



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA DE LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN FINANZAS**

**AUTOR:**

**QUILUMBAQUIN TUTILLO WILLIAN ISAIAS**

**DIRECTOR:**

**Econ. Taboada Salazar Diego Jamil**

**Ibarra, 04 de Mayo del 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Corporación de Comerciantes Mayoristas Indígenas de cebolla blanca de rama del Mercado Mayorista de Quito ALLI ASHPA, se estructuró legalmente el 26 de febrero del 2010 ante el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, de conformidad con el art. 3 literal k de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales publicado en el Registro Oficial No. 175 del 21 de septiembre del 2007. El diagnóstico situacional determinó que la Corporación ALLI ASHPA tiene problema de tipo organizacional, lo que ha ocasionado dificultades en la gestión administrativa y financiera aplicadas a las diferentes áreas de la Corporación. El marco teórico permitió fundamentar de forma científica los principales conceptos utilizados en la investigación. Una vez analizados los principales problemas que se detectaron mediante la investigación, se realizó la propuesta que consta de estructura organizativa, organigrama estructural, manual de funciones, mapa y estructura de procesos, gestión financiera, indicadores financieros, plan estratégico, plan operativo anual e indicadores de gestión. El modelo de gestión administrativa financiera generará impactos positivos en un nivel “Medio” en la Corporación ALLI ASHPA.

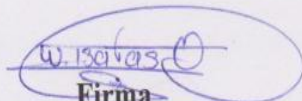
## SUMMARY

The corporation, “Comerciantes Mayoristas Indigenas, of white long onion in the Superior Market in Quito, ALLI ASHPA, was legally recognized on February 26, 2010 in the, “Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE)” In conformity with art. 3 lit. k of the Organic Law for Public Institutions of Indigenous Communities of Ecuador that define themselves as Nationalities with ancestral roots published in the Official Registrar No. 175 on September 21, 2007. The situational diagnostic determined that the corporation, ALLI ASHPA, had an organizational problem that had caused difficulties in the administrative and financial management applied in different areas of the corporation. The theoretical background allowed me establish in a scientific way the main concepts utilized in the investigation. Once the main problems that were detected were analyzed, a proposal was made that detailed the organizational structure, structural organigram, responsibilities manual, map and process structure, financial management, financial indicators, strategic plan, annual operative plan, and management indicators. The model for financial administration management brought about positive results in a, “medium” level in the corporation ALLI ASHPA.

**AUTORÍA**

Yo, **QUILUMBAQUÍN TUTILLO WILLIAN ISAÍAS**, portador de la cédula de ciudadanía N° 172196086-0 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA DE LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA**, que no ha sido previamente presentada para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra, 04 de mayo del 2013

  
**Firma**

Quilumbaquín Tutillo Willian Isaías

C.C.172196086-0

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Quilumbaquín Tutillo Willian Isaias para optar por el Título de Ingeniero en Economía mención Finanzas, cuyo tema es **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA DE LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, 04 de mayo del 2015

### DATOS DE CONTACTO

CÉDULA DE IDENTIDAD:	172196086-0
APellidos y Nombres:	Quilumbaquín Tutillo Willian Isaias
DIRECCIÓN:	Comunidad de Cochanamba, Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe
E-MAIL:	Willian@cochanamba.com
TÉLEFONO Fijo:	Econ. Taboada Salazar Diego Jamil 0982915906

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	172196086-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Quilumbaquín Tutillo Willian Isaías		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comunidad de Cochapamba, Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe.		
<b>EMAIL:</b>	Wqitu23@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	000-000-000	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982915906

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA DE LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.
<b>AUTOR:</b>	Quilumbaquín Tutillo Willian Isafas
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2015-05-04
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERO EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Econ. Taboada Salazar Diego Jamil

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, **QUILUMBAQUÍN TUTILLO WILLIAN ISAIÁS** con cédula de ciudadanía N° **172196086-0**, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, realizo la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. CONSTANCIAS**

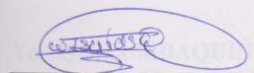
El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 04 mayo del 2015.

Ibarra, 04 mayo del 2015.

**EL AUTOR:**

CELESTION DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE  
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



QUILUMBAQUÍN T. WILLIAN ISAIAS, con cédula de ciudadanía N°  
172196086-0, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los  
derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos

C.C.:172196086-0 de autor del trabajo de grado denominado: "MODELO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALI ASHPA DE  
LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE





## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, **QUILUMBAQUÍN TUTILLO WILLIAN ISAÍAS**, con cédula de ciudadanía N° 1721968060, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA DE LA PARROQUIA DE CANGAHUA, CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERO EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS**, en la Universidad Técnica del Norte quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscrita, este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma)

Nombre: **Quilumbaquín Tutillo Willian Isaías**

Cédula: **172196086-0**

En la ciudad de Ibarra, 04 de Mayo del 2015.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de grado a mi querida esposa e hija y a mis padres, quienes a lo largo de mis estudios me brindaron apoyo incondicional, confianza y amor. Además de soportar momentos de felicidad y sufrimiento a lo largo de este proceso.

De igual manera a los docentes, compañeros y amigos que siempre estuvieron prestos para colaborar en esta ardua batalla.

**Willian Isaías Quilumbaquín Tutillo**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa y mis padres que durante todos estos años supo entender y soportar la falta de tiempo para dedicarles a ellos como a mi querida hija

Agradezco a todos las personas que impulsaron el proceso de aprendizaje en mi facultad, catedráticos, amigos y compañeros.

**Willian Isaías Quilumbaquín Tutillo**

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera en la Corporación Alli Ashpa, de la parroquia Cangahua, cantón Cayambe, provincia Pichincha. El modelo está estructurado a través del diagnóstico situacional, marco teórico, propuesta e impactos.

En el capítulo I se desarrolló el diagnóstico situacional de la Corporación ALLI ASHPA, con la finalidad de identificar las necesidades de gestión administrativa y financiera. El capítulo concluye con la construcción de la matriz FODA, cruces estratégicos (FO, FA, DO, DA) y determinación del problema diagnóstico.

En el segundo capítulo se estructuró el marco teórico, con la finalidad de fundamentar las concepciones científicas y técnicas que sustenten las fases del diseño, normativas y especificaciones técnicas para elaborar modelo de gestión administrativa financiera.

En el tercer capítulo se procedió a elaborar el modelo de gestión administrativa financiera, cuyo contenido partió de la estructura organizativa, organigrama, mapa de procesos, estructura de procedimientos, indicadores financieros e indicadores de gestión.

En el cuarto capítulo se procedió a determinar los impactos de tipo organizacional, educativa, social, económica, que generará el modelo de gestión administrativa y financiera.

**OBJETIVOS GENERAL:**

Diseñar modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA de la parroquia de Cangahua, cantón Cayambe, provincia de Pichincha.

**OBJETIVO ESPECÍFICOS:**

- Fundamentar teóricamente las variables de investigación para sustentar el modelo de gestión administrativa y financiera.
- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa y financiera de la corporación.
- Estructurar los componentes del modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación ALLI ASHPA.
- Analizar los impactos que tendrá el modelo de gestión administrativa y financiera en el ámbito organizacional, educativo, social y económico.

## JUSTIFICACIÓN

La Corporación tiene como finalidad mejorar el nivel de vida de los socios y de los productores, mediante el trabajo en equipo, por lo que es vital crear las condiciones apropiadas que le permitan a ALLI ASHPA cumplir con su propósito institucional.

La dificultad que tiene esta organización es trabajar por objetivos comunes, así como el uso limitada de instrumentos administrativos que contribuyan a potenciar la buena marcha de la corporación.

Con la implementación del modelo de gestión, los asociados podrán construir una misión y visión institucional y beneficiar de diferentes ayudas productivas del Estado ecuatoriano como: créditos de inversión en tecnología que ayudará a reducir los costos operativos y de producción de la corporación ALLI ASHPA.

Este proyecto es factible realizar, ya que cuenta con la apertura de los representantes comunitarios de la corporación, ya que se sienten motivados por la ayuda que se les brindará a gremio; siendo entre los beneficiarios directos de este proceso; mientras que indirectamente se beneficiarán todos aquellos que se vean relacionados con la cadena comercial de la cebolla larga que se mercantiliza a través de ALLI ASHPA

La importancia del proyecto está dada por la suma de interés de los miembros de la corporación en implementar éste modelo, ya que sus integrantes conocerán una nueva forma de administrar la empresa.

Este proyecto es original, ya que se desarrolla de acuerdo a la realidad que presenta la corporación y su actividad económica.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE .....	vi
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	vii
CONSTANCIAS.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA	
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	ix
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN .....	xii
OBJETIVOS GENERAL:.....	xiii
OBJETIVO ESPECÍFICOS:.....	xiii
JUSTIFICACIÓN.....	xiv
ÍNDICE GENERAL.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS .....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	xxiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xxiii
CAPÍTULO I.....	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	
Antecedentes .....	24
Objetivos diagnósticos .....	25
Objetivo general .....	25
Objetivos específicos.....	25
Variables diagnósticas.....	25
Macroentorno .....	26
Sectorial.....	26
Interno .....	26

Indicadores de las variables.....	26
Macroeconómico.....	26
Sectorial.....	27
Interno.....	28
Matriz de relación diagnóstica.....	29
Desarrollo operativo del diagnóstico.....	30
Identificación de la población.....	30
Calculo de la muestra.....	30
Diseño de instrumentos de recolección de información.....	30
Información primaria.....	30
Evaluación de la información.....	31
Tabulación y análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA.....	31
Análisis de la entrevista aplicada al Gerente de la Corporación ALLI ASHPA.....	38
Análisis de la entrevista aplicada a la Contadora de la Corporación ALLI ASHPA.....	40
Información secundaria.....	42
Macroentorno.....	42
Sectorial.....	46
Interno.....	48
Construcción de la matriz FODA.....	49
Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA.....	51
Identificación del problema diagnóstico.....	51
CAPÍTULO II.....	53
MARCO TEÓRICO.....	53
Corporación.....	53
Administración.....	53
Principios de administración.....	53
Proceso administrativo.....	54
Etapas de proceso administrativo.....	54
Modelo de gestión administrativa.....	55
Gestión administrativa.....	55
Importancia de un modelo de gestión administrativa.....	56
Etapas de gestión administrativa.....	56
Elementos esenciales de la organización.....	56



Estructura organizativa.....	57
Plan estratégico .....	58
Beneficio de la gestión estratégica .....	58
Misión.....	58
Visión .....	59
Objetivos .....	59
Políticas .....	59
Principios.....	60
Valores .....	60
Plan operativo.....	60
Manual de funciones .....	60
Gestión por procesos .....	61
Mapa de procesos .....	61
Cadena de valor .....	62
Gestión de talento humano .....	62
Gestión financiera .....	62
Modelo de gestión financiera .....	62
Modelo financiero .....	63
Herramienta del modelo financiero .....	63
Estado de pérdidas y ganancias .....	65
Flujo de caja .....	65
Indicadores financieros .....	66
Sistema contable.....	66
Indicadores de gestión.....	66
Eficiencia.....	67
Eficacia.....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>68</b>
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>68</b>
Introducción .....	68
Justificación.....	69
Objetivo de la propuesta.....	69
Objetivo general de la propuesta.....	69
Objetivos específicos de la propuesta .....	69
Estructura organizativa.....	70

Misión.....	71
Visión.....	71
Objetivos de la corporación.....	71
Políticas.....	71
Principios.....	72
Valores.....	72
Manual de funciones de la empresa.....	73
Cadena de valor.....	80
Mapa de procesos.....	80
Estructura de procesos.....	82
Gestión del talento humano.....	98
Evaluación del desempeño del talento humano.....	101
Gestión financiera.....	102
Estados financieros históricos.....	104
Análisis horizontal.....	109
Conclusiones del análisis horizontal.....	112
Análisis vertical.....	113
Conclusiones del análisis vertical.....	116
Estados de cambios del Patrimonio.....	117
Análisis del Estado de Resultados.....	120
Flujo de caja.....	122
Indicadores de control financiero.....	123
Razones financieras.....	123
Plan estratégico 2015 – 2019.....	125
Lineamientos generales.....	126
Políticas operacionales.....	126
Proforma presupuestaria.....	127
Ejes estratégicos – objetivos.....	129
Elaboración de planes operativos anuales.....	131
Evaluación de gestión.....	137
Indicadores de gestión económica financiera.....	137
Indicadores de gestión de procesos internos.....	138
Indicadores de gestión de clientes.....	139
Indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento.....	140

Indicadores de impacto.....	141
CAPÍTULO IV .....	143
IMPACTOS DEL PROYECTO.....	143
Evaluación de impactos.....	143
Impacto organizacional .....	144
Impacto educativo. ....	147
Mejoramiento de competencias.....	148
Innovar capacidades .....	148
Mejorar las habilidades organizacionales .....	148
Mayor desempeño del talento humano.....	149
Impacto social .....	149
Asistencia técnica a los socios .....	150
Cobertura de mercado para los socios.....	150
Dotar de insumos para los socios .....	151
Mejorar la asociatividad .....	151
Impacto económico .....	151
Reducción de costos.....	152
Mejora el posicionamiento en el mercado.....	153
Incremento de la productividad.....	153
Captación de recursos financieros.....	153
Resumen de los impactos .....	154
CONCLUSIONES .....	155
RECOMENDACIONES .....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	157
LINKOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	180
ANEXO N. 1 .....	181
ANEXO N. 2 .....	184
ANEXO N. 3.....	186

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de variables del diagnóstico situacional .....	29
2. Misión y visión.....	31
3. Aceptación.....	32
4. Participación en la planificación estratégica .....	33
5. Planes operativos anuales.....	34
6. Estructura organizativa.....	35
7. Funciones .....	36
8. Determinación de funciones.....	37
9. Matriz FODA .....	50
10. Cruces estratégicos .....	51
11. Estado de Resultados o Situación Económica.....	106
12. Balance General .....	108
13. Estado de Resultados Análisis Horizontal .....	110
14. Balance General Análisis Horizontal .....	111
15. Estado de Resultados Análisis Vertical.....	114
16. Balance General Análisis Vertical .....	115
17. Comportamiento balance general .....	117
18. Tendencia de composición del activo .....	118
19. Tendencia del pasivo y patrimonio .....	119
20. Tendencia de las ventas, costos y utilidad.....	120
21. Comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y de ventas.....	121
22. Flujo de Caja .....	122
23. Indicador – liquidez.....	123
24. De Rotación.....	123
25. Cronológicas.....	124
26. Rotación de cuentas por pagar .....	124
27. Razones de rentabilidad. ....	124
28. Razones de actividad .....	125
29. Indicadores de costos .....	125
30. Detalle de ingresos .....	127
31. Detalle de ingresos .....	128

32. Cronograma de avance físico – valorado del Plan Estratégico 2015 – 2019 de los gastos corrientes y proyectos.....	130
33. Plan operativo anual 2015 .....	132
34. Plan operativo anual 2016 .....	133
35. Plan operativo anual 2017 .....	134
36. Plan operativo anual 2018 .....	135
37. Plan operativo anual 2019 .....	136
38. Indicadores de gestión económica financiera.....	138
39. Indicadores de gestión de procesos internos .....	139
40. Indicadores de gestión de clientes .....	140
41. Indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento.....	141
42. Evaluación de impactos.....	143
43. Matriz de impacto organizacional .....	145
44. Matriz de impacto educativo .....	147
45. Matriz de impacto social .....	150
46. Matriz de impacto económico .....	152
47. Matriz general .....	154

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

1. Misión y visión.....	31
2. Aceptación.....	32
3. Participación en la planificación estratégica .....	33
4. Planes operativos anuales.....	34
5. Estructura organizativa.....	35
6. Funciones .....	36
7. Determinación de funciones.....	37
8. Comportamiento del balance general .....	117
9. Tendencia de composición del activo .....	118
10. Tendencia del pasivo y patrimonio .....	119
11. Tendencia de las ventas, costos y utilidad.....	120
12. Comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y de ventas.....	121
13. Plan Estratégico 2015-2019 .....	131
14. Plan operativo anual 2015 .....	132
15. Plan operativo anual 2016 .....	134
16. Plan operativo anual 2017 .....	135
17. Plan operativo anual 2018 .....	136
18. Plan operativo anual 2019 .....	137

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

1. Planificación estratégica.....	83
2. Plan de comercialización.....	85
3. Reclutamiento de personal .....	87
4. Evaluación de desempeño .....	89
5. Registros contables.....	91
6. Registro de ingresos .....	93
7. Registro de egresos.....	95
8. Cierre mensual de presupuesto.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama estructural propuesto de la Corporación Alli Ashpa .....	70
2. Cadena de valor .....	80
3. Mapa de procesos .....	81

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes**

La Corporación de Comerciantes Mayoristas Indígenas de cebolla blanca de rama del Mercado Mayorista de Quito ALLI ASHPA, se estructuró legalmente el 26 de febrero del 2010, ante el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, de conformidad con el art. 3 literal k de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales publicado en el Registro Oficial No. 175 del 21 de septiembre del 2007, considerando que la Corporación cumple con los requisitos establecidos, para el efecto se registra en forma legal. La Corporación tiene su domicilio en la ciudad de Quito y acoge a pequeños productores de cebolla blanca de las comunidades indígenas de la parroquia de Cangahua y otros localizados en la ciudad de Quito.

El objetivo principal de la Corporación ALLI ASHPA es agrupar a los pequeños productores y comerciantes de cebolla blanca de rama que comercializan este producto en el mercado mayorista de Quito; a la vez busca el fortalecimiento asociativo, para mejorar la capacidad productiva individual y corporativa, mejorando los niveles de economía de las familias que se agrupan en esta corporación.

Por ser una corporación nueva, los directivos no tienen estructurado un modelo de gestión administrativa y financiera que coadyuve a un mejoramiento de los procedimientos administrativos, operativos, económicos financieros basados en un procedimiento lógico y técnico que brinde mejores servicios a sus asociados. Ante esta necesidad se hace pertinente



levantar un diagnóstico situacional con la finalidad de determinar la situación actual de la Corporación ALLI ASHPA y establecer la viabilidad de estructurar un Modelo de Gestión Administrativa Financiera.

## **1.2 Objetivos diagnósticos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entorno a la elaboración de un modelo de gestión administrativa y financiera para la Corporación ALLI ASHPA.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Describir el análisis externo de las variables: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, demográficas, legales y ambientales, para conocer el entorno en el que se desarrolla las actividades de producción y comercialización de la Corporación ALLI ASPHA
- b) Detallar el análisis sectorial a través de las variables: clientes, competidores, proveedores, productos sustitutos y el ingreso en el mercado de posibles empresas de comercialización de cebolla blanca.
- c) Determinar un análisis interno de las variables: aspectos administrativos, ventas, tecnología, recursos humanos de la Corporación ALLI ASHPA.

## **1.3. Variables diagnósticas**

Las variables diagnósticas consideradas en el estudio se describen a continuación:

### **1.3.1. Macroentorno**

Político

Económico

Social

Tecnológico

Ambiental

### **1.3.2. Sectorial**

Área de dirección y recursos humanos

Área contable – financiera

### **1.3.3. Interno**

Área de venta

## **1.4. Indicadores de las variables**

### **1.4.1. Macroeconómico**

#### **Político**

- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Cambios en la legislación laboral
- Incentivo público

#### **Económico**

- Tipos de interés
- Tendencias del IPC
- Tendencias del PIB

**Social**

- Preferencias de los consumidores
- Distribución de ingreso
- Nivel de riqueza de la sociedad
- Composición étnica de la sociedad

**Tecnológico**

- Nuevos procesos de producción
- Uso de internet
- Innovación tecnológicas
- Incentivo Publico

**Ambiental**

- Política medioambiental

**1.4.2. Sectorial****Área de dirección y recursos humanos**

- Estructura Organizativa
- Clima Laboral
- Nivel de incentivos
- Nivel de formación personal
- Coste de personal

**Área contable-financiera**

- Rentabilidad de Inversiones
- Solvencia Financiera
- Coste de capital
- Relación con los proveedores

### **1.4.3. Interno**

#### **Área de venta**

- Rivalidad entre la competencia actual
- Competidores que van ingresar
- Productos sustitutos
- Mercado o clientes
- Proveedores

## 1.5. Matriz de relación diagnóstica

### Cuadro N° 1

#### Matriz de variables del diagnóstico situacional

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	TIPO DE INFORMACION	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACION
Describir el análisis externo de las variables: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, demográficas, legales y ambientales, para conocer el entorno en el que se desarrolla las actividades de producción y comercialización de la Corporación ALLI ASPHA	Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley de Economía Popular y Solidaria</li> <li>Cambios en la legislación laboral</li> <li>Incentivo Público</li> </ul>	Secundaria	Documental	Ley de economía popular y solidaria, MAGAP.
	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de interés</li> <li>Tendencias del IPC</li> <li>Tendencias del PIB</li> </ul>	Secundaria	Documental	Banco Central del Ecuador
	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferencias de los consumidores</li> <li>Distribución de ingreso</li> <li>Nivel de riqueza de la sociedad</li> <li>Composición étnica de la sociedad</li> </ul>	Secundaria	Documental	MAGAP-Agrocalidad, Herzog, Mirela.
	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos procesos de producción</li> <li>Uso de internet</li> <li>Innovaciones tecnológicas</li> <li>Incentivo Público</li> </ul>	Secundaria	Documental	INEC
	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política medioambiental</li> </ul>	Secundaria	Documental	Ministerio del Ambiente
Describir el análisis sectorial a través de las variables: clientes, competidores, proveedores, productos sustitutos y el ingreso en el mercado de posibles empresas de comercialización de cebolla blanca	Área de dirección y recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura Organizativa</li> <li>Clima Laboral</li> <li>Nivel de incentivos</li> <li>Nivel de formación personal</li> <li>Coste de personal</li> </ul>	Secundaria	Documental	Besley y Brigham
	Área contable-financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad de Inversiones</li> <li>Solvencia Financiera</li> <li>Coste de capital</li> <li>Relación con los proveedores</li> </ul>	Secundaria	Documental	Brealey and Myers, Cribran Ferraz
Determinar un análisis interno de las variables: aspectos administrativos, ventas, tecnología, recursos humanos de la Corporación ALLI ASHPA	Área de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rivalidad entre la competencia actual</li> <li>Competidores que van ingresar</li> <li>Productos sustitutos</li> <li>Mercado o clientes</li> <li>Proveedores</li> </ul>	Primaria	Encuesta	Funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA, MAGAP, INEC

**Fuente:** Ley de economía popular y solidaria, MAGAP, INEC, Ministerio del Ambiente, Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** el autor

## **1.6. Desarrollo operativo del diagnóstico**

Para realizar el diagnóstico se siguió el siguiente modelo.

### **1.6.1. Identificación de la población**

La población evaluada constituye los 12 funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA.

### **1.6.2. Calculo de la muestra**

Debido a que la población sujeta a estudio es menor a 50 personas, no se aplicó el cálculo de la muestra, por lo que se aplicó el censo en el que toda la población participo en la encuesta.

## **1.7 Diseño de instrumentos de recolección de información**

### **1.7.1 Información primaria**

- **Encuesta.-** Esta técnica se aplicó a los 12 funcionarios que laboran en la corporación ALLI ASHPA, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de 7 preguntas cerradas dicotómicas y de relación múltiple, con el objetivo de obtener información referente a la situación actual de la corporación en lo relacionado a aspectos administrativos.
- **Entrevista.** Se aplicó esta técnica al gerente y a la contadora de la Corporación ALLI ASHPA con la finalidad de identificar los aspectos administrativos y financieros que maneja la empresa, para lo cual se diseñó un cuestionario que consta de 9 preguntas.

## 1.8 Evaluación de la información

### 1.8.1 Tabulación y análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA.

#### 1 ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la corporación?

##### Cuadro N° 2

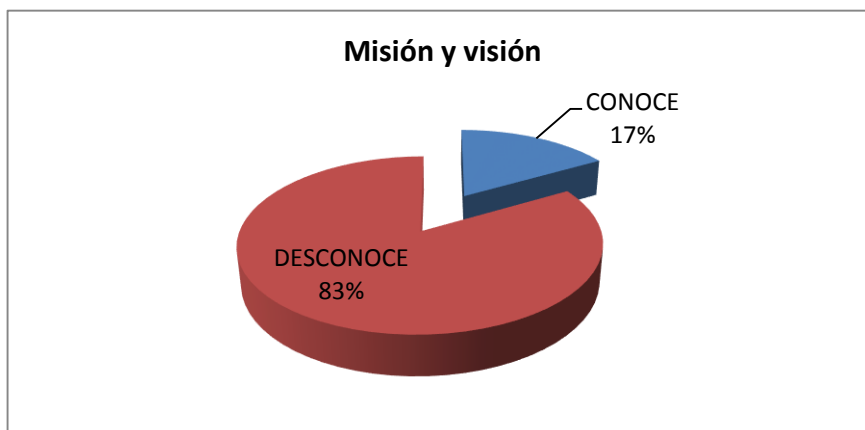
##### Misión y visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCE	2	16,67
DESCONOCE	10	83,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

##### Gráfico N° 1

##### Misión y visión



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

## Análisis

Como resultado de la investigación, se determinó que la mayoría de los encuestados desconocen la misión y visión.

## 2 ¿Está de acuerdo que la corporación estructure su misión, visión y valores corporativos de la institución?

### Cuadro N° 3

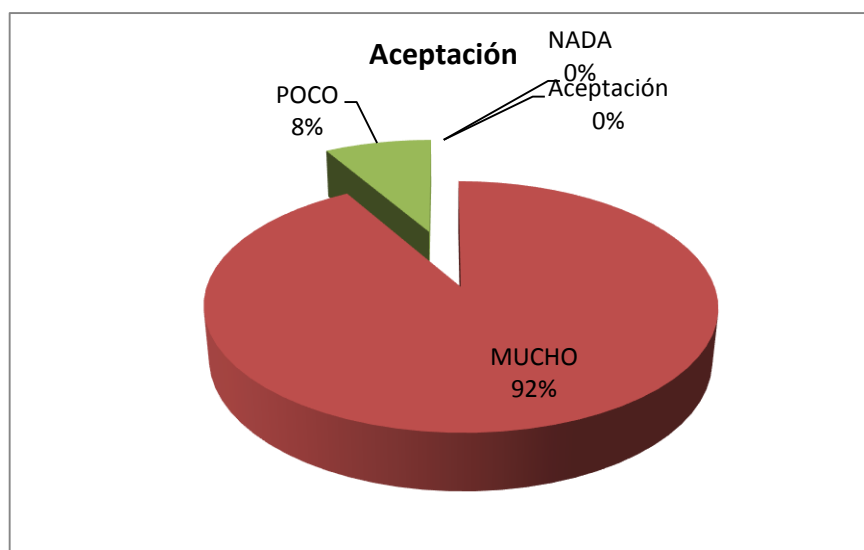
#### Aceptación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	11	91,67
POCO	1	8,33
NADA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

### Gráfico N° 2

#### Aceptación



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

### Análisis

La mayoría de los encuestados están de acuerdo que se estructure la misión, visión y valores corporativos de la empresa.



### 3 ¿Ha participado usted en la estructuración de la planificación estratégica de la institución?

#### Cuadro N° 4

#### Participación en la planificación estratégica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	12	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

#### Gráfico N° 3

#### Participación en la planificación estratégica



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

#### Análisis

Los socios de la corporación manifestaron que no han participado en la planificación estratégica de la institución.

#### 4 ¿En la Corporación se han realizado Planes Operativos Anuales con la participación de los funcionarios?

*Cuadro N° 5*

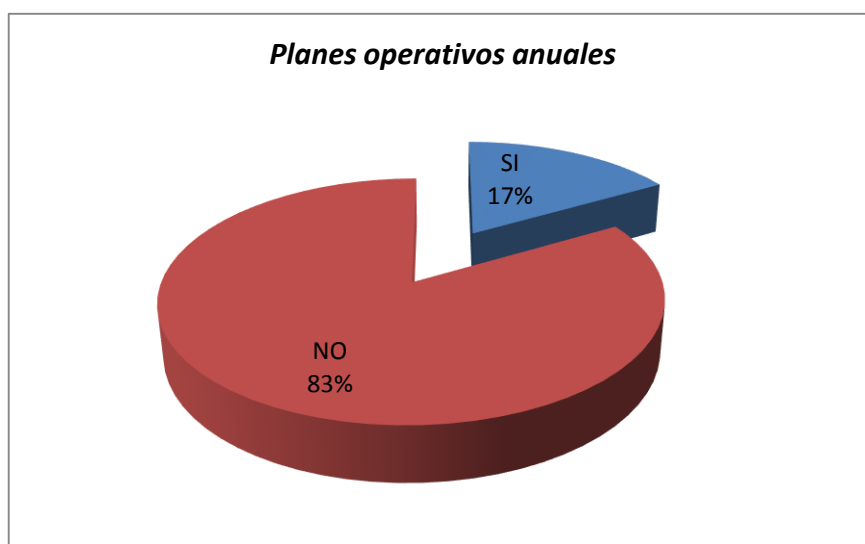
*Planes operativos anuales*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	16,67
NO	10	83,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

*Gráfico N° 4*

*Planes operativos anuales*



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

#### **Análisis**

La mayoría de los funcionarios sostienen que no se han realizado planes operativos anuales con su participación.

## 5 ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la corporación?

### Cuadro N° 6

#### Estructura organizativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	16,67
NO	10	83,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

### Gráfico N° 5

#### Estructura organizativa



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
Elaborado por: el autor

### Análisis

Se determinó que la mayoría de los funcionarios encuestados no tiene conocimiento de la estructura organizativa de la corporación.

## 6 ¿Se ha delimitado las funciones que tiene su cargo o puesto de trabajo?

### Cuadro N° 7

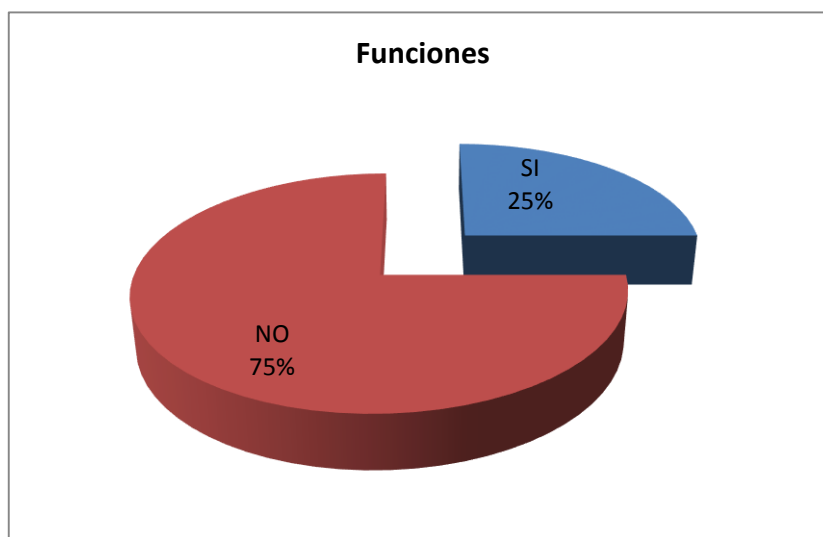
#### Funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25,00
NO	9	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
**Elaborado por:** el autor

### Gráfico N° 6

#### Funciones



**Fuente:** encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA  
**Elaborado por:** el autor

### Análisis

La mayoría de los funcionarios encuestados desconocen de las funciones que deben realizar en la corporación.

## 7 ¿Tiene determinado en forma específica las funciones de su cargo?

### Cuadro N° 8

#### Determinación de funciones

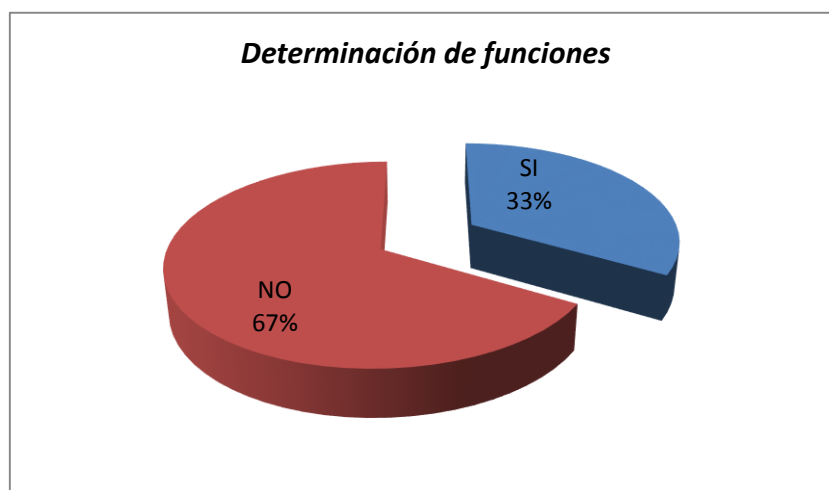
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33,33
NO	8	66,67
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA

Elaborado por: el autor

### Gráfico N° 7

#### Determinación de funciones



Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Corporación ALLI ASHPA

Elaborado por: el autor

### Análisis

La mayoría de encuestados manifiestan que no tienen determinado en forma específica sus funciones.

## **1.8.2 Análisis de la entrevista aplicada al Gerente de la Corporación ALLI ASHPA**

### **1. ¿La gerencia tiene determinado algún procedimiento de planificación que permita definir los objetivos institucionales?**

No se tiene determinado ningún tipo de procedimiento que viabilice el componente de planificación, que establezca los recursos necesarios sobre todo económicos para alcanzar las metas que se ha trazado la institución en un determinado tiempo.

### **2. ¿Se realiza una planificación presupuestaria ligada a las políticas de la empresa?**

Normalmente la planificación del presupuesto se lo realiza en conjunto con la contadora de la institución y sobre una base referencial de lo que se ha planificado ejecutar en el año económico.

### **3. ¿Actualmente tiene dificultades en la toma de decisiones?**

En ocasiones debido a que no se tiene reportes específicos en cuanto al desempeño del personal, del presupuesto y algunos otros indicadores especialmente financieros que permitan tomar decisiones para mejorar la gestión de la organización y de los asociados.

### **4. ¿Se elabora las metas en relación a los objetivos de la empresa?**

Si ya que el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

### **5. ¿Se selecciona alternativas para cumplir las metas?**

Generalmente se hace reuniones con el personal administrativo de la institución con la finalidad de seleccionar las alternativas más viables, para alcanzar las metas propuestas.

**6. ¿Se dispone de un procedimiento para la integración del talento humano?**

No se dispone de ningún procedimiento específico para incorporar talento humano a la parte administrativa de la institución, principalmente por el desconocimiento de estos procesos no se aplicado todavía en la entidad.

**7. ¿Dispone la organización de algún procedimiento de supervisión para medir y corregir el desempeño individual y organizacional?**

No se realiza ningún procedimiento de supervisión por lo que considero que es una de las falencias que actualmente tiene la organización, debido a esto es importante el modelo de gestión administrativa financiera que usted quiere proponer para nuestra institución.

**8. ¿Se realiza algunas actividades referentes al seguimiento de la gestión operativa y administrativa de la organización?**

No se dispone de ninguna actividad para realizar el seguimiento de las acciones que se realizan a nivel administrativo y operativo, razón por la cual se requiere el apoyo con una orientación dirigida y encaminada a concretar algún modelo de seguimiento que se pueda aplicar en nuestra institución.

**9. ¿Aplica la empresa acciones de retroalimentación que fortalezcan la consecución de las metas?**

No se aplica acciones de retroalimentación, por el desconocimiento que se tiene en este tema y por la falta de una guía metodológica que se constituya en una herramienta de gestión institucional.

### **1.8.3 Análisis de la entrevista aplicada a la Contadora de la Corporación ALLI ASHPA.**

#### **1. ¿Tiene estructurado el proceso para la formulación de presupuesto?**

No se dispone de ningún proceso que delinee la estructura del presupuesto, los cuales no nos ha permitido a la entidad incorporar ingresos y egresos necesarios para la gestión anual.

#### **2. ¿Elabora informes financieros de ejecución de las metas de los planes operativos anuales?**

Si piden los directivos informes económicos que se les presente cada fin de año, lo que no se ha realizado son informes netamente financieros.

#### **3. ¿Se emite información respecto al análisis financiero de los periodos económicos que ejecuta la institución?**

No se realiza el análisis financiero vertical y horizontal en vista de que esa información no ha solicitado la gerencia con la finalidad de determinar la variabilidad de las cuentas respectivas que componen el estado de resultados y el estado de situación financiera de la institución.

#### **4. ¿Se realiza la revisión de documentos y comprobantes que sirvan como antecedente para cada transacción a registrarse?**

Si, debido a que es una obligación contable de revisar todos los documentos que sirvan como sustento legal de cada una de las transacciones que realiza la empresa, por ello se examinan documentos como facturas, recibos, roles de pago, cheques, garantías y otros documentos.



**5. ¿Se lleva el libro mayor general auxiliar con la finalidad de trasladar los valores de algunas referencias ya anotadas en el diario general?**

Si se lleva el libro mayor general auxiliar con la finalidad de llevar un registro individual por cuenta y de esta manera identificar su comportamiento. Aquí se establece las “cuentas del mayor” de forma que se registra las transacciones que tienen relación con cada una de las cuentas.

**6. ¿Realiza la hoja de trabajo?**

Sí, porque es un procedimiento auxiliar importante en el ciclo contable, aunque no es un documento obligatorio en cambio permite resumir los saldos del balance de comprobación, ajustes, saldos ajustados, estado de pérdidas y ganancias y estado de situación.

**7. ¿Elabora Estados Financieros?**

Si, se preparan estados financieros con la finalidad de obtener los saldos finales en todas y cada una de las cuentas que participaron en el proceso contable. Lo que no tenemos son los procedimientos como estructurar los estados financieros, por lo que sería muy importante disponer de esta herramienta.

**8. ¿Realiza notas aclaratorias?**

Si, se realiza notas aclaratorias con la finalidad de realizar el correspondiente sustento de los saldos de las cuentas que fortalezcan los registros de ajustes en el diario general.

**9. ¿Dispone la Corporación de un software contable?**

No dispone y los asientos contables, los reportes en general se realizan en Excel de acuerdo a las características de informes que solicita la gerencia.

## 1.9. Información secundaria

Para la información secundaria se utilizó información bibliográfica de diferentes autores, textos, páginas web con el objetivo de fundamentar técnica y científicamente en lo referente a la importancia, estructura técnica un modelo de gestión administrativa – financiera, de manera que se sustente el desarrollo de la propuesta.

### 1.9.1. Macroentorno

#### 1. Político

- **Ley de Economía Popular y Solidaria**

Según (Ley de Economía Popular y Solidaria) Art. 2. Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

*Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras que constituyen el Sector Comunitario.*

- **Cambios en la legislación laboral**

*Según (Nájera) En cuanto a la vinculación de empresas, el artículo 28 del proyecto de Código dispone que en caso que varias personas jurídicas estén bajo la dirección, control o administración de otras, serán solidariamente responsables en cuanto a temas laborales. Es decir que, todas las empresas que se encuentren vinculadas tendrán que responder por las obligaciones laborales como si fuesen una sola. Concepto conocido como responsabilidad solidaria, definida como una obligación conjunta sobre una misma deuda u obligación, cuya exigibilidad se extiende a sujetos distintos al deudor principal. Bajo esta figura se pretende garantizar el cumplimiento*

*de la obligación empleador-empleado, y respaldar al trabajador en caso de cualquier incumplimiento.*

- **Incentivos públicos**

*Según (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), En convenio con la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), entregó 15 tractores, así como, motocultores, rastras y un rotavator, en beneficio de 20 organizaciones de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.*

Esta maquinaria agrícola formó parte de los 80 tractores y de 1.900 motocultores que permanecían en las bodegas del Banco Nacional de Fomento (BNF), hace tres años. Por ello, el Gobierno Nacional realiza la entrega de estos implementos agrícolas en las zonas rurales del país para mejorar la calidad de vida de los trabajadores del agro.

## **2. Económico**

- **Tipos de interés**

*Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR), Las tasas de interés en las inversiones a plazo, son el principal incentivo que tienen los bancos para captar ahorros, ofrecen porcentajes mínimos con intereses en promedio del 4.5% a las captaciones receptadas en plazos de un año. En contraste, las tasas de interés activas que imponen las instituciones financieras a los créditos de consumo superan en más de 10 puntos porcentuales a las pasivas y están en un promedio del 15% en los préstamos.*

- **Tendencias del IPC**

*Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR), La tasa de variación anual del IPC EN Ecuador en Abril de 2014 ha sido del 3.2%, la décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0.3% de forma que la inflación acumulada en 2014 es del 1.8%. Hay que destacar la subida del 1% de los precios de enseñanza, hasta*

situarse su tasa interanual en el 5.4% que contrasta con el descenso de los precios de ocio y cultura del -0.4% y una variación interanual del 1.7%.

- **Tendencias del PIB**

*Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR), Las previsiones preliminares del Banco Central del Ecuador, el PIB llegaría a crecer en 4% en 2013 y este comportamiento se mantendría durante el 2014. De tal forma que estas tendencias lo que muestran es un menor nivel de crecimiento de la economía ecuatoriana.*

### **3. Social**

- **Preferencias de los consumidores**

*Según (MAGAP AGROCALIDAD), Los consumidores de este tipo de producto (cebolla blanca) se han incrementado por la cultura de que este producto es un insumo importante en toda la gastronomía nacional e internacional, por lo que su comercialización tiene un mercado estable que beneficia a la cadena productiva de este producto.*

- **Distribución del ingreso**

*Según (HERZOG ECONOMÍA), Los ingresos primarios son los que resultan de la producción (por ventas de las empresas). Estos son distribuidos a los hogares, para remunerarles el uso de los servicios productivos que ha prestado a la empresa: al gobierno en forma de impuestos y a los inversionistas en forma de excedente de explotación (o mejor conocido como ganancia), al trabajador en forma de sueldos y salarios.*

- **Nivel de riqueza de la sociedad**

*Según (MIRELA), Todo proceso productivo genera riqueza, en el sentido de crear más dinero del que se utilizó inicialmente para lograr tal proceso productivo. De este dinero captado se pagan los costos diversos de producción y la cantidad excedente que queda es devuelta con creces a los accionistas, quienes normalmente no trabajan en tales lugares.*

- **Composición étnica de la sociedad**

*Según (PUENTE), Tradicionalmente su economía era de auto subsistencia. En la actualidad, su articulación al mercado ha incidido en el cambio de formas de producción y en la introducción de nuevos valores. El mercado ha pasado a ser el elemento dominante, incluso en comunidades donde la organización del trabajo no es asalariada ni existe circulación significativa de dinero.*

#### **4. Tecnológico**

- **Nuevos procesos de producción**

*Según (MIÑO), En relación a los factores tecnológicos que se requieren para el cultivo de la cebolla blanca son de tipo convencional con el uso principalmente de semillas certificadas y agroquímicos que tengan el menor impacto ambiental y permita una seguridad alimentaria para los consumidores.*

- **Uso de internet**

*Según (INEC), El 35.10% de la población del Ecuador dispone de Internet. Según la Superintendencia de Comunicaciones (SUPERTEL) en su informe del 2014, sostiene que la frecuencia del uso del internet diario es del 65.06% de las personas que utilizan este servicio, el 23.45% usan el internet varias veces a la semana y el 11.49% usan una sola vez a la semana. Según esta misma fuente el fin principal o mayoritario de acceso al internet es el 54.48% con fines laborales o profesionales, el 33.33% para actividades académicas, el 11.26% para comunicarse y el 1% para divertirse. El acceso a internet según las áreas de localización es de urbano el 37% y rural el 28.3%.*

- **Innovaciones tecnológicas**

En la actualidad existe una serie de tecnologías que aportan al cultivo de la cebolla blanca larga como: motocultores, tractores agrícolas y como también software para sistematizar el manejo administrativo y financiero del sector.

- **Incentivo público**

Según los socios de la corporación Alli Ashpa, MAGAP ha entregado motocultor para el cultivo de la cebolla blanca.

## 5. Ambiental

- **Política medioambiental**

*Según (MINISTERIO DEL AMBIENTE), Las empresas que se dedican al cultivo de cualquier producto según la magnitud de esta tienen que tener la ficha ambiental y el plan de manejo ambiental como requisito para su funcionamiento legal. En empresas que producen cualquier tipo de cultivo a gran escala, el Ministerio del Ambiente exige el Sistema de Manejo Ambiental como requisito para el funcionamiento legal. La corporación ALLI ASHPA tiene que cumplir con los requisitos que exige el Ministerio del Ambiente para operar en forma técnica desde el punto de vista ambiental.*

### 1.9.2. Sectorial

#### Área de dirección y recursos humanos

- **Estructura Organizativa**

*Según (BESLEY y BRIGHAM). Será las diversas condiciones estables de la división de procesos, funciones y a autoridad a través de las cuales opere la organización. Se expresan medianamente en los denominados organigramas los cuales pueden ser; organigrama estructura, funcional y complementando con la descripción de cargos.*

- **Clima Laboral**

*De acuerdo a (Aguirre) el clima laboral se entiende como un conjunto de cualidades, atributos o propiedades que se desarrollan permanentes en el ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.*

- **Nivel de incentivos**

*Para (Aguirre) el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.*

- **Nivel de formación personal**

*En consideración a (BESLEY y BRIGHAM) La formación personal consiste en la adquisición de conocimientos, capacidades y actitudes de forma que estos se plasmen en una personalidad especialmente apta para el ejercicio de una determinada actividad.*

- **Coste de personal**

*Para (BESLEY y BRIGHAM) el coste de personal es el coste que incurre el empleador por emplear recursos humanos, incluye el salario y el pago de seguridad social y seguros privados en beneficio de los empleados y ocasionalmente el coste de eventuales indemnizaciones o compensación, el coste de la formación de personal, transporte y dietas del personal.*

## **Área contable-financiera**

- **Rentabilidad de Inversiones**

*De acuerdo a (Cribran Ferraz and Prado Román) la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios y la inversión o recursos que se utilizaron para obtener tales utilidades o beneficios. La rentabilidad de inversión es una medida de éxito económico desde el punto de vista mercantil.*

- **Solvencia Financiera**

*Para (Cribran Ferraz and Prado Román) se entiende por solvencia a la capacidad financiera o capacidad de pago de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.*

- **Coste de capital**

*Según (Brealey and Myers) el coste de capital es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este coste puede ser explícito o implícito y ser expresado como el coste de oportunidad para una alternativa equivalente de inversión. El coste de capital es el rendimiento que una empresa debe obtener sobre las inversiones que ha realizado con el objetivo de que esta manera pueda mantener de forma inalterable su valor en el mercado financiero.*

- **Relación con los proveedores**

*Según (Brealey and Myers) la relación con los proveedores es un enfoque integral aplicado a la gestión de la interacción que las empresas tienen con las organizaciones que les suministran los bienes y servicios que utilizan. El objetivo es agilizar y hacer más eficaces los procesos entre la empresa y sus proveedores, del mismo modo que la gestión de relaciones con los clientes está dirigido a agilizar y hacer más eficaces los procesos entre la empresa y sus clientes.*

### **1.9.3. Interno**

#### **Área de venta**

- **Rivalidad entre la competencia actual**

El mercado meta y potencial actual de la corporación ALLI ASHPA son los comerciantes del mercado mayorista de la ciudad de Quito, en el que existen aproximadamente 10 empresas que comercializan cebolla blanca en este mercado, lo que se convierten en competidores directos que es una de las fuerzas que tiene la corporación para un mayor posicionamiento en el mercado, para lo cual tendrá que crear estrategias competitivas para obtener una posición más fuerte y una ventaja sobre sus rivales.



- **Competidores que van ingresar**

En la actualidad por consulta directa realizada en el MAGAP – Agrocalidad de la ciudad de Quito, se establece que no existe ninguna empresa que esté haciendo trámites para comercializar cebolla blanca en el mercado mayorista de la ciudad de Quito, por lo que no es una amenaza para la corporación ALLI ASHPA.

- **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos que tiene la cebolla blanca es la cebolla colorada y otros productos que en las gastronomía se utilizan como sustitutos (ajo, pimiento y otras especies).

- **Mercado o clientes**

Los clientes de cebolla blanca son los diferentes mercados mayoristas y minoristas, supermercados, comisariatos y otras tiendas de verduras que comercializan este producto a diferentes estratos y segmentos de mercado. El mercado meta de la corporación ALLI ASHPA son los comerciantes del mercado mayorista de la ciudad de Quito.

- **Proveedores**

Los proveedores de insumos principales para el cultivo de la cebolla están representados por los diferentes de agroquímicos que proveen de los insumos para el cultivo de este producto

## **1.10 Construcción de la matriz FODA**

Con los resultados obtenidos del diagnóstico se procedió a construir la matriz FODA.

**Cuadro N° 9****Matriz FODA****Fortalezas**

1. Posee la legalización pertinente por parte del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) como exige la ley para su funcionamiento.
2. El respaldo legal de la ley orgánica de Pueblos Indígenas (Registro Oficial No. 175 del 21 de septiembre del 2007) para su funcionamiento
3. Agrupa a pequeños y medianos productores de cebolla blanca
4. Alto compromiso institucional de los directivos.
5. Capacidad para responder y satisfacer la demanda de sus clientes

**Debilidades**

1. Limitada aplicación de procesos administrativos y financieros.
2. Talento Humano con limitada capacitación.

**Oportunidades.**

1. Alianzas estratégicas de comercialización con comerciantes minoristas de cebolla del mercado mayorista de Quito.
2. Los socios tienen mercado fijo para vender sus productos (Mercado Mayorista de Quito).
3. Empresas de asesoría en temas administrativos y financieros
4. Mantiene buenas relaciones comerciales con sus clientes
5. Demanda de los productos por parte del estado con los diferentes programas.

**Amenazas**

1. Cambios en la constitución respecto a la conformación de organizaciones de los Pueblos Indígenas
2. Nuevas políticas en la comercialización de la cebolla blanca en el Mercado Mayorista de Quito.
3. Competencia en calidad y cobertura.

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

### 1.11. Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA

#### *Cuadro N° 10*

#### *Cruces estratégicos*

##### **Estrategias FO**

**F1 - O1.** Determinar la estructura administrativa, la filosofía en la cual se fundamentará la corporación a través de valores empresariales para traducir a acciones concretas del personal de la organización, para poderlos monitorear, registrar y evaluar para la toma de decisiones.

**F5 – O5.** Aprovechar cada uno de los programas del Estado para diversificar el mercado y no depender solo del Mercado Mayorista de Quito.

##### **Estrategias DO**

**D1 –O3.** Formular un organigrama estructural delimitando los niveles jerárquicos, cargos de acuerdo a la naturaleza de la entidad, como estrategia de solución para sus procesos administrativos, económicos, financieros y levantar las funciones de manera clara, ordenada, sistémica y comprensible para una administración efectiva.

**D2 – O3.** Capacitar a todo el personal de la corporación en cada una de sus áreas para su mejor desenvolvimiento.

##### **Estrategias FA**

**F3 – A2.** Manejar relaciones comerciales con otros mercados, ante posibles cambios de políticas de directivos del Mercado Mayorista de Quito a través de la aplicación de estudio de mercado que permita aptar con otra alternativa de vender sus productos.

**F5 – A3.** Implementar las Normas ISO para garantizar la calidad, cantidad, cobertura y ser competitivo.

##### **Estrategias DA**

**D1 – A2.** Establecer nuevas políticas y lineamientos de administración de la corporación para poder permanecer o incorporarse a nuevos mercados competitivos a través de elementos como la cultura organizacional, trabajo en equipo, la capacitación como elementos base y desarrolladores de la corporación.

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

### 1.12. Identificación del problema diagnóstico

Después de realizar el diagnóstico a través del análisis macroeconómico, sectorial e interno, se identificó la siguiente necesidad cuya caracterización se describe a continuación. La

Corporación ALLI ASHPA tiene problemas de tipo organizacional, lo que ha ocasionado debilidades en la aplicación del modelo administrativo y financiero que dificulta el logro de las metas. Al no disponer de un plan estratégico no se tiene un rumbo certero en la planificación y control de las actividades, en la gestión de un sistema de información financiera analítica, que permita detectar y anticipar las necesidades financieras de la organización y a su vez establecer decisiones en cuanto a inversiones, políticas comerciales, precio de los productos, presupuesto y otros. La principal debilidad encontrada en esta corporación es la falta de control de gestión que no ha permitido cuantificar los resultados optimizando los recursos disponibles tanto humanos como técnicos y financieros, mediante el uso de los indicadores de gestión que enmarquen en la filosofía de la corporación reflejada en la misión, visión y objetivos de la Corporación.

Ante esta problemática se justifica la formulación de un modelo de gestión administrativa financiera que se constituya en un conjunto de herramientas que permita marcar directrices y mejorar el procedimiento administrativo de tal manera que éste sea eficaz y eficiente basada en una sólida gestión administrativa y financiera.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Corporación

*Según (Easterbrook) Corporación o sociedad corporativa es una entidad jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades. Cuenta con sus propios privilegios y responsabilidades distintos a aquellos de sus miembros (personas naturales).*

La corporación Alli Ashpa está legalmente reconocida por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE).

#### 2.2. Administración

*Según (Koontz y Weinhrich, Administración una perspectiva global) La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económico, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas técnicas sistematizadas.*

Para poder medir los indicadores de gestión es muy importante considerar la planeación, organización, dirección y control.

##### 2.2.1. Principios de administración

*Según (Koontz y Weinhrich, Administración una perspectiva global). Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.*

*Según (FAYOL) los principios administrativos importantes son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad de los empleados, iniciativa, espíritu de equipo.*

Dentro de la corporación es muy importante que las actividades sean delimitadas, que exista un modelo de reclutamiento del talento humano para introducir al equipo de trabajo de la empresa.

### **2.2.2. Proceso administrativo**

*Según (Velastequi) el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.*

### **2.2.3. Etapas de proceso administrativo**

*Según (Koontz y Weinhrich, Administración una perspectiva global). La planificación es fundamental ya que: Permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos organizacionales, se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente, permiten diseñar métodos y procedimientos de operación, evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo, establece un sistema racional para la toma de decisiones, facilita el control para medir la eficiencia de la empresa. La planificación es determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura*

*organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, comunicación y supervisión. Y el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.*

Dentro de la corporación se va medir la gestión a través de la planeación, organización, dirección y control.

#### **2.2.4. Modelo de gestión administrativa**

*Según (Rober) Los modelos de gestión administrativos imitan la realidad de las empresas para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, para conseguir determinados objetivos.*

La propuesta del modelo de gestión administrativa y financiera se va a realizar de acuerdo a la actividad económica que realiza la corporación.

#### **2.2.5. Gestión administrativa**

*Según (Muñiz), es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.*

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

### **2.2.6. Importancia de un modelo de gestión administrativa**

*Según (Fulner) los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado con los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.*

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

### **2.2.7. Etapas de gestión administrativa**

*Según (Hill) el modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:*

*Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.*

*Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.*

*Identificación de los procesos de la empresa: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.*

### **2.2.8. Elementos esenciales de la organización**

*Según (Thompson) Los elementos de la organización son los siguientes:*



**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

**Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

### **2.2.9. Estructura organizativa**

Según (BESLEY y BRIGHAM). Será las diversas condiciones estables de la división de procesos, funciones y a autoridad a través de las cuales opere la organización. Se expresan medianamente en los denominados organigramas los cuales pueden ser; organigrama estructura, funcional y complementando con la descripción de cargos. En la etapa de factibilidad de proyecto se definirá la organización más apropiada para la microempresa teniendo en claro cuáles son los objetivos de esta y su radio de acción (exigencias de los clientes internos y externos) así como los aspectos tecnológicos, ambientales y sociales interno y externo.

### **2.2.10. Plan estratégico**

Según (GOODSTEIN). *“La planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”*.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones de una organización pública o privada, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa. Este proceso permite desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes.

### **2.2.11. Beneficio de la gestión estratégica**

*Según (Fred) el mayor beneficio de la gestión estratégica consiste en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. La contribución más importante de la gestión estratégica está en el proceso y en la decisión o documentos que resulten. Los beneficios de la gestión estratégica se pueden dividir de la siguiente manera: Beneficios financieros: rentabilidad*

En base al diagnóstico que se realiza a la corporación, se va plantear las mejores estrategias para que la empresa sea competitiva y rentable.

### **2.2.12. Misión**

Según (KOTLER). *“Es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla una organización, es una declaración del propósito de la organización”*.(p.38)

Es la razón social de una organización y es dar una respuesta a la siguiente pregunta ¿para qué existe esta organización?, ¿Cuál es su razón de ser? En la misión aparecen las características que dan identidad a la organización, es decir sus preceptos y principios. Se señala

el propósito, los sectores o grupos a quienes se dirige los esfuerzos de la organización, los bienes o servicios que se producen o suministran, sus metodologías y tecnologías de trabajo.

### **2.2.13. Visión**

Según (KOTLER). *“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro”*. (p.39)

Es una expresión del futuro deseada para la organización, es un sueño colectivo, factible de alcanzarlo, construido en el marco de un conjunto de valores compartidos

### **2.2.14. Objetivos**

Según (KOTLER). *“Los objetivos de una empresa representan los resultados que desean alcanzar en un determinado tiempo, con la utilización de los diferentes recursos institucionales que posee”* (p. 40)

En una empresa es muy importante establecer objetivos que sean medibles, alcanzables, que le permitan un crecimiento en el tiempo y que sirvan de motivación para sus miembros, trabajando todos en una misma dirección.

### **2.2.15. Políticas**

Según (KOTLER). *“Las políticas en un empresa son importantes porque les permite dar a conocer los principios de la misma para una futura toma de decisiones orientadas a la consecución de las metas propuestas”* (p.42)

En las empresas es fundamental que cuenten con políticas que permitan que el talento humano se oriente a cumplirlas en beneficio de la empresa. Se deben formular políticas claras,

de fácil comprensión por todos los miembros, dando como resultado la satisfacción de sus clientes o usuarios.

#### **2.2.16. Principios**

Según (STONER). *“Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que orientan y regulan la vida de una organización.”* (p.76)

Los principios en la empresa sirven de soporte de la misión, vision, manifestándose y haciéndose realidad en la forma de acutar, pensar de los miembros de una organización, es fundamental que la empresa tenga definido los principios que sirvan de guía en el comportamiento de su personal.

#### **2.2.17. Valores**

Según (STONER). *“Es el primer paso con el que se inicia la planificación estratégica, y tiene que ver con los valores y filosofía de todos los miembros de una organización”.* (p.76)

#### **2.2.18. Plan operativo**

Según (GOODSTEIN) *Es un documento en el cual los responsables de una organización ya sea de una empresa, una institución o una oficina establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.*

#### **2.2.19. Manual de funciones**

*Según (Maldonado) Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada persona en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guisas y orientaciones para desarrollar las rutinas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los*

*trabajadores de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de sus superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente.*

#### **2.2.20. Gestión por procesos**

*Según (Calle), La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).*

#### **2.2.21. Mapa de procesos**

Según (Calle), Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos.

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- Procesos de apoyo.

El mapa de procesos permitirá identificar los macro procesos de la organización y describirá sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo

### **2.2.22. Cadena de valor**

Según (Martínez), *es una herramienta para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de ventaja competitiva.*

### **2.2.23. Gestión de talento humano**

*Según (Martínez) “La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que Predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de Aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.*

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

## **2.3. Gestión financiera**

*Según (HORNGREN y HARRISON) menciona: “La gestión financiera es un ordenamiento de las actividades financieras, con la finalidad de tener información de carácter económico financiero, tomando como referencia indicadores estandarizados internacionales de trabajo a través de flujogramas, cursogramas, diagramas de bloques y otras herramientas operativas de ingeniería que permiten un aprovechamiento del tiempo y el espacio, con un principio, un fin e insumos y productos técnicamente calculados e identificados*

### **2.3.1. Modelo de gestión financiera**

*Según (Cribran Ferraz and Prado Román), afina por gestión financiera el tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar*

*y control la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor, supone así, estudiar en el tiempo, de la continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la constatación de resultados y objetivos y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.*

### **2.3.2. Modelo financiero**

*Según (Brealey and Myers), manifiesta que es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. El empleo de este modelo permite: Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dad, estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos, evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores y evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.*

### **2.3.3. Herramienta del modelo financiero**

#### **1. Punto de equilibrio**

*Según (García Macías), señala que es un método que se utiliza para determinar en el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto donde la empresa se equilibra, además de mostrar las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o disminuyen por debajo de ese punto*

*Según (Luque Altamirano), añade que es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o Semi-variables.*

## **2. Planificación de utilidad**

Según (Luque Altamirano), *la planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.*

## **3. Apalancamiento y riesgo de operación**

Según (Rincon Soto), *deduce que mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos. A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.*

Según (García Macías), *muestra, cuando la empresa tiene un alto porcentaje de costos fijos, siempre y cuando se mantenga constante todo lo demás, significa que un pequeño incremento en las ventas dará un gran cambio en el ingreso de la operación. Con menor apalancamiento se incrementan los costos variables. El uso que se dé al apalancamiento operativo tendrá gran impacto sobre su costo promedio por unidad.*

## **4. Apalancamiento financiero**

Según (García Macías) *el apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda.*

## **5. Presupuestos**

Según (Sabino), *habla que no es más que una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos y es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes.*



## **6. Pronóstico financiero**

*Según (Luque Altamirano), que es uno de las de las herramientas más importantes para la planificación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales.*

## **7. Estado de origen y aplicación de fondos**

*Según (Brigham), precisa como uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos. No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital.*

### **2.3.4. Estado de pérdidas y ganancias**

Según (Brigham), *“Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado”.*

El estado de resultados permitirá presentar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporcionara la utilidad neta de la empresa, para su presentación se acompañara a la hoja del Balance General.

### **2.3.5. Flujo de caja**

*(Diccionario de Contabilidad y Finanzas.). “El Estado de Flujo de Efectivo se obtendrá aplicando el método directo, a partir de obtener las fuentes y uso de los flujos de créditos de las cuentas por Cobrar y los flujos de débitos de las Cuentas por Pagar, respectivamente y calculado*

*separadamente el superávit o déficit corriente y de capital; de la sumatoria de los conceptos antes indicados se obtendrán el Superávit o Déficit Bruto”.(p.84)*

La aplicación de Superávit o el financiamiento de Déficit Bruto, según corresponda, se determinaran sumando al superávit o Déficit de financiamiento, resultado de la diferencia entre las fuentes y usos de financiamiento y de las variaciones en los flujos financieros no presupuestarios.

### **2.3.6. Indicadores financieros**

*Las Razones Financieras, según (DEVELOPMENT), son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.*

### **2.3.7. Sistema contable**

*Según (Sabino) Es la función de medir, registrar e informar, requiere de un conjunto de recursos tecnológicos humanos, físicos, informativos que junto a las normas y procedimientos configuran un sistema cuyo producto final es el conjunto de estados informativos. Un sistema contable se define como un conjunto de elementos materiales y normativos interrelacionados para cumplir una finalidad como lo es la de informar. Ejemplo: libro diario, mayor, balance (sistema jornalizador). Un sistema contable tiene la función de medir, registrar e informar.*

### **2.4. Indicadores de gestión**

Según (Cribran Ferraz and Prado Román). “Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar en forma cualitativa y cuantitativa las variables asociadas a las metas en el tiempo, su comportamiento y su posición comparativa con otras realidades”. (p.66)

Los indicadores de gestión son aplicados para evaluar la consecución de metas de las entidades a través de la aplicación de indicadores de gestión y así poder medir cualquier proceso, programa, proyecto y se derivan de la relación entre metas alcanzadas y metas logradas, obtenidas en un periodo o año económico.

#### **2.4.1. Eficiencia**

Según (Cribran Ferraz and Prado Román). *Permite medir la utilización racional de los recursos económicos disponibles, para obtener los máximos resultados o metas. Los indicadores de eficiencia se expresan en términos monetarios y miden la productividad de los gastos incurridos.*

#### **2.4.2. Eficacia**

*Según (Cribran Ferraz and Prado Román). Se aplican para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos o metas previstas con las metas alcanzadas, de los planes operativos y se obtienen comparando las metas alcanzadas sobre las metas planificadas, midiendo así la gestión institucional. Estos indicadores se expresan en valor porcentual.*

## **CAPÍTULO III**

### **3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA.**

##### **3.1 Introducción**

La Corporación ALLI ASHPA, es una organización de comerciantes de cebolla blanca de rama que comercializa su producto en el mercado Mayorista de Quito. En sus cuatro años de funcionamiento ha tenido un crecimiento en cuanto al número de socios y volumen de ventas, por lo que se hace necesario disponer de un modelo de gestión administrativa financiera, que permita direccionar su estructura organizacional, funcional y financiera en la gestión de prestación de servicios de producción y comercialización, de acuerdo con lo establecido en sus fines colectivos para la protección de los bienes y patrimonio de la corporación, mediante la administración de los recursos financieros, promoviendo la generación de ingresos, alianzas estratégicas de comercialización para lograr la optimización de los servicios prestados a sus socios.

El modelo de gestión financiera tiene como finalidad, coordinar, administrar y controlar los procesos administrativos y la evaluación financiera que establezca mejoramiento en la eficacia, eficiencia de la organización, en cada perspectiva de los distintos niveles de gestión, según las metas establecidas utilizando información específica y comprometiendo en distinto grado al talento humano de la corporación. La gestión financiera implica la presentación de estados financieros y su análisis, para la toma de decisiones de la gerencia.

### **3.2 Justificación**

La presente investigación pretende contribuir a la Corporación Alli Ashpa con una herramienta que le permita tener un direccionamiento en su estructura organizacional, funcional y financiera en la prestación de servicios de producción y comercialización de cebolla blanca.

Los modelos de gestión administrativa y financiera son instrumentos que tienen el propósito de servir de consulta y orientación acerca de información relacionada con los procesos de trabajo formalmente establecidos para la producción y comercialización de cebolla blanca de la Corporación Alli Ashpa. Con el modelo de gestión administrativa y financiera, la corporación dispondrá de una herramienta indispensable como componente de control interno, para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral, que contenga todas las instrucciones, responsabilidades, funciones de las distintas operaciones administrativas y financieras.

### **3.3 Objetivo de la propuesta**

#### **3.3.1 Objetivo general de la propuesta**

Desarrollar un modelo de gestión administrativa y financiera para la Corporación Alli Ashpa, con la finalidad de contar con una herramienta que le permita a la organización tener un mejor manejo de sus recursos.

#### **3.3.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- Definir la estructura organizativa de la Corporación Alli Ashpa, de manera que evidencie las unidades organizacionales que esta posee.
- Diseñar el mapa de procesos en el que muestre los procesos gobernantes o directivos, los agregados de valor y de apoyo de la corporación.

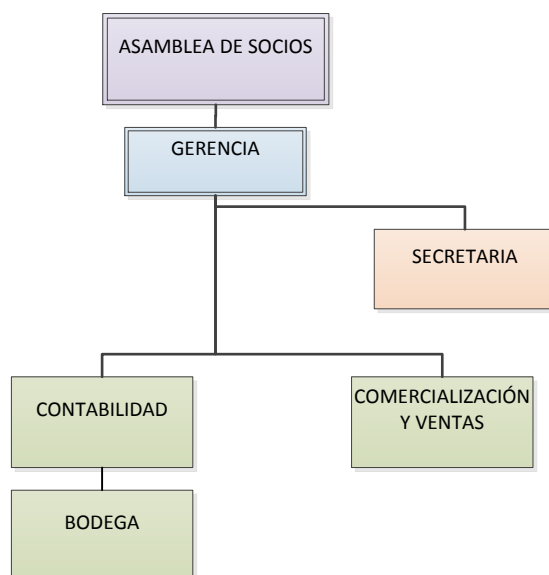
- Estructurar los estados financieros de la corporación que muestre los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia dando cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos ocupados en un periodo de tiempo

### 3.4 Estructura organizativa

La corporación Alli Ashpa estará ligada a una estructura que oriente, hacia donde está dirigiendo, que está haciendo y que recursos utilizará.

#### *Figura N° 1*

#### *Organigrama estructural propuesto de la Corporación Alli Ashpa*



Elaborado por: el autor

El organigrama estructural propuesto muestra la forma en que estarán divididos los departamentos y unidades organizacionales para que estas sean coordinadas sus actividades en cuanto a las relaciones entre los mismos, su talento humano y alcanzar los objetivos productivos y económicos

### **3.4.1 Misión.**

Es una corporación que presta servicios de coordinación logística en la producción y comercialización de cebolla blanca de rama para sus socios, por medio de procesos administrativos financieros.

### **3.4.2 Visión.**

En los próximos cinco años la corporación Alli Ashpa será una organización líder en la producción y comercialización de cebolla blanca de rama a nivel de los mercados de la zona 2 y mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

### **3.4.3 Objetivos de la corporación**

- Prestar servicios logísticos que faciliten la labor de los socios de la corporación
- Establecer procesos de intermediación que garanticen la óptima manipulación de productos agrícolas en condiciones competitivas para cultivadores y consumidores finales.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que permitan la distribución y comercialización de productos al por mayor.
- Diseñar procedimientos, políticas de negociación, comercialización y estandarización de cebolla a fin de lograr ventajas competitivas respecto a empresarios del sector.

### **3.4.4 Políticas**

- Calidad. Esta política compromete a la empresa y a su talento humano a realizar su trabajo bajo principios de calidad que esté acorde a las exigencias del mercado.
- Negociación. La corporación estará dispuesta a negociar con sus proveedores y portafolio de clientes de forma de cumplir con intereses comunes.

- Motivación. Será indispensable retribuir al talento humano a través de cursos de capacitación e incentivos de manera que se comprometa sus esfuerzos en su labor diaria.
- Trabajo en equipo. La corporación se orientará a fomentar el trabajo en equipo para fortalecimiento de las capacidades del talento humano y los recursos institucionales.
- Mejoramiento continuo. En sus procesos operativos, administrativos y de gestión financiera, para obtener un crecimiento empresarial.

### 3.4.5 Principios

- Mejoramiento continuo de sus procesos operativos y administrativos
- Uso racional de los recursos del talento humano, tecnológicos, económicos
- Mantener estándares de calidad en la comercialización del producto
- Cumplir con las expectativas de los clientes

### 3.4.6 Valores

- **Puntualidad.-** Es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a un lugar a la hora convenida.
- **Responsabilidad.-** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Compromiso.-** es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado hasta llegar al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo.
- **Lealtad.-** Es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona o grupo social que están unidos por lazos de amistad o por alguna



relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo.

- **Honestidad.-** Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos y evitando el desperdicio y con el cuidado debido
- **Respeto.-** El respeto es más que un sentimiento, sino una demostración de honor, valor y respeto por algo o alguien. Nosotros respetamos las leyes, las personas con las que trabajamos, la empresa y sus activos, y de nosotros mismos.
- **El trabajo en equipo.-** Dos o más empleados en conjunto forman un equipo. Se trata de una necesidad de la empresa de trabajar abiertamente y con apoyo en equipos, ya sea formal o informal.

### **3.4.7 Manual de funciones de la empresa**

#### **1 Asamblea de socios**

Funciones:

- Determinar los lineamientos generales e importantes para el funcionamiento de la corporación.
- Nombrar o denominar al gerente de la corporación Alli Ashpa
- Conocer y resolver sobre los informes del Directorio relativo a la marcha de la corporación, los Estados Financieros y Distribución de Utilidades.
- Aprobar los Estados Financieros de la corporación.
- Resolver la distribución de beneficios sociales de la corporación.

- Aprobación de estatutos, modificaciones de contratos sociales, transformación o disolución de la corporación Alli Ashpa.

## **2 Cargo: Gerente**

### **Descripción del cargo**

Es el responsable de las actividades de planificar, dirigir, supervisar, controlar y coordinar la operación de la empresa.

### **Funciones:**

- Fijar y controlar el cumplimiento de objetivos y metas
- Establecer y controlar normas, políticas y procesos
- Tomar decisiones en base a los estados financieros
- Gestionar adecuadamente los recursos de la organización
- Aprobar programas y presupuestos
- Interpretar estados financieros
- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la empresa
- Organizar el régimen interno de la empresa
- Representar ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales.
- Preparar y ejecutar el presupuesto
- Diseñar y ejecutar planes de desarrollo, planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos
- Evaluar el desempeño de gestión de la organización
- Formular e interpretar estrategias de toda la organización
- Controlar el desenvolvimiento organizacional
- Autorizar compras de insumos agrícolas para los socios

- Realizar informes a la asamblea de socios de la corporación

### **Competencias o aptitudes**

- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Creatividad, acción y servicio
- Responsabilidad y compromiso

### **Perfil del puesto**

- Ingeniero/a en Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 2 años

### **3 Cargo: Contadora**

#### **Descripción del cargo.**

Responsable de organizar, dirigir y controlar los procesos contables de la empresa

#### **Funciones:**

- Coordinar el trabajo con el área de ventas para cumplir con los pedidos
- Control y ejecución de inventarios
- Preparar estados financieros
- Realizar las declaraciones al SRI
- Hacer todo el ciclo contable generado en la empresa
- Recibir y generar información contable
- Hacer informes financieros que la gerencia estime pertinente
- Efectuar tramites de reembolso o devolución de cuotas

- Propiciar la aplicación de las normativas vigentes contables para este tipo de empresa y actividad económica
- Elaborar los presupuestos anuales de la empresa con la gerencia
- Elaborar el plan de trabajo del periodo económico
- Preparar presupuesto de funcionamiento mensual y anual de la organización
- Preparar los documentos que respaldan los registros contables
- Elaborar libros de actas, libro mayor y libro de registro diario
- Elaborar los cierres de los ejercicios económicos de la empresa

### **Funciones atribuidas a la gestión financiera**

- Análisis y planeación financiera
- Medir los resultados y comparar con los presupuestos
- Supervisar los estados financieros de acuerdo a las políticas establecidas
- Realizar el análisis financiero de estado de situación, estado de resultados, cambios en el patrimonio y flujo neto de efectivo
- Evaluar los indicadores financieros
- Aplicar las herramientas de análisis financiero que permitan sustentar conclusiones para la toma de decisiones de la gerencia

### **Competencias o aptitudes**

- Manejo de paquetes contables para empresas
- Conocimiento de aspectos legales contables
- Preparar informes contables financieros

**Perfil del puesto.**

- Título profesional de CPA
- Experiencia de 2 años en contabilidad

**4 Puesto: Secretaria****Descripción del cargo**

Es responsable de ejecutar labores secretariales, atendiendo y coordinando las actividades que le corresponda.

**Funciones:**

- Reclutar las solicitudes de pedidos
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento de estos.
- Recibir e informar sobre actividades departamentales correspondientes
- Atención al cliente
- Llevar la agenda del gerente
- Mantener actualizados los archivos físicos de los documentos
- Responsable de recepción, registro y distribución de la correspondencia

**Competencias o aptitudes**

- Excelente presentación personal
- Amplio manejo del sistema operativo Windows y de las herramientas de Word, Excel y Power Point.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales
- Dinámica y activa

**Perfil del puesto**

- Título de Secretaria ejecutiva
- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares

**5 Cargo: Vendedor****Descripción del cargo.**

Atención personalizada en el punto de venta de la empresa

**Funciones:**

- Identificar a clientes y visitarlos
- Elaborar el portafolio de reportes de cobranzas al departamento de contabilidad
- Programación de cobranzas a clientes
- Controlar la gestión de inventarios de cebolla
- Gestión y revisión e cobranzas
- Verificar los inventarios de cebolla
- Visitar a los clientes de la empresa
- Elaborar informes a la gerencia y contabilidad
- Realizar pedidos de productos
- Despachar la cebolla a los clientes

**Competencias o aptitudes**

- Buenas relación interpersonales y de atención al cliente
- Conocimiento en el manejo de inventarios

**Perfil del puesto**

- Ing. Marketing
- Experiencia de 3 años en atención al cliente

**6 Puesto: Bodega****Descripción del cargo**

Responsable de la administración de la bodega.

**Funciones:**

- Recibir la cebolla e insumos agropecuarios
- Ofrecer agilidad en los despachos de cebolla e insumos agropecuarios
- Llevar el control de inventario de cebolla y los productos agrícolas
- Ordenar los inventarios de acuerdo a criterios técnicos establecidos.

**Competencias o aptitudes**

- Manejo de paquetes de informática de escritorio
- Buen manejo de las relaciones interpersonales
- Dinámica y activa

**Perfil del puesto**

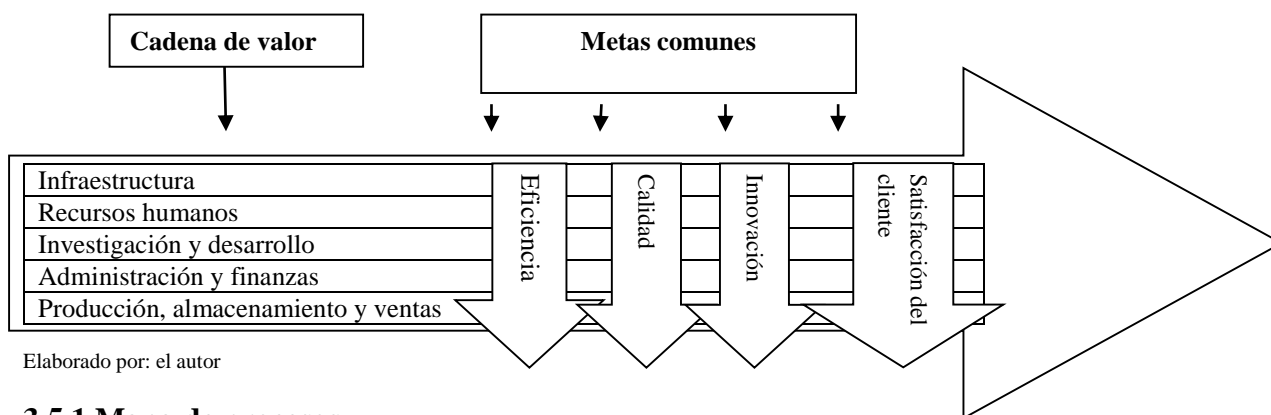
- Bachiller
- Experiencia de 1 año mínimo en cargos similares

### 3.5 Cadena de valor

Con el fundamento científico de cadena de valor divulgado por Michael Porter se establece las actividades primarias que agregan valor en la organización y que corresponden a la infraestructura, recursos humanos, investigación y desarrollo, administración de inventarios y producción – marketing, de manera que asegure que la organización pueda alcanzar las metas comunes de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de sus clientes.

**Figura N° 2**

#### *Cadena de valor*



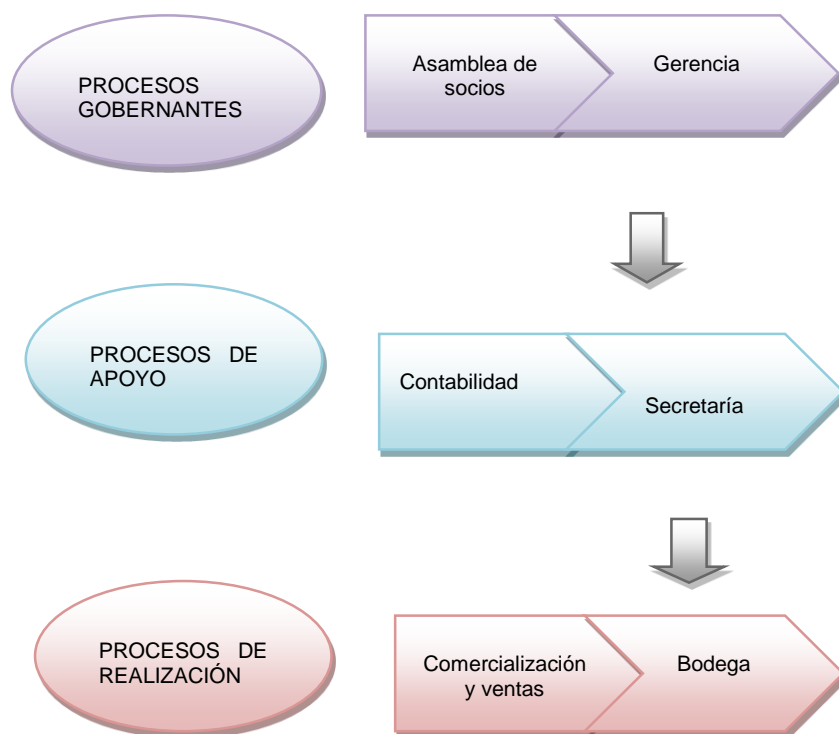
#### 3.5.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos se diseñó de acuerdo a la naturaleza de la corporación y partiendo de la cadena de valor en el que se establecen los procesos directivos, compuesto por planificación estratégica, planificación comercial y gestión administrativa. En los procesos de realización o agregados de valor se encuentran: la recepción de la cebolla, almacenaje, y despacho a clientes. En los procesos de apoyo se localizan: contabilidad, secretaria, marketing y bodega.



**Figura N° 3**

**Mapa de procesos**



**Elaborado por:** el autor

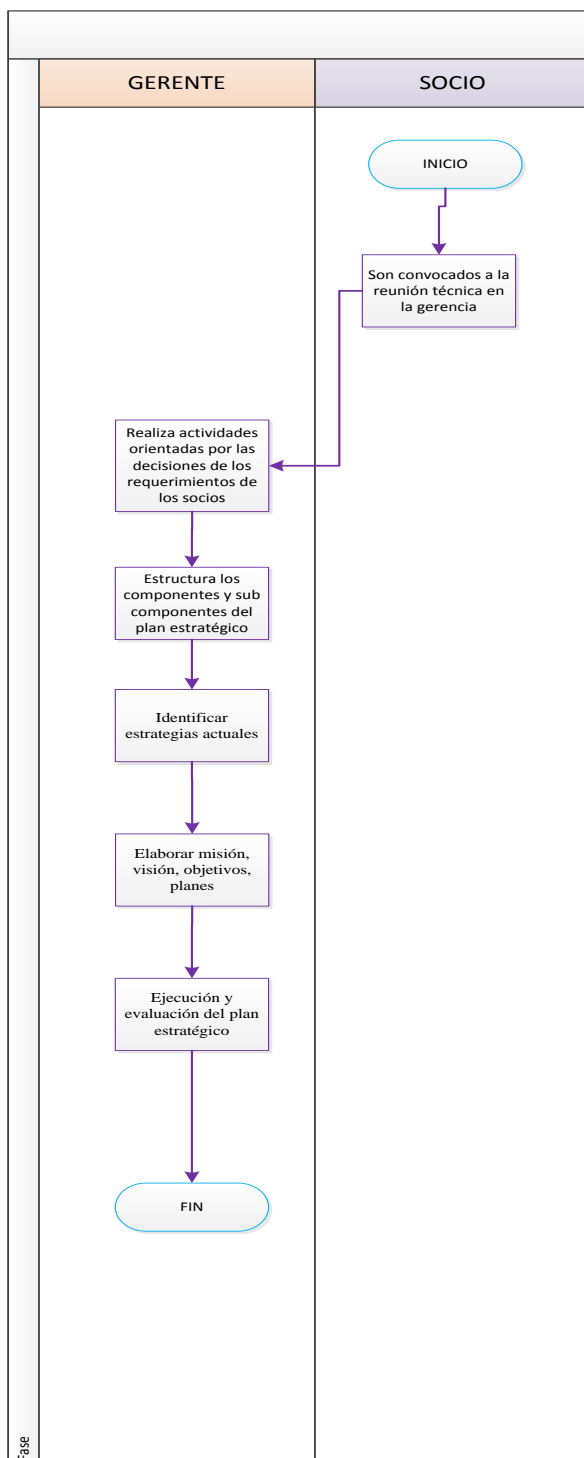
### 3.5.2 Estructura de procesos

#### Proceso. Planificación Estratégica

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
	Realiza reunión técnica con el equipo integrador de la dirección comercial, dirección financiera.	Gerente
1	Son convocados a la reunión técnica de la gerencia	Socios
2	Realiza actividades orientadas por las decisiones de los requerimientos de los directores, para estructurar los elementos del plan estratégico institucional	Gerente
3	Estructura los componentes y sub componentes del plan estratégico en concordancia con los requerimientos de las direcciones de la empresa	Gerente
4	Identificar estrategias actuales	Gerente
5	Elaborar misión, visión, objetivos, planes	Gerente
6	Ejecución y evaluación del plan estratégico	Gerente

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

*Diagrama 1**Planificación estratégica*

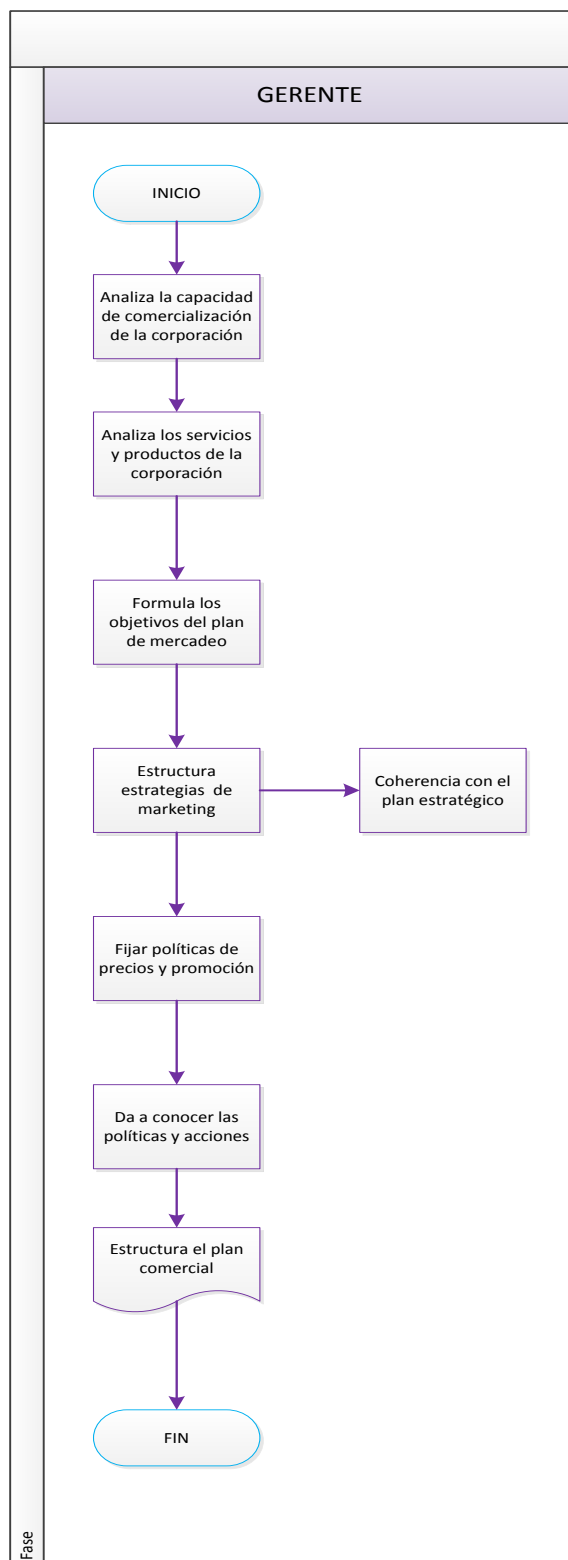
**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

**Proceso:** Plan de comercialización.

N°	Actividades	Responsable
1	La gerencia analiza la situación interna de la corporación para lo cual determina los recursos organizacionales y las capacidades	Gerente
2	La gerencia analiza los servicios y productos de la corporación	Gerente
3	La gerencia formula los objetivos del plan de mercadeo a través de proyectar metas alcanzadas	Gerente
4	Estructura las estrategias de marketing, fundamentadas en las 4P's	Gerente
5	Determina la coherencia entre el plan de mercadeo y el plan estratégico institucional	Gerente
6	Formula la política de precios, para los clientes fijos	Gerente
7	Reúne el personal para dar a conocer las políticas y acciones del plan de mercadeo	Gerente
8	Estructura los medios tácticos: presupuesto, financiación del plan de mercadeo	Gerente

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

**Diagrama 1.****Plan de comercialización**

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

**Proceso:** Reclutamiento y selección de personal

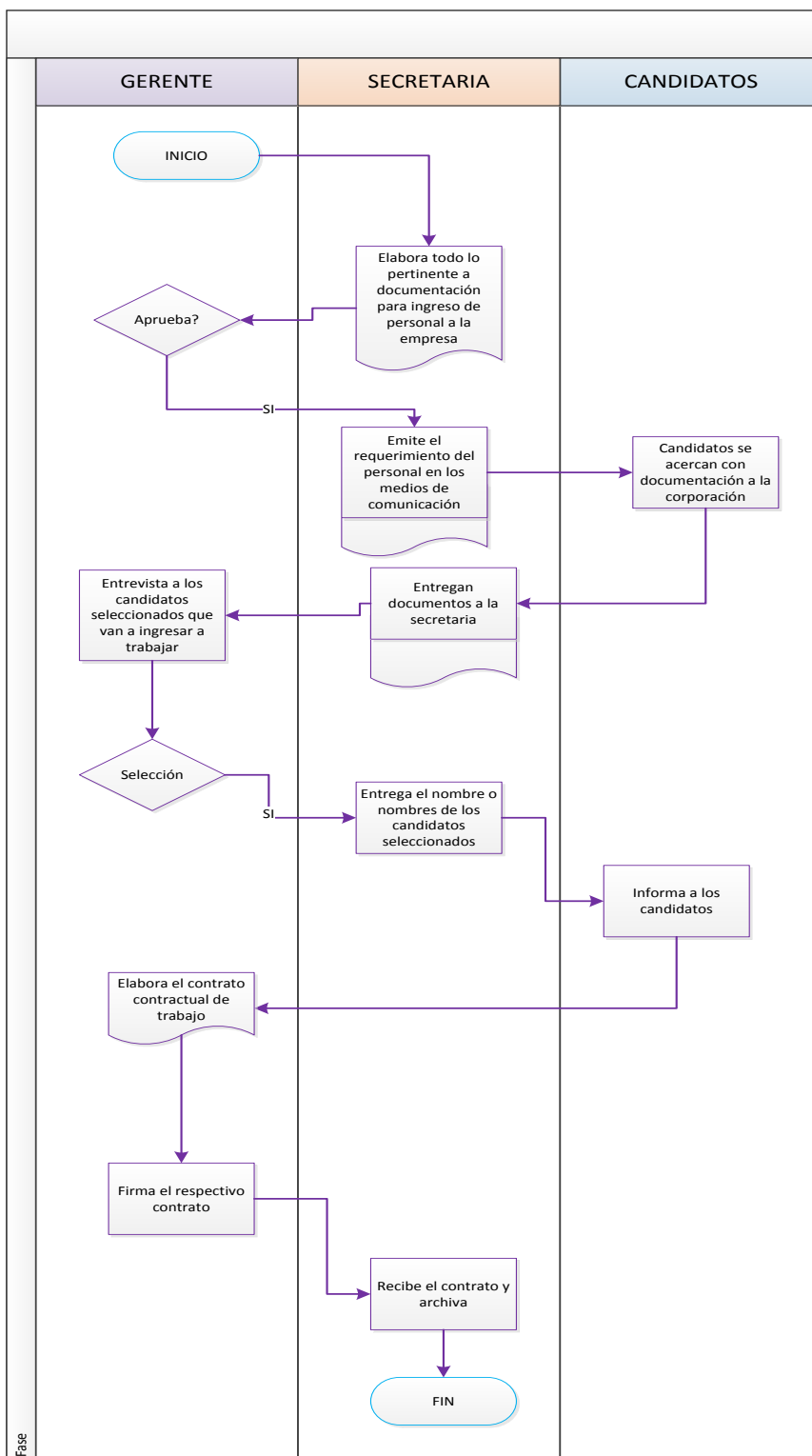
No.	ACTIVIDADES	Responsable
1	El gerente elabora todo lo pertinente a documentación que requieren los candidatos que van a ingresar a trabajar en la corporación.	Secretaria
2	El gerente emite el requerimiento del personal que necesita la corporación en los diferentes medios de comunicación.	Secretaria
3	La secretaria recibe las carpetas con los documentos de los candidatos a ocupar algún tipo de puesto en la corporación	Secretaria
4	El gerente efectúa la entrevista a los candidatos seleccionados que van a ingresar a trabajar en la corporación, selecciona a los mismos y entrega los resultados a la secretaria.	Gerente
5	La secretaria publica los nombres de los candidatos seleccionados para trabajar en la empresa e informa a los mismos los resultados.	Secretaria
6	El gerente elabora el o los respectivos contratos contractuales del personal que va ingresar en la corporación con la firma respectiva	Gerente
7	La secretaria recibe los contratos del personal que ingresa a la corporación y archiva	Secretaria

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

**Diagrama 2.**

**Reclutamiento de personal**



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Proceso:** Evaluación del desempeño

No.	ACTIVIDADES	Responsable	
1	El gerente establece la estructura del procedimiento de evaluación del desempeño que va aplicar en la corporación.	Gerente	y
		secretaria	
2	La secretaria recibe el procedimiento de evaluación del desempeño y comunica a los trabajadores para que estos tengan conocimiento de la modalidad de evaluación del desempeño	Gerente	y
		secretaria	
3	El gerente realiza una reunión técnica con el personal de la corporación con la finalidad de dar a conocer la aplicabilidad de la evaluación del desempeño.	Gerente	y
		secretaria	
4	La secretaria recibe la documentación de la socialización del sistema de evaluación del desempeño y comunica las fechas a los trabajadores en que van a ser evaluados	Gerente	y
		secretaria	
5	El gerente realiza la evaluación del desempeño al personal que trabaja en la corporación y emite su calificación respectiva, para que sea informada por medio de la secretaria.	Gerente	y
		secretaria	
6	La secretaria registra y archiva evaluación del desempeño así como comunica a los interesados	Gerente	y
		secretaria	

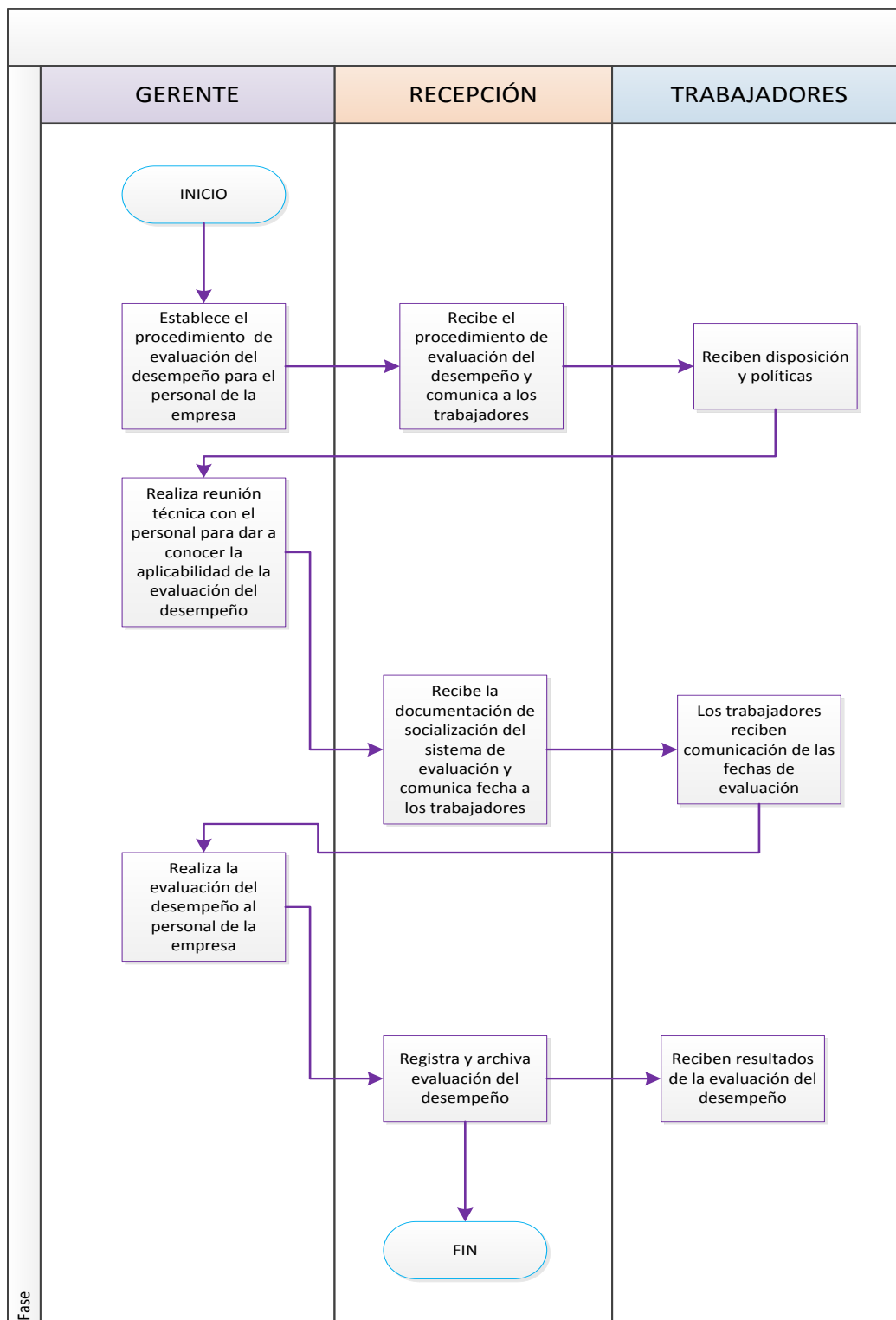
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor



Diagrama 3.

Evaluación de desempeño



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: El autor

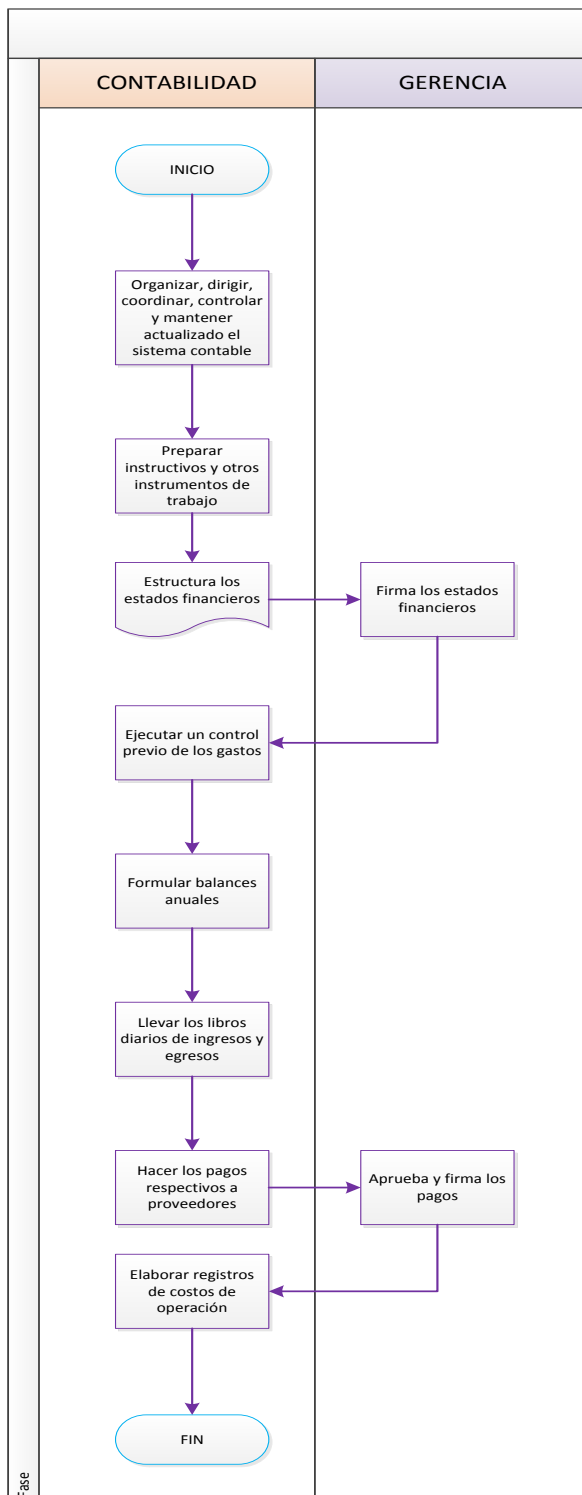
**Proceso:** Registros contables

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Responsable</b>
1	Organizar, dirigir, coordinar, controlar, mantener actualizado el sistema de contabilidad de la microempresa.	Contadora
2	Preparar y mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros instrumentos de trabajo relacionados con el sistema de contabilidad	Contadora
3	Llevar los libros diarios de ingresos y egresos con sus respectivos registros.	Contadora
4	Hacer los respectivos pagos a proveedores que tiene la empresa.	Contadora
5	Elaborar los registros de los costos de producción que ejecuta la corporación en forma semanal.	Contadora
6	Determinar los costos de operación de la corporación.	Contadora
7	Ejecutar un control previo de los gastos, para correlacionar con el flujo de efectivo que dispone la organización.	Contadora
8	Formular los balances anuales	Contadora
9	Estructurar los estados de informes financieros.	Contadora

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

**Diagrama 4.**  
**Registros contables**



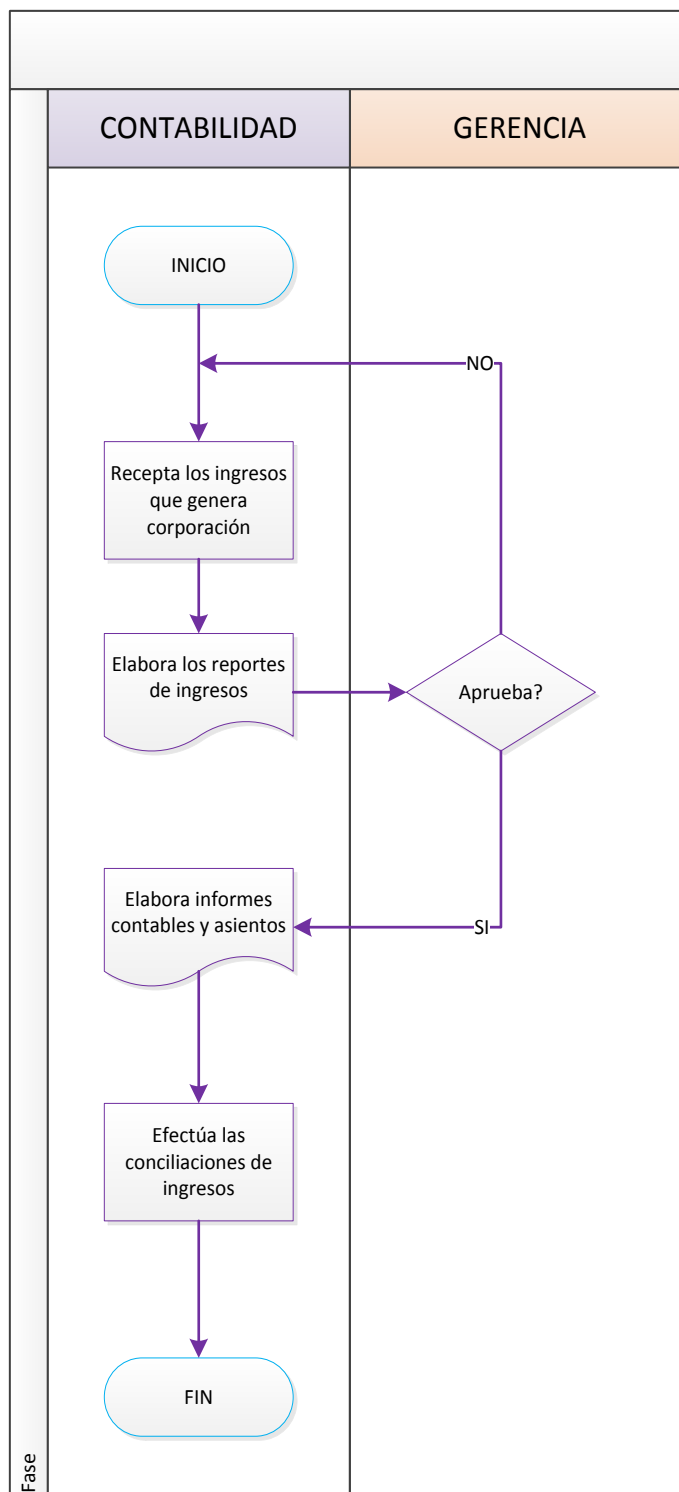
**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

**Proceso:** Registro de ingresos

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Responsable</b>
1	La contadora receipta los ingresos que genera la corporación	Contadora
2	La contadora elabora los reportes de ingresos en forma diaria, semanal, mensual y lo envía a la gerencia para su aprobación.	Contadora
3	La contadora una vez que la gerencia a aprobado elabora los informes contables y los asientos respectivos	Contadora
4	La contadora efectúa las conciliaciones de ingresos en sus respectivas cuentas y sub cuentas	Contadora

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

**Diagrama 5.****Registro de ingresos**

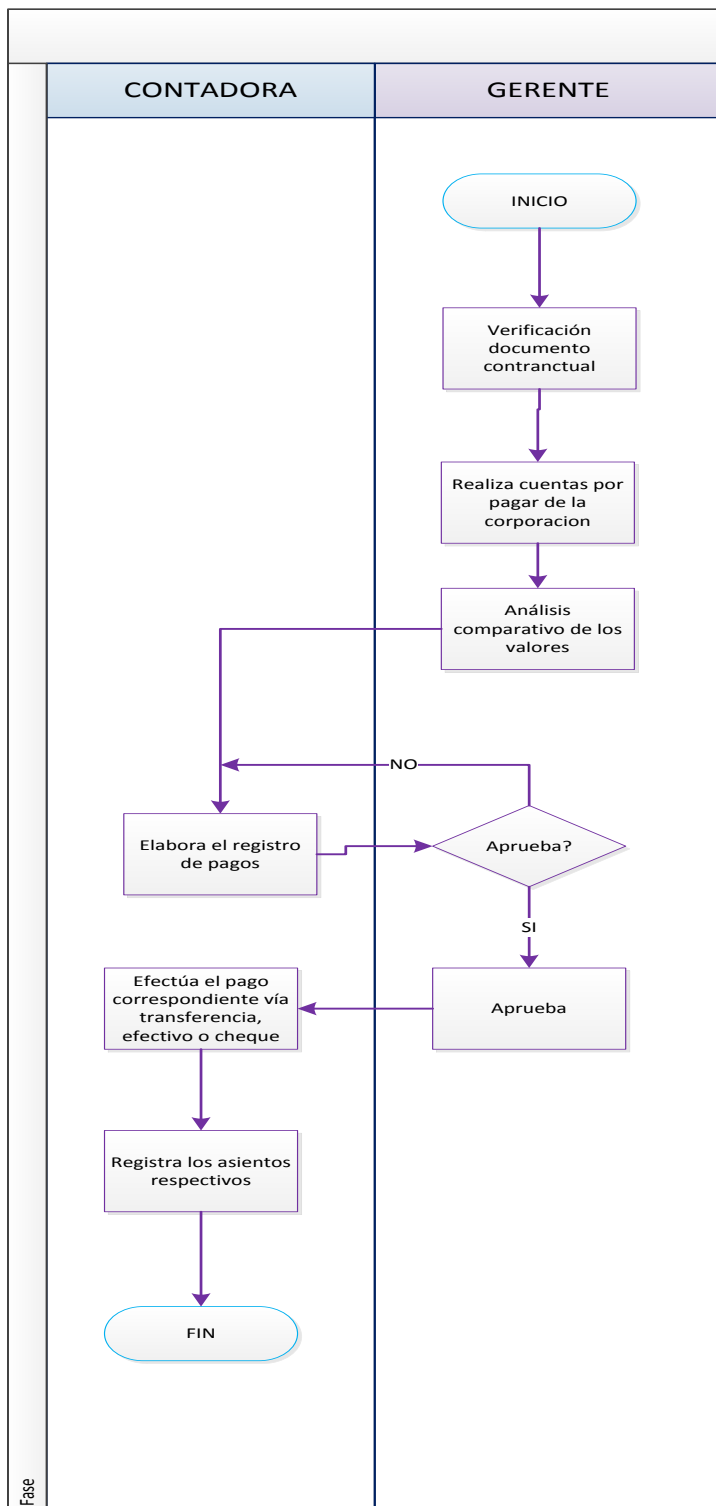
**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El autor

**Proceso:** Registro de egresos

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Responsable</b>
1	El gerente verificando la documentación contractual	Gerente
2	El gerente hace las cuentas por pagar que tiene la corporación	Gerente
3	El gerente realiza el análisis comparativo de los valores que se van a cancelar con la disposición de las cuentas	Gerente
4	La contadora elabora el registro de pagos respectivos a los interesados, para que la gerencia apruebe.	Contadora
5	La contadora una vez que recibe la aprobación de la gerencia efectúa el pago correspondiente vía transferencia, efectivo o cheque según lo acordado y políticas de la corporación.	Contadora
6	La contadora registra los asientos respectivos para su control	Contadora

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor

**Diagrama 6.****Registro de egresos**

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Proceso:** Cierre mensual de presupuesto

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1	Recibe gerente el reporte de avance presupuestal registradas en el mes.	Gerente
2	Accede al sistema interno del presupuesto y emite el avance presupuestal interno, con los movimientos de afectaciones, transferencias registradas en el mes.	Contadora
3	Verifica las afectaciones que por concepto de ingresos o transferencias se han registrado en el reporte de avance presupuestal (documento del sistema interno de presupuesto), para determinar si existen diferencias	Contadora
4	En caso de no existir diferencias realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y archiva de manera cronológica permanente el reporte de avance presupuestal.	Contadora
5	Realiza el informe del cierre mensual del presupuesto, con los ajustes de los movimientos que afectaron el presupuesto en el mes.	Contadora
6	Con el sistema interno del presupuesto revisa los ajustes realizados y archiva de manera cronológica el reporte de avance presupuestal.	Contadora
7	La contadora realiza el cierre mensual en el sistema interno de presupuesto y emite un informe al gerente	Contadora
8	Recibe informe de cierre mensual de presupuesto	Gerente
9	Archiva el informe mensual de presupuesto	Contador

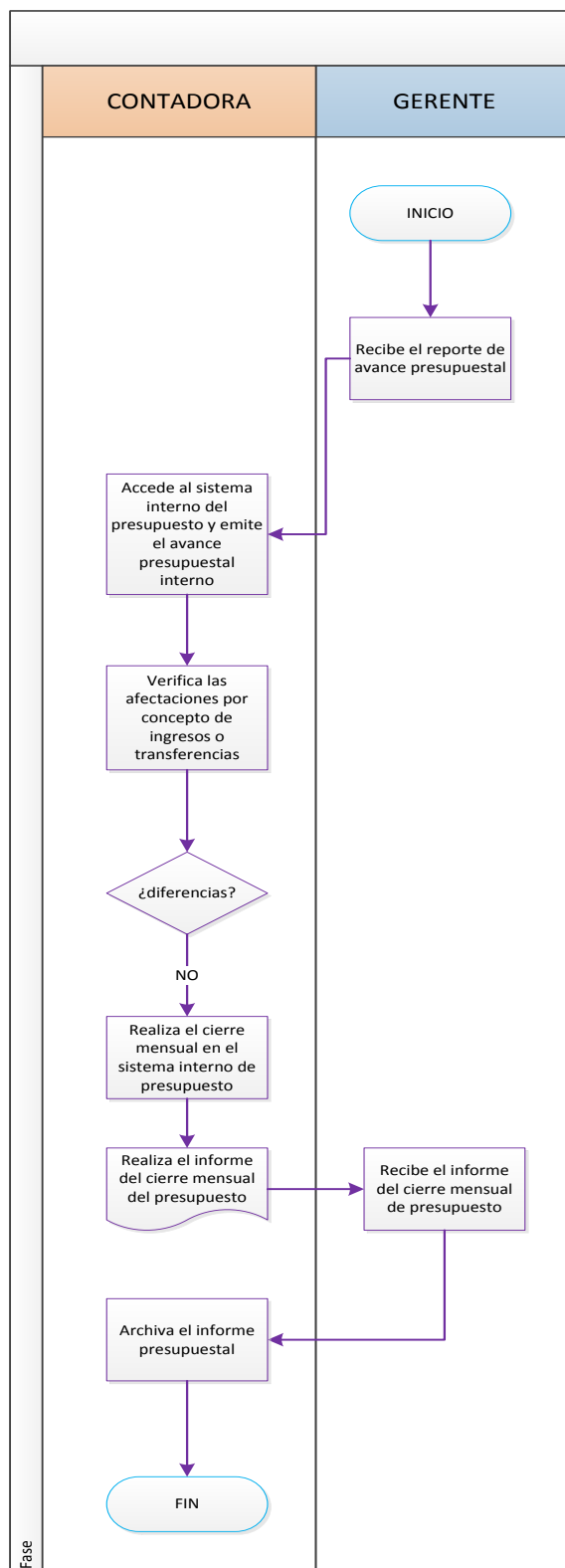
**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** El autor



**Diagrama 7.**

**Cierre mensual de presupuesto**



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

### 3.5.3 Gestión del talento humano

En el marco de la gestión administrativa es fundamental el componente de gestión del talento humano, con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño del personal en los respectivos cargos de la estructura organizativa de la corporación.

Con este objetivo se recomienda elaborar una propuesta metodológica para la gestión del talento humano en áreas de innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio en la organización para lo cual es importante realizar las siguientes etapas:

1. Diagnosticar la composición del talento humano que dispone la corporación
2. Identificar el talento humano que se requiere para cada departamento estructural o funcional de la empresa así como para cada puesto de trabajo
3. Ubicar al talento humano en correspondencia con los requerimientos para que generen impacto positivo de desempeño
4. Estimular el desarrollo y la retención del talento humano
5. Reclutamiento y selección de nuevos talentos humanos

Es importante señalar que estas etapas se interrelacionaran entre sí porque fluirán como un sistema integrador donde ninguna por si sola genera impactos positivos de desempeño por lo que se deberá entender como un ciclo constante. A continuación se detallan en cada una de las etapas las actividades que se deberán realizar en la gestión del talento humano.

#### 1 Etapa I

**Objetivo,-** Diagnosticar la composición del talento humano

Actividades

1. Realizar una descripción del talento humano presente en cada uno de los trabajadores de la organización considerando las variables siguientes:
  - Datos de identificación
  - Datos familiares
  - Puesto actual
  - Formación
  - Historia profesional
  - Conocimientos complementarios
  - Habilidades desarrolladas
  - Capacidades
  - Nivel motivacional
  - Actitud ante el trabajo
2. Identificar los valores que posee cada trabajador

## **2. Etapa II**

**Objetivo.-** Identificar el talento humano que se requiere para cada puesto de trabajo

Actividades

1. Diseñar los puestos de trabajo
2. Definir las competencias laborales

## **3. Etapa III**

**Objetivo.** Organizar el talento humano que posee cada persona en correspondencia con los que se necesitan para ocupar el puesto

#### Actividades

1. Recopilar información de las etapas anteriores
2. Realizar un trabajo en equipo caracterizado por un minucioso análisis con el objetivo de ubicar el talento humano donde verdaderamente genere impactos positivos de desempeño

#### **4. Etapa IV**

**Objetivo.** Estimular el desarrollo y la permanencia del talento humano

#### Actividades

1. Retomar las informaciones obtenidas en la primera etapa
2. Elaborar el plan de capacitación que responda a las necesidades del talento humano de la organización.
3. Diseñar sistemas de pago que potencien el talento humano
4. Aplicar estrategias de estimulación moral y actitudinal al personal destacado por su desempeño óptimo.
5. Realizar estudios de clima laboral en la organización para potenciar los indicadores que presenten dificultades
6. Crear condiciones de trabajo en equipo, cultura organizacional

#### **5. Etapa V**

**Objetivo.** Seleccionar al talento humano que posean las competencias adecuadas para desempeñarse en la organización

#### Actividades

1. Reclutar al personal con el talento adecuado

2. Seleccionar al personal idóneo para esto será importante considerar en base a las competencias del puesto ocupacional en cuestión por tanto las técnicas deberán estar dirigidas en ese sentido

## **6. Relaciones internas**

Para lograr óptimas relaciones entre la gerencia y el personal como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del personal se considerará las siguientes acciones.

- Comunicación, proveer los sistemas, medios y clima apropiado para desarrollar ideas de intercambiar información a través de toda la organización
- Disciplina a través de reglamentos internos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicos con el personal
- Motivación del personal, desarrollando formas de mejorar las actividades del personal las condiciones de trabajo las relaciones empleado empleador y la calidad del personal
- Desarrollo del personal, brindando las oportunidades para el desarrollo integral del personal a fin de que logren satisfacer tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores
- Entrenamiento, brindando oportunidades al personal para desarrollar las capacidades a fin de que alcancen las normas de rendimiento que se establezcan en la empresa así como para lograr las potencialidades del mismo y de la organización
- Actividades para lograr los objetivos de las relaciones internas gestión del talento humano

### **3.5.4 Evaluación del desempeño del talento humano**

La gestión del talento humano tendrá un enfoque estratégico, con la finalidad de aplicar una evaluación del desempeño de acuerdo a las exigencias de los puestos de trabajo y orientado hacia el cumplimiento de los objetivos, planes y programas de la corporación.

Para el procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano es importante definir indicadores e instrumentos definidos con una metodología para identificar los indicadores de desempeño de los cargos o puestos de trabajo.

Los indicadores de gestión del puesto se constituirán en parámetros de medición que permitan evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas.

### **1 Escalas de calificación**

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño del talento humano serán cualitativas y cuantitativas de la siguiente manera:

- Excelente; cuando el desempeño es alto y tiene una calificación que es igual o superior al 90.5%
- Muy bueno; es el desempeño mejor a lo esperado y la calificación estará comprendida entre el rango de 80.5 a 90.4%.
- Satisfactorio; es el desempeño que tiene una calificación entre 70.5 a 80.4%
- Deficiente; es el desempeño, comprendido entre el 60.5 y 70.4%
- Inaceptable; es el desempeño del talento humano muy bajo a lo esperado y tiene una calificación igual o inferior al 60.4%.

### **3.6 Gestión financiera**

La gestión financiera tendrá como objetivo principal el reporte técnico de la elaboración de los estados financieros y sus elementos, desarrollando un esquema lógico deductivo que se conviertan en herramienta fundamental para la toma de decisiones de la gerencia.

El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas. Los estados financieros muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia dando cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos ocupados en un periodo de tiempo

La presentación de los estados financieros se elaborara sobre la base con una orientación para su estructura y contenido que asegure la compatibilidad con los estados financieros de periodos anteriores Los estados financieros se elaboraran de acuerdo a los principios contables de aceptación generalmente aceptados , estados que servirán de base para la determinación de las utilidades de la corporación y la correspondiente participación del quince por ciento que tienen derecho los trabajadores de la corporación

Los estados financieros son reportes que se elaboraran al finalizar un periodo contable o cuando la corporación amerite esta información con la finalidad de proporcionar la información económica financiera y los cambios que se experimenten de una fecha a otra

## **Análisis financiero**

En base a la información obtenida del área contable de la Corporación, se procedió a realizar la representación estructurada de la situación financiera y las transacciones realizadas en el periodo 2012 – 2013, estableciéndose los siguientes estados financieros.

- Estado de Resultados o de Situación Económica
- Estado de Situación Financiera
- Estado de Flujo de Caja
- Estados de cambios del Patrimonio
- Análisis financiero horizontal, vertical y los indicadores de control en forma práctica e interpretativa.

### **3.6.1 Estados financieros históricos**

Los estados financieros son fundamentales para:

- Conocer y demostrar los recursos económicos de la empresa los cambios que pueden haber experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo
- Predecir flujos de efectivo
- Apoyar a la gerencia en la planeación, organización y dirección de la Corporación
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito
- Evaluar la gestión de la administración
- Ejercer un control sobre las operaciones económicas de la Corporación



- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios de los productos que comercializa
- Ayudar a la conformación de la información estadística racional y
- Contribuir a la evaluación del beneficio que reporta la organización

### **1 Estado de Pérdidas y Ganancias o de Situación Económico histórico**

El Estado de Pérdidas y Ganancias histórico que ha tenido la Corporación como fruto de la venta de su producto que comercializa en el mercado mayorista de la ciudad de Quito refleja una utilidad bruta en el año 2012 de 208.194 dólares, una utilidad operativa de 169.804 dólares, lo que origina una utilidad antes de Impuestos de 111.136 dólares y utilidad neta de \$100.022. En el año 2013 una utilidad neta de \$91.861. Los valores se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 11****Estado de Resultados o Situación Económica****Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS HISTÓRICOS</b>	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Ventas</b>	<b>593.734</b>	<b>624.825</b>
Ventas netas	593.734	624.825
(-) Costo de productos vendidos	385.540	428.005
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>208.194</b>	<b>196.820</b>
(-) Gastos operacionales	18.585	21.506
(-) Gastos administrativos	19.315	20.815
(-) Gastos de Ventas	490.00	550.00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>169.804</b>	<b>153.949</b>
(-)15% Participación de Utilidades	25.471	23.092
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>144.333</b>	<b>130.857</b>
(-) Impuesto a la Renta	33.197	28.789
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>111.136</b>	<b>102.068</b>
(-)10% Reserva legal	11.114	10.207
<b>Utilidad Neta</b>	<b>100.022</b>	<b>91.861</b>

Fuente: Corporación Alli Ashpa departamento contable

El estado de resultados consolidado, presentara las partidas de ingresos y gastos reconocidas en un ejercicio

- En un único estado de resultados integral
- Un estado que muestre los componentes del resultado y se incluirán las siguientes partidas:

a) Ingresos ordinarios

- b) Costos directos
- c) Gastos administrativos
- d) Gastos de ventas
- e) Gastos financieros
- f) Participación en el resultado del ejercicio de lo empleados que se contabiliza de acuerdo a la normativa establecida
- g) Gasto de impuesto a la renta.

## **2 Balance general o de situación financiera histórico**

De los datos obtenidos en la Corporación se procedió a estructurar el balance general histórico determinándose un activo corriente \$100.038 en el año 2012; en activos no corrientes \$58.299, y en otros activos \$1.200. En activos no corrientes el valor más representativo corresponde a la construcción civil con \$38.500. El total de activos es de \$159.297. Los valores del balance general del año 2013 tienen el comportamiento que muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 12**  
**Balance General**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

DETALLE	AÑOS HISTÓRICOS	
	2012	2013
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>A. CORRIENTE</b>		
1.Caja	6.500	5.128
2.Bancos	43.300	49.935
3.Cuentas por Cobrar	31.678	28.974
4.Inventario de mercaderías	18.560	21.952
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>100.038</b>	<b>105.989</b>
<b>A. NO CORRIENTES</b>		
Terreno	11.000	11.000
Construcción civil	38.500	37.345
(-) Depreciación de edificio	(1.155)	(1.155)
Estanterías – mostradores	4.850	4.365
(-) Depreciación de estanterías - mostradores	(485.00)	(485.00)
Muebles y enseres	4.200	3.780
(-) Depreciación de muebles y enseres	(420.00)	(420.00)
Equipos de informática	2.700	1.809
(-) Depreciación equipos de informática	(891.00)	(891.00)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>58.299</b>	<b>55.348</b>
<b>A. OTROS ACTIVOS</b>		
13.Gastos Pre operativos	1.200	960.00
(-) Amortización acumulada	(240.00)	(240.00)
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>960.00</b>	<b>720.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>159.297</b>	<b>162.057</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>P. CORRIENTE</b>		
14.Cuentas por Pagar	27.695	29.758
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>		
15.Préstamo	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27.695</b>	<b>29.758</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
16.Capital Social	31.580	40.438
17.Utilidad	100.022	91.861
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>131.602</b>	<b>132.299</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>159.297</b>	<b>162.057</b>

Fuente: Corporación Alli Ashpa departamento de contabilidad

El balance consolidado o estado de posición financiera, establece las partidas que deben constar, encabezamientos y subtotales La definición de activos corrientes y no corrientes, así como de sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas que proporcione una

información fiable y relevante. La materialidad y agrupación de las partidas se presentara en forma separada de clase de partidas similares que tenga importancia relativa.

### **3.7 Análisis horizontal**

El análisis de estructura horizontal permitirá determinar los posibles cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se registraran en valores absolutos y valores relativos los primeros se hallan por la diferencia de entre los resultados del año 2012 con los del año 2013 que son sujetos de comparación. El análisis horizontal mostrara los siguientes resultados:

1. Analizar el posible crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un periodo a otro
2. Servirá de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera
3. En términos porcentuales establece el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas
4. Mostrará los resultados de la gestión administrativa financiera de la corporación que se ven reflejados en el análisis
5. Establece las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos que se deben explicar las causas y los efectos de los resultados tales como la disminución en las ventas , aumento de los costos y otros

Una vez establecido los resultados que mostrara el análisis horizontal y estructurado el Estado de Resultados y el Balance General del periodo 2012 – 2013, se procedió a determinar

los estados financieros comparativos con la finalidad de evaluar las tendencias de las cuentas durante estos dos periodos e identificar su comportamiento.

**Cuadro N° 13**

**Estado de Resultados Análisis Horizontal**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

CONCEPTO	AÑOS HISTÓRICOS			
	2012	2013	Val. Abs.	Val. Relat.
<b>Ventas</b>	<b>593.734</b>	<b>624.825</b>	<b>31.091</b>	<b>5.23%</b>
Ventas netas	593.734	624.825	31.091	5.23%
(-) Costo de productos vendidos	385.540	428.005	42.465	11.01%
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>208.194</b>	<b>196.820</b>	<b>-11.374</b>	<b>5.46%</b>
(-) Gastos operacionales	18.585	21.506	3.221	17.33%
(-) Gastos administrativos	19.315	20.815	1.600	8.28%
(-) Gastos de Ventas	490.00	550.00	60.00	12.24%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>169.804</b>	<b>153.949</b>	<b>-15.855</b>	<b>9.33%</b>
(-)15% Participación de Utilidades	25.471	23.092	-2.379	9.34%
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>144.333</b>	<b>130.857</b>	<b>-13.476</b>	<b>9.33%</b>
(-) Impuesto a la Renta	33.197	28.789	-4.408	13.27%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>111.136</b>	<b>102.068</b>	<b>-9.068</b>	<b>8.16%</b>
(-)10% Reserva legal	11.114	10.207	-907.00	8.16%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>100.022</b>	<b>91.861</b>	<b>-8.161</b>	<b>8.16%</b>

Fuente: Corporación Alli Ashpa departamento de contabilidad

## Cuadro N° 14

## Balance General Análisis Horizontal

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013

DETALLE	AÑOS HISTÓRICOS			
	2012	2013	Val. Abs.	Val. Relat.
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>				
<b>ACTIVOS</b>				
<b>A. CORRIENTE</b>				
1.Caja	6.500	5.128	-1.372	21.10%
2.Bancos	43.300	49.935	6.635	15.32%
3.Cuentas por Cobrar	31.678	28.974	-2.704	8.53%
4.Inventario de mercaderías	18.560	21.952	3.392	18.27%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>100.038</b>	<b>105.989</b>	<b>5.951</b>	<b>5.95%</b>
<b>A. NO CORRIENTES</b>				
Terreno	11.000	11.000	0.00	0.00
Construcción civil	38.500	37.345	-1.155	3.00%
(-) Depreciación de edificio	(1.155)	(1.155)	-	-
Estanterías – mostradores	4.850	4.365	-485.00	10.00%
(-) Depreciación de estanterías - mostradores	(485.00)	(485.00)	-	-
Muebles y enseres	4.200	3.780	-420.00	10.00%
(-) Depreciación de muebles y enseres	(420.00)	(420.00)	-	-
Equipos de informática	2.700	1.809	-891.00	33.00%
(-) Depreciación equipos de informática	(891.00)	(891.00)	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>58.299</b>	<b>55.348</b>	<b>-2.951</b>	<b>5.06%</b>
<b>A. DIFERIDOS</b>				
13.Gastos Pre operativos	1.200	960.00	-240.00	20.00%
(-) Amortización acumulada	(240.00)	(240.00)	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>960.00</b>	<b>720.00</b>	<b>-240.00</b>	<b>25.00%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>159.297</b>	<b>162.057</b>	<b>2.760</b>	<b>1.73%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>P. CORRIENTE</b>				
14.Cuentas por Pagar	27.695	29.758	2.063	7.45%
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
15.Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27.695</b>	<b>29.758</b>	<b>2.063</b>	<b>7.45%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
16.Capital Social	31.580	40.438	8.858	28.05%
17.Utilidad	100.022	91.861	-8.161	8.16%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>131.602</b>	<b>132.299</b>	<b>697.00</b>	<b>0.53%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>159.297</b>	<b>162.057</b>	<b>2.760</b>	<b>1.73%</b>

Fuente: Corporación Alii Ashpa departamento contable

### **3.7.1 Conclusiones del análisis horizontal**

#### **Del Estado de Resultados**

- Del Estado de Resultados, del periodo 2012 – 2013, en relación a las ventas existe un incremento de \$31.091 en el año 2013 en comparación con el año 2012, lo que significa una variación de 5.23%. La utilidad bruta en ventas del año 2013 tiene una disminución de \$11.374 que corresponde al -5.46%.
- La utilidad operacional del Estado de Resultados es de -\$13.476, comparando el año 2013 con el año 2012, lo que significa una variación de -9.33%.
- La utilidad neta en el año 2013 tiene una disminución de \$8.161, en relación al año 2012, lo que significa una variación relativa de -8.16%.

#### **Del Balance General**

- Del análisis horizontal del Balance General se establece que los activos corrientes del año 2013 tienen un incremento de \$5.951 en relación al año 2012, lo que significa una variación relativa de 5.95%.
- Los activos fijos del año 2013 tienen una variación negativa de \$2.951 en relación al año 2012, estableciéndose una variación relativa de -5.06%.
- De los pasivos corrientes se establece que en el año 2012 es de \$27.695, mientras que en el año 2013 es de \$29.758, con una variación absoluta de \$2.063, que significa una variación relativa del 7.45%.



- El patrimonio en el año 2012 es de \$131.602, en el año 2013 es de \$132.299, lo que establece una variación absoluta de \$697.00, que expresados en variación relativa es del 0.53%.
- El total pasivo y patrimonio del año 2012 es de \$159.297, en el año 2013 es de \$162.057, con una variación absoluta de \$2.760, que significa 1.73%.

### **3.8 Análisis vertical**

El análisis vertical consistirá en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos y total de pasivos y patrimonio para el balance general o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo disponer de un análisis financiero que permita las siguientes apreciaciones:

1. Disponer de una visión panorámica de la estructura del estado financiero
2. Mostrará la relevancia de las cuentas o grupo de cuentas dentro del estado las relaciones de inversión, financiamiento entre activos y pasivos
3. Permito controlar la estructura financiera de la corporación
4. Evalúa los cambios estructurales para establecer los niveles de productividad
5. Establece que la gerencia evalué las decisiones gerenciales que se han operado esos cambios los cuales se comprueban con el análisis
6. Viabiliza el planteamiento de políticas financieras de racionalización de costos , gastos , precios de venta del producto

Una vez establecidas las apreciaciones que se obtiene con este análisis, se realizó el análisis vertical que permita revelar la estructura interna de los estados financieros en cuanto a

expresar la proporción o porcentaje del grupo o subgrupo de cuentas que ha operado la corporación gen el periodo 2012 – 2013. Mediante el análisis vertical permitió evaluar el cambio de los distintos componentes que tienen los grupos de cuentas; activos, pasivos, patrimonio, resultados de la estructura interna de los estados financieros, expresados en términos absolutos para efectos de evaluación (reemplazados por magnitudes porcentuales).

**Cuadro N° 15**

**Estado de Resultados Análisis Vertical**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

<b>DETALLE</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	<b>593.734</b>	<b>100.00</b>	<b>624.825</b>	<b>100.00</b>
Ventas netas	593.734	100.00	624.825	100.00
(-) Costo de productos vendidos	385.540	64.93	428.005	68.50
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>208.194</b>	<b>35.06</b>	<b>196.820</b>	<b>31.50</b>
(-) Gastos operacionales	18.585	3.13	21.506	3.44
(-) Gastos administrativos	19.315	3.25	20.815	3.33
(-) Gastos de Ventas	490.00	0.08	550.00	0.08
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>169.804</b>	<b>28.60</b>	<b>153.949</b>	<b>24.64</b>
(-)15% Participación de Utilidades	25.471	4.29	23.092	3.69
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>144.333</b>	<b>24.31</b>	<b>130.857</b>	<b>20.94</b>
(-) Impuesto a la Renta	33.197	5.59	28.789	4.61
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>111.136</b>	<b>18.72</b>	<b>102.068</b>	<b>16.33</b>
(-)10% Reserva legal	11.114	1.87	10.207	1.63
<b>Utilidad Neta</b>	<b>100.022</b>	<b>16.85</b>	<b>91.861</b>	<b>14.70</b>

Fuente: Corporación Alli Ashpa departamento contable

**Cuadro N° 16****Balance General Análisis Vertical****Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 - 2013**

<b>DETALLE</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>				
<b>ACTIVOS</b>				
<b>A. CORRIENTE</b>				
1.Caja	6.500	4.08	5.128	3.16
2.Bancos	43.300	27.18	49.935	30.81
3.Cuentas por Cobrar	31.678	19.88	28.974	17.88
4.Inventario de mercaderías	18.560	11.65	21.952	13.54
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>100.038</b>	<b>62.80</b>	<b>105.989</b>	<b>65.40</b>
<b>A. NO CORRIENTES</b>				
Terreno	11.000	6.90	11.000	6.78
Construcción civil	38.500	24.17	37.345	23.04
(-) Depreciación de edificio	(1.155)	0.72	(1.155)	0.71
Estanterías – mostradores	4.850	3.04	4.365	2.69
(-) Depreciación de estanterías - mostradores	(485.00)	0.30	(485.00)	0.30
Muebles y enseres	4.200	2.63	3.780	2.33
(-) Depreciación de muebles y enseres	(420.00)	0.26	(420.00)	0.26
Equipos de informática	2.700	1.69	1.809	1.11
(-) Depreciación equipos de informática	(891.00)	0.56	(891.00)	0.55
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>58.299</b>	<b>36.60</b>	<b>55.348</b>	<b>34.15</b>
<b>A. OTROS ACTIVOS</b>				
13.Gastos Pre operativos	1.200	0.75	960.00	0.59
(-) Amortización acumulada	(240.00)	0.15	(240.00)	0.15
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>960.00</b>	<b>0.60</b>	<b>720.00</b>	<b>0.45</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>159.297</b>	<b>100.00</b>	<b>162.057</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>P. CORRIENTE</b>				
14.Cuentas por Pagar	27.695	17.38	29.758	18.36
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
15.Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27.695</b>	<b>17.38</b>	<b>29.758</b>	<b>18.36</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
16.Capital Social	31.580	19.82	40.438	24.95
17.Utilidad	100.022	62.79	91.861	56.68
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>131.602</b>	<b>82.61</b>	<b>132.299</b>	<b>81.63</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>159.297</b>	<b>100.00</b>	<b>162.057</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Corporación Alli Ashpa departamento contable

### **3.8.1 Conclusiones del análisis vertical**

#### **1. Del Balance General**

- Una vez estructurado las cuentas del Estado de Resultados y Balance General de los años 2012 – 2013 se observa que los activos corrientes representan el 62.80% en el año 2012, para el año 2013 estos representan el 65.40%, con un incremento del 2.6%.
- Los activos fijos en el año 2012 corresponden al 36.60%, mientras que en el año 2013 es de 34.15%, existiendo una disminución debido a la depreciación del -2.45%.
- Los activos diferidos en el año 2012 son de 0.60%, en el año 2013 son del 0.45%, debido a la amortización de este tipo de activo.
- Los pasivos tienen el siguiente comportamiento, el pasivo corriente es del 17.38% en el año 2012, en el año 2013 es del 18.36% con una diferencia de 0.98%. El patrimonio representa el 82.61% en el año 2012, en el año 2013 este es del 81.63%, con una disminución del 0.98%.

#### **2. Del Estado de Resultados**

- Del Estado de Resultados se determina que la utilidad bruta en ventas en el año 2012 corresponde al 35.06%, en el año 2013 esta es del 31.50%, con una diferencia del -3.56%. La utilidad operacional en el año 2012 es de 28.60% y en el año 2013 de 24.64%. en relación a la utilidad neta es de 16.85% para el año 2012, en el año 2013 esta es del 14.70%, con una diferencia del -2.15%.

### 3.8.2. Estados de cambios del Patrimonio

*Cuadro N° 17*

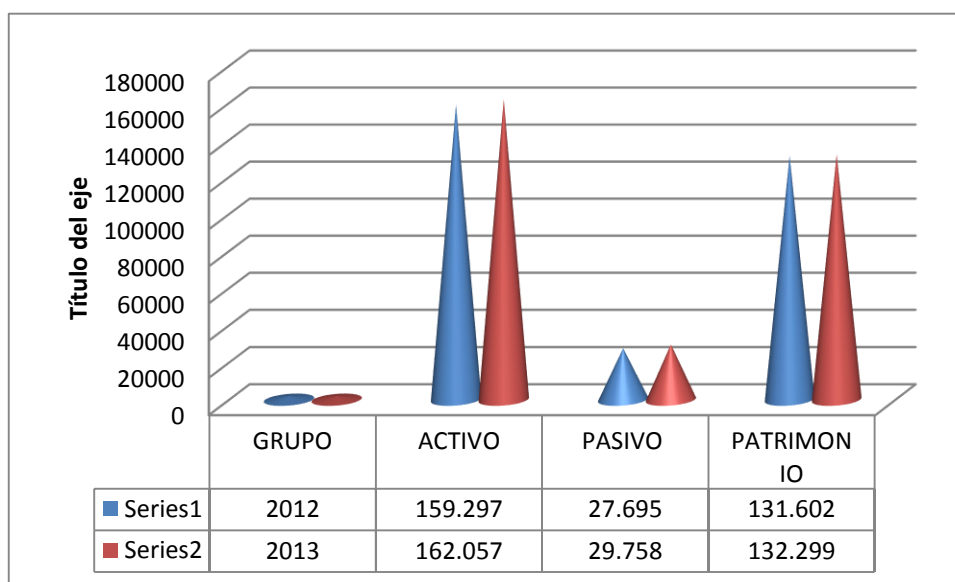
*Comportamiento balance general*

GRUPO	AÑOS	
	2012	2013
ACTIVO	159.297	162.057
PASIVO	27.695	29.758
PATRIMONIO	131.602	132.299

Elaborado por: el autor

*Gráfico N° 8*

*Comportamiento del balance general*



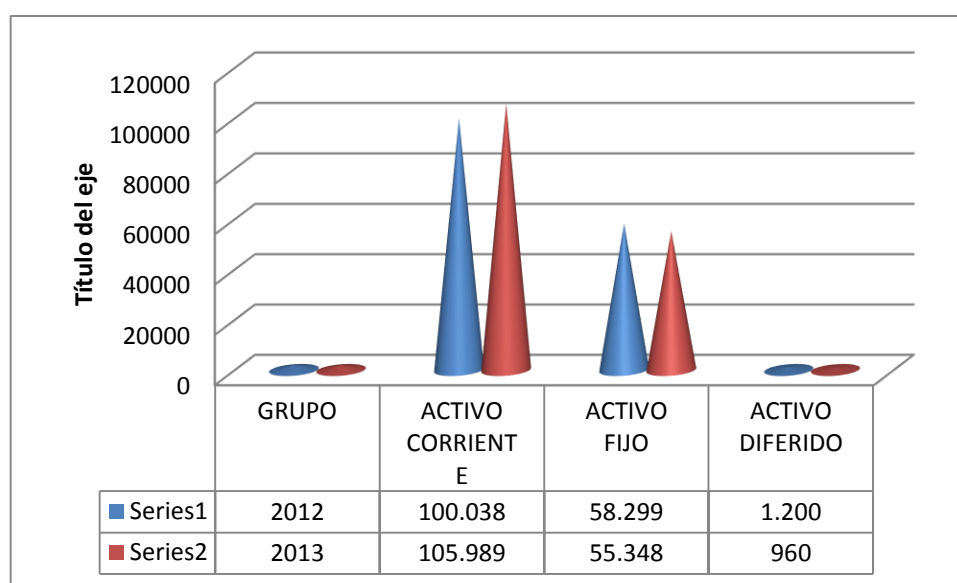
Elaborado por: el autor

El activo del año 2012 es de \$159.297 y para el año 2013 es de \$162.057 con un incremento de \$2.760, el pasivo comparado en estos dos años tienen un crecimiento de \$2.063 y el patrimonio un incremento de \$697.00.

**Cuadro N° 18****Tendencia de composición del activo**

GRUPO	AÑOS	
	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	100.038	105.989
ACTIVO FIJO	58.299	55.348
ACTIVO DIFERIDO	1.200	960.00

Elaborado por: el autor

**Gráfico N° 9****Tendencia de composición del activo**

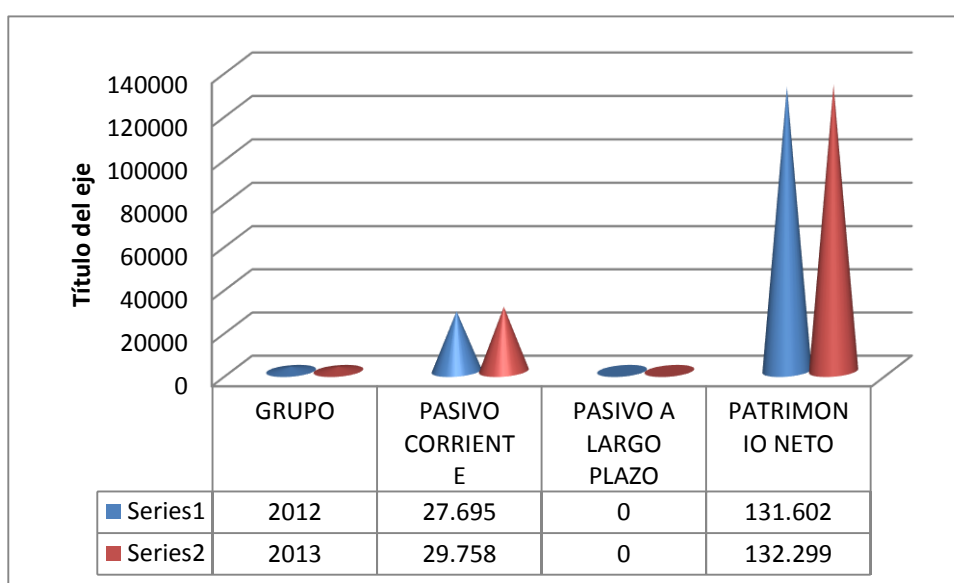
Elaborado por : el autor

En la composición del activo de estos dos periodos contables se establece un aumento en sus tres componentes, en el activo corriente de \$5.951, en activo fijo tienen una disminución debido a la depreciación de \$2.951, en el activo diferido debido a la amortización anual se tiene una disminución de \$240.00.

**Cuadro N° 19****Tendencia del pasivo y patrimonio**

GRUPO	AÑOS	
	2012	2013
PASIVO CORRIENTE	27.695	29.758
PASIVO A LARGO PLAZO	0.00	0.00
PATRIMONIO NETO	131.602	132.299

Elaborado por: el autor

**Gráfico N° 10****Tendencia del pasivo y patrimonio**

Elaborado por: el autor

La tendencia del pasivo corriente de estos dos periodos es de un incremento de \$2.063, el patrimonio neto tiene una diferencia de \$ 697.00 en relación al año 2012.

### 3.8.3. Análisis del Estado de Resultados

#### Comportamiento de ventas, costo de ventas y utilidad bruta en ventas

##### Cuadro N° 20

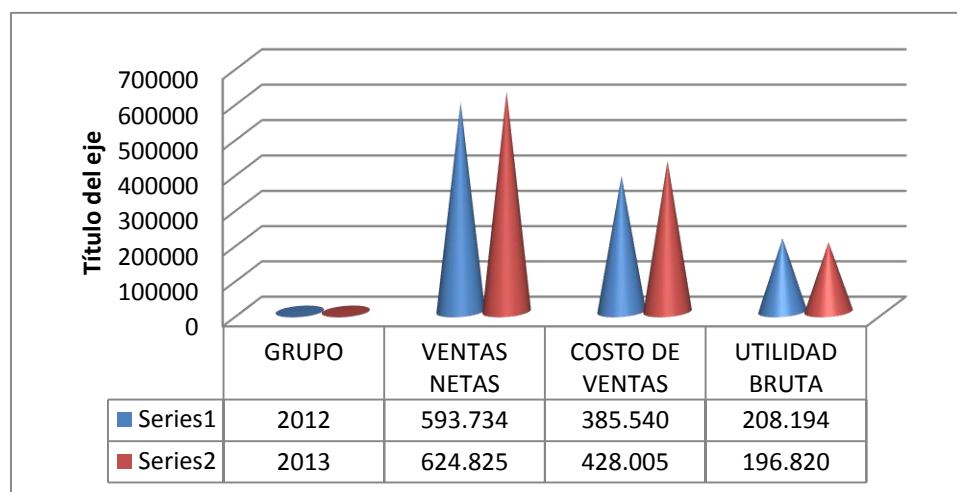
##### Tendencia de las ventas, costos y utilidad

GRUPO	AÑOS	
	2012	2013
VENTAS NETAS	593.734	624.825
COSTO DE VENTAS	385.540	428.005
UTILIDAD BRUTA	208.194	196.820

Elaborado por: el autor

##### Gráfico N° 11

##### Tendencia de las ventas, costos y utilidad



Elaborado por: el autor

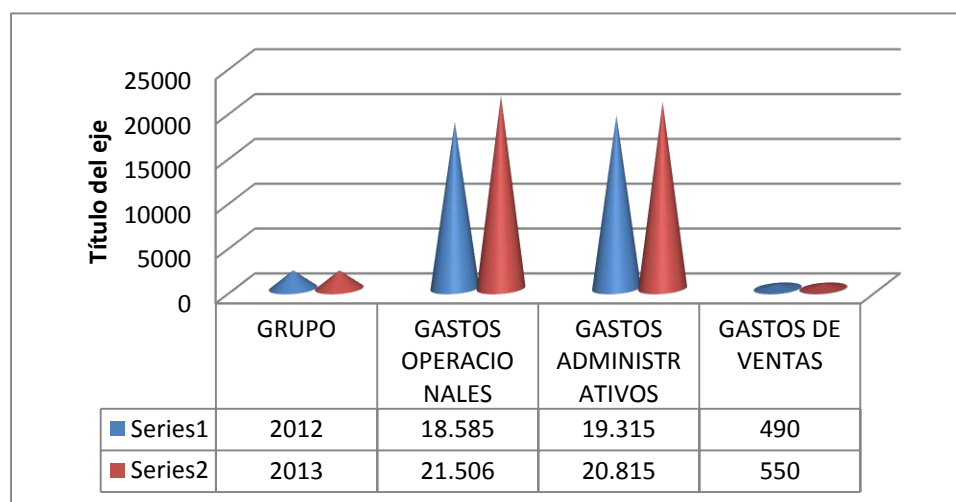
En los dos periodos operativos sujetos al análisis financiero se determina que las ventas netas tienen un incremento de \$31.091, comparado las ventas del año 2012 con el 2013, el costo de ventas tiene un incremento \$ 42.465, como producto de la adquisición de mayor volumen de mercadería que ocasiono el mayor ingreso por ventas. En estos dos periodos existe una utilidad bruta \$208.194 para el año 2012, mientras que para el año 2013 es de \$196.820.



**Cuadro N° 21****Comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y de ventas**

GRUPO	AÑOS	
	2012	2013
GASTOS OPERACIONALES	18.585	21.506
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.315	20.815
GASTOS DE VENTAS	490.00	550.00

Elaborado por: el autor

**Gráfico N° 12****Comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y de ventas**

Elaborado por: el autor

En relación a los gastos directos e indirectos que tiene la empresa en estos dos periodos corresponden a gastos operacionales de \$18.585 en el año 2012 y en el año 2013 de \$21.506, debido principalmente al incremento de los salarios del personal. Los gastos administrativos también tienen un incremento de \$1.500, como consecuencia de los salarios de personal administrativo; de esta forma se establece el comportamiento de los gastos operacionales, administrativos y ventas que ha tenido la empresa en estos dos periodos contables.

### 3.8.4 Flujo de caja

El flujo de caja corresponde a la administración del efectivo que dispone la empresa al final de un periodo económico; considerando que los activos circulantes se convierten en efectivo en un periodo menor de un año, con la finalidad de que la corporación opere en forma normal, con seguridad y con saldo efectivo de flujo de caja para reserva de pagos futuros. Los valores estructurados de los años 2012 – 2013 son los siguientes:

#### *Cuadro N° 22*

#### *Flujo de Caja*

<b>CONCEPTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>A. Ingresos Operativos</b>	<b>593.734</b>	<b>624.825</b>
Recuperación Por ventas	593.734	624.825
<b>B. Egresos Operacionales</b>		
Gastos operacionales	18.585	21.506
Gastos de Administración	19.315	20.815
Gastos de Ventas	490.00	550.00
<b>C. Flujo Operacional (A-B)</b>	<b>169.804</b>	<b>153.949</b>
<b>D. Ingresos no Operacionales</b>		
Depreciación y amortización	3.191	3.191
Recursos Financieros	0.00	0.00
<b>E. Egresos no Operacionales</b>	<b>58.668</b>	<b>51.881</b>
Pago de Intereses	0.00	0.00
Pago de Capital - Crédito	0.00	0.00
Pago de Participación de Utilidades	25.471	23.092
Pago de Impuestos	33.197	28.789
<b>F. Flujo no Operacional (D-E)</b>	<b>-55.477</b>	<b>-25.598</b>
<b>G. Flujo Neto Generado (C+F)</b>	<b>114.327</b>	<b>128.351</b>
<b>H. Saldo Inicial de Caja</b>	<b>94.300</b>	<b>208.627</b>
<b>I. Saldo Final de Caja (G+H)</b>	<b>208.627</b>	<b>336.978</b>

Fuente: Corporación Alii Ashpa departamento contable

### 3.9. Indicadores de control financiero

Con el Estado de Resultados y el Balance de los dos periodos se realizó los indicadores o razones financieras, para conocer la situación de la Corporación, en términos de liquidez, rotación, cronológico, rotación de cuentas por pagar, rentabilidad, actividad, costos. Los indicadores financieros (razones financieras) permitieron expresar la relación matemática en forma clara y comprensible con la finalidad de que la gerencia disponga de un sustento técnico para la toma de decisiones en gestión financiera.

#### 3.9.1 Razones financieras

##### *Cuadro N° 23*

##### *Indicador – liquidez.*

<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula de calculo</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente	72.345	75.831
Margen de seguridad	Dólares	Capital de trabajo / pasivo circulante	2.61	2.55
Prueba acida	No. de veces	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente	2.94	2.82
Razón corriente	Dólares	Activo corriente /pasivo corriente	3.61	3.56
Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo /Total del activo	0.45	0.47

Elaborado por: el autor

##### *Cuadro N° 24*

##### *De Rotación*

<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula de calculo</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rotación de cuentas por cobrar	No. veces	Ventas a crédito / promedio cuentas cobrar	3.75	4.31
Inventario de materiales	No. veces	Compras netas / promedio provisión de materiales	12	10

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 25****Cronológicas**

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	2012	2013
Plazo medio de cobros	Días	360 días / rotación de clientes	1.71	1.64
Plazo medio de pagos	Días	360 días / rotación de proveedores	24	24
Plazo medio de ventas	Días	360 días / rotación de inventarios	30	30

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 26****Rotación de cuentas por pagar**

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	2012	2013
Rotación de cuentas por pagar	No. veces	Compra anual a crédito / promedio de cuentas por pagar	2.71	2.5
Plazo promedio de pagos	Días	360 días / rotación de cuentas por pagar	173	182

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 27****Razones de rentabilidad.**

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	2012	2013
Margen de utilidad bruta	Porcentaje	(Ingresos – Costo directos) / Ingresos	35.06	31.50
Margen de utilidad operativa	Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos	28.59	24.63
Margen de utilidad neta	Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos	16.84	14.70
Rendimiento sobre ROA	Activos – Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos	62.78	56.68
Rendimiento sobre patrimonio – ROE	el Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio	76.00	69.43
Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo	138	121

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 28****Razones de actividad**

<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula de calculo</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rotación de cartera o clientes	No. veces	Promedio cliente contado *360/ventas	2.14	2.04
Rotación de proveedores	No. veces	Promedio proveedores * 360 / compras a crédito	120	120
Rotación de activos fijos	Porcentaje	Ventas netas / activos fijos	102	112

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 29****Indicadores de costos**

<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula de calculo</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Índice de costos de ventas	Porcentaje	Costo de ventas / concepto de ventas	64.93	68.49
Índice de gastos operativos	Porcentaje	Gastos operativos / ventas	3.12	3.44
Índice de gastos administrativos	Porcentaje	Gastos administrativos / ventas	3.25	3.33

Elaborado por: el autor

**3.10. Plan estratégico 2015 – 2019**

El plan estratégico se estructuro del periodo 2015 – 2019 y es el resultado de un proceso de análisis y evaluación de la situación actual de la institución y su visión para el cumplimiento de sus competencias y sus metas en este periodo de tiempo bajo un modelo de gestión administrativa y financiera por procesos, eficiente, efectivo y económico.

El plan estratégico será el instrumento donde están claramente identificados los diferentes proyectos que se van a ejecutar en el periodo 2015 – 2019, los recursos económicos, los tiempos para el logro de los objetivos.

Para una mejor visualización del plan estratégico se consideró los siguientes lineamientos y políticas.

### **3.10.1. Lineamientos generales**

- Identificar los ejes estratégicos y los proyectos correspondientes a cada uno de estos.
- La planificación se efectuara en función a los objetivos, metas y el presupuesto referencial correspondiente para cada año operativo.
- El desarrollo de la gestión interna se efectuara con base al cumplimiento de los procedimientos y las tareas del personal de la institución.
- Optimización de los medios de recursos humanos, económicos, tecnológicos para alcanzar la efectividad en las metas de la gestión aplicando acciones estratégicas que generen resultados eficientes y eficaces.

### **3.10.2. Políticas operacionales**

- El diseño de los planes operativos deben ser realizados en equipo, con la finalidad de ajustarse a la misión y visión de la institución.
- La priorización de los proyectos deben estar en concordancia con las metas y el presupuesto referencial de cada año.
- Se optimizará la capacidad instalada, efectuando evaluación de gestión de cada plan operativo anual.
- Ajustarse a las disposiciones normativas de la institución y a las que regula el SRI, Ministerio de Relaciones Laborales y otras entidades que tienen relación con la operatividad de la institución.

### 3.10.3. Proforma presupuestaria

La proforma presupuestaria del plan estratégico se fundamentara en las normativas y reglamentos de la institución por ser una persona jurídica con autonomía administrativa, financiera.

#### 1 Ingresos y gastos

El monto de la proforma presupuestaria del plan estratégico 2015 – 2019 asciende a la cantidad de \$463.230. Del valor total de la proforma corresponde al presupuesto de capital o de inversión en un 51.92% que corresponde a \$240.500 y en gastos corrientes el 48.08% que significa \$222.730.

- Los ingresos corrientes propios son de \$463.230 por venta de cebolla blanca en los cinco años del plan estratégico 2015 - 2019 como se detalla a continuación:

#### *Cuadro N° 30*

##### *Detalle de ingresos*

<b>Años proyectados</b>	<b>Volumen de ventas en kilos de cebolla blanca</b>	<b>Precio unitario del kilo de cebolla blanca</b>	<b>Ventas totales</b>
2015	95.996.66	0.90	86.397
2016	94.150.53	0.93	87.560
2017	95.684.21	0.95	91.850
2018	99.330.92	0.97	96.351
2019	102.092.92	0.99	101.072
<b>Total</b>			<b>463.230</b>

Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 31****Detalle de ingresos**

<b>N°</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Costo</b>
	Gastos corrientes	222.730
<b>1</b>	Adquisición de un software contable	27.500
<b>2</b>	Construcción civil del local propio de la institución	70.000
<b>3</b>	Adquisición de maquinaria y equipos, para la producción de cebolla	40.000
<b>4</b>	Investigación de mercado	5.000
<b>5</b>	Eventos de capacitación	18.000
<b>6</b>	Adquisición de vehículo	25.000
<b>7</b>	Asignación de equipos de informática para el departamento de ventas	3.000
<b>8</b>	Documentación del sistema de gestión administrativa y financiera	12.000
<b>9</b>	Elaboración de un reglamento que norme el consejo de comisiones	3.500
<b>10</b>	Sistema de control y evaluación de la gestión institucional	6.000
<b>11</b>	Desarrollo de instrumentos de evaluación de proyectos	7.000
<b>12</b>	Sistema de administración del talento humano	5.500
<b>13</b>	Sistema de evaluación del talento humano	4.000
<b>14</b>	Actualización del sistema de informática	6.200
<b>15</b>	Programación radial para difundir las acciones de la institución	2.800
<b>16</b>	Desarrollo de un plan de comunicación	3.000
<b>17</b>	Creación de un campeonato deportivo institucional	2.000
	<b>Total</b>	<b>463.230</b>

Elaborado por: el autor



### **3.10.4. Ejes estratégicos – objetivos**

#### **Eje 1: Desarrollo institucional**

Objetivo. Administrar con transparencia con un sistema moderno, eficiente y eficaz que promueva un desarrollo institucional productivo, competitivo.

#### **Eje 2: Contable financiero**

Objetivo. Impulsar el crecimiento económico a partir del mejoramiento de los procesos contables financieros de la institución.

#### **Eje 3: Desarrollo del talento humano**

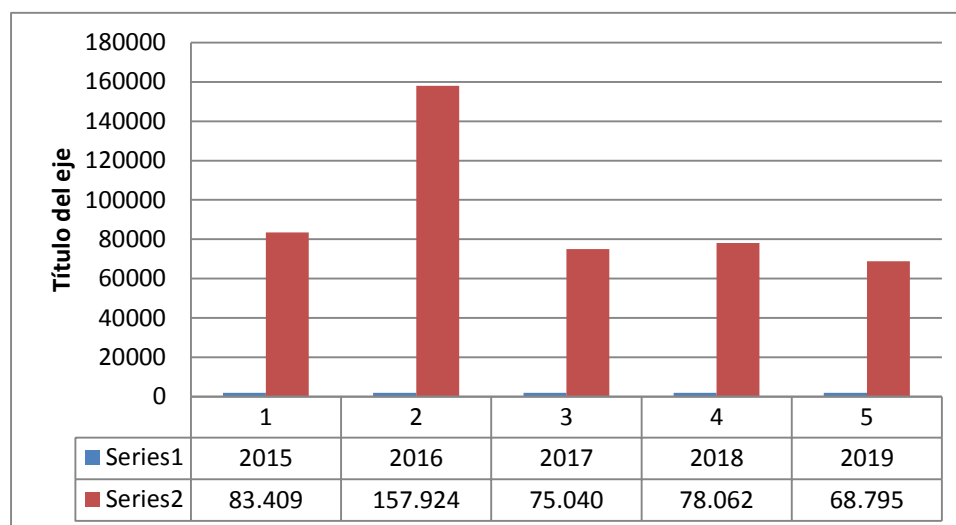
Objetivo. Promover el óptimo desempeño del talento humano con los principios de eficacia, eficiencia, con procesos estandarizados.

De los ejes estratégicos se establecieron los proyectos correspondientes para el periodo 2015 – 2019. A continuación se establece el cronograma de avance físico y valorado de los proyectos y gastos corrientes de la institución para el periodo señalado.

**Cuadro N° 32****Cronograma de avance físico – valorado del Plan Estratégico 2015 – 2019 de los gastos corrientes y proyectos**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Años				
			1	2	3	4	5
	Gastos corrientes	222.730	<u>40.309</u>	<u>42.324</u>	<u>44.440</u>	<u>46.662</u>	<u>48.995</u>
1	Adquisición de un software contable	27.500	<u>27.500</u>				
2	Construcción civil del local propio de la institución	70.000		<u>70.000</u>			
3	Adquisición de maquinaria y equipos, para la producción de cebolla	40.000		<u>20.000</u>	<u>20.000</u>		
4	Investigación de mercado	5.000		<u>5.000</u>			
5	Eventos de capacitación	18.000	<u>3.600</u>	<u>3.600</u>	<u>3.600</u>	<u>3.600</u>	<u>3.600</u>
6	Adquisición de vehículo	25.000				<u>25.000</u>	
7	Asignación de equipos de informática para el departamento de ventas	3.000			<u>3.000</u>		
8	Documentación del sistema de gestión administrativa y financiera	12.000	<u>12.000</u>				
9	Elaboración de un reglamento que norme el consejo de comisiones	3.500		<u>3.500</u>			
10	Sistema de control y evaluación de la gestión institucional	6.000		<u>6.000</u>			
11	Desarrollo de instrumentos de evaluación de proyectos	7.000					<u>7.000</u>
12	Sistema de administración del talento humano	5.500		<u>5.500</u>			
13	Sistema de evaluación del talento humano	4.000			<u>4.000</u>		
14	Actualización del sistema de informática	6.200					<u>6.200</u>
15	Programación radial para difundir las acciones de la institución	2.800				<u>2.800</u>	
16	Desarrollo de un plan de comunicación	3.000					<u>3.000</u>
17	Creación de un campeonato deportivo institucional	2.000		<u>2.000</u>			
	<b>Total</b>	<b>463.230</b>	<b>83.409</b>	<b>157.924</b>	<b>75.040</b>	<b>78.062</b>	<b>68.795</b>

Elaborado por: el autor

**Gráfico N° 13****Plan Estratégico 2015-2019**

Elaborado por: el autor

Las inversiones del plan estratégico 2015-2019 son: para el Plan Operativo Anual 2015 es el monto de \$83.409, para el Plan Operativo Anual 2016 es el monto de \$157.924, para el Plan Operativo Anual 2017 es el monto de \$75.040, para el Plan Operativo Anual 2018 es el monto de \$78.062, para el Plan Operativo Anual 2019 es el monto de \$68.795.

**3.10.5. Elaboración de planes operativos anuales**

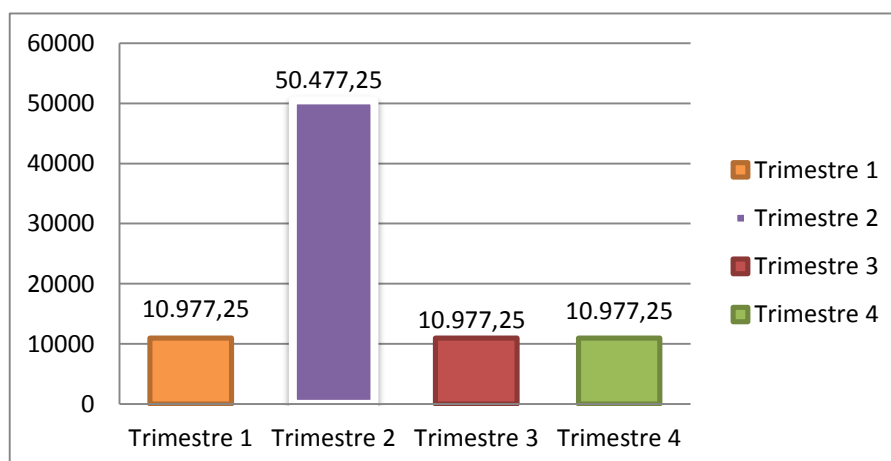
Una vez determinado el plan estratégico 2015 -2019 se procedió a elaborar los planes operativos anuales de los años respectivos en el que se considera los proyectos y acciones de cada periodo económico así como la proforma presupuestaria correspondiente (techos presupuestarios para proformas 2015, 2016, 2017, 2018, y 2019). A continuación se describen los planes operativos correspondientes consolidados.

**Cuadro N° 33****Plan operativo anual 2015**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Trimestres			
			1	2	3	4
	Gastos corrientes	40.309	<u>10.077.25</u>	<u>10.077.25</u>	<u>10.077.25</u>	<u>10.077.25</u>
	Adquisición de un software	27.500				
1	contable			<u>27.500</u>		
2	Eventos de capacitación	3.600	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>
	Documentación del sistema de gestión administrativa y	12.000				
3	financiera			<u>12.000</u>		
<b>Total</b>		<b>83.409</b>	<b>10.977.25</b>	<b>50.477.25</b>	<b>10.977.25</b>	<b>10.977.25</b>

Elaborado por: el autor

El gasto del Plan Operativo Anual 2015 corresponde al primer trimestre por un valor de \$10.977.25, el gasto del Plan Operativo Anual 2015 correspondiente al segundo trimestre por un valor de \$50.477.25, el gasto del Plan Operativo Anual 2015 correspondiente al tercer trimestre por un valor de \$10.977.25, el gasto del Plan Operativo Anual 2015 correspondiente al cuarto trimestre por un valor de \$10.977.25.

**Gráfico N° 14****Plan operativo anual 2015**

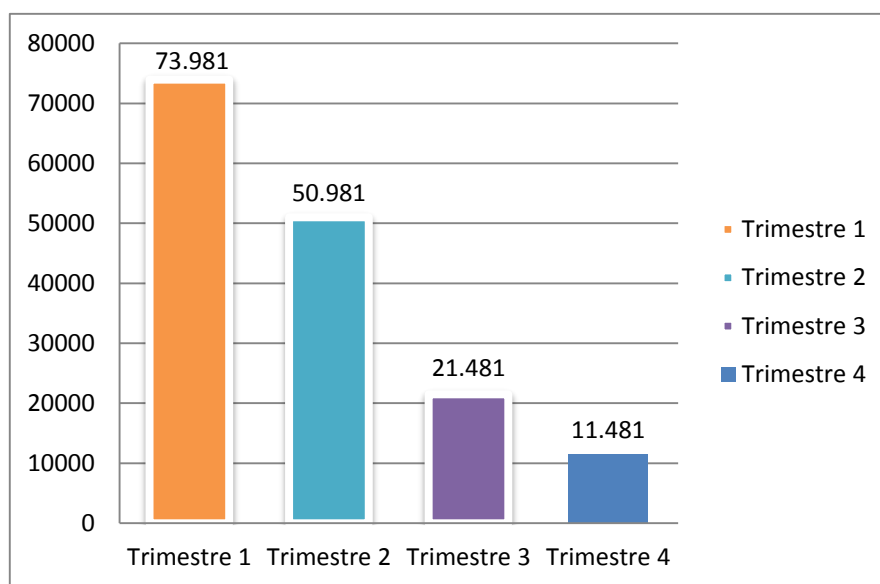
Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 34****Plan operativo anual 2016**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Trimestres			
			1	2	3	4
	Gastos corrientes	42.324	<u>10.581</u>	<u>10.581</u>	<u>10.581</u>	<u>10.581</u>
1	Construcción civil del local propio de la institución	70.000	<u>42.000</u>	<u>28.000</u>		
2	Eventos de capacitación	3.600	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>
3	Adquisición de maquinaria y equipos, para la producción de cebolla	20.000	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>		
4	Investigación de mercado	5.000	<u>5.000</u>			
5	Elaboración de un reglamento que norme el consejo de comisiones	3.500	<u>3.500</u>			
6	Sistema de control y evaluación de la gestión institucional	6.000		<u>6.000</u>		
7	Sistema de administración del talento humano	5.500		<u>5.500</u>		
8	Creación de un campeonato deportivo institucional	2.000	<u>2.000</u>			
<b>Total</b>		<b>157.924</b>	<b>73.981</b>	<b>50.981</b>	<b>21.481</b>	<b>11.481</b>

Elaborado por: el autor

El gasto del Plan Operativo Anual 2016 corresponde al primer trimestre por un valor de \$73.981, el gasto del Plan Operativo Anual 2016 correspondiente al segundo trimestre por un valor de \$50.981, el gasto del Plan Operativo Anual 2016 correspondiente al tercer trimestre por un valor de \$21.481, el gasto del Plan Operativo Anual 2016 correspondiente al cuarto trimestre por un valor de \$11.481.

**Gráfico N° 15****Plan operativo anual 2016**

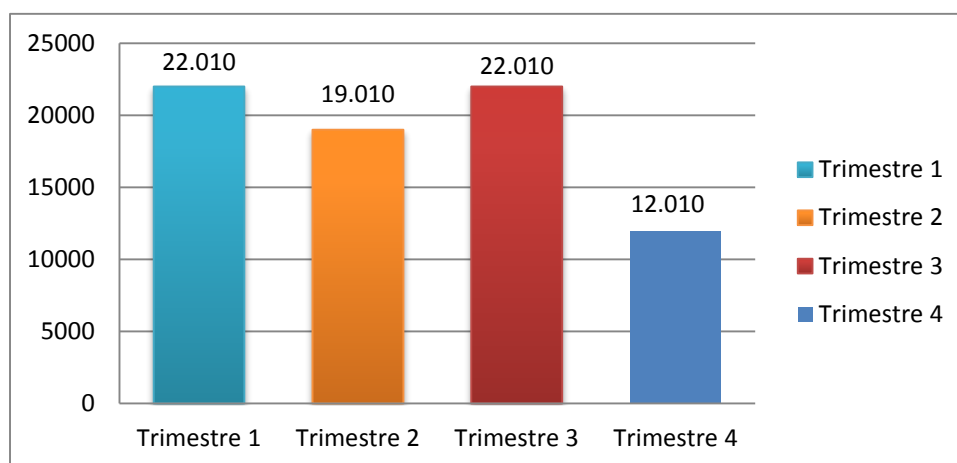
Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 35****Plan operativo anual 2017**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Trimestres			
			1	2	3	4
	Gastos corrientes	44.440	<u>11.110</u>	<u>11.110</u>	<u>11.110</u>	<u>11.110</u>
	Adquisición de maquinaria y equipos, para la	20.000				
1	producción de cebolla		<u>10.000</u>	<u>10.000</u>		
2	Eventos de capacitación	3.600	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>
	Asignación de equipos de informática para el	3.000				
3	departamento de ventas			<u>3.000</u>		
4	Sistema de evaluación del talento humano	4.000		<u>4.000</u>		
	<b>Total</b>	<b>75.040</b>	<b>22.010</b>	<b>19.010</b>	<b>22.010</b>	<b>12.010</b>

Elaborado por: el autor

El gasto del Plan Operativo Anual 2017 corresponde al primer trimestre por un valor de \$22.010, el gasto del Plan Operativo Anual 2017 correspondiente al segundo trimestre por un valor de \$19.010, el gasto del Plan Operativo Anual 2017 correspondiente al tercer trimestre por un valor de \$22.010, el gasto del Plan Operativo Anual 2017 correspondiente al cuarto trimestre por un valor de \$12.010.

**Gráfico N° 16****Plan operativo anual 2017**

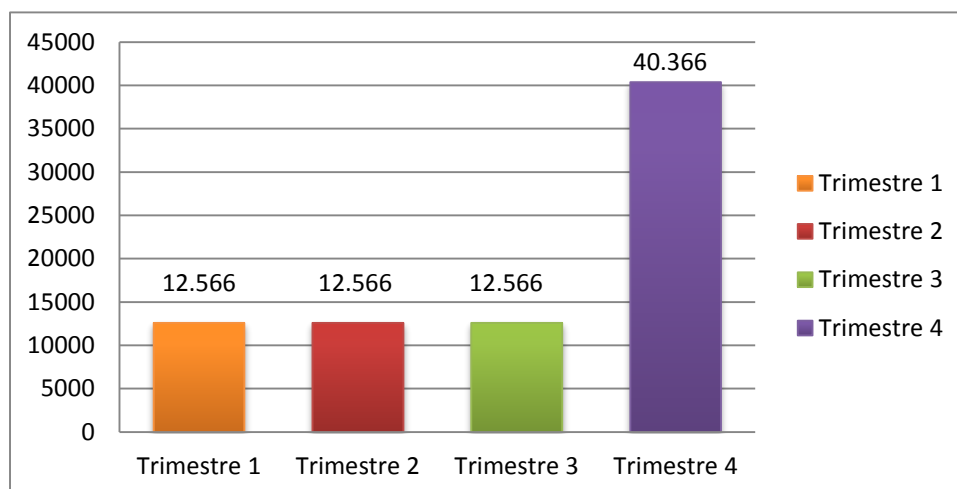
Elaborado por: el autor

**Cuadro N° 36****Plan operativo anual 2018**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Trimestres			
			1	2	3	4
	Gastos corrientes	46.664	<b><u>11.666</u></b>	<b><u>11.666</u></b>	<b><u>11.666</u></b>	<b><u>11.666</u></b>
1	Eventos de capacitación	3.600	<b><u>900.00</u></b>	<b><u>900.00</u></b>	<b><u>900.00</u></b>	<b><u>900.00</u></b>
2	Adquisición de vehículo	25.000				<b><u>25.000</u></b>
	Programación radial para difundir las	2.800				
3	acciones de la institución					<b><u>2.800</u></b>
<b>Total</b>		<b>78.064</b>	<b>12.566</b>	<b>12.566</b>	<b>12.566</b>	<b>40.366</b>

Elaborado por: el autor

El gasto del Plan Operativo Anual 2018 corresponde al primer trimestre por un valor de \$12.566, el gasto del Plan Operativo Anual 2018 correspondiente al segundo trimestre por un valor de \$12.566, el gasto del Plan Operativo Anual 2018 correspondiente al tercer trimestre por un valor de \$12.566, el gasto del Plan Operativo Anual 2018 correspondiente al cuarto trimestre por un valor de \$40.366.

**Gráfico N° 17****Plan operativo anual 2018**

Elaborado por: el autor

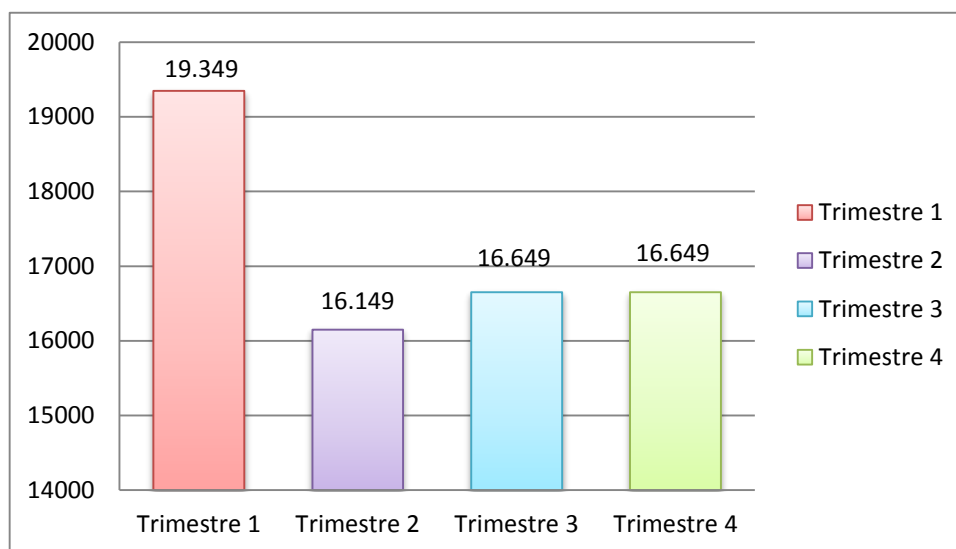
**Cuadro N° 37****Plan operativo anual 2019**

N°	Nombre del proyecto	Costo	Trimestres			
			1	2	3	4
	Gastos corrientes	48.996	<u>12.249</u>	<u>12.249</u>	<u>12.249</u>	<u>12.249</u>
1	Eventos de capacitación	3.600	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>	<u>900.00</u>
	Desarrollo de instrumentos de evaluación de	7.000				
2	proyectos				<u>3.500</u>	<u>3.500</u>
3	Actualización del sistema de informática	6.200	<u>6.200</u>			
4	Desarrollo de un plan de comunicación	3.000		<u>3.000</u>		
	<b>Total</b>	<b>68.796</b>	<b>19.349</b>	<b>16.149</b>	<b>16.649</b>	<b>16.649</b>

Elaborado por: el autor

El gasto del Plan Operativo Anual 2019 corresponde al primer trimestre por un valor de \$19.349, el gasto del Plan Operativo Anual 2019 correspondiente al segundo trimestre por un valor de \$16.149, el gasto del Plan Operativo Anual 2019 correspondiente al tercer trimestre por un valor de \$16.649, el gasto del Plan Operativo Anual 2019 correspondiente al cuarto trimestre por un valor de \$16.649.



**Gráfico N° 18****Plan operativo anual 2019**

Elaborado por: el autor

**3.11. Evaluación de gestión**

Para la evaluación de gestión se utiliza los indicadores más relevantes de medición de cualquier proceso institucional; a través de ellos se puede obtener información rápida del desempeño o evolución de las actividades correlacionadas. Con los indicadores de gestión permite hacer comparaciones, estimaciones, presentaciones numéricas y gráficas.

Los aspectos a evaluar por medio de los indicadores de gestión son desde el punto de vista: dimensión económica y financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

**3.11.1 Indicadores de gestión económica financiera**

Los indicadores que se medirán de la gestión económica financiera de la corporación ALLI ASHPA son los siguientes:

**Cuadro N° 38****Indicadores de gestión económica financiera**

Gestión económica	Indicador	Unidad	Fórmula
Financiera	Razón corriente	Dólares	Activo corriente / pasivo corriente
	Prueba acida	Dólares	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente
	Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo / Total del activo
	Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente
	Razón de endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo/ Total Activo
	Razón de autonomía	Porcentaje	Total Patrimonio / Total Activo
	Razón de apalancamiento externo	Porcentaje	Total pasivo / Total Patrimonio
	Razón de apalancamiento interno	Dólares	Total Patrimonio / Total Pasivo
	Razón de capitalización externa	porcentaje	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)
	Razón de la capitalización interna	Porcentaje	Patrimonio/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)
	Días de cuentas por cobrar	Días	(Cuentas por cobrar * 360)/ventas
	Rotación por cuentas por cobrar	No. de veces	Ventas / cuentas por cobrar
	Días de cuentas por pagar	Días	(Cuentas por pagar * 360)/ compras
	Rotación de cuentas por pagar	No. de veces	Compras / cuentas por pagar
	Rotación del activo Fijo	No. de veces	Ventas / Activo Fijo
	Rotación del Activo Total	Dólares	Ventas / Activo Total
	Rotación del Capital de Trabajo	Dólares	Ventas/ Capital de Trabajo
	Margen de utilidad bruta	Porcentaje	(ingresos – Costo de operación )/ Ingresos
	Margen de utilidad operativa	Porcentaje	Utilidad en operaciones / ingresos
	Margen de utilidad neta	Porcentaje	Utilidad Neta / Ingresos
Rendimiento sobre Activos – ROA	Porcentaje	Utilidad Neta / Total de Activos	
Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio	
Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	Utilidad neta / Capital de Trabajo	

Elaborado por: el autor

**3.11.2. Indicadores de gestión de procesos internos**

Los indicadores de medición de los procesos internos de la corporación ALLI ASHPA permiten medir la interrelación del conjunto de actividades que se aplicaron en un año

económico en relación a las planificadas, orientadas a generar un mejoramiento continuo de los procesos del modelo de gestión administrativa y financiera de la corporación.

### **Cuadro N° 39**

#### **Indicadores de gestión de procesos internos**

<b>Gestión de procesos internos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Proceso interno</b>	Evaluación del desempeño por competencias.	Impacto	Cumplimiento de objetivos/ objetivos planificados
	Evaluación del desempeño por competencias.	Calidad	Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
	Evaluación del desempeño por competencias.	Eficiencia	Presupuestos ejecutados / productos alcanzados
	Evaluación del desempeño por competencias.	Eficacia	Metas ejecutadas / metas establecidas
	Implementación de un sistema de mejoramiento de procesos	Porcentaje	Procesos mejorados/ procesos desarrollados
	Desarrollar cursos de capacitación	Porcentaje	Número de cursos ejecutados / núm. de cursos planificados.
	Productos innovados en relación con la competencia	Porcentaje	Productos innovados / productos planificados.

Elaborado por: el autor

### **3.11.3. Indicadores de gestión de clientes**

Los indicadores de gestión de clientes servirán de guía para los otros sistemas gerenciales como estructura de organización, planeación de recursos humanos y presupuestos, ya que estos articulan para ubicar el producto a sus clientes en forma oportuna y cumpliendo

los criterios de calidad que exige el mercado actual. Los indicadores de gestión de clientes permiten medir específicamente los niveles de satisfacción.

**Cuadro N° 40**

**Indicadores de gestión de clientes**

<b>Gestión de clientes</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Cliente</b>	Ingreso de clientes nuevos	Porcentaje	Número de clientes nuevos/ número de clientes planificados.
	Nuevos segmentos de mercado objetivos	Porcentaje	Segmentos de mercado ingresados / nuevos segmentos planificados
	Nuevos cliente vía acción promocional	Porcentaje	Presupuesto ejecutado en acción/ número de clientes alcanzados.

Elaborado por: el autor

**3.11.4. Indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento**

El modelo de gestión administrativa financiera es una herramienta de políticas de estructura de procesos claves para lograr los objetivos de crecimiento y mejoramiento continuo en la corporación ALLI ASHPA, por lo que el talento humano de esta institución (personal administrativo y operativo) debe adaptarse al ambiente cambiante e innovador que promueve el modelo de gestión.

**Cuadro N° 41****Indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento**

<b>Gestión de aprendizaje y crecimiento</b>	<b>de</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>y</b>	Grado de satisfacción de los empleados	Porcentaje	Número de empleados satisfechos / número de empleados total
		Niveles de dependencia e independencia	Porcentaje	Número de empleados con contrato / número de empleados total.
		Nivel de productividad del personal	porcentaje	Productos ejecutados/ sobre productos asignados
		Eficiencia laboral	Porcentaje	Costos ejecutados / metas alcanzadas.

Elaborado por: el autor

**3.11.5. Indicadores de impacto**

Los indicadores de impacto permitirán evaluar la dimensión de las acciones planificadas en relación a las acciones ejecutadas. Los indicadores que serán medidos son los siguientes:

**Eficacia**

Mide los resultados alcanzados en relación a los resultados planificados. La eficacia se puede medir en relación a: presupuestos, volumen de ventas, programas y proyectos planificados y a otros del entorno de la gestión de la corporación; para su cálculo se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Eficacia} = \text{resultados alcanzados} / \text{resultados planificados} * 100$$

**Eficiencia**

Con este indicador de gestión permite medir los costos o presupuestos ejecutados en relación a las metas alcanzadas, con la finalidad de estimar los costos unitarios y la productividad, con este indicador se cuantifica la utilización racional de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo para obtener el volumen de ventas de la cebolla blanca a menor costo unitario y en el menor tiempo. Para su cálculo se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \text{presupuesto ejecutado} / \text{metas alcanzadas.}$$

**Efectividad**

El indicador de efectividad permite medir el cumplimiento de metas en los plazos planificados. Para su cálculo se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad} = \text{metas alcanzadas} / \text{metas planificadas} * 100.$$

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

#### 4.1. Evaluación de impactos

La valoración de los impactos positivos que generara el modelo de gestión administrativo financiero aplicados a la corporación Alli Ashpa se fundamenta en posibles resultados que se pueden generar especialmente en sus socios .Para la valoración de impactos positivos se utilizó la siguiente escala de valoración .

#### *Cuadro N° 42*

#### *Evaluación de impactos*

Cuantificación	Calificación del impacto
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: ISO 14001  
Elaboración: El autor

Con esta escala de valoración se establecieron las matrices desde el punto de vista:

- Organizativo
- Educativo
- Social
- Económico

#### **4.1.1 Impacto organizacional**

Con las etapas del modelo de gestión administrativo financiero la corporación podrá mejorar los procesos organizacionales adoptar la nueva filosofía, estableciendo metas para la mejora continua ejerciendo la gerencia el liderazgo para implementar todo el proceso ajustándose a las necesidades de sus socios expectativas y exigencias de sus clientes, tomando en consideración que el definición de esas necesidades intervine en forma directa los aspectos administrativos y financieros

Estos aspectos impulsaran optimizar los recursos institucionales como elemento estratégico, organizativo de fortalecimiento de la cultura organizacional, ayudando a definir las medidas de desempeño y de puntos de control de los procesos administrativos financieros.



**Cuadro N° 43****Matriz de impacto organizacional**

Nivel de impacto	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Procesos Eficaces						x		3
Clima organizacional para los socios						x		2
Mayor satisfacción de sus clientes						x		2
Mejoramiento de capacidades organizacionales						x		2
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = 2.25$$

El impacto organizacional tiene una calificación cuantitativa de 2.25 que significa un impacto positivo medio.

**1 Procesos eficaces.**

Con el modelo de gestión administrativa la corporación dispondrá de un instrumento administrativo de manera ordenada y sistémica para que el talento humano aplique de acuerdo a las políticas y actividades que deberán seguirse para cumplir eficazmente con las funciones encomendadas a las unidades administrativas o departamentos, fundamentadas en las disposiciones emitidas por la gerencia, como marco de referencia para alcanzar las metas institucionales y de sus socios para la producción y comercialización de la cebolla blanca.

**2 Clima organizacional.**

Orientado a la ejecución de las funciones y procesos con una sucesión cronológica de las operaciones interrelacionadas y la aplicación de su método de ejecución, constituyéndose en el pilar de un clima organizacional en la corporación, de manera que se desarrolle la cooperación, la integración y el establecimiento de valores como: trabajo en equipo, la innovación, la pertinencia y la confianza en el talento humano, tendiente a optimizar los servicios que brinden los funcionarios, volviéndoles más productivos incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los socios.

### **3 Mayor satisfacción de sus clientes.**

Con la aplicación del modelo de gestión administrativa se pretende mejorar la satisfacción de sus clientes internos y externos porque se fortalecerán sus procesos administrativos mediante el incremento de la eficacia y eficiencias de los procesos la reducción de los tiempos de respuesta la eliminación de requisitos innecesarios y el acercamiento de las instancias gestoras es este será recomendable que la gerencia revise frecuentemente sus procesos y funciones a efecto de rediseñar y documentar los procesos de trabajo

La gestión administrativa tiene un enfoque al cliente para captar y comprender las necesidades y expectativas para satisfacer sus demandas como un aspecto conceptual de impacto de desempeño institucional en favor de sus clientes.

### **4 Mejoramiento de las capacidades organizacionales**

El modelo de gestión, activa el liderazgo como uno de los pilares estratégicos para actuar de manera articulada en la consecución de los planes de acción que permitan aportar al crecimiento de las capacidades organizacionales, de manera sostenida la economía de la corporación, fomentando el desarrollo y construcción de ambientes y procesos creativos.

## 4.2. Impacto educativo.

El impacto educativo se puede reflejar en las relaciones de los miembros de la institución acerca de la implementación del sistema de gestión capacitando al personal para la conformación, existencia de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones sociales, de apoyo mutuo entre los directivos los empleados de la corporación y los socios, mediante comunicaciones prácticas que mejoren el comportamiento y motivación ámbito laboral de aprendizaje de habilidades, fortalecimiento de competencias para el desarrollo de sus funciones en sus cargos respectivos

### Cuadro N° 44

#### Matriz de impacto educativo

Nivel de impacto	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejoramiento de las competencias						x		3
Innovar las capacidades							x	3
Mejorar las habilidades organizacionales						x		2
Mayor desempeño del talento humano						x		2
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = 2.5$$

El medir los impactos con los indicadores señalados en la matriz se establece que el impacto es 2.5 lo que significa un impacto positivo medio.

#### **4.2.1. Mejoramiento de competencias**

Con la aplicación del modelo de gestión se mejoraran las competencias del talento humano en términos de rendimiento en los puestos de trabajo por la dotación del marco normativo de procedimientos sustentados en herramientas gerenciales a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de su talento humano desde la perspectiva de competencias asignados a su puesto de trabajo e integrado a los servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización

#### **4.2.2. Innovar capacidades**

Con el modelo de gestión se fortalecerán las capacidades del talento humano, como una metodología clara y consistente que permitirá desarrollar la misión, visión de cada cargo o puesto de trabajo, metas por alcanzar, incorporando información relevante en la asignación de recursos y consecución de resultados en determinación de los objetivos, estrategias que apunta el manual de funciones y procesos.

#### **4.2.3 Mejorar las habilidades organizacionales**

Como un impacto integral de conducción de cambios en las relaciones de las funciones y procedimientos, producto del aprendizaje de aplicar sistemáticamente los diagramas de flujo sus input y output, lo que debe hacer, entregar como producto final. Los manuales de funciones y procesos mejoraran el capital intelectual, aprendizaje y creación de valor, crecimiento y cultura de una gestión moderna y eficiente. Este impacto es don de rendimiento y productividad del talento humano y el logro de los planes de desempeño individual.

#### **4.2.4 Mayor desempeño del talento humano**

El modelo de gestión fomentara la eficacia del talento humano en sus puestos de trabajo, estimulando el desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos de la organización. Se deberán considerar los resultados de las evaluaciones para establecer estímulos para que se desarrollen los rendimientos y se transforme en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de la administración de la corporación.

#### **4.3 Impacto social**

La implementación del modelo de gestión permitirá lograr una mejor asociatividad de los socios en términos de alcanzar en forma corporativa e individual mayores rendimientos de sus capacidades operativas en la producción y comercialización de cebolla blanda de tallo largo, de forma que se planifique las necesidades de asistencia técnica, capacitación, requerimientos de insumos agrícolas, transporte del sitio hasta la bodega de la corporación, necesidades crediticias para los socios y otras que este en capacidad de ayudar y promover la corporación, generando oportunidades de crecimiento de los socios y de la organización .

**Cuadro N° 45****Matriz de impacto social**

Nivel de impacto	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Asistencia técnica a los socios					x			2
cobertura de mercado para los socios					x			2
Dotar de insumos competitivos					x			2
Mejorar, la asociatividad					x			2
<b>Total</b>					<b>8</b>			<b>8</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = 2$$

El impacto social tiene una calificación de 2 que equivale a un impacto positivo medio.

**4.3.1 Asistencia técnica a los socios**

Mediante la implementación del modelo de gestión se pretende mejorar la asistencia técnica a los socios de la corporación en cuanto a los procesos de cultivo de la cebolla blanca.

**4.3.2 Cobertura de mercado para los socios**

La aplicación del modelo de gestiona administrativa financiera otorgara funciones y procesos específicos relacionados con la participación de los socios en ferias comerciales, lo que se pretende tener impacto en la cobertura de nuevos mercados para los socios.

### **4.3.3 Dotar de insumos para los socios**

Al mejorar la gestión administrativa de la corporación Alli Ashpa se fortalecerá la capacidad de la organización. La gestión por procesos permite dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos de gestión de desarrollo de la corporación.

### **4.3.4 Mejorar la asociatividad**

Uno de los impactos relevantes es mejorar los niveles de asociatividad de los socios de la corporación, brindando oportunidades de acceso a mercados como consecuencia de los flujos de información, tecnología, capital de la corporación para lograr afrontar la competencia, como mecanismo de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por la falta de capacidad que tienen los pequeños agricultores de la cebolla blanca para poder comercializar en forma directa con los comerciantes del mercado mayorista de Quito. La asociatividad permite a través de la implementación de estrategias colectivas alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresa de mayor tamaño.

## **4.4 Impacto económico**

En base a la implementación del manual de funciones por procesos se desarrollaran las actividades en forma oportuna y el comportamiento de los gastos de los procesos serán minimizados, lo que se reflejaran los impactos en los estados financieros (estado de situación financiera y estado de pérdidas y ganancias) como impactos de gerencia y marco organizativo, los indicadores serán los siguientes:

**Cuadro N° 46****Matriz de impacto económico**

Nivel de impacto	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Reducción de costos.						x		3
Mejora del posicionamiento en el mercado						x		2
Incremento de la productividad						x		2
Captación de recursos financieros						x		2
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: El autor

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = 2.25$$

El impacto económico tiene una calificación de 2.25 que equivale a un impacto positivo medio.

**4.4.1 Reducción de costos.**

El impacto se establece porque los socios tienen la oportunidad de obtener insumos agrícolas a menor costo porque la corporación obtiene al por mayor estos insumos lo que conlleva a bajar los costos, que en forma individual es imposible conseguir por la magnitud de las compras a diferencia de hacerlo a nivel asociativo. Al tener costos más bajos en los insumos agrícolas se podrá tener costos de producción menor por lo tanto precios más bajos y competitivos de la cebolla blanca y mejor oportunidades de comercialización.



#### **4.4.2 Mejora el posicionamiento en el mercado**

La eficiencia interna de la organización trae consigo que los procesos de comercialización alcancen un posicionamiento en el mercado, lealtad en los clientes al entregarles el producto de calidad, en los volúmenes acordados, precios competitivos, fechas de entrega acordadas con la aplicación de un mejor enfoque en la comunicación con sus clientes corporativos del mercado Mayorista de Quito.

#### **4.4.3 Incremento de la productividad**

La eficiencia será un impacto de medición de desempeño organizacional de la corporación, debido a que las unidades organizacionales contribuirán a obtener las metas con un aprovechamiento óptimo de los recursos institucionales, caracterizada por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y con menores costos en los procesos de producción y comercialización, asociando la relación entre los medios y los fines que persigue la corporación.

#### **4.4.4 Captación de recursos financieros**

La captación de recursos financieros para la corporación y para los socios se fortalecerán con el modelo de gestión, como un mecanismo de cooperación a los pequeños agricultores socios en donde cada uno de ellos mantiene su autonomía, independencia en el nivel de financiamiento requerido aplicando una nueva forma de hacer negocios, por la articulación crediticia que brindara.

#### 4.5. Resumen de los impactos

*Cuadro N° 47*

*Matriz general*

Nivel de impacto	Negativo				Positivo			Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Organizacional					x			2
Educativo					x			2
Social					x			2
Económico					x			2
<b>Total</b>					<b>6</b>			<b>8</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaboración: El autor

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = 2$$

Con la matriz general de evaluación de impactos positivos del modelo de gestión administrativa – financiera tiene un puntaje de 2 que equivale a impacto positivo medio.

## CONCLUSIONES

- La Corporación ALLI ASHPA tiene problema de carácter organizacional, lo que ha ocasionado debilidades en el soporte administrativo a los procesos de las diferentes áreas funcionales ocasionando dificultades para lograr sus metas o resultados efectivos, revelada en su información financiera.
- La estructura del marco teórico como: administración, finanzas, plan estratégico, mapa de procesos, permitió fundamentar las concepciones científicas, técnicas para sustentar las fases de la creación del modelo de gestión administrativa y financiera de acuerdo a normativas y requerimientos que exige este modelo.
- La ausencia de una estructura administrativa no ha permitido definir su estructura organizacional, delimitar funciones de los cargos, mapa de procesos, evaluar sus objetivos y metas, levantamiento de procedimientos para una gestión administrativa que aproveche de la mejor manera sus recursos.
- La falta de sistematización en la obtención de información financiera no ha permitido una evaluación económica correcta para determinar la situación empresarial de la corporación Alli Ashpa.

## RECOMENDACIONES

- Con el fin de resolver el problema se propone el modelo administrativo y financiero que permita medir la eficacia y eficiencia del sistema de gestión a fin de elevar el desempeño de la corporación.
- Fundamentar constantemente con conocimiento científico la evolución de nuevos procesos administrativos y financieros para que la corporación esté actualizado.
- Es necesario desarrollar una estructura administrativa donde sea reflejado la estructura organizativa, manual de funciones, mapa de procesos, así como también la estructura financiera para poder medir los diferentes indicadores de gestión.
- Se debe sistematizar la información financiera para su mejor desempeño y evaluar cada una de los indicadores para una adecuada toma de decisiones de los directivos frente a la corporación.

**BIBLIOGRAFÍA**

9001-2008, NORMAS ISO. *Principios de calidad*. 2008.

Abraham, M. *La imagen*. México: Trillas, 2007.

Ackoff, S. *Fundamentos de investigación de procesos*. México: Limusa, 2008.

Acosta, R. *Sistemas administrativos*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Aguirre, A. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2009.

Ahumada, J. *Administración de Empresas*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Albarrán, Guillermo. *Diseño de Identidad Corporativa*. México: DF, s.f.

Aldana, de vega, Luz Angela. *Administración de calidad*. Colombia: ISBN: 978-958-9872-798-0, 2011.

Alvarado, T. *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional*. Colombia: Legis, 2008.

Amaro, L. *Infraestructura Tecnológica*. México, 2011.

Amat, C. *Administración por procesos un enfoque integrador*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Amat, J. *El control de Gestión*. México: Mc Graw Hill, 2008.

AMOS, D. s.f.

—. *El folklor en latinoamérica*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Arboleda Vélez, German. *Ingeniería Financiera*. Cali- Colombia: Editores AC, 2002.

Arellano, A. *Marketing*. Argentina, 2009.

Arellano, J. *Políticas sociales y desarrollo*. Chile: Cieplan, 2008.

Armstrong, G. *Fundamentos de la Mercadotecnia*. 2008.

Armstrong, G Kottler. *Fundamentos de la Mercadotecnia*. 2008.

Arregoses, M. *Centro de datos fundamentales*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Arrighi, G. *Politica económica*. México, 2008.

Arteaga, A. *Proceso de administración: Direccion y control*. México, 2012.

Aval, C. *Artesania*. México, 2008.

Avila, C. *Fijación de precios*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Bacci, L. *Introducción a la demografía*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Badal, M. *Gestión por procesos*. Barcelona: IESE, 2007.

Bajonero, F. *Administración de recursos materiales*. México: Mc Graw Hill, 2010.

Barandiarán, J.M. *Gestión de recursos financieros y materiales*. México: Mc Graw Hill, 2010.

Barragán, A. *La gastronomía en el Ecuador*. Quito, 2008.

Bass, B. *Modelo de operaciones aplicados a la producción por procesos*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Beatro, A. *La Educación Digital*. Buenos Aires: Emece, 2009.

Beaufond, R. *Guía de mercadeo turístico*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Berlo, K. *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*. Argentina: El Ateneo, 2007.

Besley, Scott y Eugene Brigham. *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A, 2009.

Besley, Scott y Eugene BRIGHAM. *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A, 2009.

Bohlander, G. *Administración por procesos*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Bordenave, C. *Planificación y comunicación*. Quito: CIESPAL, 2008.

Borja, L. *Comercio Exterior*. México: Trillas, 2009.

Boubeta, Mónica Miguez Pérez y Ana Isabel Bastos. *Introducción a la Gestión de Stocks*. Ideaspropias Editorial Vigo , 2006.

Bourdieu, P. *Clase y estratificación*. Madrid: Tecnos, 2008.

Brealey, R y S y Allen Myers. *Principios de Finanzas Corporativas*. 8.ed. Mc Graw Hill-Interamericana de España, 2010.

Brigham, Weston y. *Fundamentos de Administracion Financiera*. Pearson Educación, 2012.

Burbano Ruiz, Jorge y Alberto Ortiz Gómez. *Presupuestos Enfoque Moderno de la Planeacion y control de recursos*. McGraw-Hill, s.f.

Burnett, J. *Promociones conceptos y estrategias de ventas*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Calderon, N. *Sistema de comunicación interna*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Calle, Paredes. 2009. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Caloca, E. *Ocio y civilización*. México: Mc Graw Hill, 2013.

Calonje, C. *El poder de la comunicación inteligente*. Madrid: Pearson Educación S.A, 2008.

Capriotti, P. *Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile, 2009.

Capsule. *Estrategias de imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili S.L, 2008.

Cardenas, P. *Obsolescencia planificada*. México : Trillas, 2008.

Cardona, A. *Politica economica*. México: Trillas, 2008.

Cees, B.M. *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 2007.

*Centro Ecuatoriano de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías en Informática y Derecho*. Ecuador, 2012.

Chase, R. *Administración de operaciones*. Madrid: Cuarta edición, 2008.

Chaves, Norberto. *La imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Gustavo, S.A., 2008.

Chiavenato, I. *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Solano Arevalo, 2007.

Chiliquinga Jaramillo, Manuel Patricio. *Costos por ordenes de producción*. Quito: Offset El Cardón, 2001.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización . *Publicado en el registro oficial N. 303 del 19 de octubre*. 2010.

CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS. Quito: Registro Oficial N° 306, 22 de Octubre del 2010.

Cohen, W. *El Plan de Marketing*. Madrid: Deusto, 2009.



Collahuazo, J. *Manual de Evaluacion de Proyectos*. Perú: San Marcos, 2008.

Comunidad Ecuatoriana. *Artesanias de Ecuador*. Ecuador, 2012.

Consejo Nacional de Construcciones. Ecuador, 2011.

Contasti, M. *Gestión administrativa*. Madrid, 2009.

Contraloría General del Estado. *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Segunda edición, 2008.

Contreras, A. *Imágenes e imaginarios de la comunicación*. Quito: CIESPAL, 2009.

Cooper, R y R Kaplan. *Evaluación Finaciera*. 2009.

Costa, J. *En comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*. Barcelona: Paidós, 2007.

—. *Imagen corporativa*. Barcelona: Ceac.s.a, 2008.

Cribran Ferraz, Pilar y Camilo Prado Román. *Planificacion Financiera*. Primera Edición. ESPAÑA: ESIC EDITORIAL, 2013.

Cruz, B. *Fundamentos de la administración por procesos*. España: Ábaco, 2007.

Cucker, Arthur. *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma, 2008.

Cucker, Arthur. *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma, 2007.

—. *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma, 2008.

—. *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma, 2008.

Davis, Melissa. *Fundamentos del branding*. Barcelona: Empresa del Grupo Norma de América Latina, 2010.

Delgado, Hector. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE METODOLÓGICO*. MEXICO: TRILLAS, 2011.

Dess, G. *Dirección estratégica creando ventajas competitivas*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Development, A. *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador., 2007.

Development, Alternatives. *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador., 2008.

—. *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador., 2007.

Díaz de Castro, E. *Administración y dirección*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas. *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madri - España: Inmagrage, 2008.

—. *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madri - España: Inmagrage, 2007.

Douglas, R. *Fundamentos de Administracion Financiera*. México: Inmagrage, 2009.

Duane, Michael. *Administración estrategica una herramineta para la competitividad*. California: 2da Edición, 2009.

Duane, Michael. *Administración estrategica una herramineta para la competitividad*. California: 2da Edición, 2008.

Duarte, Enrique Quintanar. *CONTABILIDAD 5ta Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN México, 2008.

—. *CONTABILIDAD 5ta Edición* . PEARSON EDUCACIÓN México , 2003.

Easterbrook, Frank. *La estructura economica de una Corporacion* . México: Mc Graw Hill, 2008.

Echeverría, S. *Teoría económica de la empresa*. México: Mc Graw Hill, 2008.

«Ecuador inmediato.» *El Periodico instantaneo del Ecuador* 16 de Diciembre de 2013: 1.

Ediciones LUMARSO. *Administración Financiera y Presupuestaria*. Guayaquil - Ecuador: Nueva Luz, 2007.

Elizabeth, LUQUE ALTAMIRANO. « Planificación Financiera.» Attribution Non-commercial, Mayo 12, 2011.

Encomendero, Arnold D. *Gestión de empresas para ser competitivos*. Lima: Arnold, 2008.

Escobar, Tomás. *Fundamentos de Contabilidad de Gestión*. Madrid: PEARSON MADRID, 2012.

España, S. *Políticas sociales en América Latina*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Estey, J. *Tratado sobre los ciclos económicos*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Estrella Torres, Bety Catalina y Gloria Correa Cumbicus. *Organización y Gestión de Empresas*. Loja, 2012.

Estupiñan, R. *Administración de Riesgos*. Colombia: Ecoe, 2007.

Estupiñan, Rodrigo. *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS BAJO NEC/NIFF*. BOGOTA, COLOMBIA: ECOE EDICIONES, 2008.

Etzel Michael Bruce. *Fundamentos de Marketing*. Interoamericana: McGraw-Hill, 2007.

Etzel, M. *Proyectos, formulación, evaluación y control*. Quito: Publicaciones S.A., 2009.

Etzel, M. *Proyectos, formulación, evaluación y control*. Quito: Publicaciones S.A., 2009.

Fao. *Informe de la subregion del Cono Sur Español*. España, 2011.

Fayol, Henri. *Administracion de empresas*. Paris, 2009.

Fedexpor. *Apoyo a la internacionalizacion de las Pymes de America Latina*. Ecuador, 2012.

Fernandez, A. *El Balanced Scorecard* . México: Mc Graw Hill, 2009.

Fernández, Adrio Angel. *Práctica de Contabilidad General*. EDICONTAB, 2008.

Fernández, Andrés. *DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LA EMPRESAS Y ORGANIZACIONES*. MADRID : DIAZ DE SANTOS S.A, 2010.

Fernández, C. *La comunicación humana en el mundo contemporaneo*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Fernandez, R. *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia*. India: Mc Graw Hill, 2008.

Franklin, Enrique y Benjamín. *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Frascara, J. *Imagen y comunicación*. Buenos Aires: Infinito, 2008.

Fred, D. *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall, 2008.

Frederick, W. *El ahorro del tiempo*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Friend, G y S Zehle. *Como diseñar un plan de negocios*. Quito: El Comercio S.A., 2008.

Fuentes, S. *El mapa integral de comunicación*. Medellín: Design & Digital, 2007.

Fulner, R. *Administración u rganización; introducción a la teoría y práctica de los negocios modernos*. México: Continental S.A, 2008.

Galindo, M. *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill, 2009.

García Macías, Enrique. «Administración Financiera.» (2012).

García, J. *Porque una Ley de Participación*. Bogotá: Paulinas, 2009.

García, Ramón y Pelayo. *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse, 2008.

Garrido, F. *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000, 2007.

Garzón, J. *Política monetaria*. Madrid, 2009.

Gary Flor. *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito: Ecuador F.B.T., 2007.

Gil, F. *Iniciación a la comunicación social, periodismo, relaciones públicas*. Bogotá: Paulinas, 2008.

Glook, N. *Principios de economía*. México, 2008.

Glosario de cocina. *Definición de terminos utilizados en cocina*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Goleman, D. *Inteligencia emocional*. México: Kairos, 2009.

Gomes, Ch. *Estilos de vida*. México: Mc Graw Hill, 2010.

Gómez, Ceja. *Planificación y Organización de empresas*. 2006.

González, E. *Importancia de la imagen corporativa en la pequeña empresa*. México: Trillas, 2007.

González, M. *Gestión ambiental*. Chile, 2008.

González, N. *La imagen en la empresa*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Goodstein, L. *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Gordon, Paul, Ronald W HILTON y Glenin WELSCH. *Planificación y Control de Utilidades*. Mexico: Maureen Wilson, 2008.

Graham, Kellog. *Manuale de procesos Administrativos finacieros*. Mexico, 2010.

Grant, R. *Direccion estratégica*. Madrid: Cívitas, 2008.

Guerry Jhonson, ScholeS Kevan, Whittington Richard. *FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA 2*. MADRID: PEARSON EDICION S.A, 2010.

*Guia Legal para Inversiones*. Ecuador, 2013.

Guillermo Cejas Gómez . *Analisis de Diseños*. Mc Graw Gil, 2008.

Guzmán, R. *Administracion de Empresas*. México: Tiempo S.A, 2008.

Hargadon Bernard. *Contabilidad de Costos*. Editorial Norma , 2005.

Harold, koontz. *Elementos de la adminsitración*. 2008.

Hartline, M. *Estrategias de marketing*. México: O.C ferrell, 2008.

Hatton, A. *Laguia definitiva del plan de marketing*. España: Prentice Hall, 2009.

Heibert, W. *La Estrategia de Comunicación*. Madrid : CCS, 2010.

Heizer, J. *Dirección de la Producción*. Madrid: Prentice Hall, 2009.

Hender, E. *Diseño de imagen corporativa*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Hernández, C. *Cómo mejorar las finanzas de tu pequeño negocio*. México, 2011.

Hernandez, C. *El plan de marketing estratégico*. España: Del Olmo R., 2008.

Hernandez, S. *Políticas ambientales*. Perú, 2008.

Hill, Ch. *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw Hill, 2008.

Hiopeman, J. *Requisitos generales para la gestión de procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad*. España: Quality Control, 2008.

Horngren y Harrison. *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires- Argentina., 2008.

Horngren y Harrison. *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires- Argentina., 2008.

Ihaem. *Elaboración, Evaluación de proyectos de inversión* . Comité Editorial de la Administración Pública Estatal, 2003.

(ILPES), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. *Sistemas integrados de administración financiera en América Latina*. SANTIAGO DE CHILE , 2000.

Illera, Carlos. *Administración de Empresas, Prácticas y Ejercicios*. Editorial Ramon Areces, 2009.

Illera, Carlos. *Administración de Empresas, Prácticas y Ejercicios*. Editorial Ramon Areces, 2009.

Illera, R. *Dirección de la producción: Estrategias*. Madrid: CERA, 2007.

Jadad, A. *Investigación e innovación*. México, 2008.

Jaime, José J Alcarria. *Contabilidad Financiera I*. PUBLICACIONES DE LA UNIVERSITAT JAUME I. Servei de Comunicació i Publicacions , 2009.

Jarrosson, B. *La dirección estratégica y su filosofía*. Bogotá: Deusto, 2008.

Jimenez, A. *La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2008.

Kaplan, Cooper &. *Cuadro de Mando Integral*. Boston, 2009.

Keller, K. *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Prentice Hall, 2008.

Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Koontz, H y H Weinhrich. *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Kotler, P. *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 2008.

KREPS, G. *La Comunicacion en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana, 2009.

Lambin, J. *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Lerna Alejandro, BÁRCENA Sergio. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ÁREAS FUNCIONALES*. MEXICO: GRUPO EDITOR S.A, 2012.

Ley de Compañías. *Ley de Compañías*. Quito, 2008.

Ley de Compañías. *Ley de Compañías*. Quito, 2008.

Ley de Economía Popular y Solidaria. *Documento elaborado por equipo tecnico del MIES*. Ecuador, 2012.

Libaert, T. *El plan de comunicacion organizacional*. México: Limusa, 2008.



Llull, J. *Teoría y práctica de la educación en el tiempo libre*. México, 2008.

López Martínez, Yesenia. *Los medios de comunicación*. El Salvador, 2009.

Lozano, R. *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Longman, 2007.

Luque Altamirano, Elizabeth. «Planificación Financiera.» Attribution Non-commercial, 2011.

Macias, A. *Artesanías en Sudamérica*. México: Trillas, 2008.

Macias, A. *Artesanías en Sudamérica*. México: Trillas, 2008.

Madriz, A. *BSC Traslado de estrategia en acción*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Maldonado, H. *Manual de Contabilidad*. Quito - Ecuador: Editorial Consistencia LTDA, 2004.

Maldonado, Hernán. *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México., 2008.

—. *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México., 2008.

Maldonado, Hernán. *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México., 2008.

Manuel Fernández - Rios. Contribution By, 2007.

Marroquin, P. *Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Martínez Fierro, María. *Estados Fiancieros Consolidados*. Bogotá, Colombia: ECOE EDISIONES, 2010.

Martinez, E. *Comunicación Organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill, 2009.

Martínez, Juan Carlos Chávez. *CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD*. 2013.

Mashav. *Gestión de microempresas y pequeñas empresas*. Jerusalén: Centro de Cooperación Internacional, 2008.

Massoni, S. *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluído*. Argentina: Horno Sapiens, 2007.

McEntee, E. *Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual*. México: Mc Graw Hill, 2007.

Mello, C. *Investigación de marketing*. Argentina, 2008.

Mendez, P. *Artesanía de madera*. México: Trillas, 2008.

Miguel, Porret. *GESTION DE PERSONAS MANUAL PARA LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. MADRID: ANORMI S.L, 2010.

Miranda, Juan José. *Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Adventure, 2008.

Moreno, D. *Introducción al conocimiento de la administración*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Moreno, J. *Las Finanzas en la Empresa, Información, Análisis, Recursos y Planeación*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Moreno, V. *Dirección y control*. México: Antofagasta, 2008.

Morín, E. *Democracia y educación*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Muñiz, L. *Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Muñoz Jimenez, José. *Contabilidad Financiera*. Prentice Hall, B Aires,, 2008.

Muriel, L. *La comunicación institucional*. Quito: CIESPAL, 2008.

Naranjo, W. *Organización y administración de empresas*. Venezuela, 2010.

Navarro Moya, Marcos Javier. *INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES*. Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2008.

Newman, Henri Jhon. *Administración*. Biblioteca catolica digital, 2007.

Olmo Diaz, Carlos. *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españoles*. Fundación EOI, 2009, 2009.

Ortíz, Alberto. *Gerencia Financiera un Enfoque Estrategico*. Bogotá - Colombia: McGrawHill, 2008.

Ortuzar, P. *Planificación y organización*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Paredes, I. *Floklora Nutricional Ecuatoriana*. Quito: Artes Gráficas Señal Empresarial, 2008.

Parra, E. *Estrategias de ventas*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Perez, J. *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición, 2010.

Pérez, J. *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición, 2010.

Pérez, M. *Artesanías*. México: Trillas, 2009.

Petty, C. *La construcción de la imagen corporativa*. México: Trillas, 2007.

- Pujol, B. *Dirección de marketing y ventas*. España: Cultural S.A, 2009.
- . *Dirección de Marketing y Ventas*. Madrid: G.F Printing, 2010.
- Pulido, IEDGE.EU Alfonso. «El análisis Horizontal o Dinámico.» 2011.
- Puyal, E. *La comunicación interna y externa en la empresa*. México: Mc Graw Hill, 2007.
- Quezada, G. *Estructura del Mapa Estratégico*. Madrid: Kaizen, 2009.
- Quintilla, M. *Estrategias de producción*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Ramos, C. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas, 2007.
- Rautenstrauch, Walter. *Finanzas* . 2009.
- Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008. «Manual General de Contabilidad.» s.f.
- Registro Oficial No. 71. *Codificación a la ley de defensa del artesano*. Ecuador, 1997.
- Render, B. *Dirección de la producción*. México: Prentice Hall, 2008.
- Reyes, A. *Administración de empresas*. México : Limusa, 2008.
- RIES, A. *Imagen en la empresa*. México: Limusa, 2008.
- Rifkin, J. *Sociedad de consumo*. México : Mc Graw Hill, 2008.
- Rincon Soto, Carlos Augusto. *Costos Decisiones Empresariales*. Ecoe Ediciones Mexico D.F, 2010.
- Robbins, P y M Coulter. *Administración*. México: Pearson Educación, 2008.
- Rober, A. *Sistema de control de gestión*. México: Mc Graw Hill, 2008.

RODRIGUEZ, D. *Gestión comunicacional*. México: Alfaomega, 2007.

Rodriguez, G. *Movilidad socioeconómica*. México, 2008.

Roger, G. *Administracion de operaciones: Toma de decisiones en la función de operaciones*. México: Mc Graw Hill, 2008.

ROJAS Medina, Ricardo Alfredo. *Sistema de Costos un proceso para su implementación*. Colombia: Centro de Publicaciones, 2007.

Rojas, E. *Politica Exterior*. México: Mc Graw Hill, 2010.

Rothbard, M. *Economia Social*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Roure, J. *Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE, 2008.

Sabino, Carlos. «DICCIONARIO DE ECONOMIA Y FINANZAS.» Panapo, Caracas, 1991, 304 páginas, 2010.

Sainz, J. *El plan de marketing en la práctica*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Salazar, F. *Administración estratégica*. Quito: Cátedra, 2008.

Sallenave, J. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma, 2008.

SAMPIERI, R. *Metodologia de la comunicacion*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Samuelson, P. *Macroeconomía*. México: Mc Graw Hill, 2009.

Santesmases, M. *Marketing*. Madrid: Pirámide S.A, 2009.

Santillan, Gonzales, Juan Ramón. *Establecimientos del Control Interno*. México, 2008.

Santillan, J. *Establecimientos del Control Interno*. México, 2008.

- Sarmientos, Ruben. *Contabilidad General*. Quito: Adventure, 2008.
- Sartori, G. *Superpoblación y desarrollo*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Serna Gómez, H. *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis, 2009.
- Serrano, J. *Espíritu y tradición artesanías del Ecuador*. Quito, 2011.
- Shewhart, W. *Control estadístico de procesos*. México, 2008.
- Sloman, J. *Introducción a la microeconomía*. México: Trillas, 2008.
- Smith, A. *Economía*. México: Mc Graw Hill, 2009.
- Somarriba, J. *Control de costos*. México: Mc Graw Hill, 2009.
- Stanley, B. *Economía*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Stanton, E. *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Stoner, J. *Administración*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Sueiro, J. *El libro del Marisco*. México: Mc Graw Hill, 2009.
- Tapia, M y I Mazar. *Guía de campo de los cultivos andinos*. Lima: FAO ANPE, 2008.
- Tena, Daniela. *Diseño Gráfico y Comunicación*. Madrid: Juan Luis Posadas, 2008.
- Terry, G. *Principios de administración*. México: Continental, 2008.
- Thompson, I. *La gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides, 2007.
- Tironi, E. *Comunicación estratégica*. Madrid: Tauros, 2007.
- Tobar, F. *Desafíos en la gestión institucional*. Buenos Aires: Mimeo, 2008.

Tour Ibarra. *San Antonio de Ibarra*. Ibarra, 2012.

Trujillo, O. *Guia de Costos*. México, 2011.

Tumulty, K. *Diferencias entre patente y modelo de utilidad*. Madrid, 2010.

Valdez, R. *Desarrollo y comunicación organizacional*. México: Limusa, 2008.

Valencia, H. *La gestión local*. Quito: AME, 2009.

Van Borne, James C y John JR Wachwicz. *Fundamentos de Administracíoón Financiera*. PEARSON EDUCACIÓN, Mexico, 2002, 2002.

Vascones, J. *Terminologia de los costos*. Lima: PRT, 2009.

Velastequi, W. *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill, 2011.

Viajando por Ecuador. 2012. *ViajandoX.com*.

Villafañe, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 2008.

Weston, Fred J. *Fundamentos de Administración Financiera*. 2012.

Zambrano, Adalberto. *PLANIFICACION ESTRATEGICA, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTION PUBLICA*. CARACAS: TEXTO, C.A, 2011.

Zapata Sanchez, Pedro. *CONTABILIDAD GENERAL*. COLOMBIA: MAC GRAW HILL, COLOMBIA, 2010.

Zapata Sanchez, Pedro. *Contabilidad General*. Adv. S.A, 2002.

Zapata, P. *Contabilidad General*. Adv. S.A, 2008.

Zapata, R. *Comercio exterior*. México: Trillas, 2009.

Zapata, S. *Diccionario de gastronomía peruana tradicional*. Perú: Universidad San Martín de Porres, 2008.



**LINKOGRAFÍA**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. «BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.» 23 de Marzo de 2015 .

<<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes032014.htm>>.

BUÑAY O. Francisco R., PÉREZ Franklin. *UNIVERSIDAD DE CUENCA*. 2012. <<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/707>>.

El Rincon del Vago. 23 de Marzo de 2005. 4 de Diciembre de 2011. <[http://html.rincondelvago.com/comunicacion-corporativa\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/comunicacion-corporativa_1.html)>.

Ever Urgátegui. *Cultura empresarial*. México: Trillas, 2009. Lunes de Enero de 2012. <<http://www.monografias.com/trabajos62/identidad-corporativa-adidas/identidad-corporativa-adidas.shtml>>.

Ever Uzcategui. «Monografías .com.» 2 de Julio de 2008. Jueves de Diciembre de 2011. <<http://www.monografias.com/trabajos62/identidad-corporativa-adidas/identidad-corporativa-adidas2.shtml>>.

HERZOG ECONOMÍA. «HERZOG ECONOMÍA.» s.f. <<http://herzog.economia.unam.mx/profesores/gvargas/libro1/cp22dtin.pdf>>.

Identidad Corporativa - EcuRed. 2010. 4 de Octubre de 2011. <[http://www.ecured.cu/index.php/Identidad\\_Corporativa](http://www.ecured.cu/index.php/Identidad_Corporativa)>.

INEC. *www.ecuadorencifras.co*. 2012. <[http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf)>.

«Innovaciones tecnológicas y propiedad intelectual.» *LA HORA* 02 de Diciembre de 2013: 1.

ISO 9000 -1:.. *Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad*. Madrid– España, 2010.

LAGO Pérez, L. *Metodología general para la evaluación de impactos ambientales de proyectos*. 2004. 13 de Enero de 2012. <<http://www.monografias.com/trabajos14/elimpacto-ambiental/elimpacto-ambiental.shtml#glo>>.

López, Geomara Chávez. «Empresa SUITE 101.» 30 de Marzo de 2009. 24 de Octubre de 2010. <<http://www.suite101.net/content/el-entorno-empresarial-a2013>>.

MAGAP AGROCALIDAD. «MINISTERIO DE AGRICULTURA, ACUACULTURA Y PESCA.» 15 de noviembre de 2013. <<http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/RESOLUCIoN%20DAJ%2020134B4-0201.0247%20INSPECCIoN%20Y%20HABILITACIoN%20DE%20MATADEROS.pdf>>.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. «Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).» 19 de Mayo de 2014. <<http://www.agricultura.gob.ec/magap-entrego-maquinaria-agricola-a-productores-de-cayambe-y-pedro-moncayo/>>.

MINISTERIO DEL AMBIENTE. 14 de agosto de 2012. <<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/TEXTO-UNIFICADO-LEGISLACION-SECUNDARIA-MEDIO-AMBIENTE-PARTE-I.pdf>>.

MIÑO, Vanessa. *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA- QUITO*. 2012. <<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1429/17/UPS-QT02401.pdf>>.

MIPYMES. 25 de Enero de 2010. 24 de Diciembre de 2011. <[www.pequeñasempresas.com](http://www.pequeñasempresas.com)>.

—. 25 de Enero de 2010. 24 de Diciembre de 2011. <[www.pequeñasempresas.com](http://www.pequeñasempresas.com)>.

MIRELA, BEJAN. *Riqueza pobreza y desarrollo sostenible*. martes, 2 de enero de 2009.  
<<http://riquezapobrezaydesarrollosostenible.blogspot.com/>>.

MYPYMES. 25 de Enero de 2010. 24 de Diciembre de 2011. <[www.pequeñasempresas.com](http://www.pequeñasempresas.com)>.

Nájera, David. *FALCONI PUIG ABOGADOS*. 4 de junio de 2014. 01 de Abril de 2015.  
<<http://www.falconipuig.com/cyberlex/tag/cambios-dentro-de-la-legislacion-laboral-legislacion-laboral-ecuador/>>.

PACHYRHIZUS. *Pachyrhizus*. 2012. 05 de Julio de 2008.  
<"[http://es.wikipedia.org/wiki/Pachyrhizus\\_erosus](http://es.wikipedia.org/wiki/Pachyrhizus_erosus)>.

Pillajo, José. 19 de Junio de 2009. 18 de Julio de 2012.  
<<http://intercambia.net/temas/index.php/que-son-los-microcreditos-introduccion/>>.

PUENTE, Valeria. *Nacionalidades y etnias del Ecuador*. 14 de abril de 2013.  
<<http://valeria4020.blogspot.com/2013/04/grupos-etnicos-region-costa.html>>.

SALOMON, M. *Gerencia Administrativa*. Madrid: Pirámide, 2008. 21 de Octubre de 2011.  
<[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estragica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estragica_del_clima_laboral)>.

SOLIDARIA, INSTITUTO DE ECONOMÍA POPULAR Y. «Desarrollo social.» 2012. 01 de  
04 de 2015. <[http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)>.

# ANEXOS

**ANEXO N. 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS**  
**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA**  
**CORPORACIÓN ALLI ASHPA**

**Objetivo.** Identificar la situación actual de los aspectos administrativos que actualmente maneja la Corporación ALLI ASHPA.

**Instrucciones:** Sírvase de la manera más comedida y con plena sinceridad dar contestación a las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que la información recopilada tiene fines estadísticos y académicos, se guardará absoluta reserva.

**1 ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la corporación?**

Conoce ( )

Desconoce ( )

**2 ¿Está de acuerdo que la corporación estructure su misión, visión y valores corporativos de la institución?**

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**3 ¿Ha participado usted en la estructuración de la planificación estratégica de la institución?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**4 ¿En la Corporación se han realizado Planes Operativos Anuales con la participación de los funcionarios?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**5 ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la corporación?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**6 ¿Se ha delimitado las funciones que tiene su cargo o puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**7 ¿Tiene determinado en forma específica las funciones de su cargo?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**GRACIAS**



## ANEXO N. 2

### FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA

**Objetivo.** Establecer los procedimientos de planificación estratégica, presupuesto toma de decisiones y control que tiene o no actualmente la Corporación.

**Instrucciones:** Sírvase de la manera más comedida y con plena sinceridad dar contestación a las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que la información recopilada tiene fines estadísticos y académicos, se guardará absoluta reserva.

**1. ¿La gerencia tiene determinado algún procedimiento de planificación que permita definir los objetivos institucionales?**

.....

**2. ¿Se realiza una planificación presupuestaria ligada a las políticas de la empresa?**

.....

**3. ¿Actualmente tiene dificultades en la toma de decisiones?**

.....

**4. ¿Dispone la organización de algún procedimiento de supervisión para medir y corregir el desempeño individual y organizacional?**

.....



**5. ¿Se realiza algunas actividades referentes al seguimiento de la gestión operativa y administrativa de la organización?**

.....

**6. ¿Aplica la empresa acciones de retroalimentación que fortalezcan la consecución de las metas?**

.....

**GRACIAS**



### ANEXO N. 3

## FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA CONTADORA DE LA CORPORACIÓN ALLI ASHPA

**Objetivo.** Determinar la situación actual en el ámbito financiero que actualmente tiene la corporación ALLI ASHPA

**Instrucciones:** Sírvase de la manera más comedida y con plena sinceridad dar contestación a las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que la información recopilada tiene fines estadísticos y académicos, se guardará absoluta reserva.

1. **¿Tiene estructurado el proceso para la formulación de presupuesto?**

.....  
 .....

2. **¿Elabora informes financieros de ejecución de las metas de los planes operativos anuales?**

.....  
 .....

3. **¿Se emite información respecto al análisis financiero de los periodos económicos que ejecuta la institución?**

.....  
 .....

**4. ¿Se realiza la revisión de documentos y comprobantes que sirvan como antecedente para cada transacción a registrarse?**

.....

**5. ¿Se lleva el libro mayor general auxiliar con la finalidad de trasladar los valores de algunas referencias ya anotadas en el diario general?**

.....

.....

**6. ¿Realiza la hoja de trabajo?**

.....

.....

**7. ¿Elabora Estados Financieros?**

.....

.....

**8. ¿Realiza notas aclaratorias?**

.....

.....

**9. ¿Dispone la Corporación de un software contable?**

.....

.....

**GRACIAS**