

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN FINANZAS MENCIÓN: DIRECCIÓN FINANCIERA**



**TEMA:** “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DEL CARCHI – BOLÍVAR”  
ECUADOR

Trabajo de Grado previo a la obtención de Título de Magíster en Finanzas Mención  
Dirección Financiera

**AUTORA:**

Mueses Hernández Jessenia Andreina

**DIRECTOR:**

Msc. Galindo Pabón Rodrigo

Ibarra, 2022

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN

En calidad del Tutor de trabajo de grado Titulado **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DEL CARCHI – BOLÍVAR” ECUADOR.**”, presentado por: **Jessenia Andreina Mueses Hernández**, para optar por el grado de Magister en Finanzas, mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Ibarra, a los 03 días del mes de mayo del 2022



Dr. Rodrigo Galindo, Msc.  
C.I: 040125734-8

**TUTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	0401988779		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	MUESES HERNÁNDEZ JESSENIA ANDREINA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	CARCHI, MONTUFAR, PARROQUIA CRISTOBAL COLON.		
<b>EMAIL:</b>	jesseniabri26@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	s/n	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0994134858

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DEL CARCHI – BOLÍVAR” ECUADOR
<b>AUTOR (ES):</b>	MUESES HERNÁNDEZ JESSENIA ANDREINA
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	2 de julio del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magíster en Finanzas mención Dirección Financiera
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Galindo Pabón Rodrigo

## 2) 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, a los 19 días del mes de julio del año 2022

### EL AUTOR:



Ing. Jessenia Andreina Mueses Hernández

C.I. 0401988779

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA .....	iii
2) CONSTANCIAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Antecedentes .....	2
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación .....	6
CAPÍTULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL .....	8
2.1. Marco teórico .....	8
2.1.1 Modelo de gestión .....	8
2.1.1.1 <i>Control de la gestión</i> .....	9
2.1.1.2 <i>Indicadores de gestión</i> .....	9
2.1.1.3 <i>Planificación Estratégica</i> .....	9
2.1.2. Competitividad .....	10
2.1.3. Gestión administrativa .....	11
2.1.3.1 <i>Proceso de la gestión administrativa</i> .....	12
2.1.4. Gestión financiera .....	13
2.1.4.1 <i>Estados Financieros</i> .....	15
2.1.4.1.1 <i>Estado de situación financiera.</i> .....	15
2.1.4.1.2 <i>Estado de resultado.</i> .....	15
2.1.4.1.3 <i>El estado de cambio en el patrimonio.</i> .....	15
2.1.4.1.4 <i>El estado de flujo de efectivo.</i> .....	16
2.1.5. Estructuración del modelo de gestión .....	16
2.1.6. Plan administrativo y financiero .....	17
2.1.7. Recursos de la Empresa .....	17
2.1.8. Sector económico de la microempresa a estudiar .....	18
2.2 Marco legal .....	18

CAPÍTULO III .....	20
MARCO METODOLÓGICO .....	20
3.1. Descripción del área de estudio .....	20
3.2. Enfoque de investigación.....	20
3) Población y muestra .....	23
3.3. Procedimientos .....	25
3.4. Consideraciones bioéticas.....	26
CAPÍTULO IV .....	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	39
4.1. Diagnóstico Situacional de la microempresa FEGRANDINOS .....	39
4.1.1 Análisis situacional interno .....	39
4.1.2 Análisis situacional externo.....	44
4.1.2.2 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	49
4.2 Medición de la competitividad de la empresa FEGRANDINOS .....	54
4.2.1 Metodología de análisis .....	54
4.2.2 Resultados de competitividad de la empresa FEGRANDINOS.....	55
CAPÍTULO V.....	58
DISEÑO DE PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE FEGRANDINOS .....	58
5.1 Introducción.....	58
5.2 Plan Administrativo.....	58
5.2.1 Marco filosófico .....	59
5.2.2 Organigrama Estructural.....	61
5.2.3 Funciones del talento humano en FREGANDINOS .....	61
5.3. Plan financiero.....	69
5.3.1 Gestión por procesos .....	69
5.3.2 Políticas financieras .....	78
• Políticas de declaración de impuestos.....	79
• Políticas de manejo de efectivo.....	80
• Políticas de caja chica .....	80
• Políticas de compras .....	80
• Políticas de pago .....	81
• Política de control interno.....	81
5.3.2 Proyecciones financieras.....	81
5.3.2.1 Estados Financieros proyectados.....	84

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
5 BIBLIOGRAFÍA.....	95
6 ANEXOS.....	98
Anexo 1.- ENCUESTA DIRIGIDA LOS DIRECTIVOS DE FEGRANDINOS .....	98
Anexo 2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE FEGRANDINOS	99
Anexo 3. ENCUESTA DIRIGIDA LOS SOCIOS DE FEGRANDINOS .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la gestión administrativa.....	12
Figura 2. Fases para la implementación del Balanced ScoreCard.....	17
Figura 3. Mapa de ubicación de “FEGRANDINOS”.....	20
Figura 4. Ciclo de Deming .....	26
Figura 5. Gestión Administrativa _ Financiera .....	40
Figura 6. Competitividad.....	41
Figura 7. Socios Gestión Administrativa Financiera.....	42
Figura 8. Socios Competitividad .....	43
Figura 9. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter .....	50
Figura 10. Descripción de la Zona 1 de Planificación territorial.....	51
Figura 11. Ubicación estratégica de las Plantas Procesadoras .....	52
Figura 12. Organigrama estructural de FEGRANDINOS.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asociaciones de base FEGRANDINOS .....	23
Tabla 2. Estadística de fiabilidad del instrumento .....	25
Tabla 3. FODA FEGRANDINOS .....	53
Tabla 4. Rangos de competitividad .....	55
Tabla 5. Resultados de competitividad de la empresa FEGRANDINOS.....	55
Tabla 6. Rango de competitividad por dimensión .....	57
Tabla 7. Codificación Cargos .....	62
Tabla 8. Cargo Gerente General .....	63
Tabla 9. Cargo Contador .....	64
Tabla 10. Cargo Técnico de Mantenimiento .....	65
Tabla 11. Cargo Jefe de operaciones .....	67
Tabla 12. Cargo Operario 1 y 2 .....	68
Tabla 13. Proceso de Gestión General de Adquisición .....	70
Tabla 14. Proceso Almacenamiento .....	71
Tabla 15. Proceso de Elaboración de Presupuestos.....	73
Tabla 16. Seguimiento y Evaluación del Presupuesto.....	75
Tabla 17. Proceso de Clausura y Liquidación de presupuesto .....	77
Tabla 18. Ingresos.....	82
Tabla 19. Ingresos proyectados .....	82
Tabla 20. Costos de producción .....	82
Tabla 21. Depreciación de activos fijos.....	83
Tabla 22. Gastos administrativos.....	83
Tabla 23. Estado de Resultados proyectado .....	84
Tabla 24. Flujo de caja .....	85
Tabla 25. Estado de Situación Financiera inicial y proyectado.....	85
Tabla 26. Niveles de confianza de los indicadores.....	86
Tabla 27. Razón corriente o circulante.....	87
Tabla 28. Prueba o razón ácida.....	87
Tabla 29. Capital de trabajo neto.....	87
Tabla 30. Endeudamiento del activo .....	88
Tabla 31. Apalancamiento total.....	88
Tabla 32. Rentabilidad neta en ventas .....	88

Tabla 33. Rentabilidad neta del activo (ROA) .....	88
Tabla 34. Rentabilidad neta del patrimonio (ROE).....	88
Tabla 35. Costo Capital .....	89

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
DIRECCION FINANCIERA

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA  
FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS  
ANDINOS DEL NORTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DEL CARCHI –  
BOLÍVAR” ECUADOR**

**Autor:** Jessenia Andreina Mueses Hernández

**Tutor:** Galindo Pabón Rodrigo

**Año:** 2022

**RESUMEN**

La presente investigación, determina el modelo de gestión financiera y administrativa para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, ubicado en la provincia del Carchi – Bolívar, Ecuador, para el desarrollo de la metodología se aplicó la investigación cualitativa y cuantitativa, que permitió diseñar, analizar y recolectar información utilizando el método inductivo y deductivo, se aplicaron encuestas a los directivos y trabajadores de FEGRANDINOS para determinar el nivel de la problemática. Además, se estudió la competitividad para saber gestionar los recursos y aumentar la productividad para satisfacer las necesidades del mercado. Se analiza la influencia de las dos variables, la gestión de FEGRANDINOS se dirige a solucionar problemas, ajustándose a una realidad poco objetiva del mercado, lo que sin duda conduce a un mal funcionamiento de la microempresa.

Frente a la situación actual la planta procesadora se encuentra en constante desarrolló, por ello se plantea la propuesta considerando aspectos relevantes y acoplándose a la realidad que presenta.

**Palabras claves:** estrategias, competencia, gestión

## **ABSTRACT**

The present investigation determines the model of financial and administrative management for the federation of producer organizations of Andean grains of the north, located in the province of Carchi - Bolívar, Ecuador, for the development of the methodology qualitative and quantitative research was applied, which allowed to design, analyse and collect information using the inductive and deductive method, surveys were applied to managers and workers of FEGRANDINOS to determine the level of the problem. In addition, competitiveness was studied to know how to manage resources and increase productivity to meet market needs. The influence of the two variables is analysed, the management of FEGRANDINOS is aimed at solving problems, adjusting to objective reality of the market, which undoubtedly leads to a malfunction of the microenterprise.

Faced with the current situation, the processing plant is in constant development, for this reason the proposal is proposed considering relevant aspects and adapting to the reality it presents.

**Keywords:** strategies, competition, management

## INTRODUCCIÓN

El modelo de gestión sigue un proceso sistematizado de varios componentes; partiendo desde el eje central, el plan estratégico conformado por los factores macro y micro de la gestión administrativa y financiera.

Se encamina a realizar una propuesta del modelo de gestión y cómo influye la competitividad, a la microempresa FEGRANDINOS del cantón Bolívar que se dedican al acondicionamiento, procesamiento y comercialización de granos y cereales de la zona 1.

Los problemas más comunes en las microempresas es manejar todo documento empírico, carencia de información en el desarrollo organizacional, incapacidad para fortalecer la comercialización. La estructura del objetivo central es plantear el Modelo de Gestión administrativo – financiero para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, buscando una óptima gestión de sus recursos, para aumentar la competitividad de la microempresa.

Para llevar a cabo el estudio, la investigación se ha estructurado en 5 capítulos, el capítulo I “Problema” estructurado para diferenciar causa efecto centrándose en los hechos. En el capítulo II “Marco teórico” se efectúa algunas precisiones teóricas referentes al proceso administrativo y con el cuadro de mando integral para el desarrollo de la propuesta. En el capítulo III se presenta la metodología utilizada, destacada para la obtención de los resultados con ayuda de los tipos de investigación, por otra parte, la población y correlación, técnicas e instrumentos que apoyan y orientan el desarrollo del análisis estadístico.

En el capítulo IV se presenta los resultados y discusión de la información adquirida a través de los trabajadores y directiva de FEGRANDINOS, lo que permitió dar un juicio de valor al aplicar la herramienta.

Por último, en el quinto V se define conclusiones y recomendaciones de la investigación en general, emitiendo una crítica personal.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Las microempresas industriales son organizaciones que combinan capital humano y financiero, siempre están haciendo uso de todos recursos disponibles en el entorno para lograr un funcionamiento normal. La Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte es una microempresa, categorizada según Mypimes (2017), siendo sus principales clientes: los socios de diferentes organizaciones agrícolas, la calidad de la prestación de sus servicios es reconocida por el sistema de procesamiento de granos y cereales de la zona 1, con calidad estandarizada que le permite atender a los mercados actuales cumpliendo a cabalidad sus exigencias. Con la finalidad de que la microempresa citada sea un referente en la zona norte es importante realizar innovaciones constantes que requieren de creatividad para que los objetivos estratégicos sean adecuados para obtener financiamiento y además lograr una administración ágil y eficiente.

El análisis actual realizado a los documentos contables muestra ciertas falencias en el movimiento de la microempresa y uno de los problemas más detectado es la falta de correlación entre ingresos y egresos, por otra parte, la gestión administrativa adolece de una adecuada coordinación de funciones por la aplicación incorrecta del manual operativo que dispone, no existe políticas para encuadrar sus actividades, esta situación afecta a la seguridad de la operación administrativa. Si no se actualiza la forma de planificar no podrá ser competitiva y se perderán oportunidades de crecimiento en el mercado, además de no trabajar en forma correcta pueden surgir insolvencias que van a frenar el desarrollo de las planificaciones administrativas y financieras, finalmente todo o expuesto impide que la microempresa innove sus servicios y organice en forma óptima sus recursos para lograr un crecimiento sostenible.

Un aspecto técnico corresponde a lo dispuesto por el Ministerio de Agricultura y Ganadería referente al rendimiento del cultivo de quinua que es de 2 toneladas por hectárea cambia a 2,2 toneladas métricas por hectárea. A pesar de este rendimiento, un

alto porcentaje de los productores están cosechando, lavando y vendiendo el producto por quintales, sin ningún proceso técnico lo que afecta al prestigio y calidad del producto ofertado, por lo tanto, FEGRANDINOS está utilizando una estrategia de valor agregado para que la producción de quinua no sea manejada empíricamente y de esta manera garantice tanto a los proveedores como a los consumidores la calidad del producto que se está ofertando.

El modelo DuPont según Martorelli (2013) ayuda a definir la relación de la parte contable o financiera con el beneficio de lograr una motivación usando una técnica de investigación destinada a encontrar responsables del desempeño financiero de la empresa y utilización adecuada de la administración como herramienta de trabajo permanente.

## **1.2. Antecedentes**

El modelo de gestión que manifiesta Berrio & Brito (2018) cuyo propósito es determinar la relación entre gestión administrativa - financiera y competitividad, analiza estos dos factores en base a la utilización de índices de rentabilidad, aspecto muy importante para la toma de decisiones considerando esquemas que le permitan ser competitivos, la utilización de una información financiera a igual que los estados financieros tienen como propósito la inserción en la globalización de la economía.

También Carrión (2017) plantea el interés que existe hacia la mejora del funcionamiento de las microempresas, utilizando un modelo de gestión administrativo – financiero que oferte los servicios de una forma más eficaz y que sea satisfactorio para los clientes, generando utilidades, los principios y premisas del modelo que sugiere el autor servirán para la implementación de la nueva forma que la administración financiera sea exitosa; lo más importante es lograr la sostenibilidad que es la visión de futuro donde prima la innovación y la creatividad, tomando en cuenta que hay que imbricar a las personas y los recursos que dispone la empresa. Para Barrera & Nino (2017) lo más importante del modelo de gestión es lograr una ventaja competitiva, que ayuda a determinar qué es lo más sustantivo que debe contener la presente investigación y como se mejoran las ventas utilizando en modelo citado y además como es su incidencia en la calidad del servicio al cliente.

Referente a la opinión de Velázquez (2017) considera que la gestión administrativa y financiera requiere de una adecuada toma de decisiones que permita a

las empresas mantenerse en un mercado en forma competitiva, de esta manera se demuestra que es acertada la gestión y las decisiones que se involucran. Por lo tanto, los administradores deben manejar los procesos administrativos respaldados con un análisis de la información financiera que es el soporte para operar correctamente y lograr la eficiencia, porque en caso contrario no se obtiene una realidad sostenible en el tiempo.

Otro tema similar es el Modelo de Gestión y Administración Financiera para la Empresa Comercial “MUEBLES CONFORT”, elaborado por (Méndez, 2018), donde identifica una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la misma. También ayuda a dotar a la empresa de un contexto para actuar en forma clara identificando técnicas y herramientas de gestión financiera para la toma de decisiones acertadas basadas en información veraz y confiable evitando personalismos y de esta manera lograr las metas propuestas.

Es importante recalcar que las MIPYMES representan el mayor porcentaje de empresas que operan en el país. Por ende, y tomando en cuenta las exigencias y cambios continuos del entorno empresarial, estas organizaciones deben avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita el trabajo coordinado de todas las áreas de las mismas para el cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, el sistema de información contable, las finanzas y la planeación estratégica, son el papel clave e importante para la adecuada toma de decisiones y por consiguiente una buena gestión empresarial. (Correa, Ramírez, & Castaño, 2013).

Con respecto a la microempresa motivo de esta investigación FEGRANDINOS constituida el 4 de Octubre del 2015 en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, República del Ecuador, entidad de derecho privado sin fines de lucro, cuyos propósitos principales eran la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, industrialización, y exportación de granos y cereales esta declaración consta en los estatutos (2015), conformada con 15 asociaciones pertenecientes en las provincias de Imbabura, Pichincha y Carchi.

Un ejemplo muy importante es la iniciativa de dos emprendedores: José Cangas y Arturo García, con el fin de ofertar un servicio de calidad con valor agregado al sistema productivo agropecuario, que inicio en el mes de junio del 2015 y luego suscribió un convenio para iniciar la construcción de un centro de acopio con el Programa del Buen

Vivir; sin embargo, una vez que analizaron necesidades y prioridades se decide adquirir maquinaria de acondicionamiento y en diciembre del mismo año se perfecciona el convenio para la construcción de toda la infraestructura. La mayor parte del financiamiento del proyecto proviene de los fondos del Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería con \$ 891.650,78, FEGRANDINOS aporta \$267.495,24, siendo la inversión final de \$1.159.146,02 (La Hora, 2017).

El Proyecto se encuentra ubicado en el sector Monjas, Cantón Bolívar, provincia de Carchi, Av. panamericana con fines y objetivos enfocados a solucionar los problemas del sector agrícola, que siempre ha sido el principal sustento de las familias carchenses, pero que lamentablemente no ha existido regulaciones necesarias para su desarrollo y fortalecimiento. En el Acuerdo Ministerial No. 279 logra transformarse en una microempresa formada por organizaciones sociales agrícolas, con iniciativas nuevas y emprendedoras orientadas al encadenamiento productivo de granos y cereales andinos del norte, productos como: la quinua, arveja, trigo, frejol, morochillo, amaranto, cebada, vicia, chocho, avena entre otros, es importante resaltar que están en constante experimentación para lograr nuevas variedades de cereales que tengan un valor agregado con un proceso e industrialización mecánica de última tecnología y con capacidad de procesar una tonelada en una hora, además cuenta con tanques de acero inoxidable, elevadores, máquinas para la eliminación de las impurezas y para la selección de acuerdo al tamaño y color, entre otros dispositivos, que garantizan la calidad del producto final.

La organización está enfocada en la siembra, cosecha, acondicionamiento, utilizando diferentes maquinarias que operen simétricamente, en la zaranda y separación del grano trillado mediante el lector óptico, se cuenta con bodegas para el almacenamiento en una área de 500 metros cuadrados, dotada de todos los servicios para el cuidado de la integridad del producto, especialmente en el control de humedad todo este proceso es industrializado, por lo tanto FEGRANDINOS está en la capacidad de desarrollar productos a partir del segundo grado de industrialización, convirtiéndola en harina, aclarando que este proceso todavía está en fase de innovación. La microempresa actualmente está conformada por 5 asociaciones.

1. Asociación de Productores de quinoa del Carchi

2. Asociación de Productores y comercializadores Agropecuarias del cantón Bolívar
3. Asociación agroindustrial “San Isidro “
4. Asociación de productores agropecuarios “los Andes”
5. Asociación agrícola plaza Pallares

Los integrantes de estas asociaciones son a su vez socios e inversionistas, su número es de 162 productores activos, esto garantiza el éxito federativo de su operación, por constituirse en clientes permanentes, otras personas que demanda sus servicios pertenecen a Bolívar, Espejo , Montufar e Imbabura, cabe aclarar que la microempresa investigada no compra ni vende cereales porque su actividad principal es el procesamiento de los mismos, por lo tanto las rentas o ingresos que se obtienen son fondos de reserva que puede distribuirse en los socios, bajo ninguna figura jurídica (Estatutos FEGRANDINOS , 2018).

Por otro lado, la empresa FEGRANDINOS atravesó una etapa de grandes inconvenientes que impidieron lograr sus metas y objetivos propuestos, puesto que en su inicio no contó con el apoyo de las autoridades, pero la tenacidad de sus integrantes logro superaros y revitalizaron a la microempresa.

### **1.3. Objetivos**

Plantear un Modelo de Gestión financiera y administrativa para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, (FEGRANDINOS) buscando una óptima gestión de sus recursos, para aumentar la competitividad de la microempresa.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

- Analizar los problemas mediante el diagnóstico situacional de la microempresa en su manejo de recursos materiales, financieros, tecnológicos y de talento humano.
- Establecer criterios de medida de competitividad acorde a las características de la microempresa y vinculando con los problemas identificados en el diagnóstico situacional.
- Diseñar planes administrativos, financieros para definir actividades que mejoren a la competitividad de la microempresa.

#### **1.4. Justificación**

Los registros contables permiten realizar un seguimiento de las actividades diarias de una empresa, sin embargo, FEGRANDINOS no cuenta con registros que permitan dar soporte a los movimientos y estados financieros, por otro lado, carece de coordinación en los procesos, ocasionando inconvenientes al momento de establecer la utilidad o pérdida de la empresa. En consecuencia, tiene especial interés conocer los motivos por los cuales no ha implementado un modelo de gestión administrativa financiera, que es uno de los problemas más álgidos y es una barrera para crecer en el mercado y ser más competitivo.

El desarrollo de la presente investigación surge de la necesidad de plantear el Modelo de Gestión administrativo – financiero para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, el cual permitirá llevar un control de las cuentas que tiene la microempresa, mejorar los procesos de entradas y salidas de mercadería, y además gestionar los recursos financieros adecuados. Las organizaciones se encuentran en un momento crítico, necesitan disponer de un modelo de gestión para planificar, organizar, dirigir y controlar y luego mejorar cada proceso utilizando una adecuada gestión de las operaciones administrativas - financieras. Esta investigación busca plantear el modelo de gestión administrativo - financiero para FEGRANDINOS, considerando que es una herramienta que servirá de guía, y facilitará pautas para desempeñar en forma técnica las actividades económicas, a través de una adecuada gestión de los recursos disponibles, con un modelo adecuadamente estructurado y con planes estratégicos correspondientes, esto permitirá prever riesgos respecto al déficit de recursos financieros, tecnológicos y talento humano.

Es importante comprender que no siempre el modelo más complejo es el más adecuado, porque es necesario realizar pruebas experimentales para seleccionar la forma funcional que mejor se adapte a cada situación. Entre la teoría que fundamenta a las empresas de gran escala está la de “PeckingOrder”, buscando resolver los problemas de irregularidad de información en el mercado financiero (Blanco, Puente, & Delgado, 2009) otra teoría usual de Trade off, se aplica utilizado para medir el beneficio que se obtiene al adoptar una decisión en lugar de otra (Mondragón, 2011).

Es necesario mencionar que el modelo de gestión debe de tener una evaluación a largo plazo con metas y objetivos a corto plazo, aunque es claro que el auge económico

en la Zona 1 es crítica afectada por la pandemia y además las exigencias de la globalización de mercados, por otra parte, la zona norte es conocida a nivel nacional por la producción masiva de papa, leche y actualmente la quinua, que tiene problemas de comercialización (INEC, 2017)

Socialmente se justifica con la línea 9 del desarrollo del instituto de posgrados de la Universidad Técnica del Norte, haciendo que esta beneficie a la sociedad dinamizando el comercio local, provincial y nacional categorizado con un nivel de compromiso, lo cual redundará de manera positiva en el fomento y desarrollo de la misma. Así como también ratificara el nivel académico y profesional del área de estudio y servirá como modelo para otras microempresas emprendedoras que deseen implementar el modelo de gestión propuesto.

Por otra parte, la investigación ayuda a ampliar los datos sobre el modelo de gestión administrativa – financiero para su análisis comparativo con estudios similares, que ayuden a resaltar la importancia de lo que es una Mi Pyme.

El proyecto de titulación es factible, porque la microempresa a investigar está operando en lugar de fácil acceso y existe la disponibilidad para acceder a las fuentes de información primaria y secundaria utilizando datos reales.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Marco teórico

En este capítulo se establecen las bases teóricas que servirán para la fundamentación de la propuesta, como también permitirá organizar sub contenidos aplicando el método inductivo que parte de lo general a lo específico, que es el contenido básico al que se va a referir esta investigación.

##### 2.1.1 Modelo de gestión

Según, López (2014) afirma que un modelo de gestión explicitado textualmente “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta” (p. 65). De acuerdo a lo que expresa la cita es importante que cada modelo a utilizar este en función de sus actividades económicas que representa la búsqueda permanente del mejoramiento del desempeño laboral para ser competitivos.

Para Chiavenato (2011) el modelo de una organización burocrática es una de las teorías más importantes, que fue fundada por Max Weber en 1920. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, es la adecuación de objetivos esperados para asegurar la máxima eficiencia.

Por otra parte, la gestión y administración para Toledo (2014) los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben ser tomados en cuenta para su aplicación dependiendo del tipo de empresa en donde se va a desarrollar la gestión.

También la gestión es un proceso en donde la empresa certifica que la utilización de los recursos ha sido adecuadamente aplicada y se ha logrado cumplir con los objetivos. Buscar la supervivencia y mantenerse en el tiempo es necesario trabajar con un plan estratégico que permita cumplir en forma responsable y obtener los beneficios utilizando óptimamente sus recursos (Romero, 2014).

### ***2.1.1.1 Control de la gestión***

El control de gestión incluye una serie de acciones que deben realizarse con la finalidad de cumplir las actividades planificadas.

En forma textual el control de gestión es “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone”. (Philippe & LORINO, 1994)

El control de gestión está relacionado con la planificación, ejecución y dirección, y permite medir la calidad del desempeño, utilizando los indicadores respectivos.

### ***2.1.1.2. Indicadores de gestión***

Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar cómo y en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Una empresa requiere de planificación estratégica e indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es el compromiso de los administradores de los organismos para dar el avance de las cuentas que demuestren su operación y gestión a través de resultados. (Bonney, 2005).

### ***2.1.1.3. Planificación Estratégica***

La planificación estratégica es una herramienta, que para que sea efectiva es necesario la correcta utilización de quien le está empleando y que a futuro podrá establecer si el comportamiento fue exitoso o fracaso (Cruz, 2007).

Entre los aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta están:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

El plan estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la situación actual de una entidad, también define las estrategias y la organización en el tiempo en que deben

cumplirse acciones y los recursos a utilizar para alcanzar la meta deseada (Bonilla, 2003), por consiguiente ayuda a estructurar la misión, visión y el diagnóstico situacional tanto interno como externo para poder corregir- debilidades, afrontar- amenazas, potenciar - fortalezas y aprovechar – oportunidades.

Para poder identificar un indicador es importante iniciar con un esquema que defina el valor de mercado, situación que generalmente está asociada con la misión y sus elementos cuantificables como son las estrategias y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos; esto está respaldado por cuatro grandes macro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. (Cruz, 2007).

En este caso para esta investigación se analizó en manera más profunda la competitividad por ser el aspecto definitorio para la participación en el mercado.

### **2.1.2. Competitividad**

La competitividad es sostenible siempre y cuando los resultados que se van a obtener estén correlacionados y que permitan a la empresa establecer procesos e implantar estrategias que mejoren la eficacia para lograr eficiencia (Cetindamar & Kilitcioglu , 2013, págs. 7-22).

Para definir el interés teórico y práctico de lo que es la competitividad, el modelo de Porter (1995) es el que mejor se adapta para definir lo que es ventaja competitiva y como se lo aplica a industrias, siendo apertura en base a 5 componentes.

- Competidores potenciales
- Productos sustitutos
- Poder de los Clientes
- Poder de los proveedores
- Rivalidad de competidores del sector

Antes la diferenciación era consideraba como la barrera protectora contra la competencia en base a la lealtad de marca, dando como resultado una mejor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como son: investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente (Porter M. , 1995, pág. 6).

En consecuencia, la innovación es la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento o la introducción de nuevas formas de competición que tengan como finalidad la redefinición de la industria (Ferrás, 2018). Si se trabaja con una mejora continua determinando las variables que asegure el mejoramiento, esto significa para la microempresa un reto de seguimiento constante (Wroblewski, 2014).

Así mismo el valor agregado es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco utilizado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación. (Rojas J. , 2018).

### **2.1.3. Gestión administrativa**

El modelo de gestión parte del desarrollo de la administración, debido a las nuevas tendencias donde todo se vuelve cada vez más sencillo, sin embargo (Munch, 2014), esta teoría es una referencia para diseñar su enfoque con las siguientes etapas: planificación, organización, integración, dirección y control, bajo estas condiciones esta es una disciplina necesaria para el adecuado funcionamiento de cualquiera empresa. Finalmente, se reafirma lo que la cita expresa “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2010).

### 2.1.3.1. *Proceso de la gestión administrativa*

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso.



**Figura 1.** Elementos de la gestión administrativa

*Fuente:* (Munch, 2014)

También es importante la planificación acompañada de la coordinación y supervisión, es una función administrativa que se interesa por la definición de metas para el futuro desempeño organizacional y por decidir acerca de las tareas y los recursos necesarios para alcanzarlas (DAFT, Richard, MARCIC, & Dornothy, 2011, pág. 48), se acopla con la organización sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2011, pág. 6)

Es importante la gestión a nivel administrativo para brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, con el fin de lograr resultados efectivos y desplegar una gran ventaja competitiva que traduce en los estados financieros y de esta forma poder mejorar las diferentes áreas. (Muñiz L. , 2017)

Por otra parte Rodriguez & Martinez (2011) la gestión es un proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar, ejecutar las directrices y procesos estratégicos, tácticas de una unidad productiva mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su trabajo, al mismo tiempo coordina

los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos, ayudando a la ejecución de planes estratégicos y la elaboración del modelo de gestión para establecer cuál es el rumbo del proceso a seguir.

#### **2.1.4. Gestión financiera**

La gestión financiera comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivos y metas organizacionales, es una herramienta flexible que se adapta a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial y personal (Valle, 2020).

La gestión financiera generalmente se ocupa de la adquisición, asignación y el control de los recursos financieros de una empresa. Los objetivos esenciales son:

- Garantizar el suministro regular y adecuado de fondos a la preocupación.
- Asegurar rendimientos adecuados a los accionistas que dependerán de la capacidad de ganancia, el precio de mercado de la acción, las expectativas de los accionistas.
- Garantizar una utilización óptima de los fondos. Una vez que se obtienen los fondos, deben utilizarse de la mejor manera posible a un costo mínimo.
- Garantizar la seguridad de la inversión, es decir, los fondos deben invertirse en empresas seguras para que se pueda lograr una tasa de rendimiento adecuada.
- Planificar una estructura de capital sólida: debe haber una composición sólida y justa del capital para que se mantenga un equilibrio entre la deuda y el capital social.

Según la opinión de Calderón (2010) la gestión contable permite registrar la documentación generada en las operaciones diarias, clasificándola de acuerdo a los gastos y registrándolas para su archivo, posteriormente permite resumir de manera significativa y en términos monetarios los estados financieros y los reportes gerenciales.

Esta es una de las áreas tradicionales y funcionales en la gestión, toda organización la utiliza, para los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para que la actividad de la organización sea adecuada; por lo tanto, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con la utilización y control de recursos financieros. (Enguinados, 2019), tomando en consideración la parte

financiera que corresponde al sector público o privado porque cada uno de ellos dispone de normas y de entidades de control específico diferenciado encargadas de preservar sus seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008).

Por otra parte, Sánchez & Mota Sánchez (2011), indica que las principales actividades de la gestión financiera se resumen en:

- Contabilidad
- Presupuestos
- Fijación de precios
- Identificación de los costos
- Fijación de políticas

Para poder establecer un modelo de gestión financiero la contabilidad es esencial para analizar, interpretar, planificar, organizar y resolver los asuntos económicos y financieros derivados de las diferentes operaciones comerciales que realiza una empresa (Lexus, 2016, p. 49) además de los estados financieros; constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios y que sirva para la toma de decisiones económicas (NIC, 2006).

Además, es importante que las inversiones estén registradas con los títulos valores adquiridos por la entidad para poder disponer de reservas secundarias de liquidez, correspondientes a las operaciones de disposiciones legales y reglamentarias (Salazar, 2002).

**Para la correcta gestión financiera es necesaria la decisión de las áreas de:**

- Inversión que define la cantidad de recursos que se destinarán a la realización de los proyectos.
- Financiamiento que consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras o estructura de financiamiento, así como también la posibilidad de modificarla para que se pueda maximizar el valor de la organización.

- Destino de las utilidades que consiste en determinar la estabilidad que tendrán las utilidades y el destino que se les dará. (Finanzas Financieras, 2015).

#### **2.1.4.1. Estados Financieros**

Según Hernández (2008), los estados financieros son informes contables elaborados según los principios y técnicas de la contabilidad, mediante los cuales se reflejan aspectos fundamentales de la actividad económica de la empresa tales como el movimiento de efectivo, flujos de caja de ingresos y gastos y los cambios de forma y magnitud del patrimonio.

##### *2.1.4.1.1. Estado de situación financiera.*

Según Somoza (2016), en su obra titulada, estados contables, manifiesta que representa el patrimonio de la empresa en periodo determinado, en lo que se refiera a activos y pasivos de la empresa.

En el estado de situación financiera la entidad se demuestra los activos, pasivos y patrimonio que cuenta la empresa, además permite conocer su grado de liquidez, solvencia y la rentabilidad.

##### *2.1.4.1.2. Estado de resultado.*

Según Somoza (2016) es la representación de los ingresos y los gastos correspondientes a un período económico y el saldo del proceso será el beneficio o la pérdida del periodo.

En el estado de resultado se conoce si una empresa está teniendo una ganancia o pérdida en un determinado periodo y además les sirve para tomar decisiones en los negocios.

##### *2.1.4.1.3. El estado de cambio en el patrimonio.*

Para Somoza (2016), representa los cambios producidos en el patrimonio de la empresa, entendido a los fondos propios de la entidad. Con ello se puede explicar y analizar los cambios que existen en el patrimonio ver las variaciones que sobrellevan cada uno las cuentas en un periodo determinado.

#### *2.1.4.1.4. El estado de flujo de efectivo.*

De igual manera Somoza (2016), manifiesta que es el efecto de emplear el principio de caja para obtener el flujo de efectivos durante el ejercicio. En otras palabras es el máximo representante de la liquidez empresarial.

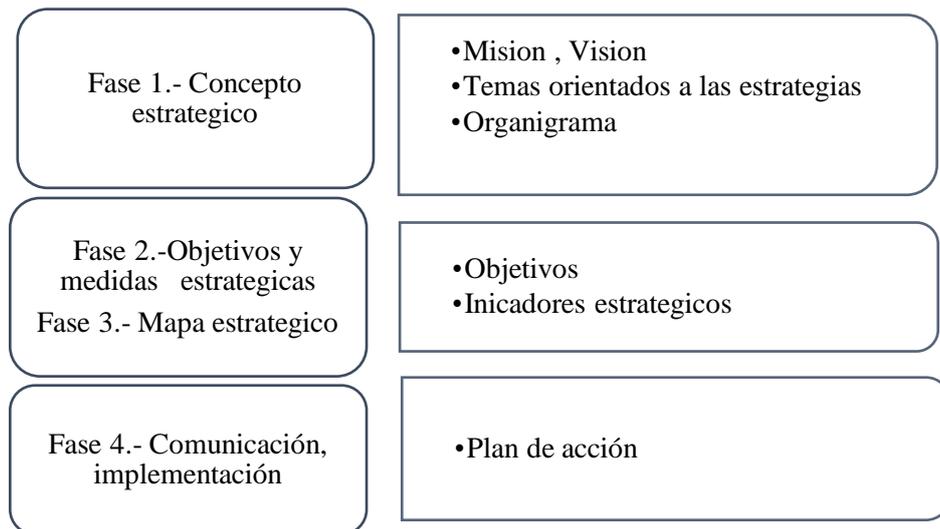
Es el movimiento de dinero que tiene una empresa, la manera de como se ha invertido y aprovechado durante el periodo de operaciones.

#### **2.1.5. Estructuración del modelo de gestión**

Dentro del proceso del modelo de gestión, se involucra como eje central del plan estratégico administrativo y financiero que está dirigido en una serie de pasos fundamentales para su aplicación, para ello se han analizado las bases teóricas y elementos que forman parte de los diferentes modelos de gestión, para así contrastar criterios y seleccionar el más favorable llegando a determinar la teoría que actualmente se están implementando en las microempresas el “Balanced ScoreCard” o Cuadro de Mando Integral desarrollado para diseñar estrategias gerenciales e indicadores bajo las perspectivas del cliente.

El Score Card es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una compañía que le permitirá convertir la visión por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados (Martínez R. , 2001); acoplado a la teoría Norton & Kaplan (2013) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión hacia una organización con un amplio conjunto de medidas de la operación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Puede ayudar a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles e interrelacionados, promoviendo así la alineación de los comportamientos del personal clave de la organización y de sus recursos.

Razones por las que una empresa puede o debe implantar un cuadro de mando integral según (Muñiz & Monfort, 2005) es porque se necesita un nuevo método para calcular el efecto de las actividades generadoras de valor con respecto a las ideas, la relación con clientes y proveedores, el proceso de innovación y la calidad, la realización del conocimiento siendo necesario alinear al gerente y al resto de empleados en la misma dirección o ruta.



**Figura 2.** Fases para la implementación del Balanced ScoreCard  
**Fuente:** (Amendola, 2011)

### 2.1.6. Plan administrativo y financiero

El planteamiento de y su planificación plan es uno de los principales sistemas directivos y se define como un sistema de actividad humana que proporciona elementos de juicio valederos para proveer la visión de futuro, definir la misión interna, y evaluar el desempeño, a fin de establecer lineamientos que permitan la adaptación, supervivencia y crecimiento de la organización. Por lo tanto, la planificación estratégica facilita a la empresa la elección de cursos de acción, a través de identificar los componentes del sector, exponer los valores directivos, establecer las oportunidades-riesgos, visualizar las fortalezas-debilidades, especificar las estrategias factibles y deseables y proponer alternativas de implantación, todo lo anterior permite reducción de los riesgos y el adecuado aprovechamiento de las oportunidades del entorno tanto administrativas como financieras (Adolfo, Barrantes, & Orestes, 2010).

Se propondrá estrategias para la elaboración de los planes administrativos y financieros que indican la dirección y el cómo emplear los esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos previamente establecidos. (Sierra, 2013).

### 2.1.7. Recursos de la Empresa.

Esto se refiere a la forma de concepción que debe tener la empresa para implementar estrategias que mejoren su desempeño, El talento humano es fundamental, los trabajadores pueden adaptarse a los cambios en las condiciones de trabajo. Los

recursos financieros se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, compra de mercaderías, pago de salarios y también para la realización de inversiones de largo plazo. (Arias Y. , 2018) Una buena administración de los recursos financieros es clave para lograr el éxito en los objetivos de una organización, acoplándose a la tecnología, poder enfrentarse a los retos diarios y a la creciente velocidad de cambio y volumen de información que es lo constituye el crecimiento permanente de la empresa (Alshaboul, 2012).

Cuando una organización tiene rentabilidad, se define que la relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos es la adecuada y además expresa la eficiencia que se ha utilizado para producir bienes y servicios para el mercado. (Runza, 2014) .

#### **2.1.8. Sector económico de la microempresa a estudiar**

El término industria se usa de manera informal para referirse a grupos de empresas que elaboran productos similares. Las industrias se pueden definir en forma rigurosa o en términos generales, según la cuestión que se discuta. Ya sea que se defina a las industrias en forma estricta o general, la forma en que cualquiera de ellas se comporta depende de cómo esté organizada. Las industrias son empresas que transforman la materia prima en producto final mediante un proceso de transformación y se dedican a la misma rama de productos, su organización es la que genera la diferencia entre general o estricta. (MAGAP, 2015, p. 99). La evolución de la pequeña agricultura campesina y del agro exportación dan cuenta de un modelo que ha sostenido el consumo interno y de las diferentes exportaciones de bienes primarios, especialmente agrícolas, Actualmente se enfatiza un panorama actual al comparar el peso de las exportaciones agrícolas frente al resto de exportaciones no agrícolas.

#### **2.2 Marco legal**

La base legal principal de toda organización en el Ecuador es la Constitución según Registro Oficial 449 de 20-oct.- 2008, en el Art 319 afirma: “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas” (Constitución de la República, 2008).

Según el Plan Nacional al Buen Vivir establece (2017-2021) en el objetivo 6 manifiesta el desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral. Una de las ideas más interesantes que promueve el Buen vivir es, justamente, impulsar la matriz productiva para bienes o servicios en consecuencia FEGRANDINOS está impulsando estos aspectos para continuar desarrollándose.

FEGRANDINOS es una microempresa según el (SRI, 2018) indica que: “Se conoce como MYPES al conjunto de micro y pequeñas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” .La Federación está obligada a llevar contabilidad según el Art. 19 de la Ley Orgánica de régimen tributario, deben llevar contabilidad cuando: Sus ingresos brutos sean mayores a \$ 300.000,00. Deben cumplir con esta obligación al inicio de sus actividades económicas; se categoriza como una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro formada por 5 asociaciones para desarrollar o realizar las actividades del servicio con fines lícitos y que no tiene como propósito obtener únicamente beneficios monetarios para repartirse entre los asociados.

Fue creada con contraparte del MAG en el objetivo 1 manifiesta fortalecer a las federaciones de granos Andinos del Norte y Sur a través del acompañamiento técnico estrategia hombro a hombro – coordinación de innovación en el proceso de regulación, elaboración de estatutos entre otros y capacitar a la directiva de las mismas en temas administrativos, contables y asociativos.

Diseñar, socializar y extender líneas de productos y servicios financieros orientados a atender demandas de financiamiento en eslabones productivos, de comercialización y agroindustrial en conjunto con la corporación financiera nacional y la banca para el desarrollo productivo rural y urbano BanEcuador ampliarse a la banca privada. (MAG, 2017). Además, intenta acoplarse a las ISO 9001:2015, todo lo expresado ayuda a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Le permitirá convertirse en un competidor más consistente en el mercado, mejorará la Gestión de la Calidad que le ayudará a satisfacer las necesidades de sus clientes y dispondrá métodos más eficaces de trabajo que le ahorrarán tiempo, dinero y recursos.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Descripción del área de estudio

La microempresa FEGRANDINOS está formada por organizaciones de derecho privado sin fines de lucro, la actividad principal es dar un servicio integral en lo que se refiere al acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento de granos y cereales del norte, constituida desde el 2017. Utiliza una planta propia de última tecnología, consolidando así las buenas relaciones comerciales, que se basan en el crecimiento económico y en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las instalaciones de la microempresa se encuentran ubicadas en el Sector denominado Las Monjas a un kilómetro de la virgen de Fátima Av. Panamericana, Cantón Bolívar - Provincia del Carchi.

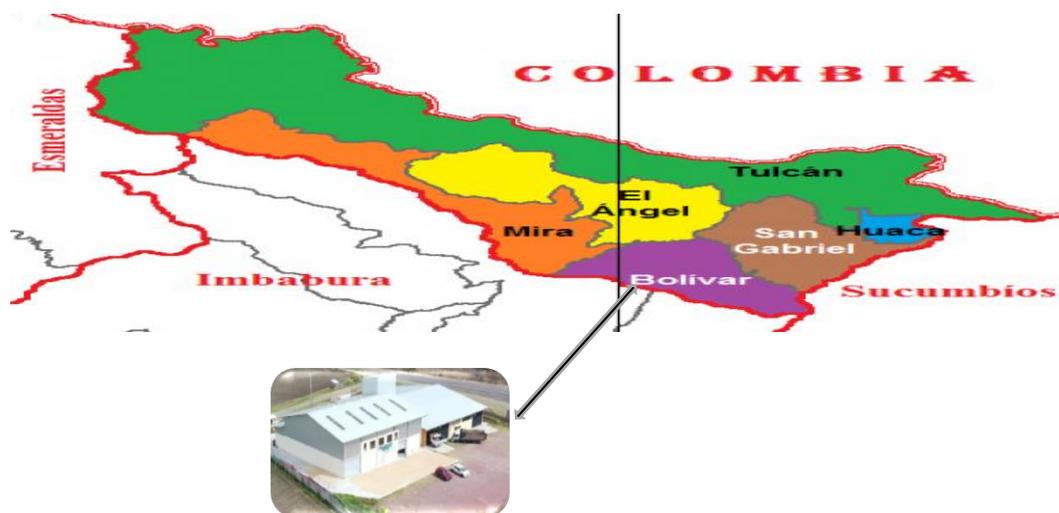


Figura 3. Mapa de ubicación de "FEGRANDINOS".

#### 3.2. Enfoque de investigación.

La presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que se combina en el estudio las variables cuantitativas y cualitativas, a continuación, se presenta la definición de cada una.

### **a) Enfoque Cuantitativo**

Para Hernández *et al* (2014) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). En el desarrollo de la investigación el plan financiero tiene indicadores como: manejo de efectivo, costos, contabilidad general entre otros, la medición numérica y los métodos estadísticos se utilizaron para dar cumplimiento del objetivo general.

El enfoque cuantitativo está asociado al método deductivo que permite generalizar desde casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades del entorno del problema. De acuerdo a Egg (1997) afirma que “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones (p. 97). “Mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” (Madé, 2006, p. 69).

De acuerdo al enfoque de la investigación se utilizó el estudio correlacional, el cual tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos categorías o variables en un contexto en particular. “Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación” (Hernandez *et al*; 2014, p.121).

### **Coefficiente de correlación**

Como resultado, se asume el siguiente concepto: Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos (Ruiz & Santander, 2004), para medir si existe correlación del modelo de gestión administrativo financiero con respecto a la competitividad.

Además, se utiliza una encuesta como instrumento, formulada por una guía de preguntas estructuradas cerradas utilizando la escala de Likert desde un punto de vista aritmético, una escala sumatoria, para que el valor que tiene cada persona en la actitud medida se obtiene mediante la suma de su respuesta, está conformada por dos encuestas una para los directivos de 15 y otra para los socios de 18 ítems utilizando la misma escala.

## b) **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo, tiene lugar en los análisis, la descripción de los fenómenos involucrados y estudio de factores. Para Hernandez *et al* (2014) “establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías, estrategias empresariales, manual de funciones, políticas empresariales y financieras determinando la filosofía empresarial ( misión y visión )” (p. 121); además de describir situaciones mediante el análisis FODA, estudio de diagnóstico situacional; para determinar su manejo en los recursos materiales, financieros, tecnológicos y de capital humano.

De igual manera en el enfoque de la investigación se utilizó el método inductivo “es una relación de juicios que va de lo particular a lo general. En la inferencia inductiva se parte de juicios particulares para dar un salto y concluir con un juicio universal” (Martínez F. , 1987, p. 18).

Se utilizó la investigación descriptiva, con el propósito de especificar las propiedades y datos históricos de FEGRANDINOS, además de las características y los perfiles de las personas en estudio, en este caso las asociaciones pertinentes, para mostrar con precisión las falencias en la estrategia empresarial y financiera; vinculadas con el enfoque cualitativo describiendo sus procedimientos en estudio.

Se aplica el diseño transversal donde se recoge datos en un solo momento en el tiempo evaluando la situación de la microempresa y analizando la incidencia de las variables, como también su interrelación, en un momento puntual. (Hernández et al, 2014).

La entrevista cualitativa es más personalizada, manejable y abierta, se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) (Hernández, et al., 2014).

Los métodos son “el conjunto de procedimientos y técnicas para recolectar y analizar datos” (Strauss & Corbin, 1990). Por otro lado, las técnicas son las herramientas utilizadas para recopilar información sobre las fuentes primarias. Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una entrevista dirigida a la directiva de la federación con 15 preguntas abiertas.

### 3) Población y muestra

La población de estudio está representada por las 5 asociaciones de FEGRANDINOS las cuales están formados por:

**Tabla 1.** Asociaciones de base FEGRANDINOS

Organizaciones de base	Hombres	Mujeres
Aso. Productores de Quinoa del Carchi	67	18
Aso. De Productores y comercializadores agropecuarios del Cantón Bolívar	17	2
Aso. Industrial San Isidro	13	10
Aso. De Productores Agropecuarios los Andes	9	2
Aso. Agrícola plaza Pallares	13	12
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>44</b>

**Fuente:** (MAGAP, 2021)

Una población total de 163 socios

Se aplicó una muestra probabilística que determina el tamaño y selecciona los datos de manera estratificada y sistemática para que cada elemento tenga la posibilidad de ser elegido (Hernández, et al., 2014).

**Formula** 
$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + (Z)^2 pq}$$

**N**= Muestra

**e** = Margen de error (Máximo recomendado 5%)

**N** = Total de Población (33,076)

**p** = Posibilidad que ocurra el suceso (0.85)

**q** = Posibilidad que no ocurra el evento (0.15)

**Z** = Nivel de confianza. 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

**Cálculos** 
$$n = \frac{(1.96)^2 0.85 * 0.15 * 163}{(0.05)^2 (33.076 - 1) + (1.96)^2 0.85 * 0.15}$$

$$n = 89$$

Considerando el cálculo de la muestra es de 89 socios aplicar al instrumento.

Para la determinación del tamaño de la muestra, el valor Z corresponde al 95% de confianza que se observó en la tabla de curva normal (1,96), expresando en desviaciones típicas, porcentaje de expectativa general.

El error estándar de estimación corresponde al 5%, considerado dentro de los parámetros normales. Es decir, la diferencia entre la media maestra y la media de la población que está dispuesta a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido anteriormente.

Además, trabajadores directos en la federación: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, síndico, 5 vocales y dos trabajadores operarios, comisionados en la producción, bodegaje y almacenamiento, que son el principal objeto para poder determinar los planes administrativo y financiero. Con 12 personas en estudio en la parte directivas más los 89 socios llegando a realizar 101 encuestas.

Para la tabulación de las encuestas se realizó las siguientes fases:

### **Fase 1: Preparación de datos y elección de software**

Una vez que los datos se han codificado, mediante la encuesta estructurada se procede a digitar los datos obtenidos, utilizando el software SPSS 25, para realizar análisis de datos es este caso estadística descriptiva, mediante la media y prueba Alfa para ver si hay una diferencia significativa entre las variables a estudiar.

### **Fase 2: Aprendizaje y ejecución del software**

El SPSS se utilizó para trasladar los datos de las encuestas de una forma ordenada y eficaz que de tal manera permita ordenar por preguntas, tipo de respuesta, las etiquetas que se les de elección, además se pondrá una codificación de números para facilitar la rapidez de transferencia de datos, entre otros aspectos la medida será nominal o a escala según la pregunta.

Por otro lado, también se utilizó el Microsoft Excel, para determinar cálculos estadísticos simples como es la media, varianza o algunos datos específicos.

### Fase 3: Factibilidad del instrumento

Una vez tabulado las preguntas se analizó la fiabilidad por medio del SPSS utilizando el Alfa de Cronbach.

**Tabla 2.** Estadística de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,93	15
0,95	18

**Fuente:** Datos obtenidos del SPSS

Los ítems de 15 y 18 afirmaciones tanto de las encuestas a los socios y directivos dan como resultado 0,93y 0,95 quiere decir que cuanto más próximo esté a 1, más consistentes son entre sí. Por tal caso si esta aproximado y por ende existe fiabilidad del instrumento para poder aplicar.

### 3.3. Procedimientos

La recolección de información se validó mediante el apoyo de expertos; además del dato estadístico en la fiabilidad del instrumento permitiendo medir la variable en cuestión de calificación de cada una de ellas, para el cumplimiento de los objetivos se efectuó los siguientes procedimientos.

En primera entapa para el cumpliendo del objetivo 1; se aplicó una entrevista no estructurada conformada con 15 preguntas abiertas para obtener suficiente información que permita contrastar y analizarla, con el fin de recopilar datos de la falencia de las áreas temáticas en estudio. El instrumento se aplicó al administrador de FEGRANDINOS. Además de dos encuestas realizadas a los socios y a la junta directiva con 15 y 18 preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert de tal forma que permitió dar una valoración a cada una.

Como segunda etapa en el planteamiento del objetivo 2, se indagó las mismas encuestas, clasificándolas las afirmaciones de competitividad y analizando la teoría de Porter, además de realizar una correlación de las variables de estudio.

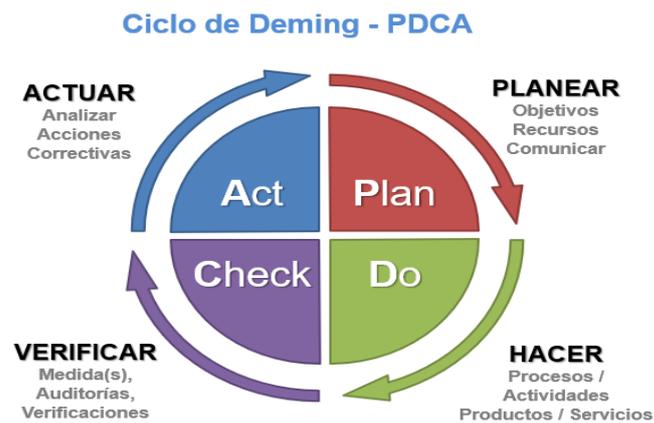
En una última etapa se construye un escenario, para proponer los planes administrativos y financieros en un periodo determinado de tal manera que permita

establecer el modelo para generar competitividad, se desarrolla con puntos específicos y acordes a la necesidad de FEGRANDINOS.

Para plantear el modelo de gestión se utiliza el ciclo de Deming para la Planificación Estratégica, que representa un proceso integral, sistemático y continuo que anticipa cambios futuros, catalizados a favor de la microempresa, permitiendo así el cumplimiento de las metas, la toma de decisiones y el éxito deseado de la misma y de tal forma que permita plantear el modelo de gestión administrativo financiero.

### 3.4. Consideraciones bioéticas

No se efectuaron experimentos en esta investigación, por tratarse de una investigación directa, descriptiva de campo con el objeto en estudio FEGRANDINOS. Por ello se justifica con un compromiso para el investigador, realizar un bosquejo que permita implementar el modelo que sea beneficioso para la planta procesadora, además siendo el lugar en estudio el sector Monjas que es parte de la provincia del Carchi.



**Figura 4.** Ciclo de Deming  
**Fuente:** (Bernal, 2013)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Diagnóstico Situacional de la microempresa FEGRANDINOS

El procedimiento utilizado para realizar el diagnóstico situacional de FEGRANDINOS fue mediante el análisis de la situación interna, a través de la entrevista realizada al gerente y las encuestas aplicadas a Junta Directiva y socios de la empresa. Se realizó el análisis situacional externo usando como herramientas el enfoque PEST: analizando la dimensión política, legal, económica, social y tecnológica, y el enfoque de la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, para determinar el ámbito competitivo en el que interactúa la empresa FEGRANDINOS.

##### 4.1.1 Análisis situacional interno

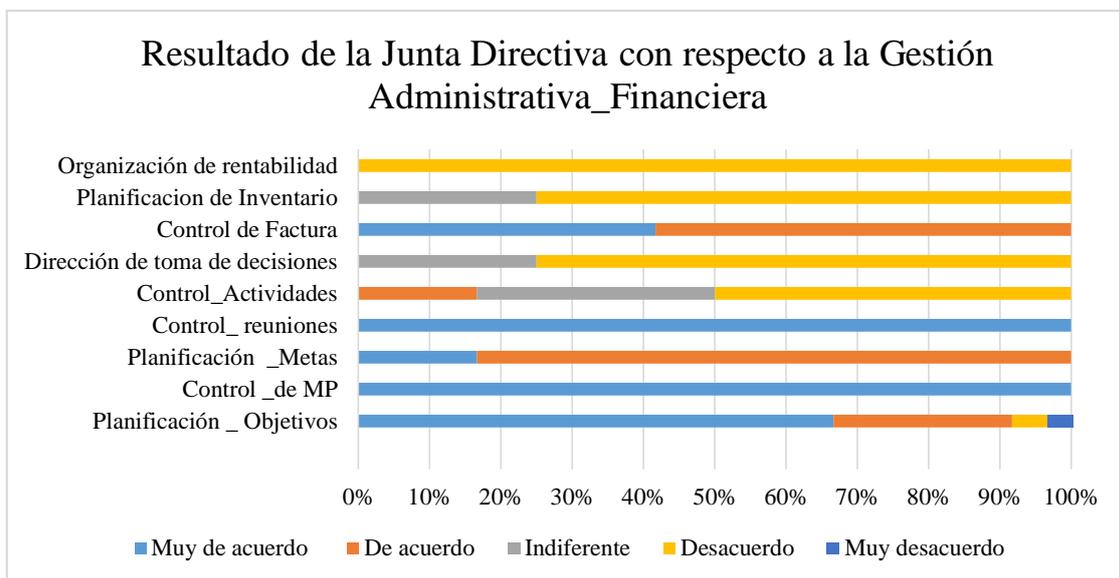
- **Análisis de la entrevista aplicada al gerente de FEGRANDINOS**

De la información obtenida de la gerencia de FEGRANDINOS, se establece que esta empresa oferta los servicios de estabilización de secado, seleccionador, clasificador, empaquetado, procesamiento y acondicionamiento de granos, con calidad garantizada. En relación a la disposición de un manual de funciones se determina que la empresa no dispone de esta herramienta administrativa, lo que generalmente debilita la planificación y control de las actividades que realizan en los puestos de trabajo y la aplicación de lineamientos y políticas que requiere la organización. Se determina que la empresa no establece políticas financieras y administrativas; la falta de estas políticas generalmente ocasiona debilidades en la gestión financiera principalmente en la formulación de presupuestos y su ejecución, a la vez que ejercer un control de los riesgos y la rentabilidad de la empresa.

En lo pertinente al procesamiento de los productos, esta empresa tiene diferentes precios, para la Quinoa de \$7.00, cereales \$2.00 a \$5.00 según el nivel de impurezas. De esta información se desprende que los márgenes de rentabilidad no son significativos en relación a la inversión que tiene la empresa, por lo que es necesario realizar una gestión financiera a base de las proyecciones, sustentado en los ingresos reales, costos y gastos que generalmente incurre esta organización en sus años operativos.

- **Análisis de la encuesta aplicada a la Junta Directiva y socios de FEGRANDINOS**

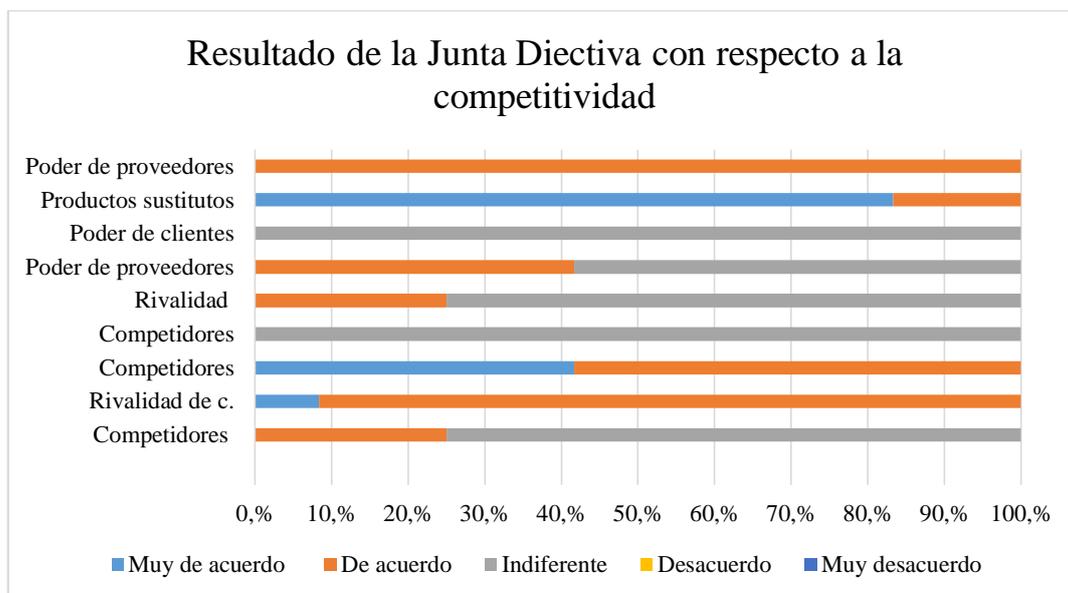
Como otro componente del análisis interno de FEGRANDINOS, se sustentó en la información de las encuestas aplicadas a la Junta Directiva y socios con respecto a la gestión administrativa - financiera y la competitividad que tiene la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:



**Figura 5.** Gestión Administrativa \_ Financiera

De los resultados que se expresan en la figura se establece que los directivos en su mayoría están en desacuerdo con los bajos niveles de rentabilidad que actualmente tiene la empresa. De igual manera en lo referente a que no se realiza planificación de inventarios, y en la dirección de toma de decisiones. En cuanto al control de facturas, los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo que se generen procedimientos con esta finalidad. En lo referente a planificación y metas la mayoría de los directivos consideran que se debe tener una proyección planificada desde el punto de vista económico y financiero que permita alcanzar las metas y sostenibilidad de la empresa. Respecto al control de materias primas todos los encuestados están muy de acuerdo que se realice siguiendo los lineamientos y estándares técnicos respectivos. En el indicador planificación y objetivos las respuestas tienen mayor representatividad en el criterio muy de acuerdo.

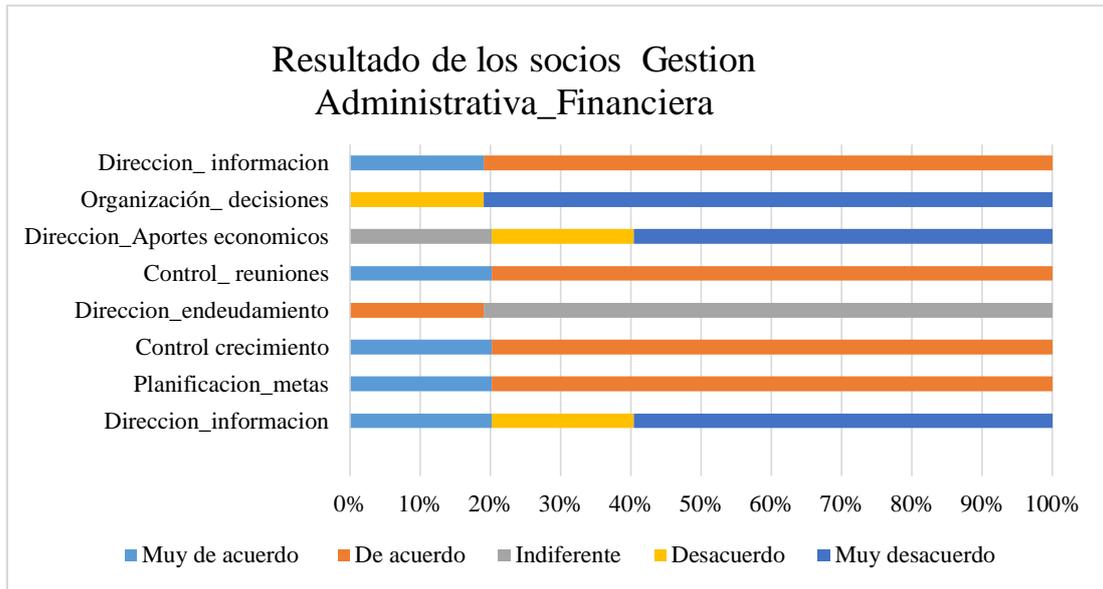
De los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos entorno a la competitividad los resultados son los que indica la siguiente figura:



**Figura 6.** Competitividad

El 100% de la Junta Directiva consideran que es importante mantener una óptima relación comercial con los proveedores de los granos andinos de la Asociación de Productores de Quinua del Carchi, Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios del cantón Bolívar, Asociación Agroindustrial San Isidro, Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes y la Asociación Agrícola Plaza Pallares, organizaciones que están compuestas por 162 productores activos. En lo referente a productos sustitutos la mayoría de los directivos consideran que existe una amplia gama de productos sustitutos en el mercado. En cuanto al poder de los clientes consideran indiferente ya que está en función de la oferta, demanda, y la calidad de los productos que se comercializa.

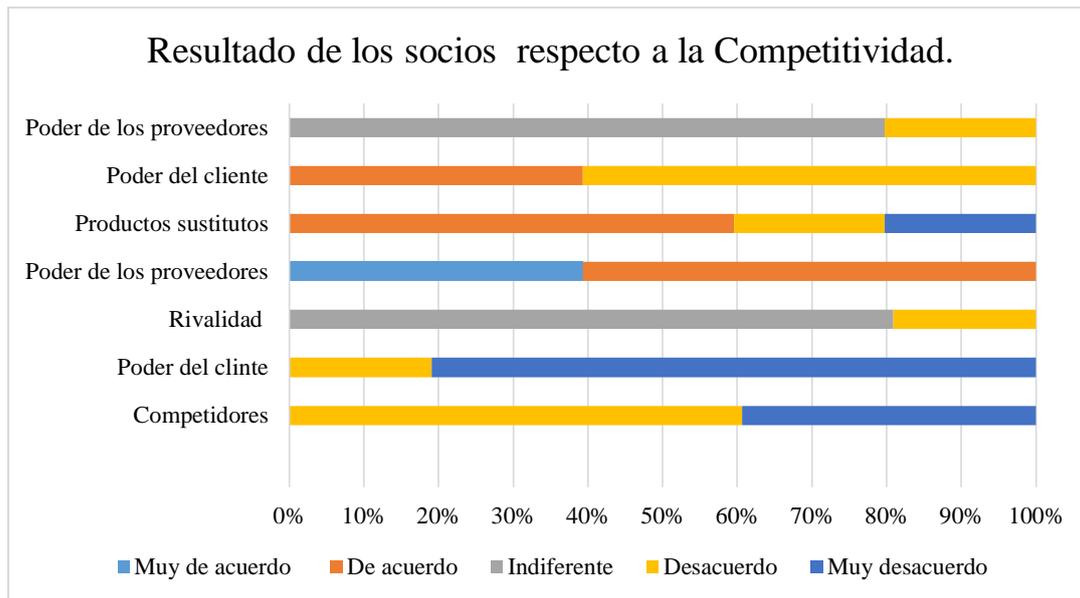
Los resultados de las encuestas aplicadas a los socios en lo referente a la gestión administrativa y financiera son los siguientes:



**Figura 7.** Socios Gestión Administrativa Financiera

En lo referente a dirección e información, están de acuerdo que se fortalezca con la finalidad de mejorar las relaciones internas entre el personal de la empresa y principalmente con los proveedores y clientes. En lo pertinente a organización decisiones, los socios están muy de acuerdo que estas tienen que mejorarse para alcanzar mejores réditos económicos y financieros para la organización. En el indicador sujeto a diagnóstico: dirección – endeudamiento, los socios son indiferentes. En el indicador control y crecimiento de la empresa la mayoría están de acuerdo de que se debe efectuar mecanismos que permitan la sostenibilidad operativa, administrativa y financiera de la empresa, mejorando sus niveles de rentabilidad.

Respecto a la competitividad los resultados de la encuesta que se muestran en la figura son los siguientes:



**Figura 8.** Socios Competitividad

En relación al poder de los proveedores están muy de acuerdo en que se debe estructurar óptimas relaciones comerciales para que asegure la provisión de los insumos (granos andinos) que son los principales elementos operativos con los que obtiene los ingresos la organización. En el indicador poder de los clientes no están de acuerdo con las políticas actuales que mantiene la empresa para ingresar a nuevos mercados que promueva un mayor volumen de ventas. En lo referente a productos sustitutos la mayoría está de acuerdo que exista en el mercado, algunos productos que son competidores directos para los que elabora la empresa FEGRANDINOS.

De los resultados del análisis de los indicadores externos de competitividad se establece que es muy importante que la empresa disponga de planes administrativos y financieros, que generen productos competitivos en cuanto a liderazgo en costos, formulando adecuadamente los costos de producción, administración y otros gastos que permita estructurar sus presupuestos de acuerdo a las proyecciones de objetivos y metas de la empresa, con la finalidad de alcanzar niveles de rentabilidad óptimos, a la vez estandarizar los procesos para diferenciar el producto de la competencia y alcanzar el principio de enfoque de mercado, de manera que permita mejorar sus niveles de ingreso a mercados altamente potenciales internos y externos fundamentado en los principios de comercio justo y sostenibilidad económica financiera.

#### **4.1.2 Análisis situacional externo**

Para realizar el análisis externo del macro y microambiente en el que se desenvuelve la empresa FEGRANDINOS, se utilizó dos metodologías: el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter desde el enfoque del microambiente.

##### **4.1.2.1 Análisis PEST**

En el análisis PEST se consideraron indicadores actuales que tienen relación con la operatividad y mercado de la empresa FEGRANDINOS, es una herramienta que permitió evaluar los factores que pueden generar oportunidades o amenazas en el presente y futuro a esta organización, con los resultados del análisis PEST se pretende tener una visión sistémica favorable para generar los planes administrativos financieros que mejoren la competitividad de esta microempresa.

##### **a) Dimensión política legal**

El análisis de los factores que tienen relación con la dimensión política legal se consideraron las distintas regulaciones gubernamentales, técnicas, legales que pueden generar en forma positiva o negativa a la capacidad operativa de FEGRANDINOS. Entre los indicadores más importantes están los siguientes:

- **Marco legal**

Según el Art. 276 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el numeral 2, señala que las políticas de desarrollo en el país tendrán como fundamento la construcción de sistemas económicos justos, democráticos, productivos, solidarios y sostenibles, para generar trabajo digno y estable, y el desarrollo de los medios de producción. El Art. 281, numeral 5 establece que se formularán distintos mecanismos preferenciales para el financiamiento de las micro, pequeños y medianos productores, facilitando el acceso de medios de producción. En el Art. 283 señala que el sistema económico está integrado por las distintas formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, asociativa como una forma de integración al sector productivo económico del país.

El Código Orgánico de la Producción e Inversiones (2010), establece distintas políticas que generan ámbitos de producir, comercializar bienes y servicios socialmente necesarios a través de programas de emprendimiento y producción que se articulen en los sectores productivos del país. La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular en su Art. 18.- Sector asociativo establece que es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas y productivas similares o complementarias que tienen como finalidad generar bienes y servicios para comercializar bajo los principios de la presente ley. En el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria en el Art. 5 establece que las unidades económicas sean naturales o jurídicas asociativas o de otra índole requieren de capital inicial y de aspectos organizacionales para mejorar sus niveles de productividad y competitividad.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Art. 147, literal c) determina que la SEPS otorgará personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta ley y dispone de su registro, en los artículos: 2, 3, 4, 6, 7, 8 y 9, determina las normas y los procedimientos de constitución de estas organizaciones. En el Art. 4 señala los principios que deben tener estas organizaciones:

- ✓ Búsqueda del buen vivir y del bien común
  - ✓ La prelación de trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
  - ✓ El comercio justo, ético y responsable
  - ✓ Equidad de género
  - ✓ Respeto a la identidad cultural
  - ✓ Autogestión en sus procesos administrativos y financieros
  - ✓ Responsabilidad social y ambiental
  - ✓ Distribución equitativa y solidaria de excedentes
- 
- **Biodiversidad y recursos naturales**

Las políticas que tiene el país en cuanto a biodiversidad y recursos naturales en el Art. 395 de la Constitución de la República del Ecuador en el numeral 2 determina que las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio

cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades económicas en el territorio nacional, esta política interactúa con el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, en el que en su Art. 1 que señala que se debe establecer procedimientos y regulaciones de las actividades públicas y privadas en materia de calidad ambiental. La autoridad ambiental competente de las unidades del ambiente de los gobiernos provinciales son los competentes para llevar el control de los procesos de prevención y seguimiento de contaminación ambiental en cualquier tipo de actividad económica independientemente de la naturaleza y conformación de las empresas.

## **b) Dimensión económica**

- **Producto Interno Bruto**

El producto interno bruto en el Ecuador en el año 2021 tuvo una recuperación del 4%, debido principalmente al cambio de las políticas económicas del gobierno que generan mayor confianza de los mercados, nuevas oportunidades de negocio, sustentado en los estímulos legislativos vigentes (sociedad por acciones simplificadas -SAS), que tiene como finalidad la formalización de los emprendimientos y microempresas. Según esta misma fuente en el año 2021 las SAS representaron el 60% de las constituciones de empresas en el país (Superintendencia de Compañías, 2021).

- **Valor Agregado Bruto (VAB)**

El Valor Agregado Bruto del comercio en general se elevó a un 14.2% del año 2020 al 2021. El cálculo del VAB agropecuario según información del Banco Central del Ecuador fue de aproximadamente 8.53 mil millones de dólares que representa el 8.18% del PIB. La provincia del Carchi se ubica en el ranking número 13 respecto al VAB agropecuario y representa el 1.85% del VAB agropecuario nacional, Imbabura ocupa el ranking 17 con una participación del 1.57% respecto al VAB nacional (Superintendencia de Compañías, 2021).

- **Inversión societaria**

La inversión societaria alcanzo a 1.303 millones de dólares en el 2021, lo que significa una disminución del 9% frente al año 2020. Esta caída de la inversión responde a que el grado de riesgo de inversión es el más bajo de Latinoamérica, especialmente por los riesgos crediticios elevados debido a las políticas económicas, lo que causa un detrimento en la estimulación de inversión en el Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2021).

- **Impulso a la producción, productividad y competitividad de las mipymes**

Según el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, a través de sus ejes programáticos establece mecanismos y políticas para fortalecer los márgenes de producción y comercialización en el mercado local de los bienes y servicios que producen las Mipymes, ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico, tecnológico, y la capacitación especializada para mejorar la diversificación y los niveles productivos y de competitividad. En este plan se determinan acciones para fortalecer e impulsar el crecimiento asociativo de las, fortalecer los procesos productivos de manera articulada con las innovaciones y preferencia del mercado local e internacional (Secretaria Nacional de Planificación, 2021).

- **Normas Internacionales de Información Financiera**

Según lo establecido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el año 2019, emitió la resolución para que las pequeñas y medianas empresas establezcan las normativas internacionales de información financiera. Para las Mipymes cuyos montos de los activos supera los cuatro millones y tienen ventas anuales de hasta cinco millones de dólares es obligatorio aplicar la NIIF completa, mientras que para las Mipymes que no tienen estos criterios antes señalados pueden acogerse a varias secciones de las NIIF y no utilizar la NIIF completa. En función a lo que establece el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

### **c) Dimensión sociocultural**

Según el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, el sector rural generalmente tiene un comportamiento significativo de participación en el sector agrícola con la participación de pequeños y medianos productores agrícolas en las cadenas agro productivas y agroindustriales generando empleo local e ingresos que fomentan la inclusión social. Las poblaciones rurales fortalecen la economía popular y solidaria y las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva, generando ingresos, fomentando la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de cadenas productivas y circuitos de comercialización para mejorar la competitividad y reducir los intermediarios en los mercados.

Los cinco ejes programáticos de este plan son: económico, social, seguridad integral, transición ecológica e institucional, en este marco este instrumento busca implementar soluciones reales a los problemas de las personas enmarcados de las personas de equidad, solidaridad, inclusión económica social, para transformar al Ecuador en una nación próspera y con oportunidades para todos.

Los organismos descentralizados (Gobiernos Autónomos provinciales, cantonales, parroquiales) tienen que ejercer sus planificaciones económicas y territoriales incluyendo a los diferentes actores provenientes de la sociedad, bajo los principios de pluralismo, equidad y control social. Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial deben partir de un diagnóstico territorial, de asentamientos humanos y los principios de inclusión económica social como elemento estructural de la gestión de estas organizaciones que sea un soporte de gestión de territorio, de garantía de inclusión al empleo y el desarrollo de los territorios de acuerdo a sus capacidades potenciales, para alcanzar la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento del tejido social, a través de las cadenas productivas.

### **d) Dimensión tecnológica**

- **Rendimiento agropecuario**

En base al diagnóstico territorial – resumen ejecutivo del Ministerio de Agricultura 2021, determina que los rendimientos agro productivos y el índice de productividad agrícola (IPA), se han dinamizado en la producción de diferentes rubros

agropecuarios como: banano, frutas frescas, maíz duro, seco, cacao, cebada, trigo y otros rubros agrícolas que han generado comportamientos significativos en los rendimientos y la generación de valor agregado mediante la obtención de productos manufacturados que son comercializados en el mercado local e internacional.

- **Buenas prácticas agrícolas y de manufactura**

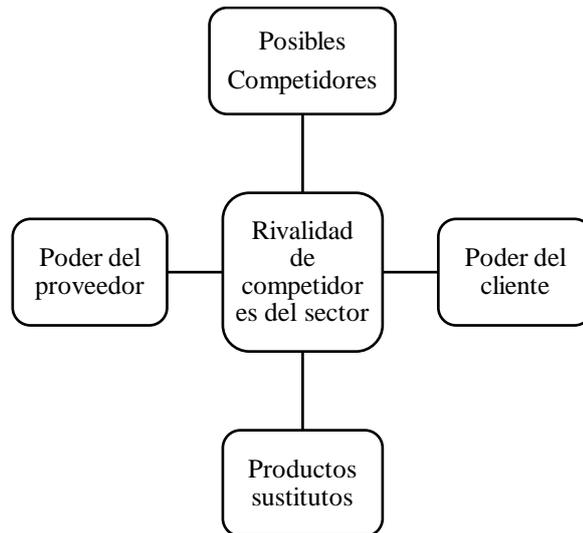
En base a la información del diagnóstico territorial, Agro calidad certifica las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura a las unidades de producción agropecuaria (UPAS), certificaciones que tienen que cumplir con diferentes procedimientos con el objetivo de generar los principios de productividad y competitividad, mejorando los rankings a nivel de las cadenas productivas. La provincia del Carchi se encuentra en el ranking 18 con seis certificaciones de buenas prácticas agrícolas y manufactura lo que representa el 1.11% respecto al total de certificaciones.

- **Maquinaria y equipos**

La utilización de maquinaria y equipos en el sector agropecuario y agroindustrial se ha innovado y según esta misma fuente la provincia del Carchi se ubica en el ranking 8 con el 3.5% de participación respecto al total de innovación de maquinaria y equipos nacional. El uso de nuevas tecnologías de maquinaria en los procesos agroindustriales generalmente mejora los ámbitos de productividad y competitividad, y abre nuevas posibilidades de mercado local e internacional.

#### **4.1.2.2 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Para fundamentar el análisis del microambiente en relación a la competitividad se utilizó la matriz de Michael Porter, que permitió realizar un análisis de las cinco fuerzas como muestra la siguiente figura:



**Figura 9.** Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter

### **1. Competidores potenciales**

Según información recopilada en el Gobierno Descentralizado del cantón Bolívar, se determina que actualmente no se tramita ningún tipo de documentación de empresas agropecuarias o agroindustriales que se dedican al procesamiento y acondicionamiento de granos y cereales, de manera que no existe amenaza de competidores potenciales que van a ingresar al mercado.

### **2. Productos sustitutos**

Los productos sustitutos que generalmente se pueden considerar a los que produce y comercializa la empresa FEGRANDINOS son productos de diferentes marcas y presentaciones que se encuentran en las perchas de los supermercados y tiendas especializadas, entre ellos variedades mejoradas de granos andinos como: chochos, quinua, amaranto (Peralta & Murillo, 2021).

La fuerza competitiva de productos sustitutos es una amenaza para FEGRANDINOS considerando que varios de estos productos pertenecen a marcas y empresas reconocidas nacional e internacionalmente como: Cereales Andinos, Andina Seed, Amati, Granos Andinos y Alimentos S.A, entre otras, y disponen de óptimos planes de mercadeo con publicidad televisiva, por medio de redes sociales y otros, lo que generalmente produce un crecimiento e incursión en diferentes mercados locales, principalmente por sus diferentes presentaciones y rangos de precios, lo que permite el acceso de compra a distintos niveles socioeconómicos.

### 3. Poder de los clientes

La fuerza competitiva de los clientes, es una importante influencia negociadora para generar ingresos y uso de la capacidad de las empresas, está en función al número de clientes y a los volúmenes de compras que estos realizan, por lo que es importante el poder de negociación y las relaciones comerciales que deben mantener las empresas que les permita ingresar a nuevos mercados potenciales locales e internacionales.

Los clientes que actualmente tiene la Empresa FEGRANDINOS, en el mercado local están destinados a cubrir la Zona 1 (zonificación territorial del país) que son: Carchi, Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos.

Zona 1 de Planificación Territorial



Provincias:	Carchi, Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos.
Superficie territorial:	42.259,66 $k^2$
Habitantes:	1'230.408
Grupos étnicos:	Mestizos en un 60,5% Afroecuatotianos en un 22% Pueblos y Nacionalidades Indígenas en un 11,9%

**Figura 10.** Descripción de la Zona 1 de Planificación territorial

**Fuente:** SENPLADES (2010), Agenda territorial Zona 1

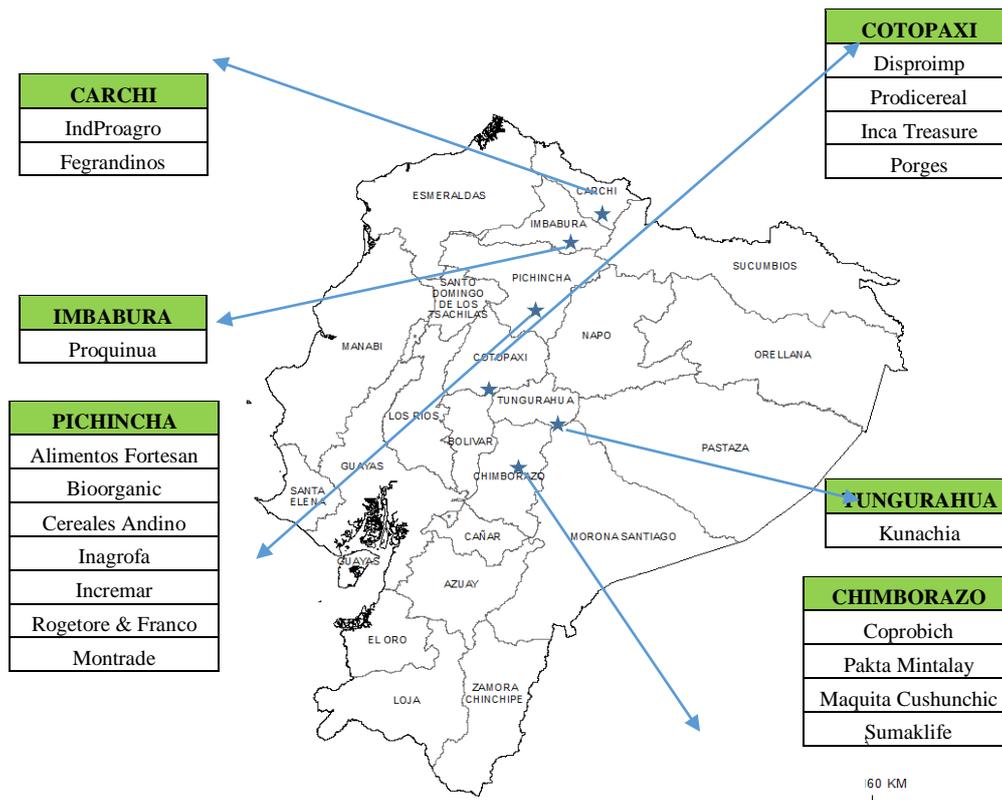
De esta manera el mercado potencial que tiene posibilidad la empresa FEGRANDINOS son de 1'230.408 habitantes, por lo que es necesario la sustentación de planes administrativos financieros para mejorar la productividad y competitividad de esta microempresa, y alcanzar los criterios de liderazgo en costos de sus productos, diferenciación en criterios de calidad e innovación permanente de acuerdo a las necesidades del mercado.

### 4. Poder de los proveedores

La fuerza competitiva de los proveedores es importante para la empresa FEGRANDINOS y surge como consecuencia de la aplicación de optimas relaciones comerciales con proveedores específicos como es la Asociación de productores de quinua del Carchi conformada por más de 40 agricultores que enfocan su actividad productiva a la siembra, cosecha y comercialización de granos y cereales andinos del norte. Otro grupo de proveedores de bienes y servicios básicos (agua potable, energía eléctrica), servicios de informática con empresas operadoras locales, eventos de capacitación con el MAG y otras entidades, suministros de oficina y agroindustriales que son generados por empresas de la provincia del Carchi.

### 5. Rivalidad de competidores del sector

La fuerza competitiva de empresas de la misma actividad económica de FEGRANDINOS es una amenaza significativa para obtener una posición más fuerte en el mercado, entre las empresas competidoras están 18 unidades económicas que producen y comercializan granos andinos y son las que se muestran en la siguiente figura de geomarketing, en la que se establece la provincia y el nombre de la empresa:



**Figura 11.** Ubicación estratégica de las Plantas Procesadoras

**Fuente:** MAGAP (2016), Encuesta agroindustria de quinua

### 4.1.2.3 Matriz FODA

Una vez realizado el análisis interno y externo del macro y microambiente de la empresa FEGRANDINOS, se sustenta la estructuración de la matriz FODA, identificando los diferentes criterios de fortalezas, debilidades (capacidades internas de la empresa) y las oportunidades y amenazas (macro y micro ambiente).

Tabla 3. FODA FEGRANDINOS

		GENERAN PROBLEMAS	GENERAN VENTAJAS
<b>INTERNAS</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>
	<b>1</b>	No dispone de un manual de funciones	<b>1</b>
	<b>2</b>	La información financiera es insuficiente por ausencia de documentos de respaldo	<b>2</b>
	<b>3</b>	Débil control del ingreso y salida de los productos.	<b>3</b>
	<b>4</b>	No existe un control de costos en relación a la línea productiva	<b>4</b>
	<b>5</b>	Ineficiente coordinación de las actividades empresariales	<b>5</b>
	<b>6</b>	No cuenta con un reglamento interno	<b>6</b>
	<b>7</b>	No se ofrece descuentos y ofertas a los clientes, porque se pierde clientes	<b>7</b>
	<b>8</b>	Falta de reconocimiento a nivel provincial como microempresa	<b>8</b>
	<b>9</b>	No está definido un plan de Marketing y Ventas	<b>9</b>
	<b>10</b>	Escaso personal técnico	<b>10</b>
	<b>11</b>	Ausencia de seguridad industrial	<b>11</b>
	<b>12</b>	No dispone de un portal WEB, para ofrecer sus servicios	<b>12</b>
	<b>13</b>	No dispone de un sistema de tratamiento de desechos	<b>13</b>
	<b>14</b>	El personal no cuenta con indumentaria de seguridad	<b>14</b>
			<b>1</b>
			<b>2</b>
			<b>3</b>
			<b>4</b>

		GENERAN PROBLEMAS	GENERAN VENTAJAS
<b>EXTERNAS</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>
	<b>1</b>	Encarecimiento del crédito para financiamiento.	<b>1</b>
	<b>2</b>	No existe planificación de cultivos por parte del Estado	<b>2</b>
			<b>1</b>
			<b>2</b>

3	Inestabilidad de precios de las materias primas que incrementan los costos de producción.	3	Las tendencias nutricionales apoyan el crecimiento de la demanda de granos y cereales procesados orgánicamente
4	Los productos de contrabando a menor precio	4	Apertura a mercados internacionales como la Unión Europea y la Alianza del Pacífico
5	Desaliento de los agricultores por los bajos precios de los productos agrícolas.	5	Número considerable de productores agrícolas en la provincia del Carchi
6	Cambios climáticos permanentes dentro de la Provincia	6	Ubicación cercana del Mercado Mayorista de Bolívar
7	Saturación de mercados locales y competitividad de precios	7	Confianza de desarrollo por parte de Instituciones del Estado con el sector Agroindustrial
8	La devaluación de la moneda colombiana y peruana que fomenta el contrabando de productos agrícolas	8	Ubicación estratégica y geográfica de FEGRANDINOS
9	Competitividad del mercado	9	Tasas de interés activa especiales para el sector económico de la agricultura
10	Falta de estrategias en la vigilancia de contrabando de granos y cereales andinos	10	Experiencia en la actividad productiva por parte de los socios

Fuente: Autora

## 4.2 Medición de la competitividad de la empresa FEGRANDINOS

Para medir la competitividad de la empresa FEGRANDINOS, se utilizó la metodología desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), considerando una herramienta para ser aplicable a las empresas indistintamente de su naturaleza, actividad económica y tamaño.

Las dimensiones o variables que considera el mapa de competitividad del BID son los factores internos de la empresa: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

### 4.2.1 Metodología de análisis

La metodología de análisis de competitividad según el enfoque del BID establece un conjunto de indicadores de cada una de las dimensiones, que permiten diagnosticar el contexto de la empresa, sustentado en un instrumento de recolección de información, en la que se redactan los indicadores (preguntas) que son cerradas y tienen tres alternativas de respuesta: Si, No y No Aplica. Con el procesamiento y análisis de la información una vez aplicado este cuestionario de competitividad se determina en qué tipo de rango se encuentra la empresa.

- **Rangos de competitividad**

Los rangos de competitividad según la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que es el enfoque más utilizado para medir competitividad, son los que señala la siguiente tabla, en la que se determina los rangos cualitativos: bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto, con los porcentajes y la semaforización o alertas de indicadores asociados a la gestión.

**Tabla 4.** Rangos de competitividad

Descripción	Rangos	Color
Bajo	0 – 20	
Medio bajo	21 – 40	
Medio	41 – 60	
Medio alto	61 – 80	
Alto	81 – 100	

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

#### 4.2.2 Resultados de competitividad de la empresa FEGRANDINOS

En base a la información obtenida de la gerencia, del jefe de operaciones y de la unidad contable de la empresa FEGRANDINOS, y utilizando el cuestionario de medición de competitividad empresarial según la metodología del BID, se evidenciaron los siguientes resultados:

**Tabla 5.** Resultados de competitividad de la empresa FEGRANDINOS

<b>Entidad: FEGRANDINOS</b>				
<b>Análisis o medición: Competitividad empresarial</b>				
Dimensión	Indicador	Respuestas		
		Si	No	N/A
Planeación estratégica	¿La empresa dispone de un plan estratégico?		x	
	¿Se han definido la integridad y valores éticos como elementos esenciales de la administración?	x		
	¿Se elaboran planes operativos anuales?		x	
	¿Dispone la empresa de la estructura organizativa (organigrama estructural)?	x		
	¿Están definidas las funciones en forma documentada de los cargos o puestos que contiene el organigrama estructural?		x	
	<b>Subtotal</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
Producción y operaciones	¿Dispone la empresa de los diagramas de producción para el desarrollo de los productos que elabora y comercializa?		x	

		¿Se elaboran criterios técnicos para la producción de los productos que fabrica la empresa?	x		
		¿Se aplican controles para asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos de producción?	x		
		¿Se encuentra documentado el apoyo logístico de producción?		x	
		¿Se identifica y registra cualquier problema en la elaboración de los productos?	x		
		<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Aseguramiento de la calidad		¿Dispone la empresa de la certificación de normas ISO 9001:2015?		x	
		¿La empresa cumple con requisitos generales de aseguramiento de la calidad de los entes de control?	x		
		¿La empresa dispone de un sistema de gestión por procesos?		x	
		¿Se han formulado políticas de calidad en las organizaciones de productores de granos andinos?	x		
		<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Contabilidad y finanzas		¿La empresa tiene un sistema establecido de costos?		x	
		¿Los precios de los productos que comercializa la empresa son rentables y no excede el precio del mercado?	x		
		¿Se establecen proyecciones financieras?		x	
		¿Se han definido políticas y directrices de gestión financiera?		x	
		¿Se formulan las fases del ciclo presupuestario?		x	
		<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Recursos humanos		¿Disponen de procesos de integración de talento humano?		x	
		¿Se realiza evaluación del desempeño del talento humano?	x		
		¿La empresa tiene un soporte de cultura organizacional?	x		
		¿La empresa cuenta con el Plan Mínimo de Seguridad y Salud en el Trabajo?	x		
		<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Comercialización		¿La empresa dispone de estrategias de marketing mix?		x	
		¿La empresa dispone de planes de exportación?	x		
		¿La empresa participa a nivel local en ferias de exposición de productos?	x		
		¿Dispone la empresa de personal especializado en marketing?		x	
		¿Se realizan procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos?		x	
		<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Gestión ambiental	¿La entidad ha formulado políticas ambientales en su gestión operativa?	x		
	¿Se revisan regularmente los objetivos y las metas ambientales de la empresa?	x		
	¿Se realizan talleres de capacitación y concientización ambiental con el personal y las organizaciones productoras?	x		
	¿Se han establecido estrategias para programas de auditoría ambiental?	x		
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Sistemas de información	¿Disponen de algún tipo de software en las fases de producción de la empresa?	x		
	¿Existe una óptima comunicación con los clientes actuales y potenciales?	x		
	¿Se han desarrollado sistemas de información en redes sociales?	x		
	<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>0</b>

Una vez recolectada la información de las ocho dimensiones y los 34 indicadores que representan el 100% y en base al procesamiento de los datos se resume lo siguiente:

Nivel de competitividad = Número indicadores positivos (si) / Número de indicadores totales. Competitividad =  $16/34 = 47\%$  que equivale a nivel de competitividad medio.

### Rango de competitividad por dimensión

De acuerdo a los datos obtenidos de cada dimensión con sus respectivos indicadores se determinó el nivel de competitividad expresado en su valor porcentual alcanzado y el rango de competitividad en el que se ubican en la empresa FEGRANDINOS, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Rango de competitividad por dimensión

Dimensión	Porcentaje	Rango de competitividad
Planeación estratégica	40%	Medio bajo
Producción y operaciones	60%	Medio
Contabilidad y finanzas	20%	Bajo
Recursos humanos	75%	Medio alto
Gestión ambiental	33%	Medio bajo
Aseguramiento de la calidad	50%	Medio
Comercialización	66%	Medio alto
Sistemas de información	66%	Medio alto

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DE PLAN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE FEGRANDINOS**

#### **5.1 Introducción**

El diseño de planes administrativos financieros, son considerados como herramientas clave para la vigilancia y aplicación de políticas presupuestarias a nivel empresarial, como un modelo de gestión para alcanzar el equilibrio y estabilidad de los presupuestos en forma consistente con las metas anuales bajo el contexto de estabilidad económica – financiera de FEGRANDINOS en el mediano y largo plazo.

La gestión administrativa estará articulada en forma directa a la financiera contable, a través de su estructura organizacional, funciones del talento humano para maximizar el valor de la empresa en el mercado mejorando los niveles de productividad y competitividad mediante la asignación y utilización de los recursos humanos, materiales, económicos financieros en términos efectivos de producción de los productos en base a granos andinos y su comercialización.

El plan administrativo financiero fortalecerá una óptima gestión, promoverá mayores desempeños del personal de la empresa a través de la definición de sus funciones, procesos y procedimientos ordenados y coordinados mejorando los niveles de control que proporcione seguridad razonable en el logro de las metas de largo, mediano y corto plazo.

El plan de gestión financiera se vinculara en un horizonte temporal de 5 años con la finalidad de mejorar la programación presupuestaria de costos de producción (directos) y los gastos administrativos, financieros, la ejecución presupuestaria, presenta los estados financieros con relación a los años del horizonte temporal que permita identificar la posición económica – financiera de la empresa, establecer los resultados operacionales en los periodos o ejercicios anuales, verificar índices o razones financieras para la toma de decisiones estratégicas.

#### **5.2 Plan Administrativo**

El plan administrativo está estructurado como un modelo de gestión que permita alinearse a los objetivos y metas a largo, mediano y corto plazo, a través de buenas

prácticas administrativas con responsabilidad económica, social y ambiental que permita alcanzar los principios de eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad de la FEGRANDINOS.

El plan administrativo está compuesto de la definición del marco filosófico: misión, visión, objetivos estratégicos, políticas empresariales, la estructura organizacional (organigrama estructural), la formulación de las funciones de los cargos o puestos ocupacionales generados en el organigrama estructural de la empresa.

### **5.2.1 Marco filosófico**

#### **Misión**

*“Somos una microempresa dedicada al procesamiento y acondicionamiento de granos y cereales, con la finalidad de ofrecer al mercado, productos elaborados utilizando maquinaria de alta tecnología, su lema es el crecimiento económico sostenible y la satisfacción de las necesidades de los clientes”.*

#### **Visión**

*“Convertirse a los 5 años en una microempresa, altamente competitiva que garantice al productor llegar con sus productos a los mercados más importantes del país con una cobertura del 70%, mediante el compromiso social, el trabajo corporativo y la aplicación responsable de procesos en cada una de las actividades”.*

#### **Objetivos estratégicos de la Planta Procesadora, FEGRANDINOS**

- Brindar un servicio industrializado de procesamiento, a las cadenas agro productivo de granos y cereales andinos, facilitando el desarrollo económico de los asociados y población en general.
- Ofrecer una visión y necesidad empresarial articulada al procesamiento, industrialización y comercialización de granos y cereales con cadenas agroindustriales, brindando valor agregado en cada uno de sus productos.
- Trabajar sostenidamente para aumentar el sistema productivo de granos y cereales andinos del norte de los agricultores de la Provincia de Carchi e Imbabura.

- Generar un sistema económico permanente con la creación de puestos de trabajo directo e indirecto, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.
- Generar productos con un alto valor agregado que sean capaces de competir en el mercado internacional.

### **Políticas empresariales**

Las políticas empresariales suponen un compromiso formal de la Empresa de FEGRANDINOS con cada uno de los procesos internos y externos relacionados con la actividad económica que realiza, por lo que deben de ser ampliadas y difundidas mediante el concurso de todos sus asociados y colaboradores de interés, por ende, las Políticas Empresariales deben de ser adecuadas para cada tipo de empresa y ajustada a las necesidades y expectativas hacia el futuro. Las políticas empresariales ajustadas a las necesidades y expectativas de la Empresa de FEGRANDINOS como microempresa son:

### **Políticas de gestión del Talento Humano de FEGRANDINOS**

- a) Desarrollar el talento humano con competencias propias acordes a la actividad económica que realiza FEGRANDINOS, contribuyendo desde la dimensión humana al logro de estrategias empresariales.
- b) Contribuir a la dignificación de la vida de cada uno de los involucrados con la microempresa, promocionando comportamientos y actuaciones sociales responsables.
- c) Promocionar conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de nuevas habilidades y destrezas del Talento Humano.
- d) Generar un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura laboral de alto desempeño y disciplina.
- e) Lograr un nivel de actuación empresarial en conjunto mediante los valores organizacionales, la ética, la calidad y demás disposiciones.
- f) Fortalecer el bienestar del Talento Humano mediante normativas laborales y demás disposiciones del Misnisterio de Relaciones Laborales, acogidas en el marco de los derechos humanos.
- g) Contribuir, desarrollar, fortalecer y evaluar el progreso del Talento Humano dentro de FEGRANDINOS, acordes a las metas y objetivos establecidos dentro de la planeación estratégica vigente.

### 5.2.2 Organigrama Estructural

El organigrama funcional de la Empresa de FEGRANDINOS, es una herramienta administrativa gráfica – visual que permite presentar de una manera ordenada, clara y precisa cada uno de los departamentos, áreas y puestos de trabajo de la microempresa de una manera jerarquizada.

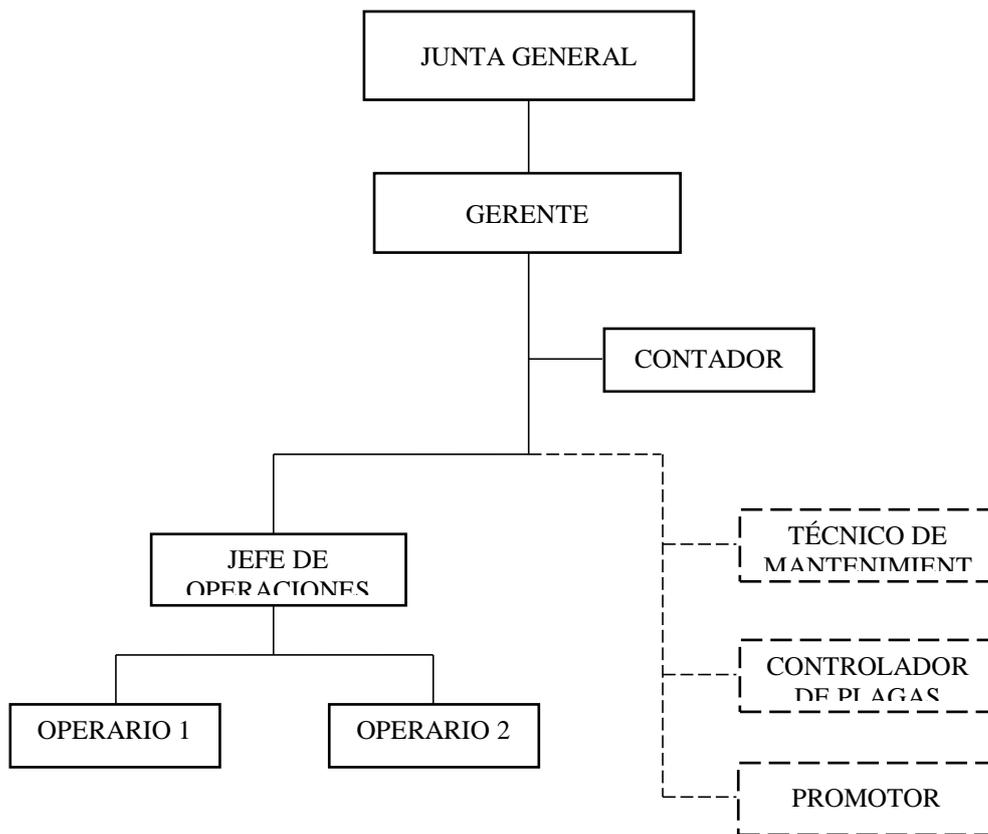


Figura 12. Organigrama estructural de FEGRANDINOS

### 5.2.3 Funciones del talento humano en FREGANDINOS

El análisis y descripción de puestos estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, por medio de este análisis se describe, se valoran y se clasifican todos los niveles jerárquicos de FEGRANDINOS, permitiendo identificar actividades específicas para cada área y puesto de trabajo. La finalidad de esta herramienta administrativa es de evitar duplicidad

de funciones en cada uno de los trabajadores, logrando así eficacia y eficiencia en cada una de las actividades.

### **Equipo Administrativo**

- a. Gerente general
- b. Contador /a

### **Equipo operativo**

- c. Jefe de Operaciones
- d. Operario 1
- e. Operario 2

### **Además de sustento de apoyo que está conformado por:**

- a) Técnico de mantenimiento
- b) Controlador de plagas y/o vectores de enfermedades
- c) Promotor

### **Codificación de puestos:**

- ✓ GG: Gerente General
- ✓ CON: Contador(a)
- ✓ JOP: Jefe de Operaciones
- ✓ OP1: Operario 1
- ✓ OP2: Operario 2
- ✓ TEM: Técnico de Mantenimiento
- ✓ CP: Controlador Plagas

PRO: Promotor

### **Numeración:**

Dígito que se asigna a los trabajadores y responsables de las diferentes áreas de FEGRANDINOS.

**Tabla 7.** Codificación Cargos

<b>NÚMERO</b>	<b>NOMBRES DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>
1	➤ Gerente General	FEGRA GG 01
2	➤ Contador(a)	FEGRA CON 02
3	➤ Jefe de Operaciones	FEGRA JO 03
4	➤ Operario 1	FEGRA OP1 04
5	➤ Operario2	FEGRA OP2 05
6	➤ Técnico de Mantenimiento	FEGRA TEM 06
7	➤ Controlador plagas	FEGRA CP 07
8	➤ Promotor	FEGRA PRO 08

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 8.** Cargo Gerente General

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES FEGRANDINOS</b>	<b>CÓDIGO: FEGRA GG 01</b>
<b>I. Información Básica:</b>		
<b>1. PUESTO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>2. GRADO</b>	<b>TERCER NIVEL</b>	
<b>3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>JUNTA GENERAL</b>	
<b>4. SUPERVISA A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contador(a)</li> <li>➤ Jefe de operaciones</li> <li>➤ Técnico de mantenimiento</li> <li>➤ Controlador de plagas</li> <li>➤ Promotor</li> </ul>	
<b>II. Naturaleza del Puesto:</b>		
<p>Es el encargado en planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades de FEGRANDINOS como microempresa, así mismo de orientar y guiar el cumplimiento de los fines, objetivos, planificaciones estratégicas operativas anuales, para el cumplimiento de las metas establecidas</p>		
<b>III. Funciones y Responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dar cumplimiento a las disposiciones de la junta;</li> <li>b) Representar a la empresa en actos colectivos y judiciales;</li> <li>c) Proponer a la junta nuevas inversiones;</li> <li>d) Elaborar el informe de rendición de cuentas;</li> <li>e) Supervisar la planificación del área operativas de FEGRANDINOS;</li> <li>f) Administrar el capital de trabajo;</li> <li>g) Plantear estrategias de disminución de costos;</li> <li>h) Maximizar las utilidades;</li> <li>i) Evaluar nuevos proyectos de inversión;</li> <li>j) Asesorar a la asamblea en la toma de decisiones;</li> <li>k) Elaborar las políticas institucionales, los planes estratégicos, metodologías de trabajo y los Planes Operativos Anuales de FEGRANDINOS;</li> <li>l) Aprobar la adquisición de bienes muebles o inmuebles, inversiones o recursos inferiores a 10.000 dólares;</li> <li>m) Presentar los resultados financieros de manera periódica;</li> <li>n) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión organizacional y económica de FEGRANDINOS;</li> <li>o) Proponer estrategias que permiten disminuir costos/gastos y maximizar ingresos;</li> <li>p) Dirigir y controlar las demás actividades de operación en base a una gestión administrativa;</li> </ul>		

<p>q) Presentar los informes anuales económicos de FEGRNADINOS ante la Junta General;</p> <p>r) Desarrollar estrategias de ventas, para lograr ventajas competitivas dentro del mercado, con la finalidad de desarrollar el potencial económico de FEGRANDINOS;</p> <p>s) Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la Federación.</p>	
<b>IV. Perfil:</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL:</b>	Título de tercer nivel – cuarto nivel. carreras administrativas y financieras a fines
<b>EXPERIENCIA:</b>	Experiencia como líder o representante de organizaciones sociales
<b>HABILIDADES:</b>	Capacidad de análisis; fluidez verbal y capacidad de toma de decisiones.
<b>FORMACIÓN:</b>	Liderazgo en el campo de emprendimientos sociales
<b>SALARIO:</b>	1.200 USD

Fuente: Investigación propia

Tabla 9. Cargo Contador

		<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES</b></p> <p><b>FEGRANDINOS</b></p>	<p><b>CÓDIGO:</b></p> <p><b>FEGRA</b></p> <p><b>CONT 02</b></p>
<b>I. Información Básica:</b>			
<b>1. PUESTO</b>	<b>CONTADOR</b>		
<b>2. GRADO</b>	<b>CONTADOR/A PÚBLICO AUTORIZADO</b>		
<b>3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>GERENTE</b>		
<b>4. SUPERVISAA:</b>			
<b>II. Naturaleza del Puesto:</b>			
Es el encargado(a) de aplicar e interpretar las operaciones contables de FEGRANDINOS, brindando un soporte técnico - financiero, presupuestario para la toma de decisiones.			
<b>III. Funciones y Responsabilidades:</b>			
<p>a) Controlar y registrar la entrada de documentaciones contables, como facturas de proveedores, órdenes de producción, facturas a clientes, y demás documentación relacionada al sistema contable y financiero de FEGRANDINOS;</p> <p>b) Participar en la evaluación y liquidación de los presupuestos de FEGRANDINOS, en las bases establecidas por la microempresa;</p> <p>c) Elaborar y controlar programas anuales de provisión de bienes, servicios y de Talento Humano;</p>			

- d) Proponer al gerente estrategias y alternativas para la gestión de nuevas inversiones, utilizando los recursos financieros de FEGRANDINOS, acordes a los estatutos vigentes;
- e) Controlar el estado y condición de los activos fijos, corrientes y no corrientes de FEGRANDINOS;
- f) Elaborar informes mensuales sobre los balances financieros de FEGRANDINOS;
- g) Ordenar y codificar la información para la elaboración de los presupuestos y planes de contingencia;
- h) Ejecutar y garantizar el cumplimiento de la legislación tributaria y laboral;
- i) Evaluar el sistema de contabilidad general y de costos, requeridos para el funcionamiento de FEGRANDINOS;
- j) Elaborar normas de control interno, para regular las actividades financieras, contables y administrativas de la empresa;
- k) Coordinar con gerente las adquisiciones de materias primas, maquinarias, herramientas de trabajo, insumos, activos fijos y reclutamiento del Talento Humano de FEGRANDINOS;
- l) Reportar a la gerencia las inconsistencias del control contable y financiero;
- m) Presentar informes y evaluaciones contables, financieras, administrativas y presupuestarias a la junta directiva de la situación económica de FEGRANDINOS;
- n) Las demás responsabilidades que le designe el gerente financiero.

<b>IV. PERFIL</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL:</b>	Título de tercer nivel en Contabilidad CPA.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años en el área que se desempeña profesionalmente
<b>HABILIDADES:</b>	Capacidad de análisis e interpretación, manejo correcto de las bases de contabilidad.
<b>FORMACIÓN:</b>	Experiencia profesional en el área de Administración Financiera, Contabilidad, Finanzas y Presupuestos
<b>SALARIO</b>	600, USD

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 10.** Cargo Técnico de Mantenimiento

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES FEGRANDINOS</b>	<b>CÓDIGO: FEGRA TEC 03</b>
<b>I. Información Básica:</b>		
<b>1. PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>2. GRADO</b>	<b>TECNÓLOGO</b>	
<b>3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>GERENTE</b>	

<b>4. SUPERVISAA:</b>	
<b>II. Naturaleza del Puesto:</b>	
Es el encargado de la supervisión del sistema operativo y productivo de FEGRANDINOS, con funciones de mantenimiento de maquinaria, recepción y registro de inventarios de materias primas, suministros y herramientas directos para la correcta producción de la línea de procesos.	
<b>III. Funciones y Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Registrar y cuidar el correcto funcionamiento y operación de las maquinarias de FEGRANDINOS;</li> <li>b) Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del área de trabajo y de la maquinaria, cuidando hasta el mínimo detalle en la limpieza y sanidad;</li> <li>c) Mantener los sistemas de calidad de acuerdo a las normas de calidad INEN e ISO;</li> <li>d) Informar diariamente sobre el estado de las maquinarias y activos fijos a su cargo;</li> <li>e) Coordinar con los diferentes proveedores para abastecimiento de repuestos, en base a las políticas y estrategias de FEGRANDINOS;</li> <li>f) Coordinar con el Gerente sobre posibles mejoras y cambios en el sistema de producción y operación de la maquinaria;</li> <li>g) Asegurar el buen uso de la maquinaria y herramientas dentro del Área de producción;</li> <li>h) Las demás responsabilidades que estuviesen descritas en el Manual de Funciones y demás actividades que le asigne el gerente.</li> </ul>	
<b>IV. Perfil</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL:</b>	Tecnólogo en Mecánica Industrial, o Agro Industrial.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Dos años como mínimo en el área que se desempeña profesionalmente
<b>HABILIDADES:</b>	Capacidad la solución de problemas, toma de decisiones oportunas y manejo correcto de la maquinaria.
<b>FORMACIÓN:</b>	Estudios completos en el área de producción agro industrial o mecánica industrial de preferencia en el área de productos alimenticios.
<b>SALARIO</b>	450 USD

Fuente: Investigación propia

**Tabla 11.** Cargo Jefe de operaciones

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES</b> <b>FEGRANDINOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>FEGRA JO</b> <b>04</b>
<b>I. Información Básica:</b>		
<b>1. PUESTO</b>	<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	
<b>2. GRADO</b>	INGENIERO EN AGROINDUSTRIAS	
<b>3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENTE	
<b>4. SUPERVISA A:</b>	OPERARIO 1 OPERARIO 2	
<b>II. Naturaleza del Puesto:</b>		
Encargado del cumplimiento de la producción con valor agregado en especial de materia prima, con control de calidad de los productos finales que oferta FEGRANDINOS.		
<b>III. Funciones y Responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recibir las ordenes de trabajo de FEGRANDINOS y disponer su cumplimiento a los obreros respectivos;</li> <li>b) Elaborar las ordenes de trabajo en función de las necesidades;</li> <li>c) Llevar un registro diario de desechos y desperdicios resultantes del procesamiento de las materias primas;</li> <li>d) Optimizar correctamente la manipulación de materias primas, evitando al máximo, desperdicio y contaminación;</li> <li>e) Organizar el área de operaciones por proceso;</li> <li>f) Entregar el producto procesado a tiempo, cumpliendo el protocolo de proceso y control calidad;</li> <li>g) Identificar riesgos en el manejo del grano;</li> <li>h) Desarrollar criterios para priorizar los procesos;</li> <li>i) Almacenar los productos terminados en bodega después del proceso de empaque;</li> <li>j) Llevar un inventario de accesorios, herramientas, suministros y equipos pertenecientes a FEGRANDINOS;</li> <li>k) Cuidar de todos los activos fijos en el área de producción evitando daños y falencias en los mismos;</li> <li>l) Llevar un control del mantenimiento preventivo de las maquinarias a su cargo para reportar al Gerente;</li> <li>m) Operar las maquinarias y equipos necesarios;</li> <li>n) Coordinar con el gerente las posibles eventualidades de permisos, faltas entre otros;</li> <li>o) Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial;</li> </ul>		

p) Las demás que le sean asignadas por el Gerente.	
<b>IV. Perfil:</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL:</b>	Bachiller Técnico o Tecnólogo con énfasis en Agro Industria
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 3 años
<b>HABILIDADES:</b>	Capacidad de solución de problemas operación; habilidad para interpretar los manuales de funcionamiento de la maquinaria; capacidad para la toma de decisiones.
<b>FORMACIÓN:</b>	Estudios completos en operación industrial de preferencia agro industrial.
<b>SALARIO</b>	800,00 USD

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 12.** Cargo Operario 1 y 2

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES FEGRANDINOS</b>	<b>CÓDIGO: OP1 05 OP2 06</b>
<b>II. Información Básica:</b>		
<b>5. PUESTO</b>	<b>OPERARIO 1 Y 2</b>	
<b>6. GRADO</b>	<b>BACHILLER TÉCNICO</b>	
<b>7. JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	JEFE DE OPERACIONES	
<b>8. SUPERVISAA:</b>		
<b>V. Naturaleza del Puesto:</b>		
Cumplir con la ordenes de trabajo, emitidas por el jefe inmediato y operar con las normas establecidas para el aseguramiento de la calidad de los productos que oferta FEGRANDINOS		
<b>VI. Funciones y Responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Clasificar correctamente la materia prima y productos terminados;</li> <li>b) Realizar el pesaje de la materia prima y productos terminados que se procesan en la planta;</li> <li>c) Efectuar eficientemente la estibación de la materia prima y de los productos procesados;</li> <li>d) Optimizar correctamente las materias primas, evitando su desperdicio;</li> <li>e) Utilizar de manera adecuada las herramientas y equipo a su cargo;</li> <li>f) Responsabilizarse por la pérdida de accesorios, herramientas, suministros y equipos pertenecientes a FEGRANDINOS que estuviese a cargo;</li> </ul>		

<p>g) Cuidar de todos los activos fijos en el área de Acopio y Producción evitando daños y falencias en los mismos;</p> <p>h) Informar sobre el estado y condiciones de las maquinarias en su poder;</p> <p>i) Tener una gran noción de pertenencia ante FEGRANDINOS;</p> <p>j) Mantener siempre limpio su puesto antes y después de las operaciones diarias de las actividades laborales de FEGRANDINOS;</p> <p>k) Coordinar con el jefe de operaciones las posibles eventualidades de permisos o faltas;</p> <p>l) Las demás responsabilidades que le designe el jefe de operaciones.</p>	
<b>VII. Perfil</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL:</b>	Bachillerato Técnico
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 1 año
<b>HABILIDADES:</b>	Facilidad para trabajo de equipo.
<b>FORMACIÓN:</b>	Estudios completos para poder laborar en el área de Producción, Acopio y Bodega.
<b>SALARIO</b>	425,00 USD

**Fuente:** Investigación propia

### 5.3. Plan financiero

El plan financiero se constituirá en una herramienta financiera – contable y presupuestaria de observancia general en la empresa, que mejore los procesos de programación, formulación, ejecución, evaluación, cierre y liquidación presupuestaria vinculado a los planes anuales, objetivos y metas. Los procesos del plan financiero dispondrán de la documentación de soporte de conformidad a las normas financieras contables vigentes para las pymes, generando información razonable, oportuna de forma y contenido para la toma de decisiones gerenciales y partes interesadas, entidades de control. Los lineamientos, procesos y procedimientos formulados se fundamentaron en los principios y normas técnicas financieras contables, para obtener información que permita una adecuada interpretación de la situación económica y financiera de la empresa.

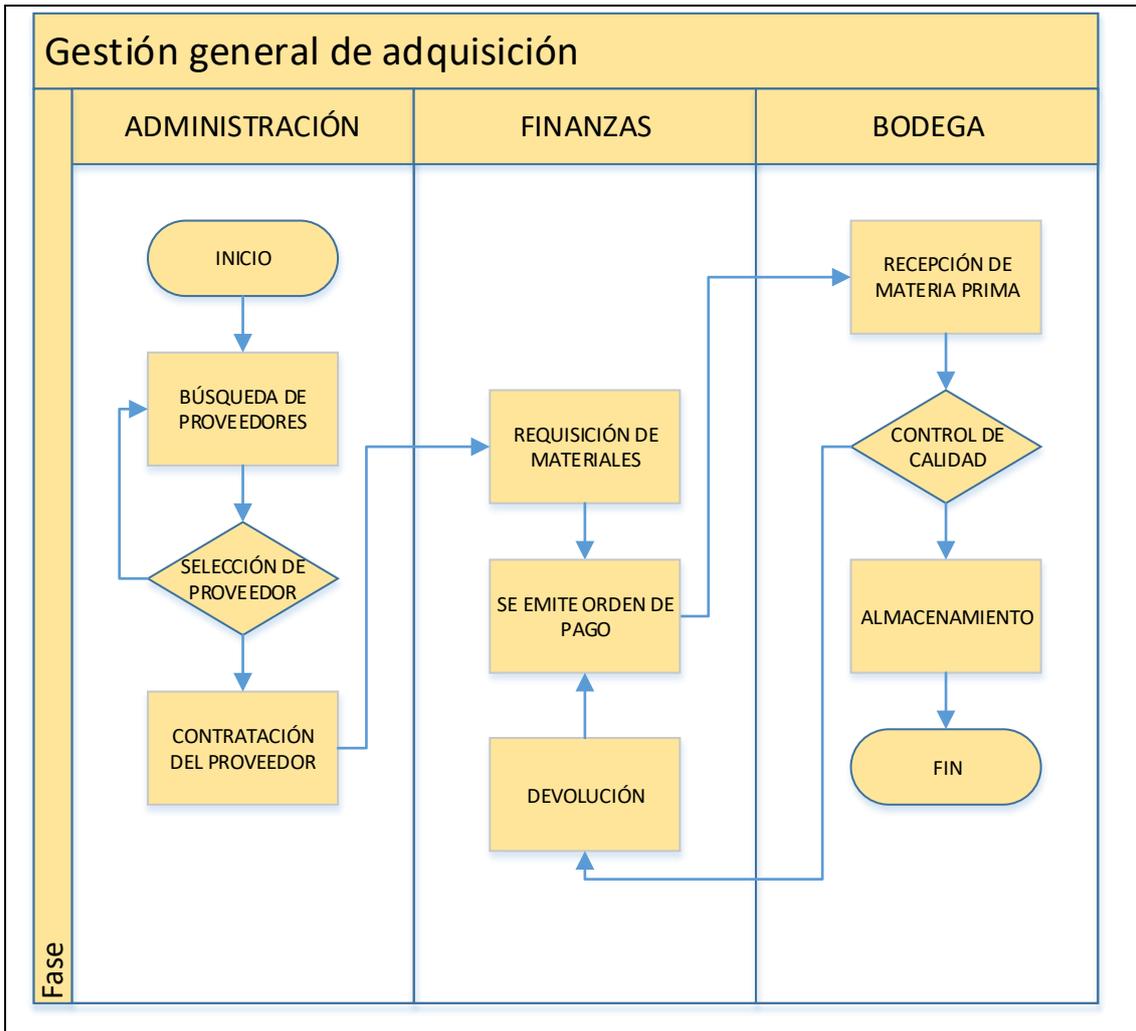
#### 5.3.1 Gestión por procesos

Para desarrollar y describir los procesos que aportarán a una óptima gestión financiera de la empresa se aplicó el enfoque de gestión por procesos, estructurando los procesos de gestión financiera de FEGRANDINOS. Para estructurar los procesos se procedió al levantamiento y diagramación que permita un mejor control y evaluación de la estructura financiera de la empresa, con el propósito de alcanzar una mejora continua

de eficacia y eficiencia para proveer información que garantice la confiabilidad integridad y oportunidad enmarcados en las disposiciones legales y las normativas contables financieras. Los procesos desarrollados son: gestión general de adquisiciones, almacenamiento, elaboración de presupuestos, seguimiento y evaluación del presupuesto, cierre y liquidación del presupuesto.

**Tabla 13.** Proceso de Gestión General de Adquisición

<b>PROCEDIMIENTOS FEGRANDINOS</b>		
	Proceso	Gestión general de adquisición
	Responsable	Gerente
	Código	PA-01
<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Búsqueda de proveedores	Gerente
2	Selección de proveedores	Gerente
3	Contratación del proveedor	Gerente
4	Requisición de materiales	Gerente
5	Se emite orden de pago	Contador
6	Recepción de materia prima	Jefe de Operaciones
7	Control de calidad	Jefe de Operaciones
8	Almacenamiento	Jefe de Operaciones
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controles en la recepción de los productos</li> <li>- Conciliación de documentos y chequeo de liquidación a proveedores</li> <li>- Las adquisiciones de los bienes o servicios se enmarcarán en el plan operativo anual</li> <li>-Las adquisiciones se realizarán con eficacia, eficiencia para garantizar el cumplimiento de los proveedores</li> </ul>		
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		



**Fuente:** Investigación propia

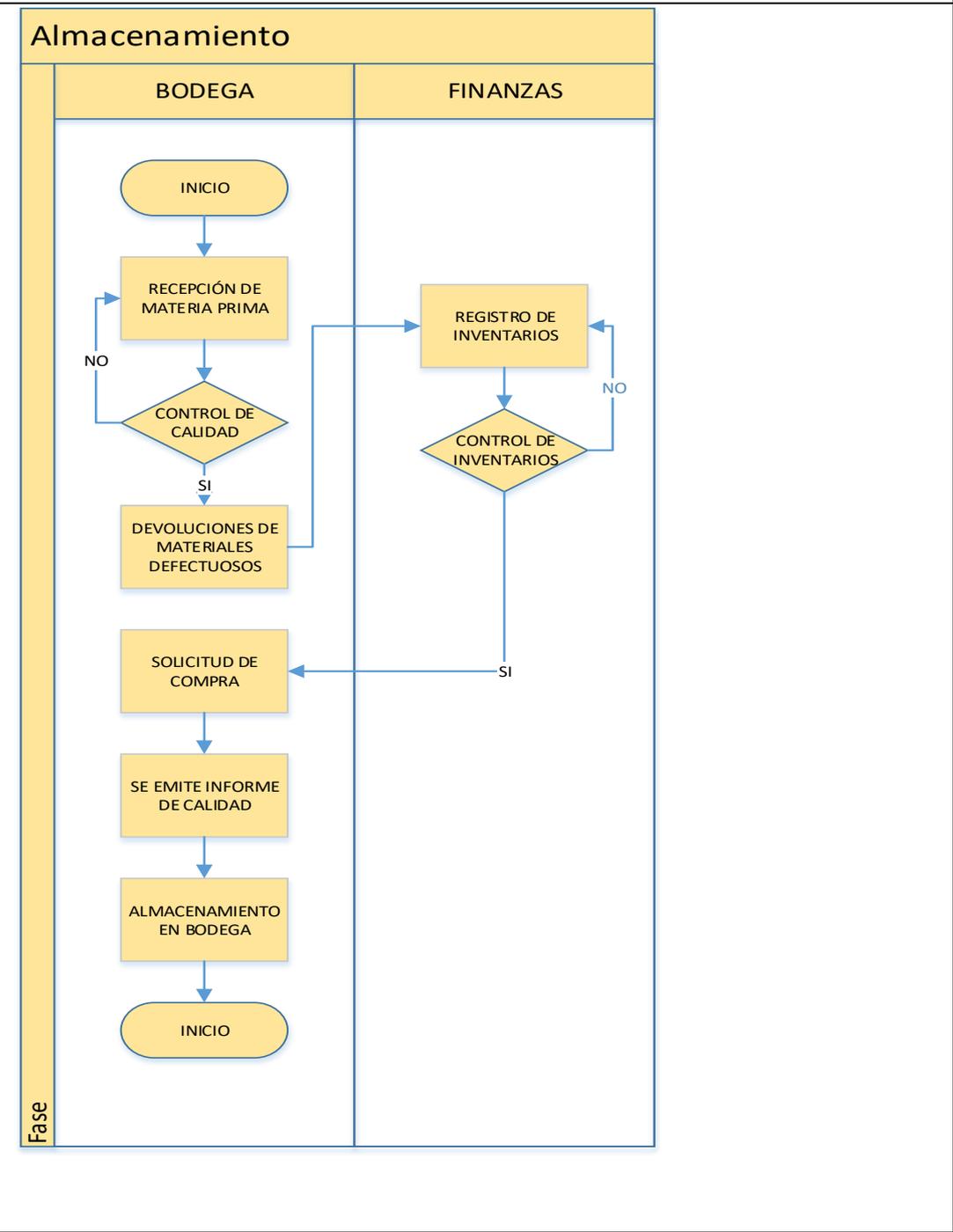
**Tabla 14.** Proceso Almacenamiento

<b>PROCEDIMIENTOS FEGRANDINOS</b>		
	Proceso	Almacenamiento
	Responsable	Jefe de Operaciones
	Código	PA-02
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepción de materia prima	Jefe de Operaciones
2	Control de calidad de la materia prima	Jefe de Operaciones
3	Devoluciones de materiales defectuosos	Jefe de Operaciones
4	Registro de inventarios	Jefe de Operaciones
5	Control de inventarios	Jefe de Operaciones
5	Solicitud de compra a proveedor	Jefe de Operaciones
7	Informes de calidad de recepción (registro de calidad)	Jefe de Operaciones

**POLÍTICAS**

- Se trabajará con los proveedores autorizados como prioridad.
- Los casos de devoluciones en dinero se gestionarán con contabilidad.
- Bodega emitirá el informe de los materiales.
- Una vez definida la aceptación completa o parcial se registra el inventario.

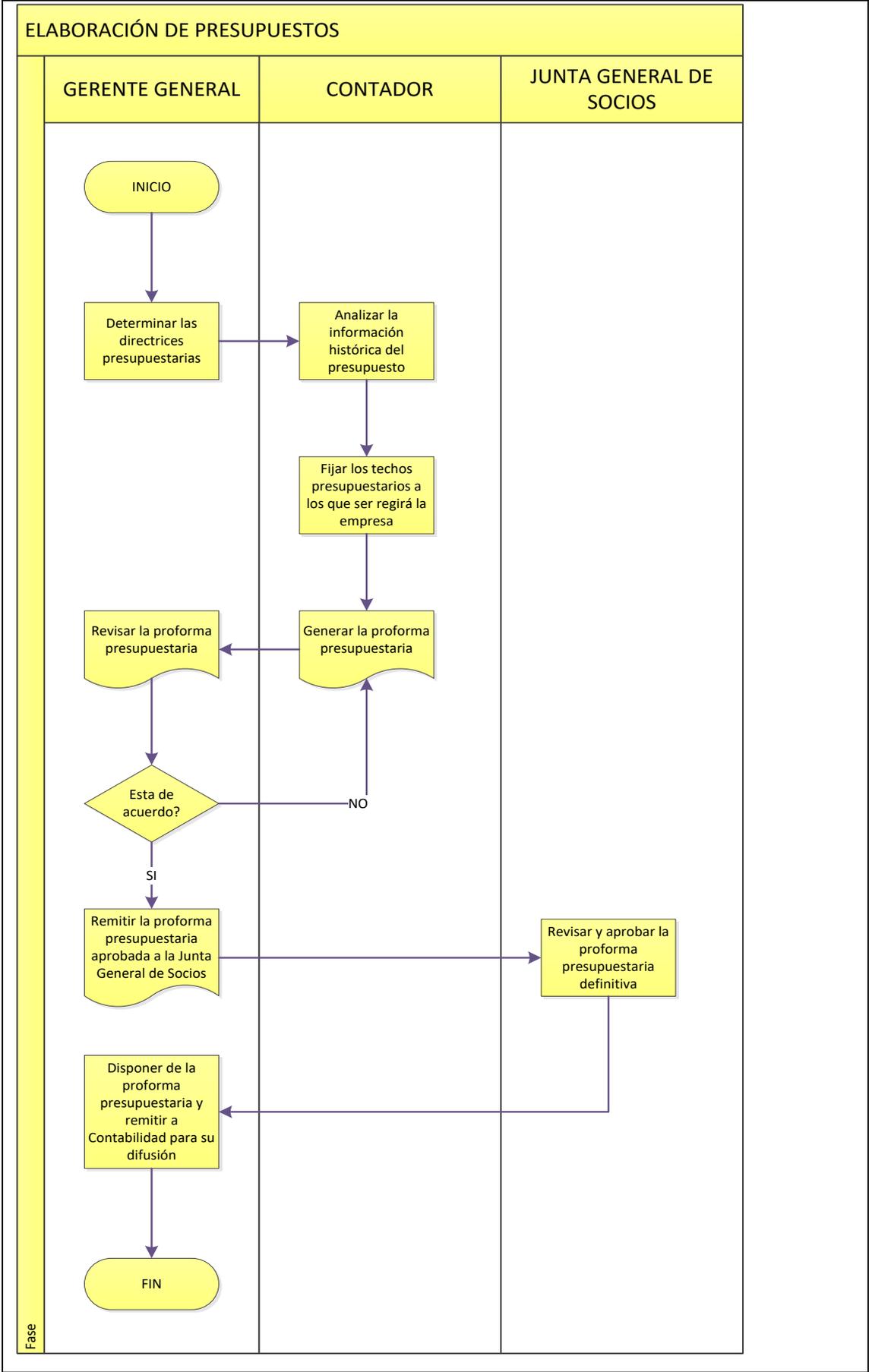
**DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Investigación propia

**Tabla 15.** Proceso de Elaboración de Presupuestos

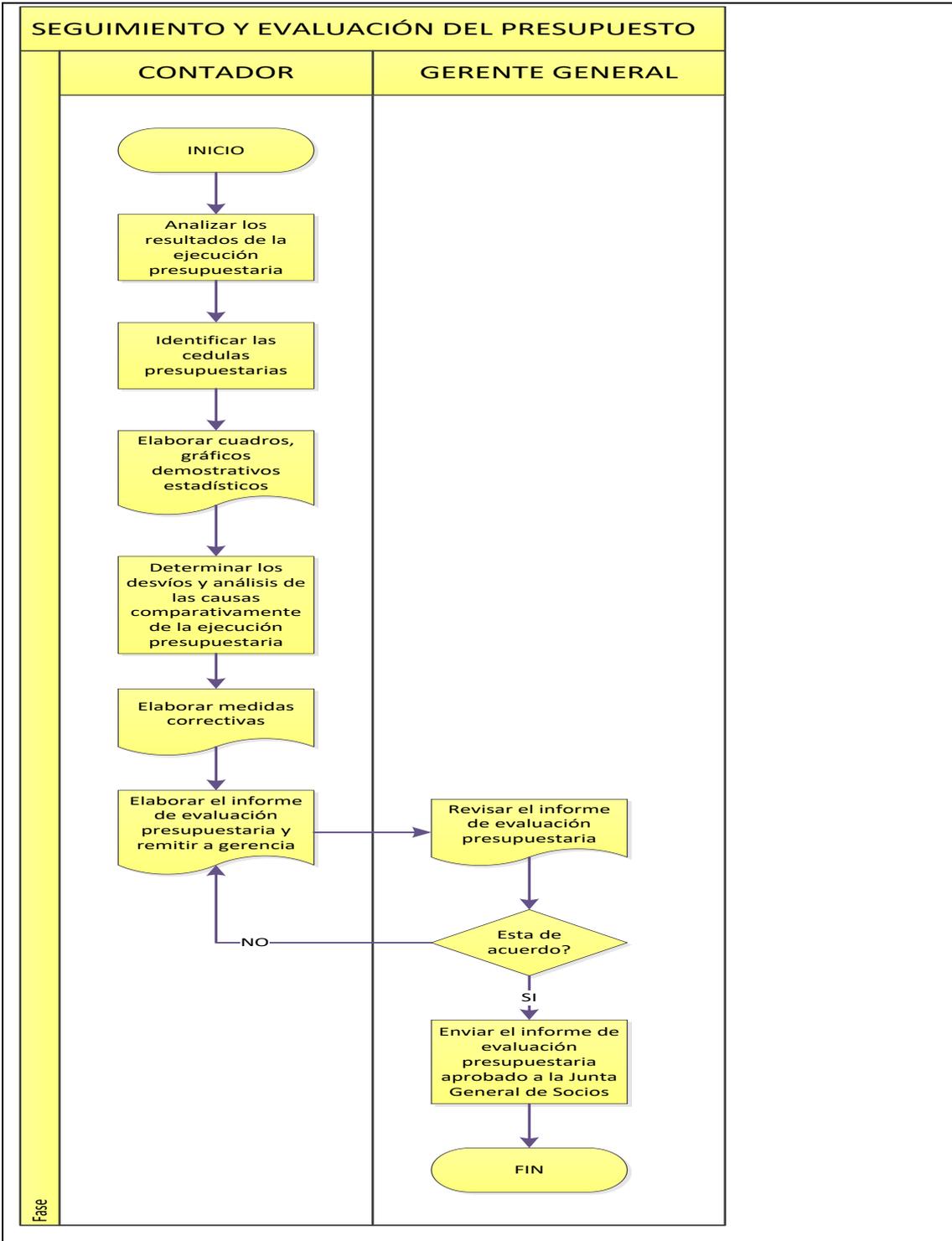
<b>PROCEDIMIENTOS FEGRANDINOS</b>		
	Proceso	Elaboración de presupuesto
	Responsable	Gerente General
	Código	PA-03
<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Determinar las directrices presupuestarias	Gerente General
2	Analizar la información histórica del presupuesto de la empresa: ingresos, costos, gastos, inversión	Contador
3	Fijar los techos presupuestarios a los que se regirá la empresa en el año operativo	Contador
4	Generar la proforma presupuestaria	Contador
5	Enviar la proforma presupuestaria al gerente	Contador
5	Revisar la proforma presupuestaria y analiza la razonabilidad de la información. Si está de acuerdo aprueba, caso contrario regresa para su revisión	Gerente General
7	Remitir la proforma presupuestaria aprobada a la Junta General de Socios	Gerente General
8	Revisar la proforma presupuestaria definitiva	Junta General de Socios
9	Aprobar la proforma presupuestaria	Junta General de Socios
10	Disponer de la proforma presupuestaria aprobada por la Junta General de Socios y remitir a contabilidad para su difusión	Gerente General
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar las directrices efectuadas por la gerencia</li> <li>- Cumplir con los techos presupuestarios definidos</li> <li>- Sustentar los salarios del personal en la base normativa del Ministerio del Trabajo</li> </ul>		
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		



Fuente: Investigación propia

**Tabla 16.** Seguimiento y Evaluación del Presupuesto

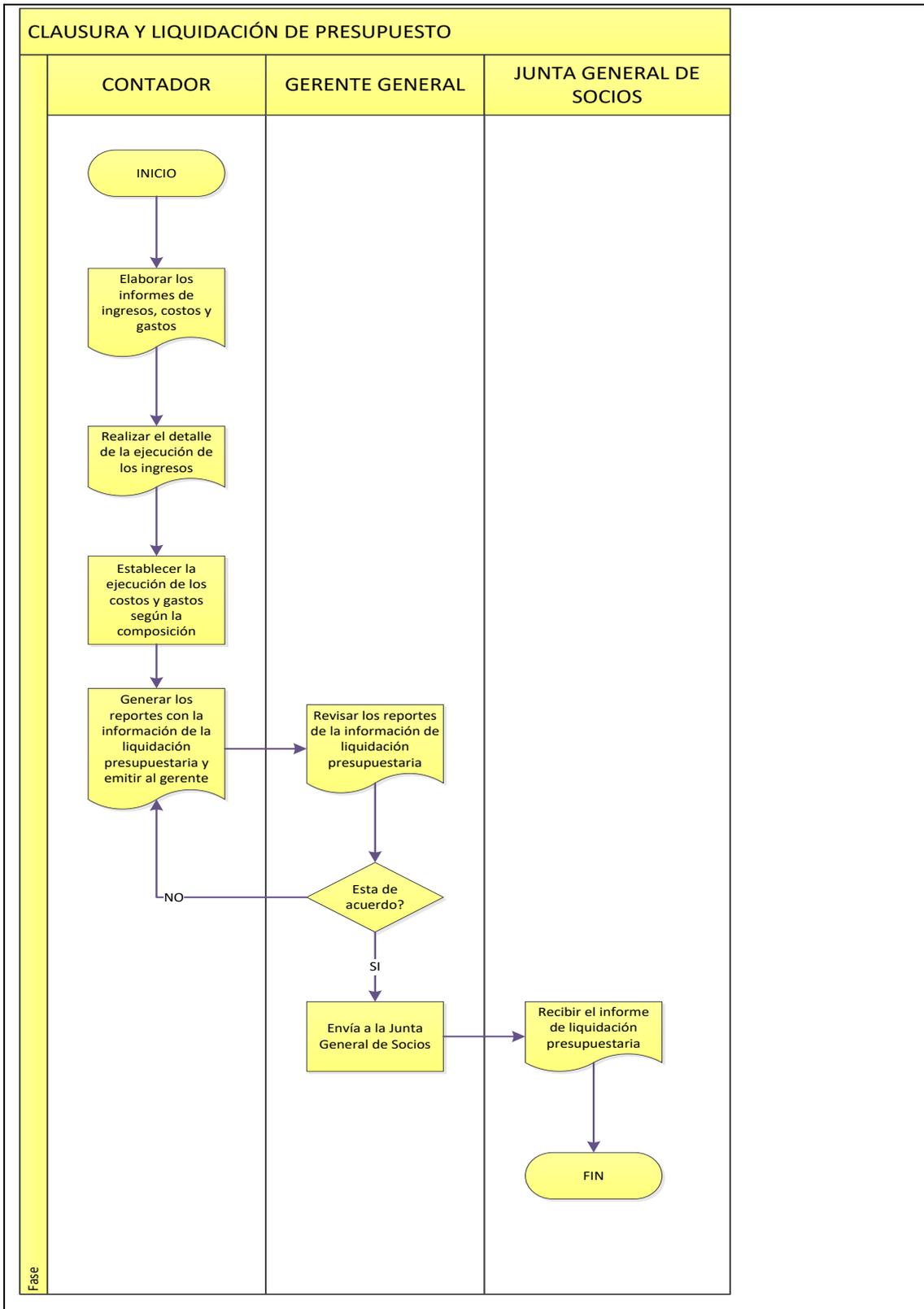
<b>PROCEDIMIENTOS FEGRANDINOS</b>		
	Proceso	Seguimiento y evaluación del presupuesto
	Responsable	Gerente General
	Código	PA-04
<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Analizar los resultados de la ejecución presupuestaria en relación a los programado a la finalización del ejercicio fiscal	Contador
2	Identificar las cedulas presupuestarias para establecer lo ejecutado en relación a lo programado	Contador
3	Elaborar cuadros, gráficos demostrativos estadísticos que permitan monitorear y controlar el presupuesto (grupo de gasto)	Contador
4	Determinar los desvíos y análisis de las causas comparativamente entre la ejecución presupuestaria y la programación pertinente	Contador
5	Elaborar medidas correctivas que surjan de la evaluación y se orientará en general a superar las causas que originaron los desvíos	Contador
5	Elaborar el informe de evaluación presupuestaria y remitir a la gerencia	Contador
7	Revisar el informe de evaluación presupuestaria. Si está de acuerdo aprueba, caso contrario regresa a la actividad anterior	Gerente General
8	Enviar el informe de evaluación presupuestaria aprobada a la Junta General de Socios	Gerente General
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecución de la programación mensual: presupuesto ejecutado / presupuesto programado</li> <li>- Ejecución de presupuesto de costos directos e indirectos</li> <li>- Revisión y control de cedulas presupuestarias en forma mensual</li> </ul>		
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		



Fuente: Investigación propia

**Tabla 17.** Proceso de Clausura y Liquidación de presupuesto

<b>PROCEDIMIENTOS FEGRANDINOS</b>			
		Proceso	Clausura y liquidación de presupuesto
		Responsable	Contador
		Código	PA-05
<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Elaborar los informes de ingresos, costos y gastos	Contador	
2	Realizar el detalle de la ejecución de los ingresos según su naturaleza económica	Contador	
3	Establecer la ejecución de los costos y gastos según la composición	Contador	
4	Generar los reportes con la información de la liquidación presupuestaria y emitir al gerente	Contador	
5	Revisar los reportes de la información de liquidación presupuestaria, si está de acuerdo aprueba y envía a la Junta General de Socios	Gerente General	
6	Recibir el informe de liquidación presupuestaria de acuerdo a su ordenamiento legal en materia presupuestaria	Junta General de Socios	
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clausura del presupuesto anual el 31 de diciembre de cada año</li> <li>- Los compromisos del presupuesto anual del último día de diciembre de cada año que no se paguen pasarán al siguiente año en cuentas por pagar</li> <li>- Una vez clausurado el presupuesto se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria</li> </ul>			
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>			



Fuente: Investigación propia

### 5.3.2 Políticas financieras

Las políticas financieras para lograr una óptima gestión de administración financiera se sustenta en los siguientes principios:

- a) Aplicar un modelo de gestión financiera sustentada en las normas NIIF para Pymes
- b) Desarrollar una gestión financiera atendiendo criterios de ética, transparencia y responsabilidad frente al riesgo financiero.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes dentro del marco legal y estatutario, en función de los objetivos establecidos dentro del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual.
- d) Generar un entorno óptimo de trabajo para hacer frente a las decisiones de inversión, obtención de recursos, convenios, repartos de excedentes financieros y manejo de liquidez de FEGRANDINOS.
- e) Maximizar las actividades financieras de FEGRANDINOS garantizando su sostenibilidad en el contexto del equilibrio entre lo social, económico y ambiental.
- f) Lograr la participación moral de los asociados y colaboradores, relacionadas con el buen uso y manejo de los recursos monetarios y financieros de FEGRANDINOS, cuidando de la integridad económica y del capital social de la misma.
- g) Cuidar de las decisiones financieras tomadas en base del uso de recursos propios de FEGRANDINOS, utilizados en los entornos externos de la microempresa.

Las políticas formuladas son las siguientes: declaración de impuestos, manejo de efectivo, caja chica, compras, pago y control interno, de manera se promueva la eficacia y eficiencia de las operaciones que realiza FEGRANDINOS, a la vez que se protege y conserve el patrimonio, los niveles de rentabilidad sustentados en los principios de productividad y competitividad.

- **Políticas de declaración de impuestos**

- a) Cumplir con el calendario anual de la empresa de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Tributaria.
- b) Validación de los documentos tributarios con los requisitos establecidos por la Ley de Régimen Tributario
- c) Revisión y aprobación de formularios tributarios por la gerencia de la empresa
- d) Elaborar reportes de impuestos (sistema contable), conciliaciones que la misma sea conforme con los saldos contables del sistema

- e) Determinación del pago de impuestos así como cualquier reporte requerido por los entes de control.

- **Políticas de manejo de efectivo**

Dentro del establecimiento de estas políticas, se ha identificado elementos cuyo enfoque se relaciona directamente con las actividades cotidianas que desempeña FEGRANDINOS:

La recaudación de la empresa se realiza de la siguiente manera:

- a) Se cobra el 40% anticipado al demandar el pedido
- b) El 60% restante, al momento de la entrega
- c) Se aceptan transferencias bancarias o en efectivo por anticipado,

Manejo de las recaudaciones mediante cheque o efectivo

- a) Las recaudaciones diarias se mantendrán en caja, pero al final de la semana se depositarán de forma intacta, en la cuenta bancaria de FEGRANDINOS

- **Políticas de caja chica**

- b) Designará a un responsable para el manejo del Fondo Fijo
- c) Se revisará los gastos presentados, mismos que deben estar autorizados y avalados por un documento, para proceder al reembolso del fondo de caja chica
- d) El gerente con el contador son los responsables de efectuar cálculos periódicos y revisar las diferencias en caso de que existan de la caja chica.

- **Políticas de compras**

- a) Se realiza un conteo físico de los productos en stock
- b) Los pedidos se realizarán considerando los proveedores, seleccionando la mejor oferta ya sea por vía telefónica o correo electrónico; considerando las proformas.
- c) Las órdenes de compra tanto de materiales como suministros varios; serán autorizadas por el Administrador a cargo

d) Archivar correctamente por orden de compra

- **Políticas de pago**

a) Cada cancelación deberá contener un documento respaldo que asegure la credibilidad del pago a realizar y su respectiva autorización.

b) Manejo adecuado de los medios de pago, en el caso de cheques revisar su cuerpo; y en el caso de billetes verificar su autenticidad.

c) Cualquier pago eventual deberá ser aprobado inmediatamente por la Administradores

d) Establecer días fijos de pago de sueldos.

- **Política de control interno**

a) Solamente el personal encargado del procesamiento de la materia prima podrá ingresar en el Área de Producción con el fin de evitar manipulaciones.

b) Los empleados encargados de la manipulación de la maquinaria deberán llevar obligatoriamente casco y guantes adecuados, con el fin de velar por el bienestar físico de los mismos.

c) Los operarios encargados de la manipulación y procesamiento de la materia prima, deberán llevar el uniforme designado para esta actividad.

### **5.3.2 Proyecciones financieras**

Es un instrumento relevante para el control y toma de decisiones futura de una empresa, con la finalidad de establecer la situación financiera actual y su proyección, que le permita realizar un pronóstico de ingresos, gastos e inversiones que tendrá la empresa en un tiempo determinado (López Bautista, 2014). Se procedió a realizar la proyección financiera de la empresa FEGRANDINOS, en base a los ingresos, costos y gastos, para los próximos cinco años, determinando los estados financieros respectivos:

#### **5.3.3.1 Proyección financiera de los ingresos**

Los ingresos que tiene la empresa son como consecuencia de las ventas de los productos elaborados a base de granos andinos, y sustentado en los valores obtenidos de los dos periodos económicos anteriores; de manera que los ingresos son de \$426.620 al año.

**Tabla 18.** Ingresos

<b>Producto</b>	<b>Monto</b>
Venta de productos	426.620
<b>Total</b>	<b>426.620</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Proyección de Ingresos**

Para proyectar los ingresos se utilizó las ventas históricas de la empresa de los cinco años anteriores, para definir el índice respectivo de proyección que de 10.12% de forma que los ingresos proforma proyectados son los que muestra la siguiente tabla:

**Tabla 19.** Ingresos proyectados

<b>Concepto</b>	<b>Años proyectados</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos proyectados	426.620	469.794	517.337	569.692	627.344
<b>TOTAL</b>	<b>426.620</b>	<b>469.794</b>	<b>517.337</b>	<b>569.692</b>	<b>627.344</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **5.3.3.2 Proyección financiera de costos y gastos**

De la información contable de la unidad responsable de este proceso de la empresa FEGRANDINOS se establecieron los costos de producción, los gastos administrativos y los gastos financieros, con la finalidad de realizar una proyección a cinco años a una tasa de crecimiento del 1.94% que es la tasa de inflación del año 2021 según el Banco Central del Ecuador.

Los costos y gastos permitirán estructurar los presupuestos por grupos: gastos de personal, bienes y servicios de consumo, gastos financieros y otros gastos corrientes de forma consolidada para obtener los techos de costos de producción, gastos de administración y financieros que serán el sustento para la programación presupuestaria, ejecución, evaluación y seguimiento contable de las actividades de certificación presupuestaria en base a los años operativos.

Los costos de producción o costos variables son aquellos que están compuestos por materia prima directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción, de manera que los presupuestos proyectados por este concepto son para el primer año de \$197.861, como señala la siguiente tabla:

**Tabla 20.** Costos de producción

<b>DETALLE</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Materia prima directa	115.000	117.231	119.505	121.824	124.187

Mano de obra directa	13.564	14.694	14.979	15.270	15.566
Costos indirectos de producción	69.296	70.527	70.966	71.414	71.871
<b>TOTAL</b>	<b>197.861</b>	<b>202.452</b>	<b>205.451</b>	<b>208.507</b>	<b>211.624</b>

Fuente: Elaboración propia

### Depreciación de los activos fijos de la empresa

La depreciación de los activos fijos de la empresa FEGRANDINOS, que actualmente tiene la empresa se realizó de acuerdo a los índices del SRI.

**Tabla 21.** Depreciación de activos fijos

CONCEPTO	COSTO	PORCENTAJE	DEPRECIACIÓN ANUAL					V.S
			1	2	3	4	5	
<b>ACTIVO</b>								
Construcción civil	260.978	3	7.829	7.829	7.829	7.829	7.829	221.831
Equipo y maquinaria	425.273	10	42.527	42.527	42.527	42.527	42.527	212.637
Muebles y enseres de producción	800	10	80	80	80	80	80	400
Muebles y enseres administrativo	1.600	10	160	160	160	160	160	800
Equipos de informática de producción	1.000	33,3	333	333	333	333	333	333
Equipos de informática de administración	2.000	33,33	667	667	667	667	667	667
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>691.651</b>		<b>51.597</b>	<b>51.597</b>	<b>51.597</b>	<b>51.597</b>	<b>51.597</b>	<b>436.668</b>

Fuente: Elaboración propia

### Gastos administrativos

Los gastos administrativos generalmente están compuestos de las partidas de: gastos de personal, bienes y servicios que son indispensable para el proceso administrativo, se determinan los valores de depreciaciones de muebles y enseres y equipos de informática usados en este procedimiento.

**Tabla 22.** Gastos administrativos

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
<b>EFFECTIVOS</b>					
Pago de personal administrativo	28.524	30.913	31.512	32.124	32.747
Servicios básicos	1.200	1.223	1.247	1.271	1.296
Insumos de oficina	418	426	434	442	451
<b>Subtotal</b>	<b>30.142</b>	<b>32.562</b>	<b>33.193</b>	<b>33.837</b>	<b>34.494</b>
<b>NO EFFECTIVOS</b>					
Depreciación de muebles y enseres administrativos	160	160	160	160	160
Depreciación de equipos de informática administrativos	667	667	667	667	667
<b>Subtotal</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>
<b>TOTAL</b>	<b>33.854</b>	<b>36.273</b>	<b>36.905</b>	<b>37.549</b>	<b>38.205</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2.1 Estados Financieros proyectados

Con el sustento de la información de los costos y gastos, e ingresos proyectados se estructuraron los estados financieros, como una herramienta que permita a la unidad contable y a la gerencia de la empresa visualizar de manera cualitativa y cuantitativa los resultados de sus años operativos, establecer la posición financiera a una fecha determinada, mediante la información razonada de los resultados operacionales como elemento fundamental para la toma de decisiones financieras, administrativas, operativas.

#### Estado de Resultados proyectado

Contiene los ingresos totales, costos y gastos de un periodo o ejercicio económico relacionado con la producción de los productos elaborados a base de granos andinos, de manera que su análisis viabilice la detección de errores que pueden existir y que tengan incidencia en la rentabilidad de la empresa, para maximizar las ganancias para alcanzar una sostenibilidad financiera.

**Tabla 23.** Estado de Resultados proyectado

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	426.620	469.794	517.337	569.692	627.344
(-) Costo de producción	197.861	202.452	205.451	208.507	211.624
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>228.759</b>	<b>267.342</b>	<b>311.886</b>	<b>361.184</b>	<b>415.721</b>
(-) Gastos de Administración	33.854	36.273	36.905	37.549	38.205
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>194.906</b>	<b>231.068</b>	<b>274.981</b>	<b>323.635</b>	<b>377.515</b>
15% Participación de Utilidades	29.236	34.660	41.247	48.545	56.627
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>165.670</b>	<b>196.408</b>	<b>233.734</b>	<b>275.090</b>	<b>320.888</b>
Impuesto a la Renta 25%	41.417	49.102	58.434	68.772	80.222
<b>Utilidad Neta</b>	<b>124.252</b>	<b>147.306</b>	<b>175.301</b>	<b>206.317</b>	<b>240.666</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Flujo de caja

Es un instrumento de análisis financiero que hace referencia a las entradas y salidas netas de efectivo que tiene una empresa en un periodo determinado. La proyección de los flujos de caja determina la información de la capacidad de FEGRANDINOS para pagar sus deudas y es indispensable para medir su nivel de liquidez.

**Tabla 24.** Flujo de caja

<b>PERIODO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos	426.620	469.794	517.337	569.692	627.344
(-) Costos	231.714	238.725	242.356	246.056	249.829
(-) Depreciación	51.597	51.597	51.597	51.597	51.597
<b>Utilidad gravable</b>	<b>143.309</b>	<b>179.472</b>	<b>223.385</b>	<b>272.039</b>	<b>325.919</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	41.417	49.102	58.434	68.772	80.222
(-) Impuesto venta de activos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad neta</b>	<b>101.892</b>	<b>130.370</b>	<b>164.951</b>	<b>203.266</b>	<b>245.697</b>
+ Depreciación	51.597	51.597	51.597	51.597	51.597
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>153.488</b>	<b>181.966</b>	<b>216.548</b>	<b>254.863</b>	<b>297.293</b>
<b>Total inversión neta propia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
+ Valor de desecho	0	0	0	0	436.668
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>153.488</b>	<b>181.966</b>	<b>216.548</b>	<b>254.863</b>	<b>733.961</b>

Fuente: Elaboración propia

**Estado de situación financiera inicial y proyectado**

Los balances proyectados o estados de situación financiera permitirán a la unidad contable y a la gerencia establecer la situación o posición financiera que tiene la empresa al final de cada periodo económico, conocer con mayor detalle el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio, cada grupo de cuentas o sub cuentas, detectar vacíos, riesgos, problemas contables financieros, o de tipo administrativo, de organización o de políticas de gestión financiera.

**Tabla 25.** Estado de Situación Financiera inicial y proyectado

<b>DETALLE</b>	<b>INICIA L</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>A. CORRIENTE</b>						
Caja		19.310	19.894	20.196	20.505	20.819
		175.84				1.148.82
Bancos	38.585	9	374.752	601.649	856.563	5
Cuentas por Cobrar		19.310	19.894	20.196	20.505	20.819
Inventario de insumos		9.583	9.769	9.959	10.152	10.349
		<b>224.05</b>				<b>1.200.81</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>38.585</b>	<b>1</b>	<b>424.308</b>	<b>652.000</b>	<b>907.724</b>	<b>2</b>
<b>A. FIJOS</b>						
Terreno	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Construcción civil		253.14	245.319	237.490	229.660	221.831
	260.978	8				
Equipo y maquinaria		382.74				
	425.273	6	340.219	297.691	255.164	212.637
Muebles y enseres de producción	800	720	640	560	480	400
Muebles y enseres administrativo	1.600	1.440	1.280	1.120	960	800
Equipos de informática de producción	1.000	667	333	0	667	333
Equipos de informática de administración	2.000	1.333	667	0	1.333	667
		<b>650.05</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>701.651</b>	<b>4</b>	<b>598.458</b>	<b>546.861</b>	<b>498.264</b>	<b>446.668</b>

<b>A. DIFERIDOS</b>						
Gastos Pre operativos	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>874.10</b>	<b>1.022.76</b>	<b>1.198.86</b>	<b>1.405.98</b>	<b>1.647.48</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>740.236</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>P. CORRIENTE</b>						
Cuentas por Pagar		9.617	135.224	283.324	459.435	666.578
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>						
Préstamo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>9.617</b>	<b>135.224</b>	<b>283.324</b>	<b>459.435</b>	<b>666.578</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
		740.23				
Capital Social	740.236	6	740.236	740.236	740.236	740.236
		124.25				
Utilidad	0	2	147.306	175.301	206.317	240.666
		<b>864.48</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>9</b>	<b>887.542</b>	<b>915.537</b>	<b>946.554</b>	<b>980.902</b>
		<b>874.10</b>	<b>1.022.76</b>	<b>1.198.86</b>	<b>1.405.98</b>	<b>1.647.48</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>740.236</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3.5 Niveles de confianza de los indicadores financieros

Para establecer los niveles de confianza de los indicadores financieros se consideró el nivel aceptable y el no aceptable de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. La interpretación cualitativa y cuantitativa se expresa en la siguiente tabla:

**Tabla 26.** Niveles de confianza de los indicadores

Indicador	Niveles		
	Bueno	Regular	Malo
<b>1. Liquidez</b>			
Liquidez (razón corriente)	>1	50 - 100	0 - 50
Solvencia (fondo de maniobra)	>1	50 - 100	0 - 50
Prueba acida	>1	50 - 100	0 - 50
<b>2. Endeudamiento</b>			
Endeudamiento del activo	>100%	50% - 100%	0 - 50%
Apalancamiento total	<1	50 - 100	0 - 50
<b>3. Rentabilidad</b>			
Rentabilidad neta	>20	11 - 20	0 - 10
Rentabilidad sobre los activos	>20	11 - 20	0 - 10
Rentabilidad sobre el patrimonio	ROE >ROA	=ROA	ROE <ROA

### Indicadores financieros

El análisis de los indicadores o índices financieros permitirán establecer la posición financiera que tiene la empresa, y desarrollar acciones para lograr la estabilidad y el equilibrio financiero, así como detectar y corregir errores principalmente en la programación y ejecución presupuestaria. Mediante los indicadores financieros se identificará la liquidez, endeudamiento y rentabilidad, estos valores cualitativos y

cuantitativos fortalecerán la planificación financiera desde el punto de vista estratégico y operativo en relación a la consecución de sus objetivos y metas anuales, y a la vez disponer de una herramienta para el control, monitoreo de la situación financiera de la empresa.

**Tabla 27.** Razón corriente o circulante

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente / pasivo corriente	$224.051 / 9.617 = 23.29$ veces	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente / pasivo corriente	$424.308 / 135.224 = 3.13$ veces	Bueno
El grado de liquidez que tiene la empresa en el primer año proyectado es 23.29 veces por cada dólar de pasivo corriente, por lo tanto tiene el respaldo en el activo corriente. En el segundo año proyectado es de 3.13 veces para cubrir las obligaciones con terceros, que es un valor racional de liquidez.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 28.** Prueba o razón acida

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente – inventarios / pasivo corriente	$224.051 - 9.583 / 9.617 = 22.3$ veces	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente – inventarios / pasivo corriente	$424.308 - 9.769 / 135.224 = 3.06$ veces	Bueno
La capacidad que tendrá la empresa para cancelar los pasivos corrientes sin necesidad de liquidar los inventarios es de 22.3 veces para el primer año proyectado, en el segundo año es de 3.06 veces que es un valor coherente desde el punto de vista financiero para cubrir las deudas.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 29.** Capital de trabajo neto

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente – pasivo corriente	$224.051 - 9.617 = \$214.434$	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Activo corriente – pasivo corriente	$424.308 - 135.224 = \$289.084$	Bueno
Representa en términos relativos cual será el valor que dispondrá la empresa en el primer año proyectado para atender las operaciones de tipo corriente por un monto de \$214.434. En el segundo año se incrementa el valor a \$289.084, es decir que existe más necesidades que pueden surgir de las diferencias temporales existentes entre el ciclo operativo y el ciclo efectivo de la empresa.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 30.** Endeudamiento del activo

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Pasivo total / activo total	$9.617 / 874.106 = 1.10\%$	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Pasivo total / activo total	$135.224 / 1.022.766 = 13.22\%$	Bueno
El endeudamiento que tendrá la empresa en el primer año proyectado sobre sus activos es del 1.10% , en el segundo año se incrementa los pasivos en relación a los activos en un 13.22% , que significa que los acreedores tienen este porcentaje sobre los activos de la empresa.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 31.** Apalancamiento total

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Pasivo total / patrimonio	$9.617 / 864.489 = 1.11\%$	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Pasivo total / patrimonio	$135.224 / 887.542 = 15.23\%$	Regular
En el primer año proyectado los pasivos representan el 1.11% en relación al patrimonio y en el segundo año proyectado es del 15.23%, lo significa que los acreedores disponen de \$0.15 por cada dólar del patrimonio que tiene la empresa.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 32.** Rentabilidad neta en ventas

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Utilidad neta/ ingresos por ventas	$124.252 / 426.620 = 29.12\%$	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Utilidad neta/ ingresos por ventas	$147.306 / 469.794 = 31.35\%$	Bueno
En el primer año proyectado el margen neto en ventas es del 29.12%, lo que expresa que por cada dólar vendido la empresa obtendrá \$0.29 de utilidad neta. En el segundo año proyectado esta utilidad se incrementa al 31.35%, lo que significa que existirá un mayor grado de eficacia y eficiencia en los costos y gastos.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 33.** Rentabilidad neta del activo (ROA)

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Utilidad neta / activo total	$124.252 / 874.106 = 14.21\%$	Regular
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Utilidad neta / activo total	$147.306 / 1.022.766 = 14.40\%$	Regular
En el primer año proyectado la rentabilidad que tendrá la empresa sobre sus activos totales es del 14.21% lo que significa \$0.14 de utilidad por cada dólar de activos de la empresa. En el segundo año proyectado es del 14.40%, es decir que la empresa tiene capacidad para generar ganancias en relación al beneficio neto obtenido en los dos años proyectados.		

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 34.** Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)

<b>Año proyectado 1</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>

Utilidad neta / patrimonio	124.252 / 864.489 = 14.37%	Bueno
<b>Año proyectado 2</b>		
<b>Formula</b>	<b>Resultado</b>	<b>Nivel</b>
Utilidad neta / patrimonio	147.306 / 887.542 = 16.59%	Bueno
En los dos años proyectados se determina que la rentabilidad sobre el patrimonio es mayor que la rentabilidad sobre los activos totales de la empresa. Como el ROE es superior al ROA el apalancamiento será positivo, lo que significa que crece la rentabilidad financiera porque parte del activo se financia con deuda.		

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3.3.6 Evaluación Financiera

La gestión de evaluación financiera es un componente relevante, para sustentar en forma técnica las relaciones entre los ingresos proyectados, costos y gastos e inversiones realizadas por la empresa. La evaluación financiera se estableció a partir de la determinación del costo de capital, tasa de rendimiento medio, de manera que los flujos de caja se actualizaron a esta tasa para determinar los indicadores financieros: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

#### Costo de capital (Ck)

El costo de capital se determinó en base a la información contable entregada por la unidad responsable de este proceso de la empresa, es como señala la siguiente tabla y la fórmula de cálculo:

**Tabla 35.** Costo Capital

Descripción	Valor	%	Tasa de (%) ponderación	Valor ponderado
Capital Propio	740.236	100	6	600
<b>Total</b>	<b>740.236</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>600</b>

**Fuente:** Elaboración propia

$$Ck = \text{Valor ponderado total} / 100 = 6\%$$

#### Tasa de Rendimiento Medio (TRM)

La tasa de rendimiento medio o tasa de rendimiento promedio, es una forma de expresar con base anual la utilidad que se requiere de una inversión, con la finalidad de encontrar un rendimiento expresado en forma porcentual, para lo cual se considera la siguiente ecuación:

$$TRM = ((Ck+1) (Inf+1)-1)$$

Donde:

- TRM: Tasa de rendimiento medio
- Ck = Costo de capital 6%
- Inf = Inflación 1.94%

$$\text{TRM} = ((Ck+1) (Inf+1)-1)$$

$$\text{TRM} = ((0,06 + 1) (0,0194 + 1) - 1)$$

$$\text{TRM} = 0,794$$

$$\text{TRM} = 7.94\%$$

La tasa de rendimiento medio es del 7.94%, que es un indicador referencial a la cual se actualiza los flujos de caja proyectados.

### Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es importante determinar en la gestión financiera, específicamente en las proyecciones, con la finalidad de actualizar los flujos de caja al 7.94% y relacionar con la inversión inicial de la empresa FEGRANDINOS, determinando en términos absolutos netos la rentabilidad de la empresa en los años proyectados. Para establecer el Valor Actual Neto se utilizó la siguiente ecuación:

$$\text{VAN} = -I + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

Dónde:

- FNE = Flujo Neto de Efectivo Proyectado
- i = Tasa de redescuento (7.94%)
- n = Tiempo de proyección (5 años)

$$\text{VAN}_{(i)} = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE + VS_5}{(1+i)^5}$$

$$\begin{aligned} \text{VAN} = & -\$740.236 + \frac{\$153.488}{(1 + 0,0794)^1} + \frac{\$181.966}{(1 + 0,0794)^2} + \frac{\$216.548}{(1 + 0,0794)^3} \\ & + \frac{\$254.863}{(1 + 0,0794)^4} + \frac{\$733.961}{(1 + 0,0794)^5} \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = -\$740.236 + \frac{\$153.488}{(1,0794)} + \frac{\$181.966}{(1,16510436)} + \frac{\$216.548}{(1.257613646)} \\ + \frac{\$254.863}{(1.35746817)} + \frac{\$733.961}{(1.465251142)}$$

$$\text{VAN} = -\$740.236 + \$142.198 + \$156.180 + \$172.190 + \$187.749 + \$500.911$$

$$\text{VAN} = -\$740.236 + \$1.159.228$$

$$\text{VAN} = \$418.991$$

De los resultados obtenidos de la ecuación se establece que el VAN es de \$418.991 que significa la sostenibilidad financiera de la empresa en los cinco años proyectados, y equilibrar los flujos de caja a los valores señalados.

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

El cálculo de la tasa interna de retorno es un indicador financiero importante para viabilizar la operatividad de la empresa FEGRANDINOS, y valorar la sostenibilidad financiera en base a los flujos de caja proyectados, para su cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \frac{\sum \text{FNE}}{(1+i)^n} - I_0$$

Donde:

- TIR = Tasa Interna de Retorno
- FNE = Flujo Neto de Efectivo
- i = Valor que satisface la ecuación (equivalente a la TIR encontrada)
- I<sub>0</sub> = Inversión inicial

$$\text{TIR} = \frac{\$153.488}{(1 + 0,228)^1} + \frac{\$181.966}{(1 + 0,228)^2} + \frac{\$216.548}{(1 + 0,228)^3} + \frac{\$254.863}{(1 + 0,228)^4} + \frac{\$733.961}{(1 + 0,228)^5} \\ - \$740.236 = 0$$

$$\text{TIR} = \frac{\$153.488}{(1.228)} + \frac{\$181.966}{(1.507984)} + \frac{\$216.548}{(1.851804352)} + \frac{\$254.863}{(2.274015744)} + \frac{\$733.961}{(2.792491334)} - \$740.236 = 0$$

$$\text{TIR} = \$124.990 + \$120.668 + \$116.939 + \$112.076 + \$262.833 - \$740.236 = 0$$

$$\text{TIR} = 22,8\%$$

La tasa interna de retorno es decir el valor que iguala a la ecuación del 22.8%, valor que supera a la tasa de rendimiento promedio que es del 7.94%. La determinación de la tasa interna de retorno deberá ser considerada como una herramienta para valorar las inversiones y la operatividad económica, financiera de esta empresa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Del diagnóstico situacional realizado a la empresa FEGRANDINOS en lo referente a la situación interna se determina que actualmente no disponen de un direccionamiento estratégico, definiendo la misión, visión, la falta de la definición de funciones de los puestos o cargos que contiene el organigrama estructural y los criterios que tienen los directivos y socios respecto a la gestión administrativa, financiera y competitividad.
- Los resultados de la medición de la competitividad de la empresa FEGRANDINOS, se sustentó en la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo, considerando ocho dimensiones: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información y 34 indicadores, determinándose que el nivel de competitividad actual de esta empresa es del 47% que equivale al nivel de competitividad “medio”.
- El diseño del plan administrativo y financiero para mejorar la competitividad de la empresa, está definido como una herramienta clave para la vigilancia y aplicación de las políticas administrativas, articuladas en forma directa a la gestión financiera contable de manera que permitirá la estructuración de las fases del ciclo presupuestario y un plan de gestión financiera con un horizonte temporal de cinco años, con la finalidad de mejorar la asignación presupuestaria, los indicadores financieros que promuevan la productividad y competitividad de la empresa.

### Recomendaciones

- La gerencia de la empresa FEGRANDINOS establecerá lineamientos de control interno, de auditorías de gestión, con la finalidad de mejorar las capacidades organizacionales, la protección de los recursos, establecer ambientes óptimos de trabajo fundamentado en sistemas de información y comunicación para mejorar sus fortalezas, disminuir sus debilidades, aprovechar las oportunidades que tiene el mercado de granos agrícolas y enfrentar de mejor manera las amenazas de los competidores, alcanzando mayores niveles de competitividad.

- La gerencia, el responsable de gestión de operaciones y el responsable de contabilidad de la empresa FEGRANDINOS, establecerán políticas y procedimientos que conlleve al liderazgo en costos, estandarizando los procesos de producción, los costos unitarios de los productos que elabora la empresa. En lo referente a la diferenciación del producto el responsable de gestión de operaciones formulara estrategias y acciones para generar criterios de calidad, sustentados en las normas ISO 9001:2015, que mejore los niveles de satisfacción de sus clientes actuales, potenciales y alcancen mejores niveles de competitividad.
- A la gerencia y departamento contable mantener el funcionamiento de los planes administrativos, financieros, aplicando procesos de control interno integrales que propicien seguridad razonable de los ciclos presupuestarios, midiendo los resultados con los índices financieros diseñados que reflejan el grado de cumplimiento en los años operativos en función a las metas estipuladas, incorporando acciones de mejoramiento continuo cumpliendo las disposiciones técnicas, legales, relativas a términos operativos, administrativos y financieros contables que viabilicen las capacidades de la empresa en obtener liderazgo en precio ante la competencia, diferenciación de sus productos y relaciones comerciales competitivas.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Adolfo, A. B., Barrantes, L., & Orestes, C. B. (2010). Modelo de análisis y formulación. *Industrial Data, revista d investigación*, 10.
- Agudelo, C., & Saavedra, M. (2018). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad. *Visión Futuro*, 20.
- Alshaboul, M. (Marzo de 2012). *Los Recursos Tecnológicos*. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/20932923.pdf>
- Alvarado, C. (10 de Abril de 2014). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://prezi.com/w3s1pklyhoe/la-estructura-organizacional-segun-chiavenato-es-el-patron-p/>
- Amendola, L. (2011). *Balanced Scorecard en la gestión del mantenimiento*. Mexico. Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/2939997/BalancedScorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento>
- Areas, A. (2015). *ECONOMIPEDIA*. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/gastos-financieros.html>
- Arias, A. S. (2015). Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Arias, Y. (11 de Abril de 2018). Obtenido de <https://es.slideshare.net/conyas16/arias-1999>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Barrera, F., & Nino, R. (2017). *Modelo de gestión para el servicio post venta del banco internacional, sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, como ventaja competitiva, período: Septiembre 2.015 – junio 2.016*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3508>
- Bembibre, V. (01 de 02 de 2009). *Definición ABC*. Recuperado el 26 de 02 de 2018, de <https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php>
- Bernal, J. J. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Grupo PDCA Home. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Berrio, B., Pérez, H., & Brito, R. (2018). Gestión Financiera y Competitividad de las empresas presentadoras turísticos. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 98.
- Blanco, V., Puente, E., & Delgado, J. (2009). Estructura financiera de la empresa familiar el cambio generacional. *Española de financiación y contabilidad*, 57-73.
- Bonilla, B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones* (1° edición ed.). Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público* (Vol. 1). Santiago de Chile: ILPES. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Burguillo, R. V. (2015). Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>
- Calderon, A. E. (2010). *Gestión Empresarial*. Obtenido de asesoriacalderon
- Carrión, L. (2017). *delo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador*. Riobamba. Obtenido de Undefined. /paper/Modelo-de-gesti%C3%B3n-administrativa-para-las-peque%C3%B1as-Carri%C3%B3n-Zula/7e8fa23720a22bdc3c9e29f04da41661d4387610
- Cetindamar & Kilitcioglu. (2013). *Measuring the competitiveness of a firm for an award* (Vol. 23). *Internacional Business Journal*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Vol. 9). México: Mc Graw Hill.
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Quito: C. D. ECUADOR.
- Correa, A., Ramírez, J., & Castaño, E. (2013). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. Contaduría Universidad De Antioquia: 55.
- Corvo, H. S. (2018). *lifeder*. Recuperado el 2019, de Gestión Administrativa: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- CreceNegocios. (17 de 07 de 2014). Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- Cruz, L. (2007). *Indicadores de Gestión* (Primera ed., Vol. 1). Guayana.

- DAFT, Richard, L., MARCIC, & Dornothy. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (M. Á. Toledo Castellanos ed.). México: THOMSON.
- Egg, A. (1997). *Tipos de investigación*.
- Enguinados, A. (2019). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. 3.
- Estados FEGRANDINOS . (2018). *FEGRANDINO* . Tulcan.
- FEGRANDINOS. (2015). *Estatutos*. Quito.
- Fernández, A. (2012). Conceptos de estrategia empresarial. Escuela de Organización Industrial.
- Ferras, X. (2018). *Innovacion* .
- Finanzas Financieras. (28 de 09 de 2015). *Aprende sobre la gestión financiera y la utilidad empresarial*. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de <http://finanzasfinancieras.com/aprenda-sobre-la-gestion-financiera-y-la-utilidad-empresarial/>
- Gestión y administración. (2014). *Los modelos de gestión más utilizados*. Recuperado el 2019, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-amortizacion/>
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- Josué. (23 de 03 de 2017). *financiamiento.org.m*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de <https://financiamiento.org.mx/gastos-operacionales-y-gastos-no-operacionales/>
- La Hora. (Octubre de 2017). En Carchi ya cuentan con planta procesadora de quinua y granos andinos. Obtenido de <https://lahora.com.ec/imbabura-carchi/noticia/1102104745/en-carchi-ya-cuentan-con-planta-procesadora-de-quinua-y-granos-andinos?fbclid=IwAR2NBOrcn2S9lrzBM8ekqCrQj1ziMHUmmtCGcVv5WHENn6xNno1kb6M0k8>
- Lexus, E. (2016). *Manual de contabilidad y costos*. Barcelona, España: Lexus editores.
- López Bautista, J. (26 de 03 de 2014). *Fuentes de financiamiento para las empresas*. México: Pearson. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-financiamiento-para-las-empresas/>
- López, C., & Martín, Á. (2012). ecoediciones.
- López, R. (2014). *Modelo de gestión de calidad*. Recuperado el Marzo de 2019, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Madé, N. (2006). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.
- MAG. (2017). *Acuerdo estatégico de voluntades de los actores privados y públicos para la reactivación de plan de mejoras*. Quito .
- Martínez, F. (1987). *Método Inductivo*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5599/1/1080071376.PDF>
- Martínez, R. (2001). Balanced ScoreCard. En M. d. Solidaria. Mexico.
- Martorelli. (2013). *Modelo DuPont*. México.
- Méndez, E. (2018). *Modelo de gestión Administrativa y Financiera*. Mexico.
- Mondragón. (2011). Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia . Cuad, Contad .
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 22 de febrero de 2019
- Muñiz, L. (2017). *Cómo implantar y evaluar un Sistema de Control de Gestión*. PROFIT.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cudro de Mndo Integral* . España: Gestión .
- Mypimes. (2017). *Registro Unico de*. Quito : Rum. N° 1091752391001.
- NIC. (2006). *Norma Internacional de Contabilidad n° 1*. Obtenido de <https://www.nicniif.org/files/NIC%201%20Presentacion%20de%20Estados%20Financieros.pdf>
- Norton, & Kaplan. (2013). Cuadro de mando integral. España: Gestión .
- Orozco, A. (2018). *Manual de Funciones*. Recuperado el 2019, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf;sequence=1>
- Palacio, E. (23 de 06 de 2012). *El estudio financiero del plan de negocios*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/06/23/el-estudio-financiero-del-plan-de-negocios/>
- Peralta, E., & Murillo, A. (2021). *Catálogo de variedades mejoradas de granos andinos: chocho, quinua y amaranto para la sierra del Ecuador*. Quito.

- Philippe, & LORINO. (1994). *El Control de Gestión Estratégico*, (1a. ed ed.). México D.F.: Ediciones Alfaomega.
- Plan nacional del buen vivir. (2017-2021). *Plan nacional del buen vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores*. Mexico: CECSA.
- Porter, M. (2016). *Estrategia Competitiva*. En *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.
- República, C. d. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*.
- Robbins & Coulter. (2010). *Administración* (Vol. 10). México: Pearson.
- Rodriguez, H., & Martinez, P. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial* . México: McGraw Hill.
- Rojas, J. (2018). Productos de valor agregado: Buscando oportunidades basados en las.
- Rojas, M. (2013). Analisis de Venta y Participacion de mercado. *Participación de mercado*. Oaxaca.
- Romero, V. (2014). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/1640/1/Tesis%20de%20>
- Ruiz , & Santander. (2004). *Relación entre variables cuantitativas*. Cuba: ECIMED.
- Runza, F. (2014). Productividad: Un Estudio de Caso en un. En M. Gallache.
- Salazar, M. (2002). *Manual de contabilidad bancaria*.
- Sánchez, R., & Mota. (2011). *Introducción a la Contabilidad* . México : : PEARSON EDUCACIÓN.
- Sapag, C. (2012). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Mc Graw Hill.
- Secretaria Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Quito.
- Sierra, R. C. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de*. Barranquilla, Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- SRI. (2018). Personas obligadas a llevar contabilidad. *Sexta edición*.
- SRI. (2020). *SRI informa*. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Declaraci%C3%B3n%20y%20pago%20del%20Impuesto%20al%20Valor%20Agregado%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Declaraci%C3%B3n%20y%20pago%20del%20Impuesto%20al%20Valor%20Agregado%20(3).pdf)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*.
- Superintendencia de Compañías. (05 de octubre de 2021). *Cuatro factores impulsaron la constitución de empresas en 2021*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/factores-impulso-crecimiento-constitucion-empresas/>
- Valle, P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Scielo*, 15. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300160](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160)
- Váquiro, J. D. (23 de 02 de 2010). Recuperado el 13 de 03 de 2018, de <http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>
- Velázquez, B. (2017). *La Gestión administrativa y financiera* . QUEVEDO: 15-20.
- Venegas, L. A. (2013). *Manual de planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa PYME*. Chillan, Chile.
- Wroblewski, M. (2014). *Mejora Continua*. Francia: Almadía.

## 6 ANEXOS

### Anexo 1.- ENCUESTA DIRIGIDA LOS DIRECTIVOS DE FEGRANDINOS

Objetivo: Plantear el Modelo de Gestión financiero y administrativo para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, (Fegrandinos) buscando una óptima gestión de sus recursos, para aumentar la competitividad de la microempresa.

#### Datos

Nombre de la institución:.....

Tipo

Público	
Privado	
Otro (especifique)	

Actividad que ejerce en la federación.: .....

Correo del informante:.....

Teléfono de contacto del informante:.....

#### Instrucciones: Marque con una X su respuesta

Sus respuestas son datos que serán para fines académicos le garantizamos absoluta reserva.

Complete teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

Muy de acuerdo	5	De acuerdo	4	Indiferente	3	Desacuerdo	2	Muy desacuerdo	1
----------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---	----------------	---

	1	2	3	4	5
1.-Las actividades de la federación son planificadas en base al cumplimiento de uno o varios objetivos.					
2.-La empresa cuenta con estrategias que permitan alcanzar los objetivos.					
3.-Los nuevos proyectos de innovación cuentan con la aprobación de los miembros del directorio.					
4.-Los ingresos y salidas de productos cuentan con un registro de control diario					
5.-La Misión y Visión de la federación ayuda a fijar metas.					
6.- Los empleados cuentan con el equipo adecuado que garantice su protección personal.					
7.- Las reuniones de la directiva se llevan con un orden del día y se manejan actas que son aprobadas al final.					
8.- Las tareas que se realizan son supervisadas de manera adecuada.					
9.- Las decisiones son tomadas en función del plan estratégico que permitan alcanzar la misión y visión institucional.					
10.- Existe un control de facturación en todas las ventas que se efectúan.					
11.-Se establece que la rotación del inventario sea la adecuada.					
12.- Se analiza que los costos de producción sean los adecuados para alcanzar la rentabilidad esperada.					
13.- La federación cuenta con un registro contable que permita tomar decisiones de manera oportuna y confiable.					
14.- Existe un crecimiento sostenible de la empresa en los últimos 5 años.					
15. Existen informes de la situación del mercado, la competencia y precios de los productos que se ofertan.					
16.- La federación cuenta con un alto nivel de credibilidad en el medio					
17.- La organización cuenta con la capacidad instalada y recursos para el proceso de transformación de la materia prima.					
18.- La organización cuenta con suficientes proveedores que faciliten la operación.					

## Anexo 2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE FEGRANDINOS

Objetivo: Plantear el Modelo de Gestión financiero y administrativo para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, (Fegrandinos) buscando una óptima gestión de sus recursos, para aumentar la competitividad de la microempresa.

Nombre del administrador.....

1. ¿Le gustaría incorporar un modelo de gestión administrativo y financiero?
2. ¿La federación cuenta con un Manual de Funciones?
3. ¿Cómo se conforma la directiva de la federación? De qué manera
4. ¿Existe morosidad en las obligaciones con terceros?:
5. ¿Cuenta la federación con un monto establecido de caja chica?
6. ¿La federación cuenta con Sistema contable que le permita tomar decisiones de manera oportuna y confiable?
7. ¿Existen instrumentos financieros que sean utilizados para la toma de decisiones?
8. ¿Quién controla, supervisa las actividades de las finanzas en la federación?
9. ¿Cuánto cuesta procesar el servicio que ofrece la federación?
10. ¿La rentabilidad obtenida en los últimos periodos es la adecuada para sus socios?
11. ¿La empresa se encuentra en una situación financiera sana que le permita tener un crecimiento sostenible
12. ¿La organización cuenta con un plan estratégico que le permita obtener un crecimiento sostenible?
13. ¿Cuál es el crecimiento esperado de la federación para los próximos 5 años?
14. ¿Cuenta la federación con activos propios?
15. ¿La organización tiene identificado a sus competidores directos?

## Anexo 3. ENCUESTA DIRIGIDA LOS SOCIOS DE FEGRANDINOS

Objetivo: Plantear el Modelo de Gestión financiero y administrativo para la federación de organizaciones productoras de granos andinos del norte, (Fegrandinos) buscando una óptima gestión de sus recursos, para aumentar la competitividad de la microempresa.

**Instrucciones:** Marque con una X su respuesta

Sus respuestas son datos que serán para fines académicos le garantizamos absoluta reserva.

**Selección a la asociación que pertenece**

Aso. Productores de Quinoa del Carchi	
Aso. De Productores y comercializadores agropecuarios del Cantón Bolívar	
Aso. Industrial San Isidro	
Aso. De Productores Agropecuarios los Andes	
Aso. Agrícola plaza Pallares	

**Complete teniendo en cuenta los siguientes puntajes:**

Muy de acuerdo	5	De acuerdo	4	Indiferente	3	Desacuerdo	2	Muy desacuerdo	1		
							1	2	3	4	5
1.- Los socios reciben información financiera de la federación de manera periódica											
2.- La federación informa a los socios de los nuevos proyectos.											

3.-La federación cumple con el plazo establecido en rendir cuentas.					
4.- Los tiempos de respuesta a las solicitudes de la federación son los adecuados.					
5.- La Misión y Visión de la federación ayuda a fijar metas en la federación					
6.- Está satisfecho con el crecimiento económico que ha tenido la Federación en los últimos años					
7.- Considera que la federación aporta de manera positiva en la estabilidad y crecimiento de sus socios.					
8.- Tiene conocimiento sobre el endeudamiento que tiene la Federación					
9. Asiste de manera frecuente a las reuniones convocadas por la federación.					
10.- Se realiza aportes económicos a la Federación por parte de los socios					
11.- Está informado de las decisiones importantes que toma la federación.					
12.- Considera suficiente la información que recibe por parte de la Federación.					
13.-Está dispuesto a continuar formando parte de la Federación para nuevos proyectos					
14.- Existen informes de la situación del mercado, la competencia y precios de los productos que se ofertan.					
15.- Está de acuerdo con los precios fijados por la federación para sus productos					

**Gracias por su colaboración**