



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRICOLA DE CACAO NACIONAL  
LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERÍODO 2017-2018”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**AUTORAS:**

Pérez Mosquera Milena Beatriz

Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn

**TUTOR:**

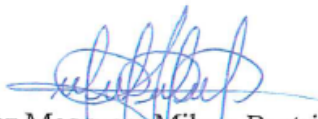
Ing. Mauricio Rubén Franco Coello MSc.

**LA MANÁ-ECUADOR**  
**MARZO-2020**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotras, Pérez Mosquera Milena Beatriz y Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: “ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRICOLA DE CACAO NACIONAL LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERIÓDO 2017-2018”, siendo el Ing. Mauricio Rubén Franco Coello MSc, tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Pérez Mosquera Milena Beatriz  
C.I: 1205291717



Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn  
C.I: 0504067612

### **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título, “ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERIODO 2017-2018”, de Pérez Mosquera Milena Beatriz y Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Enero del 2020



Ing. Mauricio Rubén Franco Coello MSc.  
C.I. 0501805444  
**TUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Pérez Mosquera Milena Beatriz y Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn con el título de Proyecto de Investigación “ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRICOLA DE CACAO NACIONAL LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERIODO 2017-2018”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, febrero del 2020

Para constancia firman:

Para constancia firman:



Ing. Mayra Elizabeth García Bravo  
C.I: 120328268-4  
**LECTOR 1 PRESIDENTE**



Ing. Ms. Brenda Elizabeth Oña Sinchiguano  
C.I: 050297203-7  
**LECTOR 2 MIEMBRO**



Ing. Silvia Guadalupe Naranjo Lozada  
C.I: 180227125-2  
**LECTOR 3 SECRETARIA**

### **AGRADECIMIENTO**

*El presente proyecto agradecemos a Dios por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas.*

*A nuestros padres por ser nuestro pilar fundamental y habernos apoyado incondicionalmente.*

*A nuestro Tutor de tesis Ing. Mauricio Rubén Franco Coello MSc, quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigación.*

*Agradecemos a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná.*

**Milena  
Gladys**

### **DEDICATORIA**

*El presente proyecto investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.*

*A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.*

*A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.*

**Milena  
Gladys**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TÍTULO: “ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERIODO 2017-2018”**

**Autoras:**

Pérez Mosquera Milena Beatriz

Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo general determinar un diagnóstico a la gestión financiera para la toma de decisiones correspondientes en la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en los periodos 2017- 2018. La Asociación tiene un desconocimiento en el área de la Gestión Financiera, pese a que ha sabido posicionarse en el mercado, la dirección financiera está cometiendo muchos errores que la han llevado a enfrentar graves problemas, tales como pérdida de dinero, no consta con una planificación bien definida y no tiene un control absoluto sobre los ingresos y gastos.

Es por esto que se ha enfocado en realizar un análisis para conocer las debilidades o falencias vigentes y presentar una propuesta de mejora que sea la guía en el caminar económico, ayudando a mejorar las decisiones en los procesos funcionales y mercantiles de las actividades que realizan diariamente. Este proyecto busca fortalecer el área Financiera y la toma de decisiones de la Asociación donde se pueda llevar un control más eficiente de sus registros de actividades tanto de compra-venta de cacao, para fomentar costos, gastos e inversiones y poder determinar cuál es su rentabilidad, realizar una buena gestión financiera la investigación demanda del método analítico-inductivo, con un enfoque cuantitativo para estudiar el impacto que logra la adecuada gestión financiera.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Financiera, Toma de Decisiones, Finanzas.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“ANALYSIS OF FINANCIAL MANAGEMENT FOR THE DECISION MAKING OF LA MANÁ ASSOCIATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION OF NATIONAL COCOA (ASOPROCANAM) PERIOD 2017-2018”**

**Authors:**

Pérez Mosquera Milena Beatriz

Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn

**ABSTRACT**

The research had as a general objective to determine a diagnosis of financial management for the corresponding decision making in La Maná Association of Agricultural Production of National Cocoa “ASOPROCANAM” in the period 2017-2018. The Association has a lack of knowledge in the area of financial management, although it has managed to position itself in the market, the financial management is making a lot of mistakes that have led it to face serious problems, such as the embezzlement of money, it does not have a well-defined planning and does not have absolute control over income and expenses. That is why it has focused on carrying out an analysis to know the current weaknesses to present a proposal for improvement that is the guide, helping to improve the decisions in the functional and commercial processes of the activities that they carry out daily. This project seeks to strengthen the financial area and the decision-making of the association so it can keep a more efficient control of its records of activities both buying and selling cocoa, to encourage costs, expenses and investments and to determine what the profitability is, perform a good financial management research demand of the analytical-inductive method, with a quantitative approach to study the impact that an adequate financial management achieves.

**KEY WORDS:** Financial Management, Decision Making, Finance.



## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Mana; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Ingles presentado por las estudiantes: Pérez Mosquera Milena Beatriz, Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn, egresadas de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Ciencias Administrativas cuyo título versa **“ANÁLISIS A LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL LA MANÁ “ASOPROCANAM” PERÍODO 2017-2018”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Febrero 2020

Atentamente



Mg. Sebastián Fernando Ramón Amores  
C.I: 050301668-5  
**COORDINADOR DEL CENTRO DE IDIOMAS**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
6. OBJETIVOS.....	6
6.1. Objetivo general .....	6
6.2. Objetivo específicos .....	6
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS:.....	7
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	7
8.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
8.2. MARCO TEÓRICO .....	10
8.2.1. Definición de empresa.....	10
8.2.2. Clasificación .....	11
8.2.3. Empresas según procedencia del capital .....	11
8.2.4. Empresas según su tamaño .....	12
8.2.5. Finalidades sociales y económicas .....	13
8.2.6. Finanzas .....	14

8.2.7. Análisis Financiero .....	14
8.2.8. Objetivos del análisis financiero.....	14
8.2.9. ¿Para qué sirve el análisis financiero? .....	15
8.2.10.Áreas de interés en el análisis financiero.....	15
8.2.11.Estado de Situación Financiera.....	16
8.2.12.Importancia de los estados financieros .....	16
8.2.13.Función de los estados financieros .....	17
8.2.14.Estados Financieros .....	17
8.2.15.Indicadores financieros.....	17
8.2.17.Tipos de las razones financieras: .....	18
8.2.18.Estados financieros en propósito general .....	19
8.2.19.Análisis vertical .....	20
8.2.20.Análisis horizontal .....	21
8.2.21.Proceso de Planeación Financiera .....	22
8.2.22.Servicio al Cliente .....	22
8.2.23.Gestión Financiera.....	22
8.2.24.La Información Financiera .....	23
8.2.25.Toma de Decisiones.....	25
8.2.26.Matriz Foda.....	25
8.2.27.Planeación Financiera.....	26
8.2.28.Modelo de Gestión Financiera.....	26
8.2.29.Fases de un Modelo de Gestión Financiera .....	27
8.3. MARCO CONCEPTUAL .....	27
8.3.1. Gestión.....	27
8.3.2. Gestión Financiera.....	27
8.3.3. Indicadores Financieros .....	27
8.3.4. Objetivo de la Gestión Financiera .....	28
8.3.5. Índice de liquidez.....	28
8.3.6. Índice de rentabilidad .....	28
8.3.7. Índice de cobertura .....	28
8.3.8. Índice de endeudamiento .....	29
8.3.9. Control Financiero.....	29
8.3.10.Productos Financieros.....	29
8.3.11.Inversiones.....	29

8.3.12.Presupuesto Financiero.....	29
8.3.13.Diagnostico Financiero.....	30
8.3.14.Administración Financiera .....	30
8.3.15.Función financiera .....	30
8.3.16.Objetivo Financiero .....	30
8.3.17.Función técnica.....	30
8.3.18.Razones Financieras .....	31
8.3.19.Rentabilidad.....	31
8.3.20.Liquidez .....	31
8.3.21.Modelo Financiero.....	31
8.3.22.Importancia de un modelo de gestión financiera.....	31
8.3.23.Política empresarial .....	32
8.3.24.Toma de decisiones .....	32
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	32
10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
10.1. Tipos de investigación.....	33
10.1.1.Investigación Documental .....	33
10.1.2.Investigación Cuantitativa .....	34
10.1.3.Investigación de campo .....	34
10.1.4.Investigación Descriptiva .....	35
10.2. Métodos de investigación .....	35
10.2.1.Método analítico.....	35
10.2.2.Método Inductivo .....	36
10.3. Instrumentos .....	36
10.3.1.Entrevista estructurada .....	36
10.3.2.Encuesta.....	36
10.4. Población y muestra.....	37
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	37
11.1. Situación económica financiera de la Asociación .....	37
11.2. Diagrama del mercado a través la matriz foda .....	50
11.3. Propuesta de Solución .....	55
11.4. Desarrollo de la propuesta .....	57
11.6. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN .....	97

12.	IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO. ....	117
12.1.	Impacto Social .....	117
12.2.	Impacto técnico.....	118
12.3.	Impacto económico.....	118
13.	PRESUPUESTO.....	119
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
14.1.	Conclusiones.....	120
14.2.	Recomendaciones .....	120
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	121
16.	ANEXOS .....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Beneficiarios directos e indirectos .....	4
Tabla 2: Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos sistemas.....	7
Tabla 3: Población y muestra .....	37
Tabla 4: Alternativas de la evaluación a la gestión financiera .....	40
Tabla 5: Análisis situacional comparativo de Asoprocanam.....	41
Tabla 6: Duplicar las ganancias con una buena gestión financiera .....	42
Tabla 7: Identificar y analizar los ingresos y egresos de Asoprocanam.....	43
Tabla 8: Realizar un diagnóstico a la gestión financiera .....	44
Tabla 9: Contar con un modelo de gestión financiera .....	45
Tabla 10: Correcta gestión de la administración financiera .....	46
Tabla 11: Cuenta con herramientas de control financiera .....	47
Tabla 12: Realizar un análisis comparativo de Asoprocanam.....	48
Tabla 13: Matriz Foda .....	51
Tabla 14: Matriz de áreas ofensivas de incidencia .....	54
Tabla 15: Análisis de los problemas de Asoprocanam.....	59
Tabla 16: Análisis del Balance General de Asoprocanam .....	60
Tabla 17: Análisis horizontal de los estados de resultados .....	63
Tabla 18: Análisis vertical del estado de resultados.....	66
Tabla 19: Razón circulante .....	69
Tabla 20: Endeudamiento.....	73
Tabla 21: Endeudamiento.....	74
Tabla 22: Endeudamiento.....	75
Tabla 23: Endeudamiento.....	76
Tabla 24: Margen comercial.....	77
Tabla 25: Rentabilidad margen operacional.....	78
Tabla 26: Rentabilidad margen bruto .....	79
Tabla 27: Rentabilidad (Inversión).....	80
Tabla 28: Rentabilidad (Inversión).....	81
Tabla 29: Rotación de activos .....	82
Tabla 30: Rotación de activos .....	83

Tabla 31: Rotación de inventarios .....	84
Tabla 32: Rotación de inventarios (días) .....	85
Tabla 33: Rotación cuentas por cobrar .....	86
Tabla 34: Rotación cuentas por cobra .....	86
Tabla 35: Rotación proveedores .....	88
Tabla 36: Rotación proveedores .....	89
Tabla 37: Etapas del período de maduración.....	93
Tabla 38: Rotación cuentas por cobrar .....	100
Tabla 39: Rotación cuentas por cobrar .....	100
Tabla 40: Nivel cartera de clientes .....	101
Tabla 41: Políticas de financiamiento cuentas por cobrar .....	102
Tabla 42: Rotación de inventarios .....	113
Tabla 43: Rotación de inventarios (días) .....	113
Tabla 44: Presupuesto del proyecto de investigación.....	119

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida de las investigadoras.....	126
Anexo 2: Hoja de vida del docente tutor .....	128
Anexo 3: Formato de entrevista.....	129
Anexo 4: Formato de encuesta .....	131
Anexo 5: Evidencia de trabajo de campo .....	133
Anexo 6: Carta de petición .....	135
Anexo 7: Carta de aceptación.....	136
Anexo 8: Ruc de la empresa .....	137
Anexo 9: Informe del plagio del sistema urkund .....	138



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Alternativas a la evaluación financiera .....	40
Figura 2: Análisis situacional comparativo de Asoprocanam .....	41
Figura 3: Duplicar las ganancias con una buena gestión financiera.....	42
Figura 4: Identificar y analizar ingresos y egresos de Asoprocanam .....	43
Figura 5: Realizar un diagnóstico a la gestión financiera.....	44
Figura 6: Contar con un modelo de gestión financiera.....	45
Figura 7: Correcta gestión de la administración financiera.....	46
Figura 8: Cuenta con herramientas de control financiero.....	47
Figura 9: Realizar un análisis comparativo entre los dos períodos de Asoprocanam .....	48
Figura 10: Razón de liquidez.....	69
Figura 11: Prueba ácida .....	70
Figura 12: Capital de trabajo .....	72
Figura 13: Razón de endeudamiento .....	73
Figura 14: Razón de endeudamiento .....	74
Figura 15: Razón de endeudamiento .....	75
Figura 16: Razón de endeudamiento .....	76
Figura 17: Razón de Rentabilidad (Margen Comercial) .....	77
Figura 18: Razón de Rentabilidad (Margen Operacional).....	78
Figura 19: Razón de Rentabilidad (Margen Bruto) .....	79
Figura 20: Razón de Rentabilidad (Inversión) .....	80
Figura 21: Rentabilidad (Inversión) .....	81
Figura 22: Rotación de Activos .....	82
Figura 23: Rotación de Activos .....	83
Figura 24: Rotación de inventarios.....	84
Figura 25: Rotación de inventarios.....	85
Figura 26: Rotación cuentas por cobrar.....	86
Figura 27: Rotación Proveedores .....	88
Figura 28: Rotación Proveedores .....	89
Figura 29: Ciclo de explotación.....	91
Figura 30: Proceso inicial de pagos y compras 2017-2018 .....	110
Figura 31: Proceso inicial de pago .....	111
Figura 32: Proceso inicial de compras.....	112
Figura 33: Estrategias para inventarios .....	114

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

<b>Título del Proyecto:</b>	“Análisis a la Gestión Financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” período 2017-2018”.
<b>Fecha de inicio:</b>	Marzo 2019
<b>Fecha finalización:</b>	Febrero 2020
<b>Lugar de ejecución:</b>	Parroquia Guasaganda - Cantón “La Maná”- Provincia Cotopaxi
<b>Unidad académica que auspician:</b>	Facultad de Ciencias Administrativas
<b>Carrera que auspicia:</b>	Contabilidad y Auditoria
<b>Proyecto de investigación vinculado:</b>	El presente proyecto está vinculado al análisis de la gestión financiera y administrativa de la Asociación “Asoprocanam” de Cacao Nacional La Mana.
<b>Equipo de trabajo:</b>	
<b>Tutor del proyecto de investigación:</b>	Ing. MSc. Ing. Mauricio Rubén Franco Coello
<b>Postulantes:</b>	Pérez Mosquera Milena Beatriz Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración, Negocio y Legislación  Negocio y Administración  Contabilidad y Auditoría
<b>Línea de investigación:</b>	Administración y economía para el desarrollo humano
<b>Sub-línea de investigación:</b>	Sistemas integrados de contabilidad orientados al fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad.

## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

La presente investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico a la gestión financiera para la toma de decisiones correspondientes en la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” periodo 2017- 2018.

El problema fundamental que presenta la Asociación es la falta de conocimiento de una Gestión Financiera, pese a que ha sabido posicionarse en el mercado, la dirección financiera está cometiendo muchos errores que la han llevado a enfrentar graves problemas, tales como la pérdida de dinero, no consta con una planificación bien definida y no tiene un control absoluto sobre los ingresos y gastos.

Es por eso que se ha enfocado en realizar un análisis para conocer las debilidades o falencias vigentes y presentar una propuesta de mejora que sea la guía en el caminar económico, ayudando a mejorar las decisiones empresariales en los procesos funcionales y mercantiles de las actividades que realizan diariamente, una buena gestión tiene como propósito fundamental conocer la organización y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas financieros, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos, para así reducir la pérdida de tiempo y, muchas veces, de recursos.

Este proyecto busca fortalecer el área financiera y la toma de decisiones de la Asociación donde se pueda llevar un control más eficiente de sus registros de actividades de compra-venta de cacao, para fomentar costos, gastos e inversiones y poder determinar cuál es su rentabilidad, realizar una buena gestión financiera, trae diversos beneficios para una empresa, para que al momento de verificar todas las actividades realizadas sean de mayor satisfacción y tomar decisiones en beneficio de la misma; porque, sin control de gastos, reducción de pérdidas y principalmente, confianza en los datos, es imposible mantener una buena estabilidad financiera.

Se aplicó una metodología de investigación cuantitativa, descriptiva, documental y de campo, mismas que involucraron a todo el sector productivo y financiero, de donde se pudo obtener la mayor cantidad de información necesaria aplicando técnicas de investigación como la recolección de datos por medio de encuestas y entrevista. El impacto que tuvo esta investigación fue de mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones de la Asociación

para beneficio de la misma y de los socios que la integran, determinando los resultados como los procesos contables que conlleve a tener uniformidad en el área financiera, superando las dificultades que se presenten.

**PALABRAS CLAVES:**

Gestión Financiera, Toma de Decisiones, Finanzas.

**3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El desarrollo de la presente investigación en la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, se realizó porque la gestión financiera y toma de decisiones contribuyó a la fiabilidad de los estados financieros para cumplir sus objetivos, esencialmente en la evaluación y aplicación de los ratios financieros de la empresa, mediante la oportuna y buena utilización del talento humano, permitiendo que los directivos eviten futuras pérdidas que puedan ser generados por descuido del personal o tecnologías.

El aporte hacia la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” es que a través del análisis de la gestión financiera se pudo conocer los resultados de los estados financieros y emitir conclusiones, recomendaciones que optimicen los procesos contables y financieros relevantes en la gestión financiera.

Los beneficiarios directos serán los directivos, socios y clientes de Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, debido que la investigación estuvo encaminada a determinar la probabilidad y el impacto en la gestión financiera, contribuyendo con ello a la aplicación rápida y adecuada de un plan de acción que permita retroalimentar el análisis a los estados financieros a través de los ratios.

La investigación demanda del método analítico-inductivo, con un enfoque cuantitativo para estudiar el impacto que logra la adecuada gestión financiera. Al identificar las causas y efectos a través de los ratios financieros que ocasionan la deficiencia se logró un gran aporte porque se pudo determinar cuáles han sido los errores que no ha permitido la correcta gestión y se consiguió la uniformidad en el área contable de la Asociación, para así consolidar la información y cumplir los objetivos y metas trazadas, para poder acrecentar la rentabilidad esperada, esta información se obtuvo en el proceso y empleo de técnicas de estudios, así con

los resultados se consiguió llegar a determinar la situación general de la Asociación y el comportamiento en su entorno.

La necesidad de aplicar una correcta gestión de la administración financiera fue implementar indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad de la empresa los cuales explicaron las razones y las causas del comportamiento de ciertos factores y variables particularmente de los estados financieros, la acertada toma de decisiones es posible cuando los administradores manejan los procesos administrativos acertadamente y analizan la información financiera para poder actuar, por lo tanto sino se describe la situación como una prioridad ante las expectativas deseadas, las empresas no serán sostenibles en el tiempo. La investigación fue factible por cuanto se contó con la información necesaria para la ejecución del presente trabajo, donde se determina como potenciales beneficiarios a “ASOPROCANAM” y socios.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Para realizar este proyecto de investigación sobre “Análisis a la Gestión Financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” Periodo 2017-2018” se consideró a los siguientes beneficiarios directos e indirectos:

**Tabla 1 :** Beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”	Estudiantes
	El SRI (Servicios de Rentas Internas)
25 Socios	Docentes de la Universidad

**Fuente:** Beneficiarios de Asoprocanam

**Elaborado por:** Las autoras

#### 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Plaza (2016):

En la actualidad, a nivel mundial todas las empresas ejecutan sus actividades buscando utilizar y explotar de manera eficiente y eficaz todos los recursos que intervienen en sus operaciones, sin lugar a duda uno de los puntos claves representan los recursos financieros gracias a ello se ejecutan los movimientos con normalidad en el círculo del negocio, de ahí que los estados financieros son el reflejo más claro de la realidad en la

que se encuentra la empresa, como es normal no todas las cuentas permanecen constantes sino que presentan alteraciones a cada instante y merecen un estudio pertinente, entonces una alternativa razonable abarca sujetarse a un estudio del Análisis Financiero que permite evaluar, examinar e interpretar los resultados de los estados financieros, la competitividad que se desarrolla en el mundo corporativo o empresarial, y de forma particular en América Latina como la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador, se puede precisar que uno de los objetivos que marca esta competencia entre sí, es la búsqueda de la liquidez ventajosa, basada en la práctica de la gestión financiera fundada en la contabilidad llevada de manera profesional y en pro del crecimiento empresarial.

La provincia de Cotopaxi ubicada estratégicamente en el centro del país, ha contribuido al desarrollo y progreso de la comercialización de los diferentes productos que satisfacen la necesidad de la colectividad, La Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA) es una organización privada de productores de cacao asociados que fue creada el 8 de mayo de 1996, al conversar con los socios de la empresa se llegó a la conclusión de que el área de gestión financiera carece de conocimientos previos en la obtención de resultados financieros; esto no ha permitido el desarrollo sustentable, productivo y comercial por no saber tomar las decisiones apropiadas en el momento adecuado, que han impedido el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para Feigenbaun (2019):

Es importante lograr la plena satisfacción del cliente, para así poder ganarse un sitio en la mente del consumidor y por ende en el mercado; por ello, el mantenerlos satisfechos es el principal objetivo de cada una de las áreas funcionales, (contabilidad, recursos humanos, producción, entre otros) de las empresas de éxito.

Por lo tanto, para Aguilar y Puerto (2014), “la falta de una gestión financiera, que planifique, qué se quiere hacer, cómo llevarlo a cabo y verificar el cómo se lo hizo; dificulta el poder determinar el destino de los fondos con técnica que garantice el crecimiento empresarial”.

La Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, ubicada en el recinto El Copal, parroquia Guasaganda, cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, carece de una adecuada Gestión Financiera poniendo en riesgo su liquidez, sus

principales causas y efectos se resumen en aspectos básicos como la falta de un modelo adecuado para verificar las peditas y ganancias obtenidas dentro de la empresa, es decir no tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones y compromisos financieros en el corto plazo, esto ha llegado a un incremento de las deudas e insatisfacción de necesidades primarias como la disminución en calidad y regularidad del rendimiento en general de la asociación.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

- Analizar la gestión financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” de la Parroquia Guasaganda periodo 2017-2018.

### **6.2. Objetivo específicos**

- Evaluar la situación económica financiera de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en los períodos 2017-2018.
- Identificar las causas y efectos que permiten una baja rentabilidad a la Asociación de Producción Agrícola de Cacao La Maná.
- Proponer un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad a través de ratios financieros, a fin que permita la toma de decisiones de la Asociación.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS:

**Tabla 2 :** Actividades y sistemas de tareas en relación a los objetivos sistemas.

Objetivo específico	Actividad	Resultado de la actividad	Medio de verificación
Evaluar la situación económica financiera de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en los períodos 2017-2018.	*Diseño de una encuesta para el levantamiento de información en los periodos 2017-2018. *Diseño de una entrevista estructurada a los administrativos de la Asociación. *Analizar directamente los estados financieros de la empresa.	*La rentabilidad en que se encuentra la empresa sobre la gestión financiera en los periodos 2017-2018.	*Encuesta *Entrevista
Identificar las causas y efectos que permiten una baja rentabilidad a la Asociación de Producción Agrícola de Cacao La Maná.	*Aplicación de la Matriz FODA  *Aplicación y análisis de indicadores financieros.	*Matriz de FODA elaborado para conocer su fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.	*Matriz FODA *Indicadores Financieros.
Proponer un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad a través de ratios financieros, a fin que permita la toma de decisiones de la Asociación.	*Determinar el modelo de gestión financiera basado en un autor para mejoramiento de la rentabilidad de “ASOPROCANAM”	*Presentación del modelo de gestión financiera que contribuya una buena planificación, control, ejecución, análisis, y la toma de decisiones.	*Modelo de gestión financiera.

**Fuente:** Actividades realizadas de acuerdo a los objetivos específicos

**Elaborado por:** Las autoras

## 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

### 8.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### Antecedentes Nacionales

En el repositorio de la Universidad de Guayaquil se identificó la tesis de investigación de sobre: “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR RENTABILIDAD DE



UN RESTAURANTE GOURMET” de Chonillo Govea Cecibel Alejandra y Sánchez García Justina Alexandra, del año 2018.

MARISCOS AZUL S.A, es una empresa cuya actividad es la venta de comida gourmet, actualmente no posee una gestión financiera definida, provocando que su rentabilidad sea deficiente. La propuesta de este trabajo de titulación remarca la importancia de un modelo financiero en las organizaciones y se formula y desarrolla el planteamiento de un modelo de gestión financiero que conlleve a fortalecer la toma de decisiones, para que la organización se desenvuelva con eficiencia, eficacia y logre optimizar los recursos financieros y la asignación de los mismos, además potenciar los procesos administrativos. El modelo de gestión financiera plantea desarrollar la planificación, control, ejecución, análisis, y la toma de decisiones. Esta investigación denominada Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de un restaurant gourmet, determina una propuesta financiera para perfeccionar los procesos en la empresa, a través de la ejecución de estrategias, políticas de costos y gastos, y funciones previamente establecidas que faciliten llevar a cabo las actividades del giro del negocio, que le permitan competir favorablemente en el mercado en que se desenvuelve, fortaleciendo la demanda de sus productos y obteniendo mejores resultados económicos. Este proyecto fue realizado para mejorar la rentabilidad y los controles internos de la compañía, basándose en análisis de estados financieros y aplicación de razones financieras de rentabilidad, método Dupont, razones de liquidez, gestión, endeudamiento, que ayuden a fortalecer los puntos deficientes que perjudican a la empresa. Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas al personal del restaurant, y se obtuvo la acogida esperada. (Chonillo & Sánchez, 2018).

En el repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador se identificó la tesis de investigación de sobre: “SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERO PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO LABORATORIO BIOPAS S.A.” de Paz Erazo Galo Marcelo, del año 2012.

La presente tesis analiza un posible sistema financiero que la empresa Laboratorio BIOPAS S.A puede desarrollar con el fin de que sus índices muestren la realidad económica y financiera de la compañía. Una vez establecido los parámetros y cifras, los administradores encargados podrán enfocar sus decisiones y estrategias en aquellas áreas de mayor relevancia.

La información presentada se la obtuvo de fuentes primarias y secundarias, varios de los conceptos analizados fueron el resultado de lecturas en artículos financieros y criterios personales basados en el conocimiento y la experiencia. El presente estudio consta de cuatro capítulos:

Capítulo 1: Se analizan los antecedentes y criterios correspondientes a valores corporativos, análisis a nivel micro empresarial como de mercado, enfocados a encontrar debilidades y fortalezas. Así como una breve descripción del proceso contable. Capítulo 2: Se analizan las principales herramientas financieras que las empresas deberían manejar y también se puntualiza acerca de sus ventajas al momento de usarlas y cómo estas pueden generar valor dentro de la empresa. Capítulo 3: Se aplican las herramientas financieras planteadas, tomando como base los Estados Financieros de la empresa reales del 2010, así como un análisis comparativo con el 2011 y la información de la industria. Paz (2012)

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato se identificó la tesis de investigación de sobre: “LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010” de Moyolema Muyulema María Hortensia del año 2011:

La presente investigación trata de la inadecuada gestión financiera que tiene la institución en función a la rentabilidad de la misma, después de la investigación realizada se ha determinado que el problema principal es la baja rentabilidad lo cual no ha permitido el crecimiento de la institución, motivo de no contar con un asesor técnico, falta de capacitación, estados financieros atrasados, administración financiera no adecuada, dificultades que han presentado desde hace un tiempo atrás. y una mejor administración para lo cual se ha propuesto realizar un plan financiero que les ayude a normar las dificultades que ha venido teniendo hasta el momento, el mismo ayudara a regular los gasto y los ingresos y así mantenerse en un equilibrio favorable que de esa manera se llevara una mejor organización La cooperativa debe realizar capacitaciones permanentes a sus operarios para que de esa manera puedan brindar un mejor servicio a sus asociados y volver a adquirir la confianza de los mismos, mediante el plan financiero se tendrá una mejor organización y planificación dentro de la misma ya que es uno de los factores importantes el organizar para crecer. Moyulema (2011).

## **ANTECEDENTE INTERNACIONAL**

En el repositorio de la Universidad Norber Wiener se identificó tesis de investigación de sobre: "GESTIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA LIQUIDEZ EN LA ONG SOCIOS EN SALUD SUCURSAL PERÚ, LIMA 2017" de Br. Salazar Mendoza del año 2017:

La presente investigación tuvo como finalidad mejorar la gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú a través de un plan de mejora para optimizar la gestión financiera en la ONG, debido a que su sede principal el cual solventaba sus gastos tomará la decisión de reducirle el presupuesto presentando problemas de liquidez. La investigación utilizó el sintagma holístico, el enfoque mixto que abarca lo cuantitativo y cualitativo, basándose en el objetivo de la investigación de tipo proyectiva, ya que plantea una propuesta para la mejora de la liquidez a través de un plan de mejora para optimizar la gestión financiera, para dicha evaluación se utilizó una ficha de registro documentario en el cual se analizó los ratios de liquidez, solvencia y análisis horizontal y vertical tanto del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultado Integral, se comparó los resultados obtenidos de los años 2014, 2015 y 2016 para evaluar el progreso de cada cuenta y analizar los motivos de los cambios que se han producido en los tres últimos años. Como resultado de la investigación se evidenció problemas de liquidez, lo que significa que es necesario realizar cambios para que la gestión financiera sea eficiente. Por ello se propuso implementar un plan de mejora para optimizar la gestión financiera en la ONG, con el fin de que las áreas involucradas relacen sus funciones adecuadamente, controlando el presupuesto de los financiadores de manera correcta; asimismo confiar en la Organización no Gubernamental como intermediaría para brindar ayuda social. Salazar (2017)

## **8.2. MARCO TEÓRICO**

### **8.2.1. Definición de empresa**

Según García y Casanueva (2016), definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o

servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados."

### **8.2.2. Clasificación**

Según Raffino (2019), determina la clasificación de las empresas:

La clasificación de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozaran de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones.

Actualmente son muy comunes las llamadas Pymes. La sigla corresponde a Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual nos indica que se trata de aquellas que si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado.

Pero además, una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

### **8.2.3. Empresas según procedencia del capital**

#### **Empresas públicas**

Según Reportillo (2016), determina a las empresas públicas como:

Unidades organizativas, dotadas generalmente de personalidad jurídica que, con independencia de la forma jurídica que puedan adoptar, producen para el mercado bienes y servicios y que son creadas, dirigidas y/o controladas por la Administración, además son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado central o local.

Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se las seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público, además este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que

forma parte, para tomar la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.

### **Empresas privadas**

Según Andrade (2015) , define a las empresas privadas como una:

Entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Además, las empresas privadas son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.

### **Empresas mixtas**

Para Vázquez (2015), las empresas mixtas son definidas de la siguiente manera:

Una empresa mixta es una combinación de empresa de servicios y empresa comercial y, además, no es privada por completo, ya que parte de su financiación lo aporta el Estado. Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

#### **8.2.4. Empresas según su tamaño**

##### **Empresas grandes**

Según García y Casanueva (2015), determinan a las empresas grandes como:

Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados y que posee grandes capacidades tecnológicas, potencial humano cuando su capital sea de gran cantidad.

### **Empresas medianas**

Según Reyes (2014), determina que “las empresas medianas son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales”.

### **Empresas pequeñas**

Thompson (2016), define a la pequeña empresa como “una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite”.

### **8.2.5. Finalidades sociales y económicas**

Para Raffino (2019), “la finalidad social interna contribuye desarrollo de las personas de la empresas y tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico” podemos encontrar las siguientes:

#### **Finalidad económica externa**

Para Puig, Sabater y Rodríguez (2015), “es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad”.

#### **Finalidad económica interna**

De acuerdo con Aguilar y Puerto, (2014);

Se buscará obtener un valor agregado para poder entonces remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de

utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y empleos a los trabajadores.

De igual manera Duran (2014), “los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse como responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas”.

### **8.2.6. Finanzas**

Andrade (2016), define el término finanzas de la siguiente manera: "área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.".

Según Bodie y Merton (2017), las finanzas se clasifican en:

- Públicas: Las cuales comprenden los bienes ventas, que forman el activo y pasivo de la nación.
- Privadas: Son aquellas con las funciones de empresa privada y las del estado que funcionan para maximizar las ganancias.

### **8.2.7. Análisis Financiero**

El análisis financiero para Roldán (2018), “es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.”

En cambio Padilla (2017), determina que “la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.”

### **8.2.8. Objetivos del análisis financiero**

De acuerdo a Panez y Chacaliaza (2019) los objetivos del análisis financiero son:

- Un análisis financiero no solo es útil para los mismos accionistas de la empresa, sino para potenciales inversionistas y es que al conocer el estado real de las finanzas de una compañía se pueden tomar decisiones acertadas respecto a la misma.
- Para los accionistas de una empresa, el análisis financiero tiene como objetivo mejorar la rentabilidad y la gestión del negocio. Esto implica la corrección de errores y la prevención de riesgos.

### **8.2.9. ¿Para qué sirve el análisis financiero?**

Según Rangles (2016), el análisis financiero sirve:

Evaluar la posición financiera presente y pasada de una empresa, permitiéndole establecer estimaciones y predicciones sobre escenarios futuros.

Un análisis bien hecho facilita a los altos mandos de la empresa la realización de un acertado diagnóstico actual, y permite detectar las deficiencias y patrones negativos que requieren la aplicación de acciones correctivas, así como también tomar acciones preventivas en caso de problemas potenciales en la operatividad y que afectan al ámbito financiero de la empresa.

Este análisis permite también predecir, comparar y evaluar el comportamiento de la empresa en un determinado lapso, a fin de conocer la tendencia de la misma y compararla con otras empresas del sector económico, es decir, realizar benchmarking evaluando sus mejores prácticas.

### **8.2.10. Áreas de interés en el análisis financiero**

Nava (2015) determina que: “el análisis financiero examina los diversos aspectos de la situación financiera de la empresa, entre ellos los resultados operacionales para el logro de los objetivos se determinan cinco áreas”

- Área patrimonial de la Empresa.
- Fondo de maniobra y la liquidez a largo plazo.
- Resultado económico de las operaciones.
- Rendimiento y rentabilidad.



De acuerdo al análisis la situación que afectan a las empresas según Nava (2015) menciona que “toda empresa debe trabajar para alcanzar dos propósitos desde el punto de vista, financiero, estas dos situaciones relevantes como el endeudamiento afectan a la empresa en su desempeño diario y operacional son ellas la liquidez y la rentabilidad.”

Liquidez para (Baena, 2015) es “la capacidad financiera de la empresa para generar flujos de fondos y así responder por sus compromisos en el corto plazo, tanto operativos como financieros”. El problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero es la deficiencia o el exceso de liquidez.

Rentabilidad en cambio para Benjamin (2017), “es la utilidad, comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros”.

### **8.2.11. Estado de Situación Financiera**

Palomares (2015), hace referencia que el estado de situación financiera refleja que:

Es el Estado en donde se refleja la situación patrimonial de una empresa con respecto a sus bienes, sus propiedades y las deudas que posee. Se debería realizar por lo menos una vez al año para poder conocer en qué estado se encuentran las cuentas y para llevar un constante control de los pasivos u obligaciones que adeudan. Objetivos de los estados financieros Proporcionar información acerca de:

- La situación financiera
- El desempeño financiero
- Los flujos de efectivo
- Mostrar los resultados de la gestión empresarial

### **8.2.12. Importancia de los estados financieros**

Nava describe (2015), la importancia de los estados financieros como:

Cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de

nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

### **8.2.13. Función de los estados financieros**

Según Gómez (2019) determina que:

Los estados financieros son informes que condensan la información económica de la empresa y su función es mantener al informado(a) a quien tiene que tomar la decisión financiera dentro de la estructura empresarial y sirven como punto de referencia a la hora de encausar los rumbos de ella.

### **8.2.14. Estados Financieros**

Ortiz describe (2015), a los estados financieros como:

Un estándar de la información económica-financiera de la empresa de manera tal, que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada, los estado financieros permiten obtener información para la toma de decisiones, no solo relacionada con aspecto histórico control, sino también con aspectos futuros planificación.

### **8.2.15. Indicadores financieros**

Los indicadores financieros para Ramírez (2015) son:

Herramientas que se diseñan utilizando la información financiera, el cual mide la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general.

Así también, Alcántara (2015), determina los siguientes índices financieros:

**Índices del Capital de Trabajo:** El primer grupo de indicadores financieros lo conforman aquellos vinculados con el capital de trabajo. La noción del capital de trabajo se asoció en un principio con el efectivo necesario para las operaciones diarias del negocio. Pero, ese dinero se transforma en inventario y cuentas por cobrar durante el ciclo operativo, por lo tanto es más

oportuno hablar del capital de trabajo como el activo circulante, el cual a su vez, viene provisto en buena medida por las deudas a corto plazo. Los primeros indicadores financieros entonces se derivan de este concepto:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Criculante}}$$

**Índices de Rentabilidad** :Estos indicadores miden la capacidad de creación de riqueza, ganancia contable o superávit, financiero, respecto al esfuerzo para producirla, por lo que mide la utilidad de un periodo contable determinado, a las ganancias acumuladas superavitarias respecto a los demás renglones:

$$\frac{\text{Ganancia o Superávit}}{\text{Activo circulante activo fijo o activo total o pasivo, capital social o ventas}}$$

### 8.2.16. Tipos de Indicadores Financieros

Adicionalmente Pérez, (2015), manifiesta los tipos de indicadores financieros entre los cuales destaca:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Indicadores de rotación de activos, que indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.
- Indicadores sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro

### 8.2.17. Tipos de las razones financieras:

De acuerdo a Ortiz (2015), cuatro son los tipos de razones financieras:

Razones de liquidez: Se utiliza con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los

recursos disponibles a corto plazo o corrientes con los que se cuenta para cumplirlas a partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de la empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de una adversidad.

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

Razones de actividad: Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus actividades. Algunos aspectos del análisis de actividad guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de liquidez.

$$Fórmula = \frac{Rendimiento}{Activos\ Totales} = Utilidad\ Neta$$

Razones de deuda: Para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a diferentes razones de deuda.

$$Razones\ de\ deuda = \frac{Pasivo\ total}{Razones\ de\ deuda} = Activo\ total$$

Razones de rentabilidad: Las razones de rentabilidad son de dos tipos, las que prestan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen 51 con relación a las inversiones. Juntas permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

$$Fórmula = \frac{Utilidad\ bruta}{Ventas\ nestas} \times 100$$

### **8.2.18. Estados financieros en propósito general**

Según Castro L. (2017), los estados financieros tienen un propósito general y se clasifican de la siguiente manera:

**Balance General:** En el que se relacionan los activos, pasivos y el patrimonio, con el objetivo de ser reconocidos se pueda determinar de forma razonable la situación financiera del ente económico a una fecha dada.

**Estado de Resultados:** Corresponde a la sumatoria de ingresos, costos, gastos y corrección monetaria, los cuales debidamente asociados deben arrojar los resultados del ejercicio.

**Estado de Cambios en el Patrimonio:** En este se muestra de forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades que se obtienen durante un periodo, así como también las ganancias retenidas en periodos anteriores.

**Estado de Cambios en la situación financiera:** Se utiliza para pronosticar situaciones de riesgo que tenga la empresa, pero tiene como objetivo principal centrarse en la utilidad que tiene para evaluar la procedencia y utilización de fondos de largo plazo, con este conocimiento el administrador financiero podrá planear de mejor forma los requerimientos de fondos futuros a mediano y largo plazo.

**Estado de Flujos de Efectivo:** Ofrece ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, sin que se deje a un lado la medición que se realiza para el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se le conoce como Estado de cambios de la posición financiera, y está relacionado con el balance general y su comparación entre distintos períodos.

**Estados financieros consolidados:** Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios de patrimonio y de la situación financiera, al igual que los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinados, o un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.

### **8.2.19. Análisis vertical**

Según Duque (2016) , menciona la importancia del análisis vertical:

El análisis vertical por definición es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa el cual consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero

analizando (activo, pasivo, y patrimonio), lo cual este permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Además, el mismo Duque (2016) menciona las clases de análisis vertical:

**Interno:** Son los que sirven para aplicar los cambios efectuados en las situaciones de las empresas; también para ayudar a medir y regular la eficiencia de las operaciones que lleva a cabo, permitiendo apreciar el factor de productividad.

**Externo:** Son los que tienen por objeto saber si conviene conceder un crédito y hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permite conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos; también permite apreciar la extensión de créditos que necesita la empresa en función de los elementos que concurren para garantizar su embolso.

#### **8.2.20. Análisis horizontal**

Según Baena (2015), el análisis horizontal es:

Una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales o parciales, de un periodo a otro por lo tanto requiere (balance general o estado de resultados) ya se trata de meses, trimestres, semestres o años.

Permite evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del balance general o del estado de resultados de un periodo a otro, y con base en dichas tendencias se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria. Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Los criterios de análisis horizontal según Baena (2015), son:

Por medio del análisis horizontal se puede estudiar el comportamiento de una cuenta en particular, e identificar por medio de otro tipo de análisis (causas internas o externas) los orígenes de las variaciones. Algunos de estos análisis se pueden hacer alrededor de la historia de la empresa, capacidad de la gestión empresarial y el proceso de acumulación del capital productivo en la empresa.

### **8.2.21. Proceso de Planeación Financiera**

Según Castro (2015) la fase de implementación del proceso de planeación financiera:

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las metas de la compañía:

- Formular el plan
- Implementar el plan
- Evaluar el desempeño

### **8.2.22. Servicio al Cliente**

Para Tigani (2016), el servicio al cliente se ha considerado como “un ingrediente esencial en las estrategias del marketing; es decir, la parte de la oferta total de servicio de la empresa, cuando se utiliza de forma efectiva, es una variable que tiene un impacto importante sobre la creación de la demanda”.

### **8.2.23. Gestión Financiera**

Córdoba (2015) define a la gestión financiera como el proceso que “se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, su logro, utilización y control, también es la que conviene a la misión y visión en operaciones monetarias”.

De acuerdo a León (2016) La Gestión Financiera trata de:

Lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos. La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa) La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).

Sánchez citado en Córdoba (2015) menciona que:

El objetivo básico de la gestión financiera se debe analizar desde dos componentes; el primero se refiere a generar recursos o ingresos; el segundo, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

#### **8.2.24. La Información Financiera**

“La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de la empresa” Bonilla citado en Córdoba (2015)

Las Generalidades de la Gestión Financiera según Padilla (2017), es:

La gestión Financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

De acuerdo Terrazas (2015), la importancia de la Gestión financiera es:

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad,



apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Según Díaz (2015) las herramientas de la Gestión Financiera son:

La gestión financiera comprende la solución de estos 3 tipos de problemas, y la solución conjunta que determinará el valor de la empresa, de acuerdo al objetivo que se definió, la solución no es fácil de lograr, pero para lograr decisiones óptimas en estos ámbitos, se dispone de diversas herramientas y técnicas cuantitativas, para estudiar, planificar y controlar las actividades de las empresas.

Pastor (2016) menciona el papel importante que desarrolla la Gestión Financiera:

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de actividades Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

La combinación de factores tales como la competencia creciente, la variación en el precio de los bienes y servicios, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales y las operaciones internacionales, ligan a la gestión financiera con los aspectos de la dirección general, y a su vez, estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

Padilla (2017) determina los siguientes objetivos:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.

- Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- Evaluar el origen, características y rendimientos de los recursos financieros del negocio.
- Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración.

A más de ello, lo relativo a la actividad Financiera, según Bujanda (2017) determina a la actividad financiera como: “la acción del Estado y demás entes públicos que se dirigen a obtener los ingresos necesarios para poder realizar los gastos que sirven al sostenimiento de los servicios públicos”.

Así también es inminente establecer la función financiera que, según Tamayo (2016), determina a la función financiera como “la función financiera implica conocer las interrelaciones y la forma como inciden en el acontecer de la empresa, además se enmarca en la división funcional de la empresa, que presenta cuatro áreas: mercadeo, producción, personal y finanzas”.

#### **8.2.25. Toma de Decisiones**

La toma de decisiones para Norkyusley (2015), “es fundamental para el organismo y la conducta de la organización, además suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas escogiendo la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos.”

#### **8.2.26. Matriz Foda**

Según Villagómez (2015) determina la importancia de la matriz FODA y añade lo siguiente:

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos, etc.).

### **8.2.27. Planeación Financiera**

Para Zapata (2018), la planificación financiera es:

Las actividades fundamentales que debe implementar una organización, independiente de su tamaño, actividad económica, o naturaleza jurídica la cual implica una alta relevancia, incluso, desde las etapas iniciales de gestación de un proyecto empresarial. La planeación financiera no es más que una “hoja de ruta” que sirve de apoyo a los ejecutivos de la organización, para tener claras las metas que deben alcanzar, el camino que deben seguir para llegar a ellas y el objetivo macro está siempre relacionada con alcanzar mayores rentabilidades en el largo plazo.

### **8.2.28. Modelo de Gestión Financiera**

Según Erraez (2015), al modelo de gestión financiera se le denomina como un conjunto de estrategias, directrices o reglas a seguir para poder alcanzar los objetivos de la empresa y se encuentra comprendido por cuatro fases importantes:

**Estrategia:** En esta etapa la empresa debe centrarse en mejorar y buscar las estrategias de negocio más adecuadas, que se adapten a su actividad y de este modo dar paso a un favorable crecimiento del negocio.

**Ejecución:** Dentro de la ejecución es imprescindible cumplir con los objetivos establecidos y de ser posible fortalecerlos permitiendo así una mejor ejecución de las operaciones de la empresa.

**Cultura:** Toda empresa deberá desarrollar una cultura que permita favorecer el buen desempeño de la entidad, y poder competir de la mejor manera posible en el medio empresarial en que se desenvuelve. Una cultura de desempeño impacta de manera directa los resultados de la organización y esto permite hacer organizaciones exitosas.

Estructura: La obtención de éxito en las organizaciones es gracias a que éstas adoptan con agilidad los cambios que sean necesarios para reducir ambientes burocráticos, simplificar el trabajo.

### **8.2.29. Fases de un Modelo de Gestión Financiera**

Según Pilar & López (2015), todo modelo de gestión se encuentra conformado por cuatro etapas:

- El establecimiento de los objetivos perseguidos y su prioridad.
- La definición de plazos para alcanzar dichos objetivos.
- La elaboración del presupuesto financiero, es decir, la identificación de las diferentes partidas necesarias para conseguir resultados satisfactorios: inversión en renta fija, variable, selección de fondos, planes de pensiones, etcétera.
- La medición y el control de las decisiones financieras tomadas para evitar desviarse de la ruta que lleve al objetivo u objetivos planteados.

## **8.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **8.3.1. Gestión**

Para Huergo (2016), “la gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución”.

### **8.3.2. Gestión Financiera**

Romero (2016), en cambio determina a la gestión financiera como:

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos. En una empresa esta responsabilidad del gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

### **8.3.3. Indicadores Financieros**

De acuerdo a Córdoba (2015), “los índices financieros permiten conocer el rendimiento de la empresa sobre las operaciones y conocer hechos relevantes a través del análisis de las cuentas, asimismo muestra la situación económica- financiera real”.

#### **8.3.4. Objetivo de la Gestión Financiera**

Calderón (2015) menciona, que el objetivo de la gestión financiera es “maximizar la riqueza de los accionistas por medio de una adecuada y oportuna toma de decisiones sobre el control y manejo de los recursos financieros de una compañía”.

#### **8.3.5. Índice de liquidez**

Martínez (2015) indica que el índice de liquidez “son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas”.

#### **8.3.6. Índice de rentabilidad**

Corvo (2016), determina que el índice de rentabilidad es:

El beneficio o pérdida neta que tiene una inversión durante un ciclo de tiempo determinado, expresado como un porcentaje del costo inicial de la inversión y el beneficio de la inversión se define como los ingresos obtenidos más la ganancia recibida por la venta de dicha inversión.

#### **8.3.7. Índice de cobertura**

Según Malino (2018) el índice de cobertura es:

La capacidad de la empresa para hacer frente a las distintas obligaciones emanadas de la existencia de deudas con terceros y la interpretación de la relación de cobertura de la deuda depende de la industria en particular en la que opera la empresa, así como otros factores.

### **8.3.8. Índice de endeudamiento**

Hernández (2017), determina al índice de endeudamiento como;

Una relación de deuda que sirve para medir el apalancamiento financiero de una empresa, este índice se calcula dividiendo el pasivo total de una empresa por su patrimonio neto, e indica cuánta deuda usa una empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto.

### **8.3.9. Control Financiero**

“El control financiero es importante con una estructura organizacional adecuada y dirección eficiente, el ejecutivo verificará cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van acorde con los objetivos”. (Moyulema, 2015).

### **8.3.10. Productos Financieros**

Para Potter (2018), los productos financieros se refieren a “instrumentos que ayudan a ahorrar e invertir de formas diversas, adecuadas al nivel de riesgo que cada inversor esté dispuesto a asumir.”

### **8.3.11. Inversiones**

López (2017), determina a la inversión como “una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier y obtener un porcentaje de ganancia por su inversión realizada”.

### **8.3.12. Presupuesto Financiero**

Según Burbano y Ortiz (2015), describen lo siguiente:

Un presupuesto es un es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

#### **8.3.13. Diagnostico Financiero**

“Se refiere al análisis cualitativo de la información financiera de una empresa. En el cual se ve reflejado el estado actual de la empresa financieramente hablando. Este nos permite la toma de decisiones”. (Navarro, 2017).

#### **8.3.14. Administración Financiera**

La Administración Financiera se define según Ortega (2018), “por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”.

#### **8.3.15. Función financiera**

Según Lozada (2015) la función financiera “se encarga de administrar los recursos financieros de la empresa, además se enmarca en la división funcional de la empresa, que presenta cuatro áreas: mercadeo, producción, personal y finanzas”.

#### **8.3.16. Objetivo Financiero**

Padilla (2017), menciona que “es la maximización del beneficio, sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes”.

#### **8.3.17. Función técnica**

(Fayol, 2015), determina que “es la función central de toda empresa de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios además define qué es lo que se va a producir o vender dentro de la empresa”.

### **8.3.18. Razones Financieras**

“Las razones financieras son consideradas como una de las principales herramientas que permiten efectuar un análisis financiero adecuado, ya que evalúan en alto grado el comportamiento y la capacidad de la organización estableciendo el grado de liquidez”. (Gitman, 2016)

### **8.3.19. Rentabilidad**

Según De la Hoz, Ferrer y De la Hoz (2008) determina que la rentabilidad “es cualquier acción económica en la que se movilizan una serie de medios, materiales, recursos humanos y financieros con el objeto de obtener una serie de resultados”.

### **8.3.20. Liquidez**

“La liquidez es la capacidad de un activo en convertirse en dinero en un corto plazo sin necesidad de reducir el precio”. (Sevilla, 2016)

### **8.3.21. Modelo Financiero**

Para Bujan (2017) el modelo financiero es:

El proceso mediante el cual una empresa construye una representación financiera de algunos, o todos los aspectos de su actividad económica. El modelo financiero generalmente se caracteriza por realizar cálculos y hace recomendaciones basadas en esa información. El modelo también puede resumir eventos particulares para el usuario final, como los rendimientos de la gestión de inversiones.

### **8.3.22. Importancia de un modelo de gestión financiera**



“La importancia de un modelo de gestión financiera consiste en analizar y visualizar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se produjera el sistema en su condición real”. (Erraez, 2014)

### **8.3.23. Política empresarial**

Según Ángel & Encimas (2017) determina lo siguiente: “la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal”.

### **8.3.24. Toma de decisiones**

“Es el proceso a través del cual, se escoge un curso de acción como respuesta a un problema de decisión”. (Higuera, 2016)

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

**¿De qué manera permite la rentabilidad financiera a los socios obtener resultados dentro de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en los períodos 2017-2018?**

Para obtener los resultados de la rentabilidad dentro de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao se consideró pertinente la aplicación de una encuesta dirigida a los socios a través del cual se pudo determinar hallazgos como: inadecuado control financiero, no cuentan con un modelo de gestión financiero, no existe herramientas efectivas de control financiero.

**¿Cómo identificar las causas y efectos que ocasiona una baja rentabilidad en la Asociación?**

Mediante el diseño de la Matriz Foda se pudo establecer las causas y efectos: Falta de un modelo de gestión financiera, falta de control en el presupuesto, falta de organización, aumento de la competencia, variación de precios de la materia prima.

### **¿Por qué se establecerá un modelo de gestión financiera dentro de la Asociación?**

La Asociación al no contar con un modelo de gestión financiera que es una herramienta de apoyo para el área contable, ante la ausencia de esquemas apropiados para la coordinación y evaluación dentro de los procesos operativos y contables, está perdiendo oportunidad de optimizar costos y gastos debido al débil perfil de su gestión financiera.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Gómez (2012) menciona que:

La metodología de la investigación permitió encaminar una serie de herramientas tanto teóricas como prácticas para la solución de problemas a través del método científico, estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

La metodología que se empleó en el desarrollo de la presente investigación sobre el análisis a la gestión financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en el periodo 2017-2018 es la siguiente:

### **10.1 Tipos de investigación**

#### **10.1.1 Investigación Documental**

“Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (Fidias G. Arias, 2012)

Con el propósito de sustentar las bases teóricas permitió efectuar un análisis de la situación Financiera para la toma de decisiones de “ASOPROCANAM” fue necesario acudir a la información de fuentes bibliográficas como: libros, revistas, tesis y páginas webs, este tipo de información permitió orientar sobre el desarrollo de la presente propuesta de investigación.

### **10.1.2 Investigación Cuantitativa**

Álvarez (2013), menciona que la investigación cuantitativa:

El método cuantitativo también conocido como empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basó en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene. Este método es uno de los más utilizados por la ciencia, la informática, la matemática y como herramienta principal las estadísticas.

Es decir que los métodos cuantitativos utilizan valores cuantificables como porcentajes, magnitudes, tasas, costos entre muchos otros; entonces se puede declarar que las investigaciones cuantitativas, realizan preguntas netamente específicas y las respuestas de cada uno de los participantes plasmadas en las encuestas, obtienen muestras numéricas.

Este método fue de gran ayuda al momento de realizar la tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta ya que se llevó a cabo la cuantificación de los mismos.

### **10.1.3 Investigación de campo**

“Es aquella que consiste en la recolección de datos de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (Fidias G. Arias, 2012)

Debido que la investigación de campo consiste en la recolección de información de fuentes primarias de los sujetos investigados donde ocurren los hechos, se recurrió a este tipo de investigación al momento de requerir información a los administrativos de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná.

#### **10.1.4 Investigación Descriptiva**

Según Caterina (2017), “la investigación descriptiva o método descriptivo de investigación es el procedimiento usado en ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar”.

Se utilizó para especificar y detallar las generalidades de la Gestión Financiera, los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta así, como las operaciones y los riesgos existentes en el Área Financiera de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” y posteriormente plantear recomendaciones que permitan minimizar los mismos.

### **10.2 Métodos de investigación**

#### **10.2.1 Método analítico**

Según Bastar (2012) Este método:

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas” es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

Para el desarrollo del análisis de la información recolectada: así como los resultados de las encuestas, entrevistas dirigidas a los administrativos financieros, se acudió al uso del método analítico.

### **10.2.2 Método Inductivo**

“El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten”. (Bastar, 2012)

Se aplicó el método inductivo por cuanto existió un involucramiento directo con la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” buscando obtener información relevante que aportó a la investigación, de igual manera se obtuvo información general acerca del tema de estudio y se procedió a valorar el riesgo existente en el área Financiera.

### **10.3 Instrumentos**

En lo que corresponde a las técnicas e instrumentos se utilizó, la entrevista y encuesta para la recolección de datos sobre la Gestión Financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” en el periodo 2017-2018, en lo que concierne a las técnicas de análisis e interpretación de los datos se empleó la estadística descriptiva-cuantitativa y la técnica del análisis de contenido, pues se consideraron las más adecuadas al diseño de la investigación y a la presentación de los resultados conforme a los objetivos proyectados.

#### **10.3.1 Entrevista estructurada**

“La entrevista estructurada o preparada es la más estática y rígida de todas, ya que se basó en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto” (Diaz, 2013).

“Esto facilitó enormemente la unificación de criterios y la valoración de los cambios, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes, la extensión es variable, depende del criterio de la empresa”.

#### **10.3.2 Encuesta**

Menciona Gómez (2012) siguiente:

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

#### 10.4 Población y muestra

La población de la presente investigación estuvo conformada por el gerente y los Administradores de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” a quienes se efectuó una entrevista y encuesta enfocado a recabar información sobre la Gestión Financiera de la misma.

**Tabla 3:** Población y muestra

<b>Cargo</b>	<b>N°</b>
Gerente de la Asociación	1
Administradores	2
Contador	1
Asociados	22
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Población y muestra de Asoprocanam

**Elaborado por:** Las autoras

En vista que la población investigada fue menor a 100 no se aplicara la fórmula del muestreo estadístico estratificado y por ende se toma como muestra a toda la población.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 11.1 Situación económica financiera de la Asociación

#### 11.1.1. Resultados de la entrevista efectuada al Gerente de “ASOPROCANAM” del Cantón La Maná.

**Entrevistado:** Sr. Miguel Cuchipe

**Entrevistadoras:** Milena Beatriz Pérez Mosquera- Gladys Marilyn Pilaguano Chitalogro

**1. ¿Ha realizado alguna vez una evaluación a la gestión financiera de la Asociación?**

La gestión financiera permite administrar los recursos que tiene la empresa mediante el análisis efectuado se pudo comprobar cuáles son los registros de compras y gastos de las operaciones comerciales y financieras que realiza la Asociación.

**2. ¿Está satisfecho con la rentabilidad que genera la Asociación?**

La rentabilidad financiera de Asoprocanam, no cumple con los roles financieros económicos obtenidos a partir de los recursos propios e inversiones realizadas, por ello se ha demostrado que existe un déficit en la situación económica de la empresa.

**3. ¿De qué manera se administran y distribuyen los recursos disponibles?**

Mediante la compra y venta del producto, donde generan pérdidas o ganancias.

**4. ¿Considera que han bajado los márgenes de ganancia teniendo en cuenta los dos periodos anteriores?**

La rentabilidad del producto, servicio o negocio no es rentable ya que no se ha llevado una adecuada administración.

**5. ¿Cree que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de la Asociación?**

Los gastos que se aportan en Asoprocanam no están sometidas por terceros, en lo cual incurre, una pérdida de la situación económica.

**6. ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?**

Asoprocanam cuenta con un conocimiento adecuado de información acerca de la gestión financiera por parte del personal pese a esto que se ha llevado a tomar otras medidas de financiamiento.

**7. ¿Preparan y ordenan la información financiera y estadística para la toma de decisiones en la Gerencia?**

La información financiera dentro de Asoprocanam es el factor importante para tomar decisiones acertadas en la situación financiera que lleva la empresa para poder solventar ganancias a través del uso correcto de la administración.

**8. ¿Registran y controlan los recursos financieros provenientes de los presupuestos?**

Asoprocanam registra y controla los estados financieros para poder conocer cuáles son las inversiones, ganancias o pérdidas obtenidas dentro del periodo analizado.

**9. ¿Considera necesario e indispensable tener un modelo de gestión financiera eficiente?**

El modelo de gestión financiera permite conocer la situación actual de la empresa mediante la aplicación de indicadores financieros es decir es de vital importancia para Asoprocanam, aplicar nuevos modelos de financiamiento.



### 11.1.2. Resultados de las encuestas efectuadas a los socios de “ASOPROCANAM” del Cantón La Maná.

#### Pregunta 1. ¿Han realizado una evaluación a la gestión financiera?

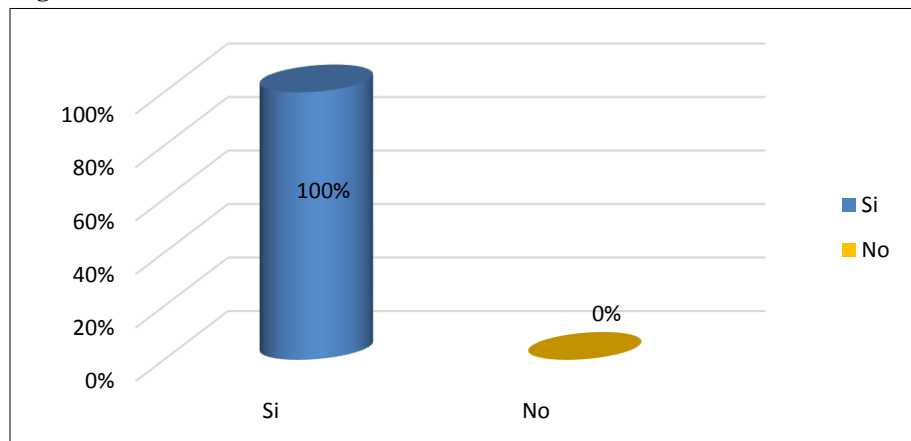
**Tabla 4:** Alternativas de la evaluación a la gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 1:** Alternativas a la evaluación financiera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis e Interpretación

Los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam sobre la evaluación a la gestión financiera se evidencia que el 100% tiene conocimiento sobre los resultados de estados financieros esto permite establecer que la asociación se encuentra en condiciones acertadas con respecto a dicho análisis.

**Pregunta 2. ¿Se ha realizado un análisis situacional comparativo en la Asociación para conocer si se ha obtenido pérdidas o ganancias?**

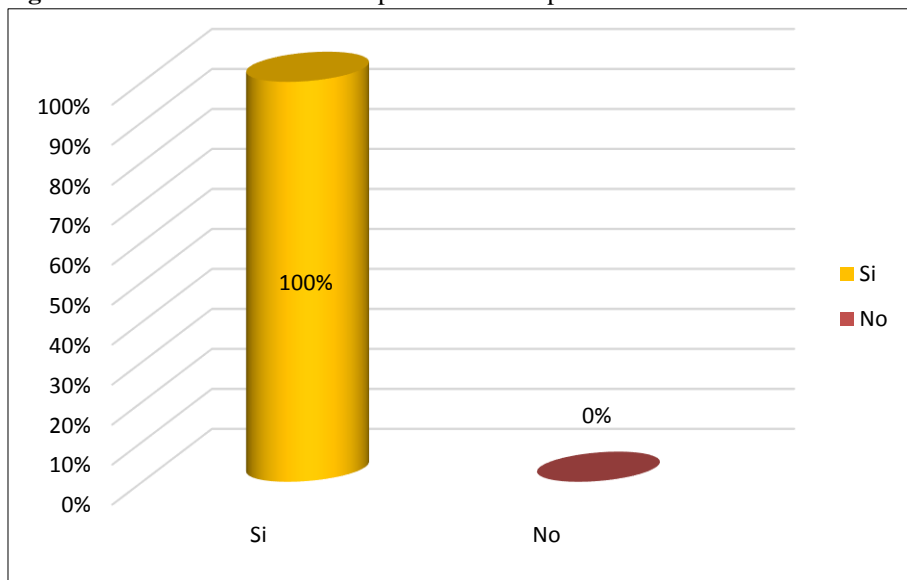
**Tabla 5:** Análisis situacional comparativo de Asoprocanam

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 2:** Análisis situacional comparativo de Asoprocanam



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a lo obtenido de las encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam se considera que el 100% conoce los resultados entre los dos periodos analizados donde se obtuvo como evidencia una pérdida en la situación económica de la empresa, por llevar una inadecuada gestión financiera.

**Pregunta 3. ¿Si lograra duplicar las ganancias con una buena gestión financiera incrementarían su nivel de satisfacción?**

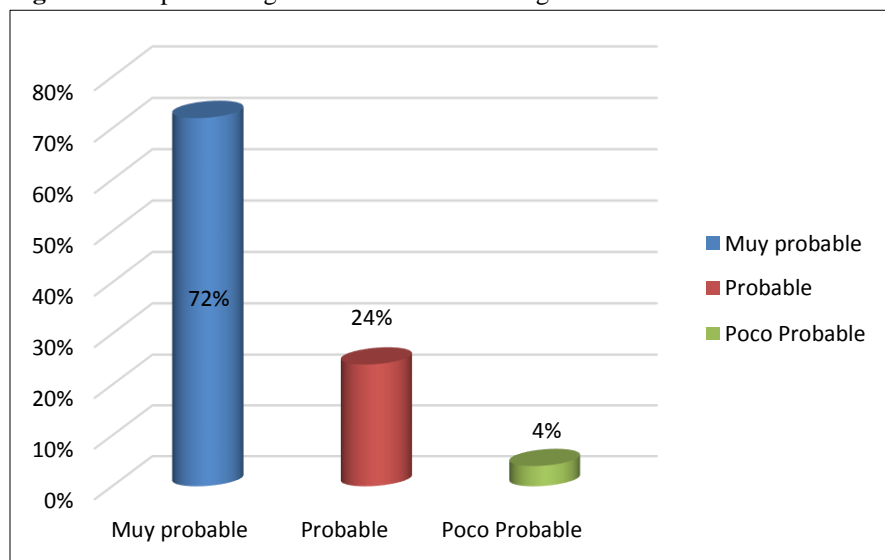
**Tabla 6:** Duplicar las ganancias con una buena gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	18	72%
Probable	6	24%
Poco Probable	1	4%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 3:** Duplicar las ganancias con una buena gestión financiera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

En las encuestas aplicadas se obtuvo como resultado el 72% donde aciertan que es muy probable llevar un buen control en la gestión financiera mientras que el 24% afirman que es probable que se obtengan buenos resultados y el 4% evalúa poco probable que se duplique las ganancias al aplicar una buena gestión financiera.

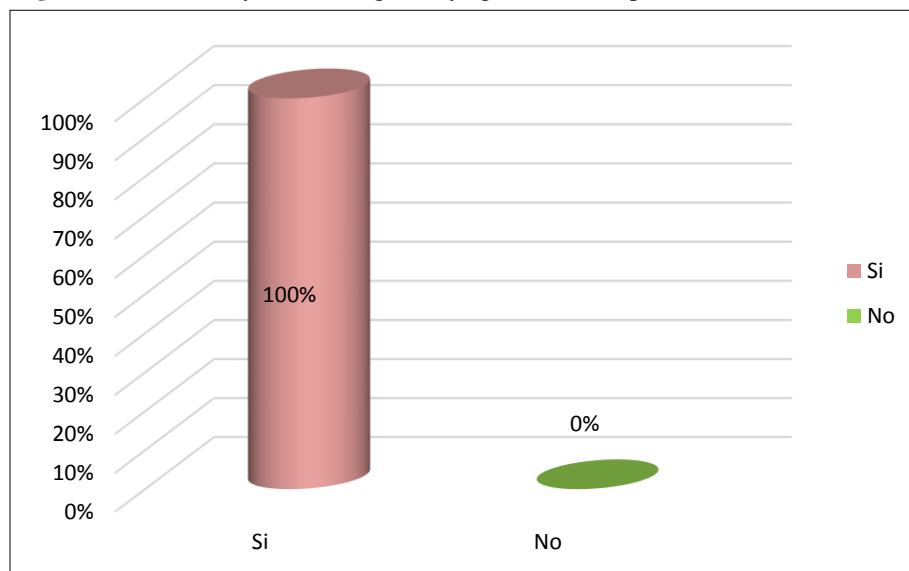
**Pregunta 4. ¿Considera que es necesario identificar y analizar los ingresos y egresos de la Asociación?**

**Tabla 7:** Identificar y analizar los ingresos y egresos de Asoprocanam

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 4:** Identificar y analizar ingresos y egresos de Asoprocanam



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

Mediante las entrevistas ejecutadas a los socios se obtuvo como resultado el 100% que está de acuerdo con realizar un análisis a los ingresos, gastos y mediante dicho análisis plantear, identificar, conocer la situación actual de la Asociación para tomar medidas acertadas con respecto a los estados financieros.

### Pregunta 5. ¿Cree que es importante realizar un diagnóstico a la gestión financiera?

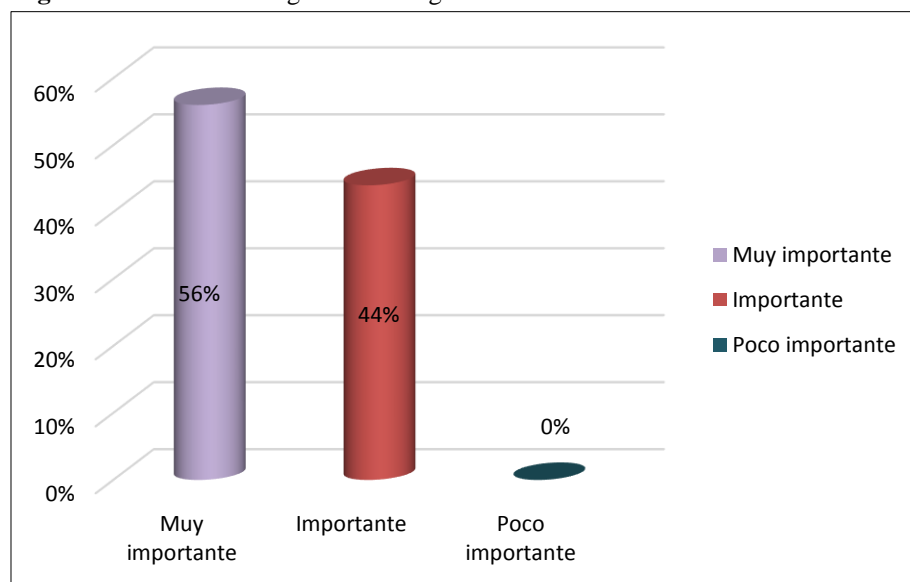
**Tabla 8 :** Realizar un diagnóstico a la gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	14	56%
Importante	11	44%
Poco importante	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 5:** Realizar un diagnóstico a la gestión financiera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e Interpretación:

Con los resultados obtenidos analizamos que existe el 56% están de acuerdo con realizar un diagnóstico a la gestión financiera ya que resulta un eje importante de aplicar en la empresa para conocer las ganancias y pérdidas que se obtengan mientras que el 44% creen no realizar un diagnóstico financiero a medida que no se obtenga un buen resultado .

**Pregunta 6. ¿Es necesario contar con un modelo de gestión financiera para beneficio de la Asociación?**

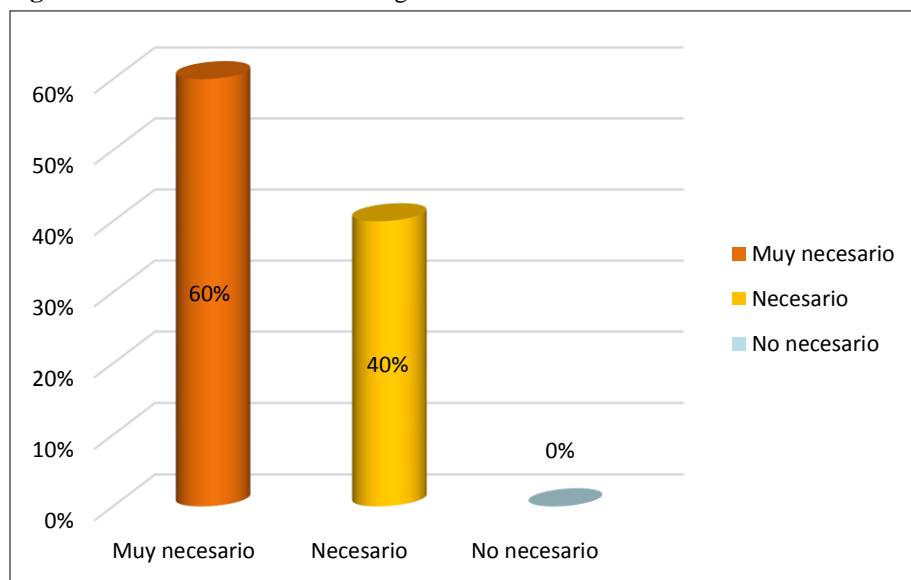
**Tabla 9:** Contar con un modelo de gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	15	60%
Necesario	10	40%
No necesario	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 6:** Contar con un modelo de gestión financiera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

Entre las encuestas realizadas obtuvimos un 60%, afirman que es muy necesario contar con un modelo de gestión financiera, que permite conocer con exactitud los resultados de la situación actual de Asoprocanam, mientras que el 40% considera poco necesario ya que al aplicar un modelo no están seguros que se obtengan buenos resultados

### Pregunta 7. ¿Se está llevando una correcta gestión de la administración financiera?

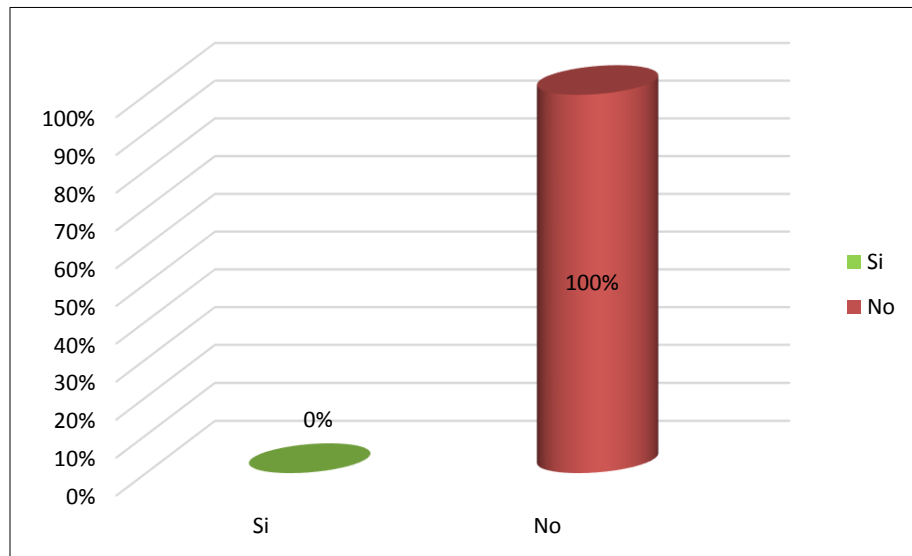
**Tabla 10:** Correcta gestión de la administración financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 7** Correcta gestión de la administración financiera



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e Interpretación:

#### ¿Se está llevando una correcta gestión de la administración financiera?

De acuerdo a los resultados de la correcta gestión financiera, se obtuvo un 100%, como efecto negativo que no se lleva una buena gestión, donde se ha obtenido perdidas dentro de Asociación de Asoprocanam.

### Pregunta 8. ¿La Asociación cuenta con herramientas efectivas de control financiero?

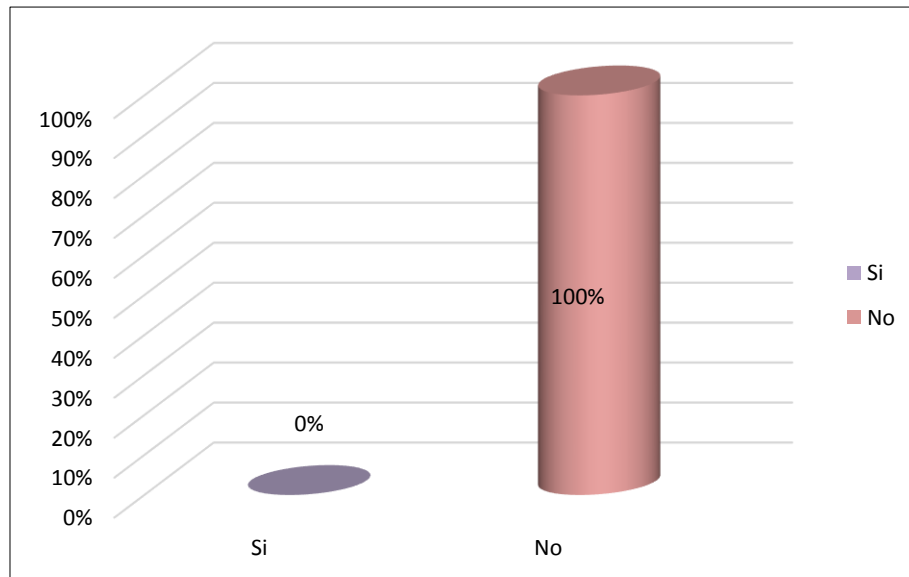
**Tabla 11:** Cuenta con herramientas de control financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 8** Cuenta con herramientas de control financiero



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e Interpretación:

Como resultado se obtiene el 100%, afirman que no cuentan con herramientas efectivas de control financiero, no tienen conocimiento sobre dicho tema a tratar a medida que existe una gestión administrativa y financiera inadecuada dentro del ámbito laboral de Asoprocanam



**Pregunta 9. ¿Considera necesario realizar un análisis comparativo de la Asociación para el período 2017-2018 enfocado en el área financiera para determinar su gestión?**

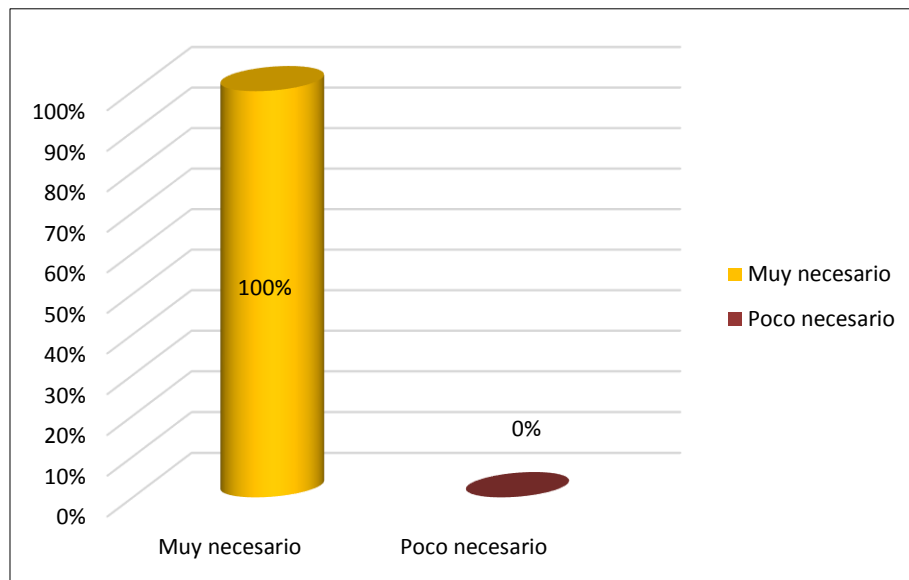
**Tabla 12:** Realizar un análisis comparativo de Asoprocanam

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	25	100%
Poco necesario	0	0%
Total	25	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Figura 9:** Realizar un análisis comparativo entre los dos períodos de Asoprocanam



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios de Asoprocanam del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e Interpretación:**

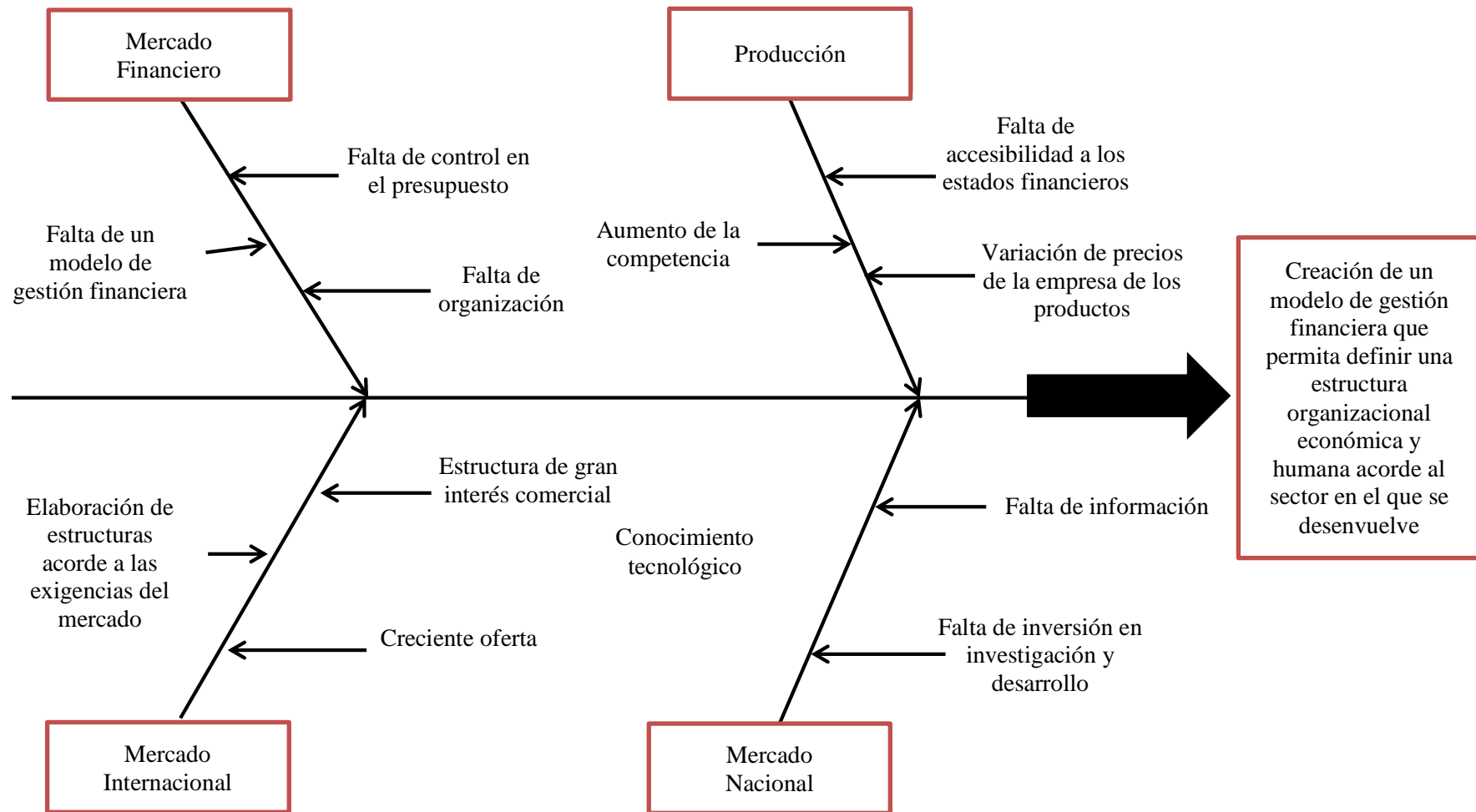
Es muy necesario realizar un análisis comparativo de los dos periodos, donde se obtiene resultados inherentes con respecto a la situación económica de la Asociación, para así fomentar alternativas positivas que lleven a obtener una buena gestión financiera.

## **ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS**

Mediante el análisis se conoce cuáles son las falencias que existen en la empresa, por llevar una inadecuada gestión, en relación a la situación económica de la Asociación, entre los periodos analizados se obtuvo como resultado una pérdida sobre los estados financieros aplicados dentro de la empresa por la compra y venta de cacao, que es el producto primordial que se produce dentro de la Asociación.

Al aplicar las encuestas se pudo dotar también con exactitud la falta de conocimiento de la información basada a los estados financieros, en donde la Asociación no cuenta con una buena gestión contable, pese a que no existe un modelo adecuado de gestión financiera para conocer cuáles serán las pérdidas y ganancias, mediante ello llevar una adecuada toma de decisiones que beneficien a la Asociación y a los miembros que lo conforman.

## 11.2 Diagrama del mercado a través la matriz foda



**Tabla 13:** Matriz Foda

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
*Verificar las medidas financieras según la exigencia de los clientes. *Capacidad del personal técnico y profesional para la determinación de productos que cumplan las exigencias de los clientes.	*Desconocimiento del personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras. *Administración deficiente de los ingresos. *Genera poca información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización. *Falta de un modelo de gestión financiera.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
*Crear nuevas alianzas con empresas líderes del mercado ecuatoriano a fin de ofrecer productos que cumplan las exigencias de los clientes. *Alianzas estratégicas con proveedores mediante programas de acercamiento y concertación con los proveedores nacionales e internacionales de materia prima.	*Desastres naturales *Reconocimiento que tienen las empresas de la competencia reflejado por su acelerado crecimiento. *Aumento excesivo del precio de los insumos utilizados en la producción de cacao que ofrece Asoprocanam.

**Fuente:** Análisis de matriz Foda

**Elaborado por:** Autoras

## MATRICES DE RESUMEN

**Alto:** Se considera un riesgo alto cuando la amenaza representa gran impacto dentro de la institución u organización.

**Medio:** Se establece cuando la amenaza impacta de forma parcial a las actividades de la organización o institución.

**Bajo:** Cuando una amenaza no representa un ataque importante en los procesos de una organización o institución.

## Matriz 1

**Tabla 14:** Matriz Foda (Fortalezas)

<b>Fortalezas</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Verificar las medidas financieras según la exigencia de los clientes.	X		
Capacidad del personal técnico y profesional para la determinación de productos que cumplan las exigencias de los clientes.		X	

Elaborado por: Las autoras

## Matriz 2

**Tabla 15:** Matriz Foda (Debilidades)

<b>Debilidades</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
No cuenta con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.		X	
Administración deficiente de los ingresos.		X	
No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización.			X
Falta de un modelo de gestión financiera.			X

Elaborado por: Las autoras

## Matriz 3

**Tabla 16:** Matriz Foda (Oportunidades)

<b>Oportunidad</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Crear nuevas alianzas con empresas líderes del mercado ecuatoriano a fin de ofrecer productos que cumplan las exigencias de los clientes.	X		
Alianzas estratégicas con proveedores mediante programas de acercamiento y concertación con los proveedores nacionales e internacionales de materia prima.		X	

Elaborado por: Las autoras

## Matriz 4

**Tabla 16:** Matriz Foda(Amenazas)

<b>Amenazas</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Desastres naturales	X		
Reconocimiento que tienen las empresas de la competencia reflejado por su acelerado crecimiento.		X	
Aumento excesivo del precio de los insumos utilizados en la producción de cacao que ofrece Asoprocanam		X	

**Elaborado por:** Las autoras

## MATRICES DE ACCIÓN

### Matriz 5

#### Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica (FO)

**Tabla 14:** Matriz de áreas ofensivas de incidencia

Ponderación Alta=5 Media= 3 Baja=1  FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Crear nuevas alianzas con empresas líderes del mercado ecuatoriano a fin de ofrecer productos que cumplan las exigencias de los clientes.	Alianzas estratégicas con proveedores mediante programas de acercamiento y concertación con los proveedores nacionales e internacionales de materia prima.	TOTAL
Verificar las medidas financieras según la exigencia de los clientes.	5	3	15	
Capacidad del personal técnico y profesional para la determinación de productos que cumplan las exigencias de los clientes.	3	5	15	
TOTAL	15	15	30	

**Fuente:** Comparación estratégica de la matriz foda

**Elaborado por:** Las autora

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MATRICES**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la matriz FODA en resumen como toda organización tiene sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, podemos determinar mediante las matrices de resumen la asociación no cuenta con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.

Además no cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder verificar cuanto sería la proyección para un determinado tiempo. Porque dentro de una organización la administración es muy importante para que la empresa tenga un mejor rendimiento y por ende se pueda mantener dentro del mercado competitivo.

Al realizar la matriz FODA enmarcada en la asociación ASOPROCANAM tenemos como resultado que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse.

### **11.3 Propuesta de Solución**

#### **11.3.1 Datos Informativos**

**Título:** Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad a través de ratios financieros, a fin que permita la toma de decisiones de la Asociación.

#### **Institución Ejecutora**

Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

#### **Beneficiarios**

Los beneficiarios del modelo de Gestión Financiera son los socios, contadora y administradora de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”:

- 22 Socios - 3 Miembros de la administración



## **Ubicación**

Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, se encuentra ubicada en el Recinto “El Copal”

## **Tiempo estimado para la ejecución**

Las propuestas de solución serán ejecutadas a partir del mes de enero del año 2020.

## **Equipo estimado para la ejecución:**

- Ing. Mauricio Rubén Franco Coello MSc.
- Pérez Mosquera Milena Beatriz
- Pilaguano Chitalogro Gladys Marilyn

### **11.3.2 Antecedentes de la Empresa**

ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL LA MANA "ASOPROCANAM" dedicada a explotación mixta de cultivos sin especialización. Inició sus actividades comerciales el 06/01/2016 como sociedades se dedica a la comercialización de compra y venta de cacao ubicada en el Recinto el Copal, Parroquia Guasaganda.

Asoprocanam tiene como propósito mejorar la situación socio-económica de 150 familias en el Cantón La Maná, incluye acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades de la organización, actividades formativas de asistencia técnica para lograr un aumento de la productividad así como un componente específico de apoyo a la comercialización.

### **11.3.3. Descripción de la propuesta**

Luego del análisis de los estados financieros realizados en el capítulo anterior y la revisión de los principales indicadores con los problemas que estos acarrearán en el desempeño de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL “ASOPROCANAM” es necesario, que se plantee un modelo de gestión acoplado a las necesidades más urgentes y luego emplazar acciones encaminadas a fortalecer las operaciones de mediano y largo plazo solucionando la gestión en la distribución de recursos y el manejo adecuado de los costos, gastos e ingresos.

## **11.4 Desarrollo de la propuesta**

### **11.4.1 Justificación**

El planteamiento de esta propuesta se justifica en poder incurrir los recursos económicos y financieros de la entidad , en determinar y analizar las alternativas que ayuden al desarrollo de la misma, y alcanzar los objetivos propuestos , determinar si se ha alcanzado los objetivos comparando las cifras actuales con años posteriores.

### **11.4.2 Objetivos**

#### **11.4.2.1 Objetivo General**

- Proponer un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad a través de ratios financieros, a fin que permita la toma de decisiones de la Asociación.

#### **11.4.2.2. Objetivos Específicos**

- Formular el modelo de gestión financiera para la mejora de la rentabilidad de la Asociación.
- Analizar la gestión financiera de la Asociación a través de ratios financieros.
- Aplicar el modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la Asociación.

## **11.5 Estructura de la propuesta**

Las variables consideradas para el desarrollo del modelo de gestión financiera planteado han sido consecuencia del análisis de la situación actual de Asoprocanam, razón por la cual se ha considerado las siguientes variables:

### **Estados financieros:**

- Balance generales reales 2017-2018
- Estado de resultados reales 2017-2018

### **Indicadores financieros**

- Liquidez

- Rentabilidad
- Actividad
- Endeudamiento

### **Problemas**

- Planificación presupuestaria
- Máxima tesorería
- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Fuentes de financiamiento

### **Toma de decisiones**

El diseño de un modelo de gestión financiera nace de la preocupación de los ejecutivos de la Asociación “ASOPROCANAM” por mejorar su rentabilidad, ya que en los actuales momentos atraviesan la difícil situación de no contar con dinero para poder invertir en el desarrollo de compra y venta del producto. Sin duda alguna otro inconveniente que preocupa a los socios es las falencias en la comercialización de los actuales productos a otros mercados nacionales e internacionales por la poca capacidad de pagos de sueldos a personal capacitado.

Otra de las razones que impulsaron al desarrollo de la presente propuesta es la preocupación de que en ASOPROCANAM, no cuenta con los programas de capacitación del personal ya que estos son casi inexistentes por la falta de dinero para invertir en mejorar los conocimientos del personal de la empresa. Éstas son las razones que impulsaron a la toma de decisión, con nuestra convicción de aportar con el desarrollo de una propuesta investigativa.

### 11.5.1 Análisis del problema

**Tabla 15:** Análisis de los problemas de Asoprocanam

<b>Hechos</b>	<b>Explicación</b>
El Gerente General no cuenta con un diseño de un modelo de gestión financiera.	La Asociación “ASOPROCANAM” se la realiza de manera poco profesional, sin lineamientos en los procesos contables.
Sobrecarga de actividades en las funciones del Gerente General.	El Gerente General asume algunas funciones: Recursos Humanos, compras, administración, ventas.
Falta de capital para invertir en desarrollo de nuevos productos.	Por la poca aplicación de una administración adecuada de recursos la empresa permanentemente no cuenta con capital para el mejor desarrollo de la gestión financiera que permita el crecimiento de la empresa.
En muchas ocasiones se duplican las tareas al personal.	El personal de Ventas hace las veces de capacitador. Hay poco aprovechamiento del talento humano.
Poca inversión en el crecimiento de la empresa	No hay adecuada administración de los recursos financieros.

**Fuente:** Problemas que presentan Asoprocanam en la gestión financiera.

**Elaborado por:** Las autoras

### 11.5.2. Balance general

**Tabla 16:** Análisis del Balance General de Asoprocanam

<b>“ASOPROCANAM”</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA %</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	34.499,66	55.921,66	21.422,00	62,09
CAJA- BANCO	34.499,66	55.921,66	21.422,00	62,09
EXIGIBLE	67.410,38	174.517,52	107.107,14	158,89
Cuentas por cobrar - Clientes	61.275,96	94.496,61	33.220,65	54,21
Cuentas por cobrar – Otros	6.367,92	73.805,64	67.437,72	1059,02
Otras cuentas por pagar – Locales	0	0	0	0,00
- Provisión Cuentas Incobrables	-8.830,68	0	8.830,68	0,00
Crédito Tributario ISD	8.597,18	3.791,53	-4.805,65	-55,90
Crédito Tributario	0	2.423,74	2.423,74	0,00
REALIZABLE	68.205,59	160.610,95	92.405,36	135,48
Inventario	68.205,59	160.610,95	92.405,36	135,48
Mercaderías en transito	0	0	0	0,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>170.115,63</b>	<b>391.050,13</b>	<b>220.934,50</b>	<b>129,87</b>
FIJO	0	0	0,00	0,00
TANGIBLE	90.494,22	84.314,00	-6.180,22	-6,83
Inmuebles	82.116,40	82.116,40	0,00	0,00
Terrenos	24.723,00	24.723,00	0,00	0,00
Otros propiedad planta y equipo	37.233,91	37.233,91	0,00	0,00
Muebles y Enseres	10.121,37	10.121,37	0,00	0,00
Maquinaria, Equipo e Instalaciones	10.693,40	10.693,40	0,00	0,00
Equipo de Computación y Software	14.378,53	14.378,53	0,00	0,00
Vehículos	44.719,74	32.219,74	-12.500,00	-27,95

-Depreciación Acumulada Activo Fijo	-133.492,13	-127.172,35	6.319,78	-4,73
TOTAL ACTIVO FIJO	90.494,22	84.314,00	-6.180,22	-6,83
TOTAL ACTIVO	260.609,85	475.364,13	214.754,28	82,40
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CORTO PLAZO	172.619,81	408.401,76	235.781,95	136,59
Proveedores	57.313,26	17.126,54	-40.186,72	-70,12
Proveedores del exterior	62.442,99	276.657,59	214.214,60	343,06
Obligaciones financieras – Locales	32.715,26	72.107,39	39.392,13	120,41
Cuentas por pagar – Locales	0	35.082,30	35.082,30	0,00
Otras cuentas por pagar – Locales	10.900,51	1.860,91	-9.039,60	-82,93
Otras cuentas por pagar - Internacionales	0	0	0,00	0,00
Crédito a mutuo	66,46	254,59	188,13	283,07
15% participación trabajadores	3632,71	0	-3.632,71	0,00
Provisiones	5.548,62	5.312,44	-236,18	-4,26
NO CORRIENTE	0	0	0,00	0,00
LARGO PLAZO	0		0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>172.619,81</b>	<b>408.401,76</b>	<b>235.781,95</b>	<b>136,59</b>
Capital Neto	75.978,04	71.610,80	-4.367,24	-5,75
Utilidad/Perdida del Ejercicio	12.012,00	-4.648,43	-16.660,43	-138,70
TOTAL PATRIMONIO	87.990,04	66.962,37	-21.027,67	-23,90
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>260.609,85</b>	<b>475.364,13</b>	<b>214.754,28</b>	<b>82,40</b>

Fuente: Asoprocanam.

Elaborado por: Las autoras

## ACTIVO

Para el año 2017 el activo disponible representa el 62% del activo total, este porcentaje se divide de la siguiente forma el 13% corresponde al efectivo con el que cuenta la empresa para sus operaciones diarias, el 1% está conformado por el exigible este margen corresponde a las cuentas por cobrar o cartera, el 26% adicional corresponde al inventario en stock, para el año 2018 existen ciertas variaciones que tienden a afectar a la empresa ya que se incrementan las cuentas por cobrar a un 37% que se demostró en el cuadro del balance, además ASOPROCANAM por otro lado el inventario de igual forma tiende a aumentar a 34% observando un exceso de stock, el efectivo ha incrementado levemente por lo tanto no ha afectado.

**Recomendación:** Para el año 2019, es necesario que el efectivo no tienda a disminuir demostrando que ASOPROCANAM podría liquidar esta variación, se puede dar debido a las cuentas por cobrar- clientes donde aumenten cartera incobrable, este financiamiento se da ya que dicha empresa funciona bajo relación de dependencia.

## PASIVO Y PATRIMONIO

Claramente se puede ver que en el año 2017 y 2018 existe un porcentaje superior al 50% correspondiente a los pasivos, este está representado de la siguiente forma en el año 2017 el pasivo a corto plazo es del 66% ya que ASOPROCANAM no cuenta con financiamiento a largo plazo, mientras que el patrimonio representa el 29%, para el año 2018, este endeudamiento de igual forma es a corto plazo, debido al stock de los inventarios, más la cartera incobrable se obtiene como resultado la inflación de las cuentas por pagar a proveedores cayendo en morosidad con el principal proveedor, además ASOPROCANAM busca pagar a su principal proveedor obteniendo un financiamiento a largo plazo y disminuyendo su inventario sin embargo esto genero perdidas casi de un -4%.

**Recomendaciones:** Es de vital importancia recalcar, que se debe realizar una auditoría, para cerciorarse de que se está llevando el proceso contable de manera apropiada, esto es base fundamental para que se pueda tomar decisiones en la empresa y se mejore considerablemente

### 11.5.3. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

**Tabla 17:** Análisis horizontal de los estados de resultados

<b>“ASOPROCANAM”</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>				
Ventas 0%	426,694.48	100%	669,337.28	100%
Costo de ventas	(299,148.05)	-70%	(418,129.92)	-62%
<b>NO OPERATIVOS</b>				
Rendimientos financieros	0	0%	0	0%
Venta propiedad planta y equipo	0	0%	0	0%
Otras rentas	0	0%	0	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	127,546.43	30%	251,207.36	38%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Transporte	11,754.46	3%	25,673.29	4%
Combustibles	5,627.59	1%	7,518.91	1%
Promoción y Publicidad	6,487.09	2%	1,601.36	0%
Sueldos y Salarios	42,451.61	10%	83,819.51	13%
Gastos en suministros y materiales	463.17	0%	5,615.47	1%
Gastos de viaje	1,268.71	0%	21,825.96	3%
Mantenimiento y reparaciones	790.39	0%	7,399.28	1%
Honorarios profesionales	8,404.64	2%	5,148.94	1%



Servicio Publico	10,300.38	2%	11,615.99	2%
Seguros y Reaseguros	143.71	0%	8,016.57	1%
Gastos de Gestión	1,580.00	0%	0	0%
Arrendamientos	0	0%	2,160.00	0%
Impuestos contribuciones otros	780.00	0%	3,177.02	0%
Pago otros servicios	9,207.05	0,02	6,731.97	1%
Pago otros bienes	4,069.55	0,01	5,792.17	1%
Provisiones citas incobrables	0	0	12,833.35	2%
Gastos por Intereses – Local	0	0	7,602.41	1%
Gastos por Intereses – Internacional	0	0	7,269.08	1%
IVA	0	0%	27,647.47	4%
Depreciación	0	0%	4,407.04	1%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>103,328.35</b>	<b>24%</b>	<b>255,855.79</b>	<b>38%</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>24,218.08</b>	<b>6%</b>	<b>(4,648.43)</b>	<b>-1%</b>
15% Utilidad Trabajadores	(3,632.71)	-1%	0	0%
Deducción Imp. Renta 24%	(8,573.37)	-2%	0	0%
<b>UTILIDAD DEL CONTRIBUYENTE</b>	<b>12,012.00</b>	<b>3%</b>	<b>(4,648.43)</b>	<b>-1%</b>
<b>DIVIDENDOS</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>16,379.24</b>	<b>2%</b>

Fuente: Asoprocanam.

Elaborado por: Las autoras

## **ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

La utilidad neta en el 2017 representó el 3% de las ventas mientras que en el 2018 fue de -1%, esta reducción se dio debido al aumento de los gastos de comercialización y administración, la diferencia es que los gastos tienen un aumento porcentual aun mayor (38% total gastos). En ASOPROCANAM, existe una disminución de costos de ventas (2017=70%, 2018=62%) sin embargo se da una contraparte ya que los gastos operativos tienden a aumentar y de esta forma en el año 2018 la empresa genera pérdida.

Claramente se puede notar que en los gastos operativos de ASOPROCANAM presenta un porcentaje del 10% en el año 2017 y 13% en el 2018, en gastos correspondientes a sueldos y salarios, donde se ve afectado directamente a las ventas.

#### 11.5.4 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 18: Análisis vertical del estado de resultados

<b>ASOPROCANAM</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>				
Ventas 0%	426,694.48	669,337.28	242,642.80	57%
Costo de ventas	-299,148.05	-418,129.92	-118,981.87	40%
<b>NO OPERATIVOS</b>				
Rendimientos financieros	0	0	0	0%
Venta prop planta y eq	0	0	0	0%
Otras rentas	0	0	0	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>127,546.43</b>	<b>251,207.36</b>	<b>123,660.93</b>	<b>97%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Transporte	11,754.46	25673.29	13918.83	1.18%
Combustibles	5,627.59	7518.91	1891.32	34%
Promoción y Publicidad	6,487.09	1601.36	-4885.73	-75%
Sueldos y Salarios	42,451.61	83819.51	41367.9	97%
Gastos en sumin y mat	463.17	5615.47	5152.3	11.1%
Gastos de viaje	1,268.71	21825.96	20557.25	16.1%
Mantenimiento y reparaciones	790.39	7399.28	6608.89	8.4%
Honorarios profesionales	8,404.64	5148.94	-3255.7	-39%
Servicio Publico	10,300.38	11615.99	1315.61	13%
Seguros y Reaseguros	143.71	8016.57	7872.86	55%
Gastos de Gestión	1,580.00	0	-1,580.00	0%
Arrendamientos	0	2160	2160	100%

Imp. contribuciones otros	780.00	3177.02	2397.02	3.07%
Pago otros servicios	9,207.05	6731.97	-2475.08	-27%
Pago otros bienes	4,069.55	5792.17	1722.62	42%
Provisión cuentas incobrables	0	12833.35	12833.35	0%
Gastos x Intereses – Local	0	7602.41	7602.41	0%
Gastos x Intereses	0	7269.08	7269.08	0%
IVA cargado al Gasto	0	27647.47	27647.47	0%
Depreciaciones	0	4407.04	4407.04	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>103,328.35</b>	<b>255,855.79</b>	<b>152,527.44</b>	<b>1.48%</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>24,218.08</b>	<b>-4,648.43</b>	<b>-28,866.51</b>	<b>-1.19%</b>
15% Utilidad Trabajadores	-3632.71	0	3,632.71	-100%
Deducción Imp. Renta 24%	-8573.37	0	8,573.37	-100%
<b>UTILIDAD DEL CONTRIBUYENTE</b>	<b>12,012.00</b>	<b>-4,648.43</b>	<b>-16,660.43</b>	<b>-1.39%</b>
<b>DIVIDENDOS</b>	<b>0</b>	<b>16,379.24</b>	<b>16,379.24</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Asoprocanam.

**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Claramente se puede ver las variaciones que existen en el año 2018 frente al 2017, ASOPROCANAM genera mayores ventas en el 2018 con un crecimiento del 57% pero por otro lado sus costos de ventas también tienen un crecimiento del 40% lo que se obtiene como resultado un incremento de las utilidades brutas. Sin embargo los gastos de ventas aumentaron de manera significativa con el 1.48% lo que provoca que ASOPROCANAM disminuya sus utilidades operacionales a -1.19% provocando que se genere pérdida en el periodo 2018. Dentro de los gastos operativos nos encontramos con gastos que tienen un crecimiento significativo como es los gastos por transporte (1.18%) y los gastos de viaje (16.20%), los gastos de viaje corresponden a los viáticos que recibe cada colaborador encargado de las ventas y gestión de comercialización de la empresa.

La cuenta de seguros y reaseguros también muestra un incremento que afecta directamente a las utilidades, esta cuenta presenta el mayor crecimiento frente a los diversos gastos que se realizan dentro de la operación, se hizo un análisis profundo de esta cuenta y se llegó a la conclusión que se ha contratado pólizas de seguros para las diferentes actividades de la empresa, por otro lado ASOPROCANAM ha contratado varios seguros que cubren en su totalidad cualquier eventualidad que se suscite.

**Recomendación:** Las cuentas que tiene ASOPROCANAM, en el 2018 es la de promoción y publicidad lo que provocaría un mejor rendimiento para el 2019, otra variación con tendencia a incrementar esta la cuenta honorarios profesionales y varios servicios contratados, esta cuenta se debe al pago mediante comisiones sobre las cobranzas reportadas durante el año al personal financiero encargado de la gestión de comercialización. Realizando un control interno sobre los gastos presentados por cada uno de los comercializadores con los que cuenta ASOPROCANAM, ha logrado optimizar sus recursos.

## 11.5.5 RAZONES FINANCIERAS

### RAZONES DE LIQUIDEZ

**Fórmula:**

$$\text{CIRCULANTE: } \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

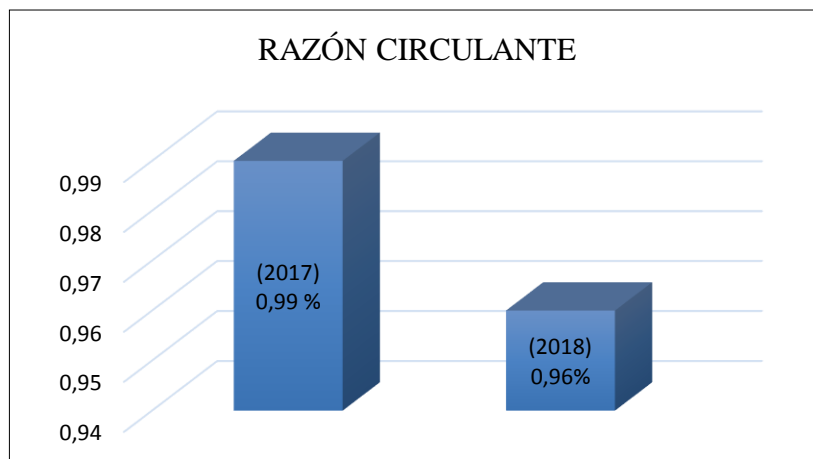
**Tabla 19:** Razón circulante

Razón Circulante	
2017	0,99
2018	0,96

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 10:** Razón de liquidez



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Se observa que en el año 2018 ASOPROCANAM presenta un índice de 0.96% con una disminución del 0.03% frente al 2017 que es de 0.99%, por lo tanto, este indicador nos muestra un comportamiento opuesto ya que la empresa al cierre del año 2018 cuenta con 0.96ctvs.

- Si es < 1,5, probabilidad de suspender pagos hacia terceros.
- Si es > 2,0, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversión de los activos ociosos

Asoprocanam se encuentra en la probabilidad de, < 1.5 en cuando no puede pagar la totalidad de las deudas que tiene con sus acreedores por falta de liquidez.

## PRUEBA ÁCIDA

### Fórmula:

$$\text{ACIDA: } \frac{\text{AC-INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

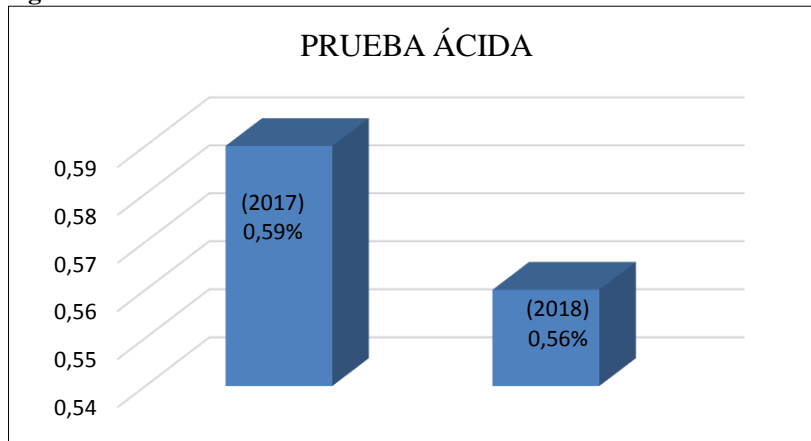
**Tabla 20:** Prueba ácida

Prueba ácida	
2017	0,59
2018	0,56

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 11:** Prueba ácida



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Este indicador se comporta de forma adverso para el año 2017 contando con 0.59ctvs, de igual forma para el año 2018 con 0.56ctvs, sin embargo presentando un déficit de 0.03ctvs frente al año 2018 para el pago de las obligaciones inmediatas.

Esto quiere decir que de cierta forma el inventario lleva un mayor peso, ya que ha obtenido un comportamiento considerable de reducción de la liquidez de la empresa, generando insuficiencia de recursos para hacer frente a las obligaciones más exigibles.

- Si  $RA < 1$ , la empresa podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos líquidos (circulantes) insuficientes.
- Si  $RA > 1$ , indica la posibilidad de que la empresa posea exceso de liquidez, cayendo en una pérdida de rentabilidad.

La Asociación se encuentra en el índice del  $< 1$  es decir, que la Asociación tiende a tener problemas con los pagos a proveedores y cuentas por pagar por tener activos líquidos insuficientes, los cuales pueden convertirse en el corto plazo en dinero en efectivo sin perder valor.



## CAPITAL DE TRABAJO

### Fórmula:

CAP/TRABAJO: AC-PC

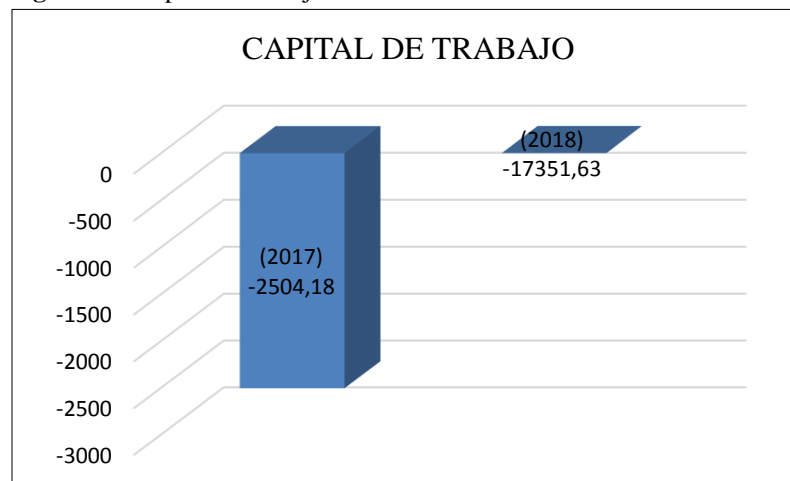
**Tabla 19:** Capital de trabajo

Capital de trabajo	
2017	-2504,18
2018	-17351,63

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 12:** Capital de trabajo



Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** Notablemente se puede ver que ASOPROCANAM no tiene la disponibilidad monetaria para llevar a cabo sus operaciones corrientes luego de haber cubierto sus deudas a corto plazo ya que muestra valores monetarios negativos, por lo tanto el activo circulante que posee la empresa no cubre sus obligaciones.

ASOPROCANAM tiene un valor negativo dentro del índice capital de trabajo de -17.351,63 frente al 2017 de -2.504,18 que representa un incremento del 14.43% es decir, que se pueden evidenciar problemas de liquidez y de pago en el corto plazo teniendo en cuenta que los activos corrientes (disponible, inversiones de corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios) no reportan los saldos suficientes para que su recuperación cubra los pasivos de corrientes.

## RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

**Fórmula:**

$$\frac{R. PROPIOS}{ACTIVO TOTAL}$$

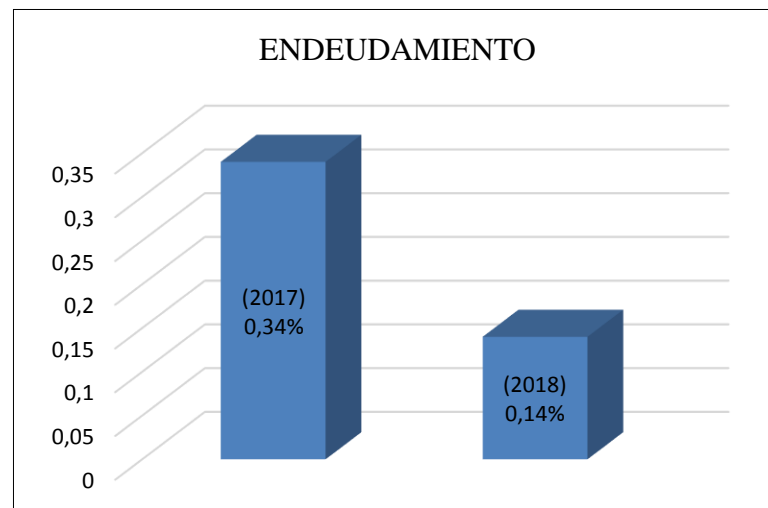
**Tabla 20:** Endeudamiento

Endeudamiento	
2017	0,34
2018	0,14

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 13:** Razón de endeudamiento



Fuente ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** ASOPROCANAM presenta las siguientes tasas: para el 2017 con 0,34%, 2018 con 0,14% una disminución de 0,20% frente al 2017 y 2018, demostrando con que tiene tasas de cobertura débiles, esto se debe a que una parte importante del activo está atendida con créditos e inventarios ya que en el 2017 y el 2018 estas tienden a un decrecimiento acelerado significando que su endeudamiento está disminuyendo el cual le permitirá atender las dificultades de pago de las deudas y en caso de que existiera periodos difíciles tiene la posibilidad de compensar pérdidas con recursos propios y podría ASOPROCANAM situarse como solvente.

Es recomendable para ASOPROCANAM tener un objetivo claro y razonable, saber cuál es la situación actual real financieramente, las alternativas de realizar inversiones, hacer la proyección de los ingresos y gastos de al menos 2 años realizar una planificación y monitoreo constante de tus cuentas, debido a que existe un endeudamiento que no le permite cumplir a cabalidad con sus obligaciones.

## CAPITAL NETO ACTIVO TOTAL

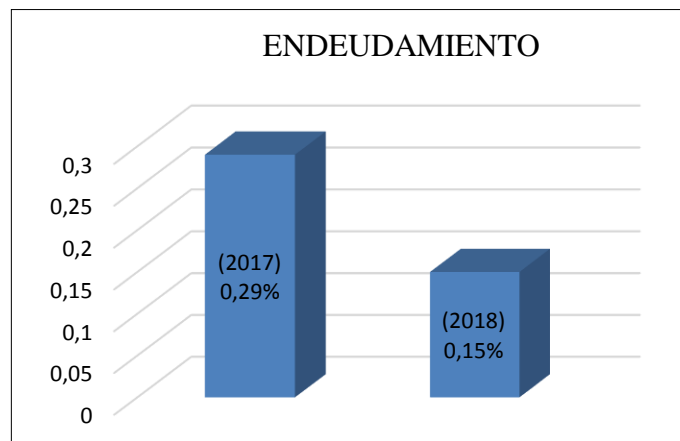
**Tabla 21:** Endeudamiento

Endeudamiento	
2017	0,29
2018	0,15

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 14:** Razón de endeudamiento



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** ASOPROCANAM presenta para el año 2017 el 0,29% de capital sobre el activo total mientras que para el 2018 es del 0.15%, se puede ver que una parte importante del activo está atendida por los créditos.

Tiene que ser >0. Una razón podría indicar niveles de liquidez relativamente bajos.

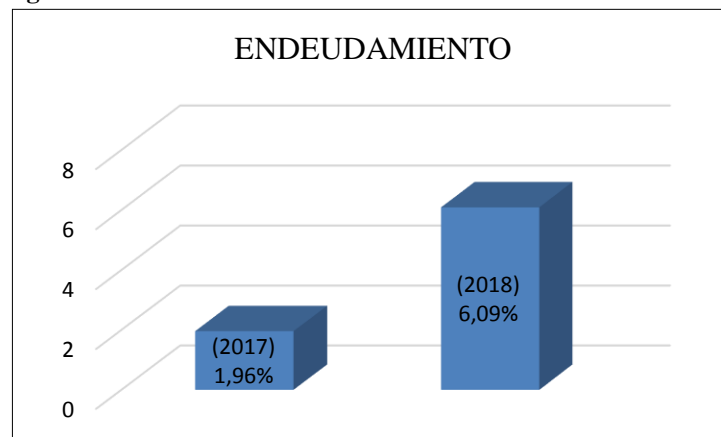
ASOPROCANAM cuenta en el 2017 de 0.29% y 0.15% en el 2018 es decir, decreció un 0.14% para el 2018 que implica una liquidez relativamente baja, que no le permite cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

**Fórmula:**

R.AJENOS CP

ACTIVO TOTAL**Tabla 22:** Endeudamiento

Endeudamiento	
2017	0,66
2018	0,86

**Fuente:** ASOPROCANAM**Elaborado por:** Las Autoras**Figura 15:** Razón de endeudamiento**Fuente:** ASOPROCANAM**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis** La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio tiene un incremento al 66% para el año 2017, 86% para el año 2018. Por lo tanto, ASOPROCANAM no está utilizando apalancamiento a corto plazo alto ya que gran porcentaje de los activos cubre sus deudas a corto plazo.

Podemos observar un incremento del endeudamiento con un 0.20% para el año 2018, por lo que cuenta con apalancamiento alto el mismo que tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de ASOPROCANAM, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para ASOPROCANAM.

**Fórmula:**

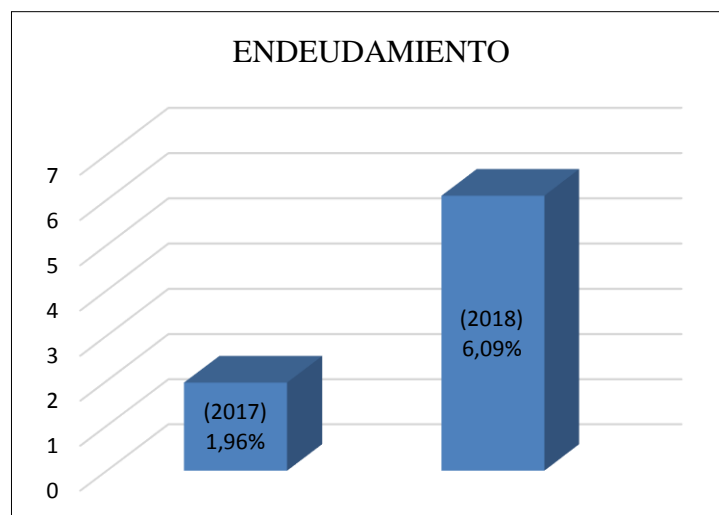
$$\frac{R. AJENOS}{R. PROPIOS}$$

**Tabla 23:** Endeudamiento

Endeudamiento	
2017	1,96
2018	6,09

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 16:** Razón de endeudamiento

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** Se puede observar que ASOPROCANAM presenta índices de endeudamiento total altos, siendo así que para el 2017 se encuentra con un margen del 1.96%, para el 2018 incrementa un 4.13% presentando un 6.09% de margen de endeudamiento, este comportamiento nos refleja un alto grado de dependencia financiera de ASOPROCANAM frente a sus proveedores lo cual imposibilita a ASOPROCANAM a acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

Su valor será inferior (lo más recomendable) o igual a 1, por encima de este valor aumentará el riesgo de la empresa. La fuente principal de financiación de la empresa deben ser los Fondos Propios de ASOPROCANAM, percibiendo un aumento para el 2018 en un 4.13% sobre el 2017, es decir la asociación cuenta con problemas de financiación.

## RAZONES DE RENTABILIDAD

### MARGEN COMERCIAL

#### Fórmula:

$$\frac{\text{MARGEN COM. UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

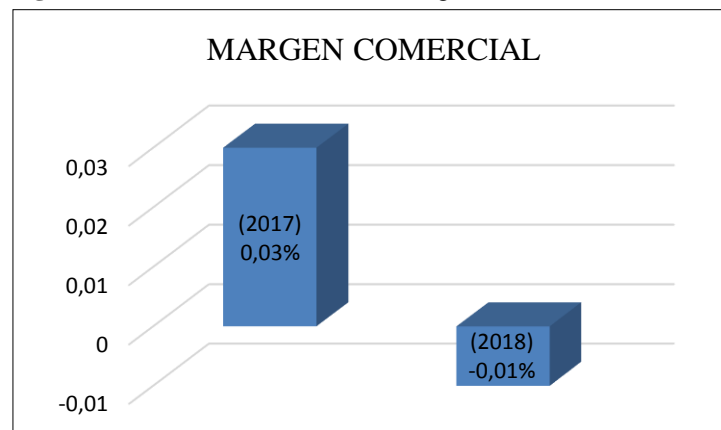
**Tabla 24:** Margen comercial

Margen comercial	
2017	0,03
2018	-0,01

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 17:** Razón de Rentabilidad (Margen Comercial)



Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** Para el año 2017 ASOPROCANAM genera una utilidad apenas del 3% esto quiere decir que la empresa esta apenas ganando el 3% sobre sus ventas, no siendo así para el año 2018 presenta un margen negativo demostrando una etapa de desagregado que la empresa está atravesando, afectando toda su estructura económica.

Tener el margen comercial negativo para el 2018 de -0.01, es un grave problema, es decir es incapaz de vender a un precio igual o superior al coste, así que de entrada cuanto antes pongamos fin a la actividad, mejor. Otra alternativa es modificar el proceso de compra y venta para ser más eficientes y conseguir reducir los costes directos hasta un nivel que nos deje un resultado positivo para ASOPROCANAM.

## MARGEN OPERACIONAL

### Fórmula:

$$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$$

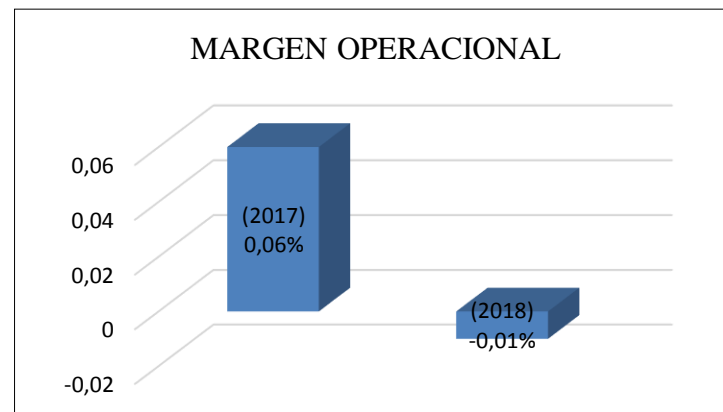
**Tabla 25 :** Rentabilidad margen operacional

Margen operacional	
2017	0,06
2018	-0,01

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 18:** Razón de Rentabilidad (Margen Operacional)



Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

Para el año 2017 presenta el 6% como margen operacional representando que por cada \$ 100.00 de venta en el ejercicio se obtuvo \$ 6.00 de “Utilidad de la operación”, sin embargo para el 2018 este valor se torna negativo por lo tanto ASOPROCANAM no cuenta con utilidad después de deducir todos los costos y gasto independientemente de los intereses, impuestos y dividendos ya que estos aún no han sido tomados en cuenta.

ASOPROCANAM es necesario que mejore su índice de margen comercial por que se encuentra en un rango bajo y negativo del -0.01%, además el margen operacional permite medir la estrategia de precios y la eficiencia operativa de ASOPROCANAM.

## MARGEN BRUTO

**Fórmula:**

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$$

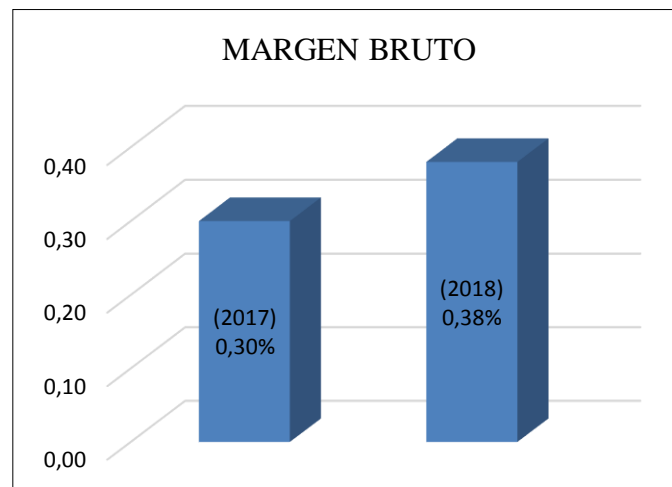
**Tabla 26:** Rentabilidad margen bruto

Margen bruto	
2017	0,30
2018	0,38

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 19:** Razón de Rentabilidad (Margen Bruto)



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Claramente se puede observar que para el año 2017, ASOPROCANAM presenta un margen de utilidad bajo (30%) este margen involucra la capacidad de las ventas para generar la utilidad, es decir, que esta utilidad es la primera parte del proceso de comercialización y debido a que este margen no es elevado, tendrá dificultades para cubrir sus gastos operativos o probablemente no genere un margen de utilidad neta.



## INVERSIÓN

### Fórmula:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{P. NETO}}$$

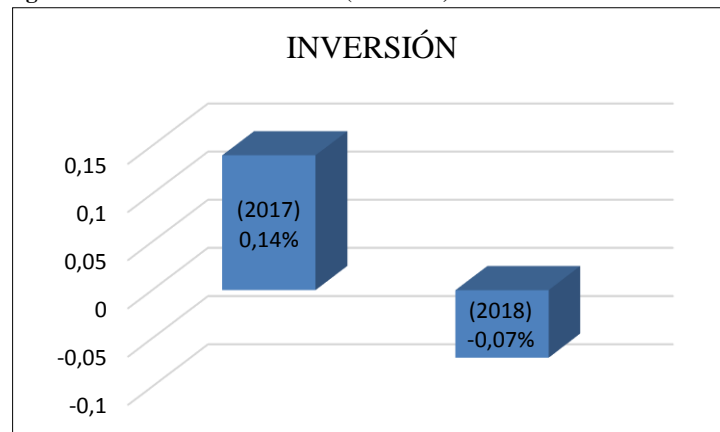
**Tabla 27:** Rentabilidad (Inversión)

Rentabilidad (Inversión)	
2017	0,14
2018	-0,07

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 20:** Razón de Rentabilidad (Inversión)



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Solo para el año 2017 se ha generado utilidad sobre el capital invertido esto quiere decir que por cada \$100.00 invertido se ha obtenido una utilidad de \$ 14,00, además para el año 2018 se ve desfavorable ya que por cada \$ 100.00 invertido se refleja una pérdida de \$7,00.

Esto se da debido a que en el año 2018 existe una repartición de dividendos lo cual hace que este índice tenga un cambio bastante notable, implicando perdidas sobre la inversión, con un rango del -0.07%.

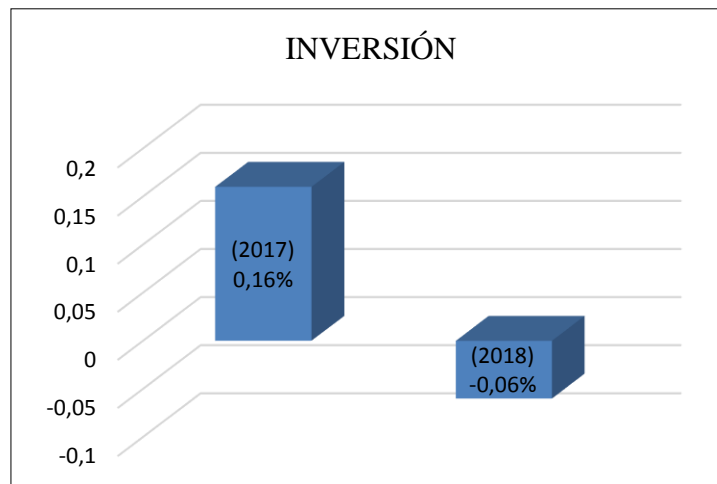
**Fórmula:**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL NETO}}$$
**Tabla 28:** Rentabilidad (Inversión)

<b>Rentabilidad (Inversión)</b>	
2017	0,16
2018	-0,06

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 21:** Rentabilidad (Inversión)

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** Este indicador muestra un comportamiento bastante desfavorable ya que se puede ver que en el año 2017, ASOPROCANAM presenta un margen de ganancia de \$ 16,00 por cada \$ 100,00 dólares invertido mientras que en el 2018 existe una variación negativa representando \$ 20,00 como pérdida por cada \$ 100,00 invertido lo que ha provocado que no exista rentabilidad sobre la inversión hecha a ASOPROCANAM.

Cabe mencionar que el año 2018 se ve afectado debido a que en el año 2017 a pesar de existir un margen de bajo pero positivo del 0.16% frente al 2018 de -0.06%, se hizo una repartición de dividendos por un valor no tan significativo sin embargo esto provoco que ASOPROCANAM no tenga un nivel adecuado de rentabilidad para los dos periodos.

## ROTACIÓN DE ACTIVOS

**Fórmula:**

UTILIDAD NETA

---

ACTIVO TOTAL

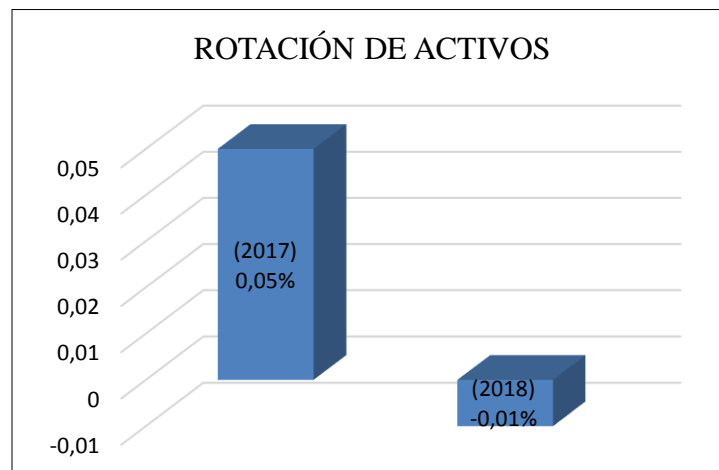
**Tabla 29:** Rotación de activos

Rotación de activos	
2017	0,05
2018	-0,01

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 22:** Rotación de Activos



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Asoprocanam para los dos años comparativos, con un índice negativo del -0.01% frente al 2017 con un 0.05%, se han generado debido a que las ventas no están cubriendo los gastos por lo tanto la utilidad neta generada no justifica la inversión realizada en ASOPROCANAM.

## RAZONES DE ACTIVIDAD

### Fórmula:

VENTAS NETAS

---

ACTIVO TOTAL

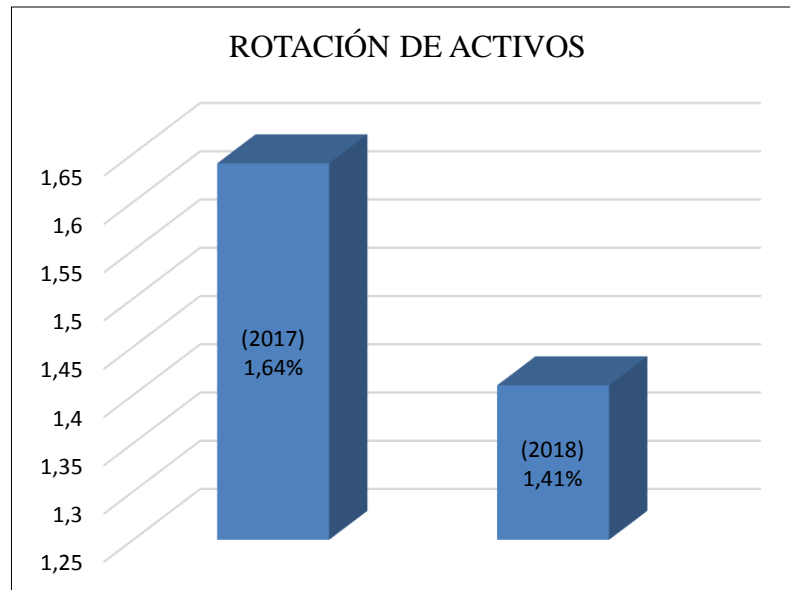
**Tabla 30:** Rotación de activos

Rotación de activos	
2017	1,64
2018	1,41

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 23:** Rotación de Activos



Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** En el año 2017 los activos tuvieron una rotación de 1.64% mientras que en el 2018 este tiene una disminución a 1,41%, demostrando que por cada dólar de activo total en el 2017 vendió \$1,64, en el 2018 vendió \$1,41.

Por lo tanto, la eficiencia con que ASOPROCANAM pudo utilizar sus activos para generar las ventas es baja, ya que mientras más alta sea la rotación del activo, más eficientemente se ha utilizado este.

## ROTACIÓN DE INVENTARIOS

**Fórmula:**

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS PROM.}} \times 360 = \text{R. INVENTARIOS}$$

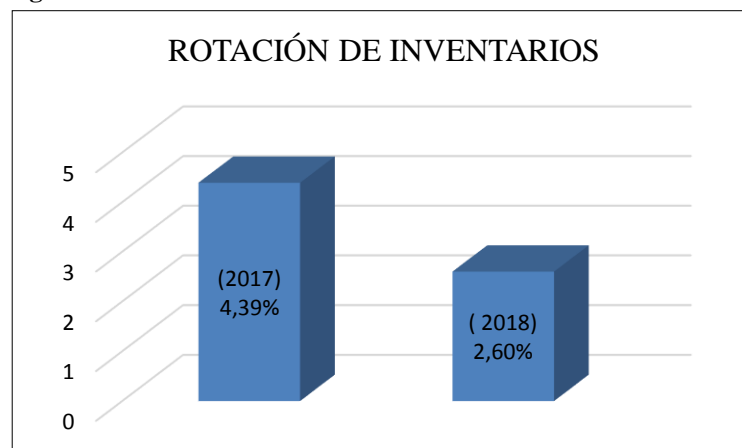
**Tabla 31:** Rotación de inventarios

Rotación de inventarios	
2017	4,39
2018	2,60

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 24:** Rotación de inventarios



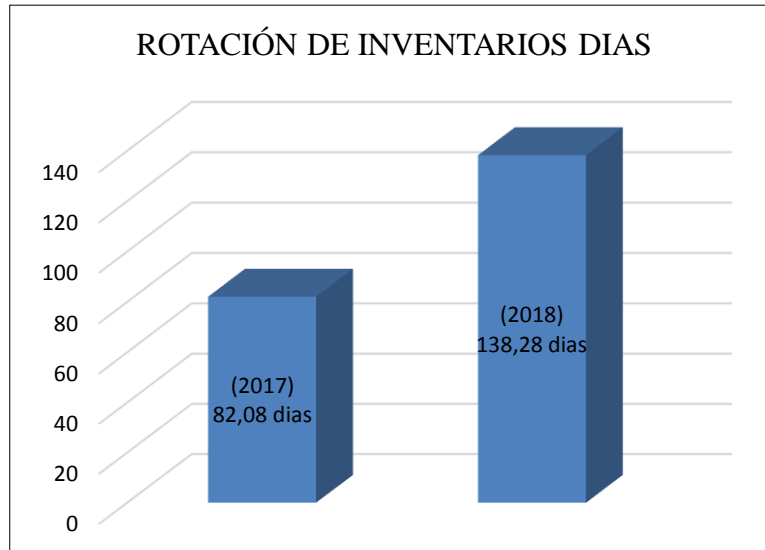
**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** ASOPROCANAM presenta una rotación de 4,39 veces para el año 2017, para el año 2018 la rotación disminuye a 2,6 veces en el año, es decir que el inventario se convierte 10,9 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar.

**Tabla 32:** Rotación de inventarios (días)

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS (Días)</b>	
2017	82,08
2018	138,28

**Fuente:** ASOPROCANAM**Elaborado por:** Las Autoras**Figura 25:** Rotación de inventarios**Fuente:** ASOPROCANAM**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Además, con respecto a los días en los que ASOPROCANAM convierte sus inventarios a efectivo o cuentas por cobrar se presenta de la siguiente forma, para el año 2017 se tarda 82,08 días, mientras que para el año 2018 y este siendo el más crítico tarda en convertir sus inventarios en efectivo una vez transcurrido 138,28 días se demora en convertir en efectivo o cuentas por cobrar el inventario consiguiendo mejorar de forma oportuna su rotación de inventarios.

## ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR

### Fórmula:

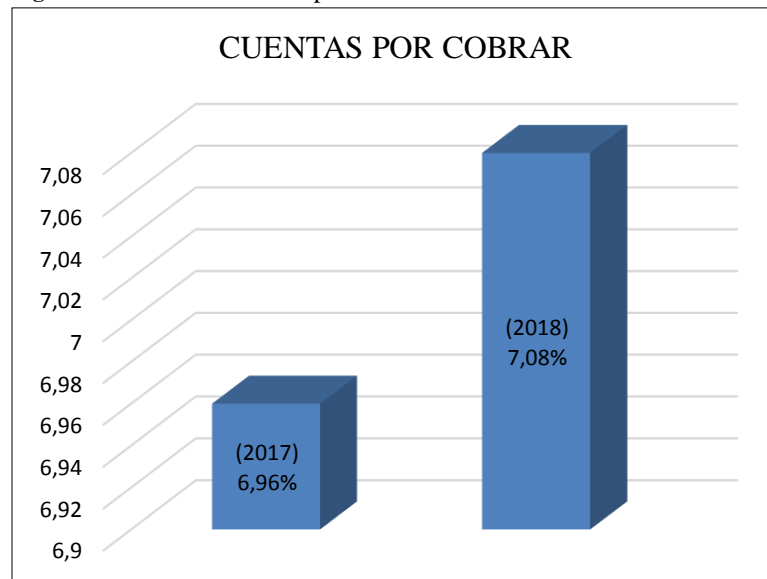
$$\text{DIAS: } \frac{360}{\text{ROT. CTS.XCOB}}$$

**Tabla 33:** Rotación cuentas por cobrar

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	
2017	6,96
2018	7,08

**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 26:** Rotación cuentas por cobrar



**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

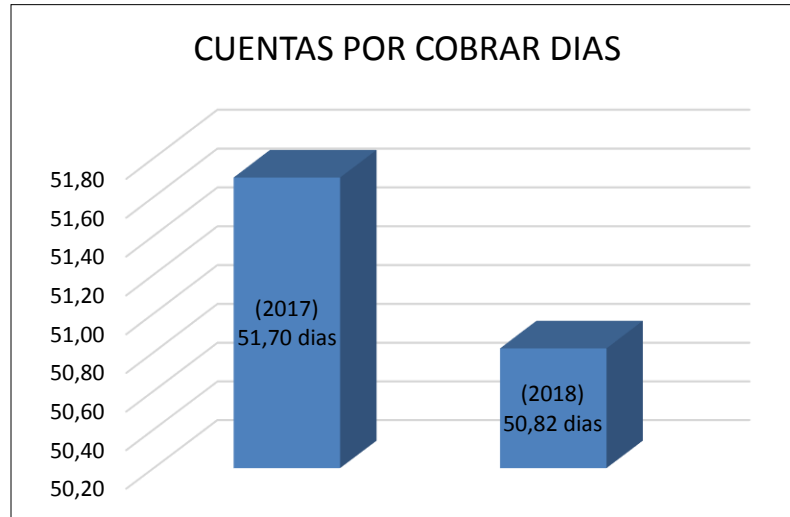
**Tabla 34:** Rotación cuentas por cobra

CUENTAS POR COBRAR (Días)	
2017	51,70
2018	50,82

**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

$$\text{ROT. CTS.XCOB: } \frac{\text{VENTAS}}{\text{CTS X COB PROM.}}$$

**Figura 26:** Rotación cuentas por cobrar



**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Ambos índices de rotación de cuentas por cobrar están relacionados con el cobro de las ventas a crédito, evidencian inestabilidad en su comportamiento durante el año 2017 con un índice de rotación de cuentas por cobrar de 6.96% significando que se demora aproximadamente 52 días en cobrar una venta a crédito, para el año 2018 este índice aumenta a 7.08% como rotación de cuentas por cobrar, cobrando las ventas a crédito en 51 días. El resultado obtenido en el 2018: se dio debido a la aplicación de políticas de cobro más complejas para ASOPROCANAM.



## ROTACIÓN PROVEEDORES

### Fórmula:

$$\text{DIAS: } \frac{360}{\text{ROT. PROVEEDORES}}$$

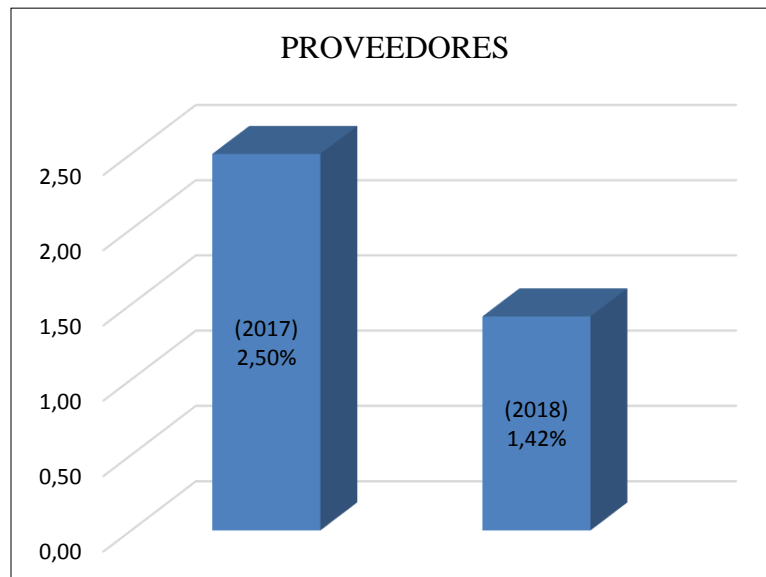
**Tabla 35** :Rotación proveedores

ROTACIÓN PROVEEDORES	
2017	2,50
2018	1,42

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Figura 27:** Rotación Proveedores



Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:** ASOPROCANAM para el año 2017 se pagaron las cuentas por pagar pendientes, en una relación de 2.5 veces durante el año, mientras que en el 2018 este índice se vuelve aún más moroso ya que se presenta con solo 1.42 veces el pago con 1.08 veces durante el año.

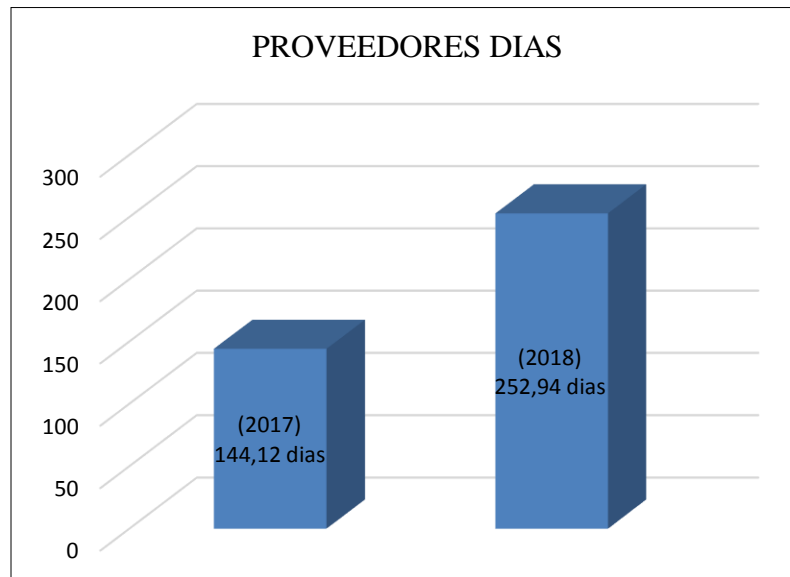
**Fórmula:**

$$\text{ROT.PROVEEDORES: COSTOS DE VENTAS} \\ \text{PROVEEDORES PROM.}$$

**Tabla 36** :Rotación proveedores

<b>ROTACIÓN PROVEEDORES (Días)</b>	
<b>2017</b>	144,12
<b>2018</b>	252,94

**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Figura 28:** Rotación Proveedores

**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:** Con respecto a los días de pago en el año 2018, ASOPROCANAM presenta un cuadro de morosidad ya que puede cubrir los pagos a sus proveedores a los 253 días, mientras que para el año 2017 los días de pago tienen menor morosidad a los 144 días, cabe mencionar que el proveedor le concede un crédito de 90 días una vez despachado el producto, en este lapso de tiempo se debe tomar en cuenta el proceso de importación que implica.

### **Análisis detallado del ciclo de explotación de “ASOPROCANAM”**

El análisis detallado del ciclo de explotación de ASOPROCANAM nos ofrece la posibilidad no solo de mejorar nuestra interpretación, en relación a los estados financieros e índices financieros, sino a comprender las medidas de acción con respecto a su ciclo productivo en el corto plazo la empresa debe tomar para alcanzar los niveles de eficiencia debida.

Recordemos que la información que nos suministran los estados contables se refiere siempre a un periodo determinado y ya concluido, y la expresión de la imagen fiel que reflejan es fundamentalmente estática.

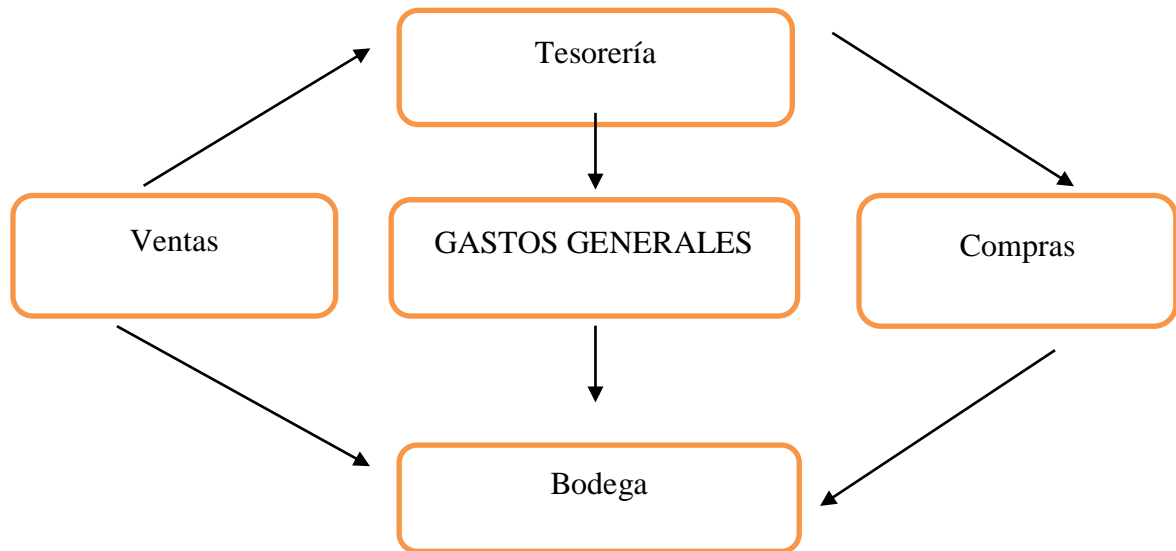
Por su parte, el análisis del ciclo de explotación facilitara la estimación futura de las acciones y, por tanto, dotara de racionalidad las decisiones. Para llevar a cabo este análisis utilizaremos en relación a los ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad, análisis vertical y horizontal.

De hecho, todas las anteriores son herramientas que, de una u otra manera, nos permitirán analizar lo que ocurre desde que la empresa invierte en sus activos necesarios para la explotación ordinaria en el corto plazo hasta que recupera su capital incrementando por el beneficio correspondiente.

**Profundizar en el ciclo de explotación:** comporta sumergirse en el análisis de la rotación que tienen las inversiones en cada una de las sucesivas fases del ciclo: compras, almacenamiento de existencias, producción o fabricación, almacenamiento de productos terminados y ventas.

La exploración de este circuito físico junto con el conocimiento de la actividad de la empresa, sus procesos, sus connotaciones sectoriales, las coyunturas internas y externas, debe concluir en el conociendo exacto de lo que está funcionando bien, de lo que está funcionando mal y de lo que se puede mejorar u optimizar.

En todo caso, también hay que combinar esta explotación con el análisis del ciclo financiero de explotación que podríamos representar de la siguiente manera:

**Figura 29** : Ciclo de explotación

**Fuente:** Análisis ciclo de explotación de la empresa

**Elaborado por:** Las Autoras

El análisis de rotaciones de los activos corrientes, ayudaran a detectar ineficiencias en el ciclo y establecer posibles mejoras.

La sucesión de esta combinación entre el ciclo físico y el ciclo financiero de la explotación genera la siguiente sucesión de hitos, que no obstante se ordenaran conforme a la realidad de cada empresa:

Compra/Almacenamiento de existencias/Pagos de las compras/Pago de los gastos generales/Producción/Ventas/Efectos a cobrar/Cobros

Cuanto mayor sea la velocidad de rotación de los activos corrientes menor será el tiempo en que la empresa tarde en dar una vuelta completa a su ciclo de explotación y por tanto, el tiempo que tardará en recuperar el capital más los beneficios.

Del mismo modo, cuantas más vueltas del ciclo de explotación, dentro del periodo de un año, mayor será la eficiencia de uso de sus activos.

Recordamos que la rotación de activos, que expresábamos con relación entre las ventas y los activos, nos indica con carácter general el número de dólares vendidos por cada dólar

invertido, mostrándonos la eficiencia relativa con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos.

A través del estudio de las rotaciones tendremos que concluir si los activos son eficientes o lastran el ciclo de explotación de la empresa. O bien, si son demasiados escasos y pueden provocar pérdidas en un futuro próximo.

Respecto a la rotación de existencias hay que considerar que una rotación elevada es un principio positivo porque los stock son productos y bienes que tiene la Asociación con respecto al pasivo no corriente es necesario para financiarlos será inferior. Sin embargo, entraña cierto peligro de rupturas en la producción por falta de suministros.

La rotación de créditos, por su parte, se observara principalmente en la partida de deudores, nos servirá para escudriñar si la política de financiación a clientes es la adecuada. La inexistencia de financiación puede suponer un menor volumen de ventas y elevando plazos de financiación, por el contrario, incrementan el riesgo comercial y disminuyen las posiciones de tesorería de la empresa deteriorando el periodo de Manejo de Maduración (PPM). Será en este caso necesario encontrar un equilibrio justo que combine la eficiencia con la utilidad.

Posibilidades para resolver situaciones en las que no están suficientemente cubiertas por el FM es actuar sobre el ciclo de explotación de la empresa para reducir las. Algunas posibles actuaciones son las siguientes:

- Reducir las compras
- Mejorar los plazos de financiación vía proveedores
- Modificar las políticas de almacenamiento en orden a optimizar el stock de seguridad, disminuyendo el mínimo necesario establecido.
- Incrementar el ritmo de producción y venta, es decir, acelerar la rotación de productos terminados.
- Mejorando el ritmo de los procesos de venta
- Endureciendo las políticas de crédito a clientes

En la gestión del ciclo de explotación es necesario profundizar en el análisis de rotaciones que se integren en el estudio del periodo medio de maduración, considerando todos los aspectos cuantitativos y cualitativos que tienen efecto en la realidad de la empresa de que se trate:

- El PMA (Periodo Medio de Almacenamiento)
- El PMV (Periodo Medio de Venta)
- El PMC (Periodo Medio de Cobro a clientes)
- El PMP (Periodo Medio de Pago a proveedores)

### Etapas y cálculo del Período Medio de Maduración

El ciclo de explotación, que determina el período medio de maduración, está compuesto por varias etapas o sub-períodos, de manera generalizada se distinguen cinco momentos diferentes en un ciclo de explotación productivo de la Asociación.

Datos de la Asociación de acuerdo a las actividades realizadas en los periodos 2017-2018 y se realizara el cálculo de cada una de las etapas del Periodo Medio de Maduración.

**Tabla 37:** Etapas del período de maduración

Datos	Año 2017	Año 2018
Coste de compras totales	299.148,05	-48.129,92
Coste de Ventas totales	426.694,48	669.337,28
Saldo medio de cuentas por pagar a proveedores	1.729,44	3.036

Fuente: ASOPROCANAM

Elaborado por: Las Autoras

- **El PMA (Período Medio de Almacenamiento)**

Es el tiempo, que por término medio, permanecen almacenadas las materias primas adquiridas para la fabricación de productos. Se halla dividiendo el saldo medio de materias primas entre el consumo diario de dichas existencias.

$$PMA = \frac{\text{Saldo medio de materias primas}}{\text{Consumo anual de materias primas} / 365}$$

$$\text{Año 2017 } PMA = \frac{977.000}{63.000} = 15,50 \quad \text{rotación} = \frac{365}{15,50} = 23,5 \text{ días}$$

$$\text{Año 2018 } PMA = \frac{999.000}{65.000} = 15,36 \quad \text{rotación} = \frac{365}{15,36} = 23,8 \text{ días}$$

Hacemos relación a los periodos calculados para el 2017 la rotación se tarda 23,5 días, mientras que el 2018 es de 23,8 días de rotación, es decir cuanto más alto sea el PMA, mayor

será el tiempo que las materias primas permanecen en el almacén y en consecuencia, más alta la inversión de materias primas.

- **El PMV (Período Medio de Venta)**

Es el tiempo, que por término medio, se utiliza para vender la producción terminada, es decir el tiempo medio que los productos finalizados permanecen almacenados hasta su venta. El período medio de venta se obtiene dividiendo entre el coste de ventas y las existencias medias de productos terminados en almacén.

$$PMV = \frac{\text{coste de ventas}}{\text{Existencia medias de ventas}/365}$$

$$\text{Año 2017 } PMA = \frac{299.148,05}{115.000} = 2,60 \quad \text{rotación} = \frac{365}{3,71} = 140 \text{ días}$$

$$\text{Año 2018 } PMA = \frac{48.129,92}{115.000} = 0,42 \quad \text{rotación} = \frac{365}{0,42} = 869 \text{ días}$$

Cuanto más alto es el PMV, mayor será el tiempo que los productos ya finalizados permanecen en el almacén antes de realizarse la venta, lo que implica más inversión en cuentas de inventarios de productos terminados, es decir mediante el cálculo del PMV en el 2017 la rotación es de 98,35 días, mientras que en el 2018 aumenta la inversión por una rotación más alta que en 2017 de 81,83 días.

- **El PMC (Período Medio de Cobro a clientes)**

Es el tiempo, que por término medio, tardan en pagar los clientes, es decir, el tiempo medio que transcurre entre la venta y el cobro. Se halla dividiendo las ventas diarias a crédito entre el saldo medio de las cuentas por cobrar a clientes.

$$PMC = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Saldo medio de clientes}/365}$$

$$\text{Año 2017 } PMA = \frac{426.694,48}{138.000} = 3,09 \quad \text{rotación} = \frac{365}{3,09} = 118 \text{ días}$$

$$\text{Año 2018 } PMA = \frac{669.337,28}{150.000} = 4,46 \quad \text{rotación} = \frac{365}{4,46} = 81 \text{ días}$$

Cuanto más alto es el PMC, mayor será el tiempo que se requiere para cobrar a los clientes como lo notamos en el año 2018 con una rotación de 81 días mientras que en el 2017 es de 118 días de rotación y en consecuencia, más alta la inversión necesaria en cuentas por cobrar a clientes.

- **El PMP (Período Medio de Pago a proveedores)**

Es el tiempo, que por término medio, se tarda en pagar a los proveedores, el tiempo que transcurre entre la compra de las mercancías o las materias primas y el pago de las mismas. Se calcula dividiendo el saldo medio de las cuentas por pagar a proveedores entre las compras diarias medias a crédito.

$$PMP = \frac{\text{Saldo medio de cuentas por pagar a proveedores}}{\text{compras anuales a crédito}/365}$$

$$\text{Año 2017 } PMA = \frac{1.729,44}{160.000} = 0,10 \quad \text{rotación} = \frac{365}{0,10} = 3,65 \text{ días}$$

$$\text{Año 2018 } PMA = \frac{3.036,00}{180.000} = 0,16 \quad \text{rotación} = \frac{365}{0,16} = 2,28 \text{ días}$$

Inversamente a las anteriores cuatro etapas descritas, cuanto mayor sea el PMP, mayor la financiación que se obtiene de los proveedores y más altos los volúmenes de pasivo en las cuentas por pagar a proveedores, es decir que para el año 2017 la rotación o el volumen de pasivos es mayor con 3,65 días mientras que en el año 2018 disminuye a 2,28 días de rotación.

**El Período Medio de Maduración (PMM)**



El Período Medio de Maduración (PMM) o simplemente período medio, es el tiempo que, en términos medios, sucede entre la salida y la recuperación del dinero que se ha utilizado para atender las necesidades de financiación propias del ciclo de explotación de la Asociación.

El Período Medio de Maduración, se expresa matemáticamente como:

$$\text{PMM} = \text{PMA} + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC}$$

#### **Determinación del Período Medio de Maduración (PMM)**

<b>(AÑO 2017) PMM= 23,5+140+118+3,65= 285 días</b>
<b>(AÑO 2018) PMM= 23,8+869+81+0,16 = 973 días</b>

El Período Medio de Maduración de ASOPROCANAM en el 2017 tiene una rotación de 285 días, mientras que en el 2018 es de 973 días el cual aumento el 40% días más de rotación para el 2018, por lo cual:

- El PMM de la Asociación se considera corto, al compararlo por ejemplo con los PMM de las demás empresas del sector, se supone un ritmo rápido y una mayor eficiencia y efectividad en la empresa. Además se puede determinar número de veces que se repite el ciclo de explotación económico a este se denomina “rotación” y por tanto cuanto menor sea PMM, mayor número de rotaciones habrá y más eficiente se considera a la Asociación.
- Un PMM alto, implica una rotación baja, lo que supone también un mayor volumen de financiación, con costes más elevados.
- Cuanto mayor sea el PMM menos ciclos de explotación se podrán llevar a cabo en el transcurso del ejercicio económico y menos eficiente se considera a la Asociación.

En otras palabras es el tiempo promedio que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de las materias primas y el cobro a los clientes por la venta de los productos terminados de la Asociación.

## **11.6. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN**

Uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la organización, inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada representa el caminar de la institución y el reflejo de su desempeño.

### **11.6.1 MODELO PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA**

#### **Situación actual de tesorería en Asoprocanam**

El área de tesorería es de gran importancia en cualquier organización ya que por medio de este se obtiene los bienes y servicios que se requiere para operar, sin embargo “ASOPROCANAM” en los últimos 2 años presento índices de liquidez lo que generó el pago de sus obligaciones, es decir existió un alto nivel de liquidez dentro de la asociación.

#### **Solución de la propuesta**

La alta gerencia debe constituir directrices claras en lo que se refiere a objetivos y políticas, procedimientos de trabajo y estándares de calidad la cual permita realizar una valoración clara de la situación que presenta tesorería, además que accedan a detectar y perseguir sistemáticamente un perfeccionamiento de gestión.

A continuación se propone una metodología de revisión de los procesos de tesorería que permitan evaluar el rendimiento actual y crear formalmente, los objetivos de tesorería .Para medir la contribución de la tesorería al negocio de Asoprocanam conforme a las mejores prácticas.

#### **Metodología para optimizar la gestión de tesorería**

Localizar puntos de mejora, generar eficiencias y ahorros de costes, mediante la revisión de los procesos de tesorería operativa, permitirá obtener un diagnóstico rápido de la gestión.

#### **Objetivo**

Optimizar las tasas de gestión y control reduciendo los recursos destinados a tareas operativas no automatizada.

### **Políticas**

- Control de desempeño y evolución de la gestión de tesorería.
- Disminución de posibles desfases frente a mejores prácticas de gestión de tesorería.
- Autorización a personal para proporcionar información clasificada, como registrada.
- Control permanente de los estados de liquidez realizando mensualmente estado de tesorería de la empresa

### **Estrategias**

- Realizar pronósticos financieros que garanticen una liquidez continua en la organización.
- Tomar decisiones independientes respecto a la funcionalidad, de la empresa para que se lleve a cabo un excelente recaudo y control de los recursos financieros.
- Generar acciones que minimicen el riesgo financiero, manteniendo un adecuado control sobre el capital y el flujo monetario de las mismas.
- Mantener un buen manejo de la liquidez para asegurar la prolongación y estabilidad de la asociación.

Se propone realizar un análisis de los procesos de tesorería operativa que permitan entender y valorar posibles debilidades y necesidades organizativas en las siguientes actividades de tesorería:

1. Gestión de cobro
2. Gestió de pagos

### **11.6.2 MODELO GESTIÓN DE COBRO**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito.

El objetivo principal de realizar una adecuada gestión de cobros en una empresa es la pronta recaudación de recursos monetarios, sin que dichas estrategias de cobranza afecten de manera significativa las ventas de la empresa.

### **Situación actual de las Cuentas por Cobrar**

Actualmente la Asociación “Asoprocanam” no cuenta con un departamento de cobranzas por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente, el nivel de días de cobro presentó Asoprocanam para el año 2017 fue de 144 días igual a la cuentas por pagar, para el año 2018 fue de 253 días es por este motivo que se ha visto la necesidad de buscar el tiempo óptimo de cobro que permita mejorar la gestión de los recursos, sin atravesar problemas trascendentales que afecten a las actividades normales de la empresa.

### **Metodología para optimizar la gestión de cobros**

Con el fin de conseguir una óptima organización financiera se propone una herramienta de gestión de cobro generando alternativas crediticias que direccionen, controlen y desarrollen un mejor desempeño en el área de crédito comercial, conservando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes.

### **Objetivo**

Aportar al logro de la situación financiera de Asoprocanam a través de un sistema efectivo de gestión de cobros.

### **Políticas**

- Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera.
- Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- Los activos fijos se registrarán contablemente, de acuerdo con los principios y normas de contabilidad de general aceptación, leyes, reglamentos y demás cuerpos normativos.
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente, evitar la cartera vencida.
- Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y la devaluación.

### **Estrategias**

- Dar seguimiento constante a los clientes que han presentado algún atraso en sus pagos. Para ello, se debe asignar a alguien responsable que vigile todo el proceso de cobranza.
- Ofrecer al cliente variedad de formas de pago (efectivo, cheque, transferencia, etc.), esto evitará excusas y facilitará la cobranza.
- Contar con un registro actualizado. Armar un calendario de cobranzas con la información necesaria actualizada como número de factura, monto, plazo, contacto, etc.

Con vista a detectar mejoras en la gestión de cobros mediante la automatización y elección de los mejores instrumentos que permiten reducir los costes ligados a las operaciones de cobro, recomendaremos analizar a nivel agregado y por unidades de negocio los siguientes aspectos:

- Matriz de cobros.
- Descripción de los procesos de facturación por instrumentos de cobro.
- Descripción de los procesos de impagos.
- Medios de cobro negociados y condiciones de pago aplicadas, clasificados por clientes.

### **Índice financiero de desempeño de cobranza de Asoprocanam.**

**Tabla 38:** Rotación cuentas por cobrar

<b>ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR</b>	
2017	6,96
2018	7,08

Fuente: ASOPROCANAM  
Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 39:** Rotación cuentas por cobrar

<b>CUENTAS POR COBRAR (Días)</b>	
2017	51,70
2018	50,82

Fuente: ASOPROCANAM  
Elaborado por: Las Autoras

Ambos índices de rotación de cuentas por cobrar están relacionados con el cobro de las ventas a crédito, evidencian inestabilidad en su comportamiento durante el año 2017 con un índice de rotación de cuentas por cobrar de 6.96% significando que se demora aproximadamente 52 días en cobrar una venta a crédito, para el año 2018 este índice aumenta a 7.08% como rotación de cuentas por cobrar, cobrando las ventas a crédito en 51 días. El resultado obtenido

en el 2018 se dio debido a la aplicación de políticas de cobro más complejas para ASOPROCANAM.

Clasificación de cartera de clientes según el nivel de mora en ASOPROCANAM., la cartera de clientes está clasificada de la siguiente manera:

**Tabla 40** :Nivel cartera de clientes

<b>Pre – Mora (1 – 30 días):</b>	<b>Cartera de clientes que realizan su pago dentro de los primeros 30 días, para mantener un buen record crediticio.</b>
Mora 30 (31 – 60 días):	Cartera de clientes con 2 cuotas vencidas. En este tipo de mora, una estrategia orientada a su gestión de recupero, pretende llegar con toda rapidez al mayor número posible de clientes en el momento de producirse el vencimiento e inclusive antes del mismo, mediante un aviso recordatorio o una carta de cobro.
Mora 60 (61 – 90 días):	Cartera de clientes con 3 cuotas vencidas. Para llevar adelante la gestión de mora 60, se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.
Mora 90 (91 – 120 días):	Cartera de clientes con 4 cuotas vencidas. En este tipo de mora, resulta importante el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta.
Mora 120 (121 días en adelante)	Cartera de clientes con 5 ó más cuotas vencidas. También depende de la cantidad de la deuda. Esta cartera ya puede ser asignada al departamento jurídico.

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Solución para Gestión de Cuentas por Cobrar**

Una vez determinado las falencias de la empresa es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Políticas de financiamiento
2. Evaluación del Crédito
3. Seguimiento de Cuentas
4. Técnicas de Cobro

### **Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar**

Asoprocanam otorga financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que realizan las compras y adicionalmente se solicita un documento que acredite su obligación con la empresa. La siguiente tabla muestra cuales son las políticas implementadas para la empresa.

**Tabla 41:** Políticas de financiamiento cuentas por cobrar

<b>Monto</b>	<b>Plazo</b>
0 a 500	15 días
501 a 700	30 días
701 a 1.000	45 días
1.001 a 3.000	50 días
3.001 a 5.000	75 días
> 5.001	90 días previa autorización

**Fuente:** Políticas de financiamiento de cuentas por cobrar

**Elaborado por:** Las autoras

## Procedimientos de Cobranzas

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de cuentas vencidas. Entre los métodos de uso más común se encuentran:

- Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación
- Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago
- Emplear una agenda de cobranza
- Empezar acciones legales contra el cliente.

## Políticas Específicas de Cobranza para Asoprocanam.

- a) Cobranza preventiva: El objetivo de la cobranza preventiva es realizar la gestión preventiva de recuperación de cartera por vencer (1 a 30 días), a fin de cumplir con los índices establecidos.

En la promoción y trámites de créditos, el asesor debe instruir al socio sobre la necesidad de sus pagos puntuales con la finalidad de no dañar su historial crediticio. Es la primera actividad de seguimiento y recuperación para prevenir créditos impagos.

- Acciones de la Recuperación Preventiva: A partir de los treinta días antes de la fecha pactada recordarle al socio la fecha de vencimiento y el monto a cancelar, este aviso se puede realizar de las siguientes maneras:
    - Llamada telefónica
    - Envió de email
- b) Cobranza Extrajudicial: Se trata de realizar la gestión de cobranza de operaciones vencidas a fin de cumplir con los índices establecidos en la proforma presupuestaria los niveles de morosidad de cartera.
1. El personal del área de cobranzas, realizarán la gestión de cobranza extrajudicial de acuerdo a los niveles establecidos y bajo supervisión y responsabilidad del Jefe de Cobranzas.
  2. El oficial de cobranza realizará la gestión de extrajudicial de acuerdo a los niveles establecidos y bajo supervisión del Jefe de Área de Cobranzas.
  3. Los avisos de morosidad serán utilizados hasta los 120 días de retraso en el pago de los préstamos pues pasado este período de tiempo necesariamente debe ser transferido el crédito para su recuperación hacia un abogado, con el fin de que empiece el trámite legal respectivo.
  4. La cobranza extrajudicial utilizara: la vía telefónica, notificaciones en visitas de campo, notificaciones vía fax, entrevista personal, mensajes a celular y notificaciones a direcciones electrónicas.
  5. Así no es localizado el deudor principal se comunicara al conyugue o al garante informándoles la obligación de cumplir con los pagos.
- c) Cobranza Judicial: Esta es la última opción después de haber finalizado todo el proceso pre-judicial. Se demandarán todas las operaciones vencidas que registren al socio, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidos y a todas las personas que intervienen en la operación (deudor, codeudor y garantes).



A partir de los 120 días de mora, todo crédito será asignado al Gerente, considerando que el monto mínimo para realizar una acción legal será desde 500 dorales en adelante. Para realizar la cobranza judicial se utilizarán las herramientas de gestión extrajudicial.

Todo crédito en la cual que sea iniciado una acción judicial (DEMANDA) y donde se ha asignado un numero de juicio y Juzgado no podrá ser devuelto a trámite normal, el proceso legal se mantendrá hasta la cancelación total de la operación.

Los convenios de pago de todas las cuentas que se encuentran en trámite legal únicamente serán coordinados entre el área de cobranzas y el socio.

### **Evaluación del Crédito**

Uno de los aspectos importantes para la gestión de cuentas por cobrar es evaluar a los clientes solicitantes para lo cual la empresa debería seguir los siguientes pasos:

- Recopilar información
- Analizar Información
- Toma de decisión
- Seguimiento de cuentas

Recopilar Información: Una manera muy sencilla de recopilar datos del cliente que desea acceder al crédito es mediante un formulario denominado Solicitud de Crédito, que incluya la siguiente información:

- Datos del Cliente
- RUC O CI
- Nombre del Representante Legal
- RUC O CI o Representante Legal
- Dirección
- Teléfono

Análisis de Información: Una vez que se han obtenidos los datos descritos anteriormente, es necesario realizar la verificación de los 109 mismos para que puedan ser validados, a través de la aplicación de las 5c`s de crédito.

## Las 5 C del Crédito

Uno de los principales problemas en el apropiado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa.

Tomando en cuenta que el crédito es el motor de las ventas en una empresa, es necesario dar soluciones para reducir el número de cuentas incobrables, otorgando los créditos sobre bases sólidas.

Es por ello que esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio y cuáles son los factores que pueden afectar su desenvolvimiento, las garantías que presenta el cliente en cuanto al cumplimiento de pago, por último se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago.

- **Carácter:** Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.
- **Capacidad:** Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.
- **Condiciones:** Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.
- **Capital:** Se analiza el patrimonio que posee y sobre todo razones de rentabilidad.
- **Colateral:** En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos y estos son de cantidades elevadas es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía.

**Toma de Decisión:** En este paso en el caso de otorgar el crédito se debe detallar las condiciones del mismo, es decir montos, plazos y descuentos. La decisión de otorgar un crédito debe basarse en las siguientes pautas:

Se debe plantear una política de plazo comprendido entre 30 y 90 días, teniendo en cuenta el período de gracia que nos otorgan los proveedores con la finalidad de no atravesar problemas de financiamiento.

- En caso de que el cliente pague antes del tiempo pactado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Agrupar a los clientes en montos estándar de créditos para facilitar su evaluación.
- Se debe realizar un documento en el cual contenga una cláusula de cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.
- Una vez vencidos los plazos en los que se debe cancelar las obligaciones la empresa debe establecer tasas de interés, de acuerdo al monto y período de tiempo.

Seguimiento de Cuentas: Los pasos descritos anteriormente deben ser llevados a cabo con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito, puesto que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

Políticas:

- Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- Llevar un Libro de Cobranzas o planilla de cobros.
- Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.

Teniendo en cuenta además que sobre la difícil situación económica y financiera de la Asociación “Asoprocanam” influye su deficiente gestión contable, fundamentada por los niveles de endeudamiento que presenta y el saldo de cuentas vencidas, se propone alternativas para el mejor desempeño de la misma.

### **11.6.3. MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

#### **Situación actual de Asoprocanam**

Asoprocanam no posee una estrategia de financiamiento dinámica ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

Asoprocanam está trabajando con dinero proveniente de financiamiento de terceros (préstamos de Instituciones Financieras) utilizados en la adquisición de maquinaria y equipo que representa el 82% frente al total de activos.

Los pagos a proveedores de ASOPROCANAM ,corresponde a 90 días máximo para la cancelación de la factura, estos días corren desde la fecha en que se realiza la compra- venta del producto, además Asoprocanam cuenta con proveedores complementarios que participan en las actividades diarias otorgándonos un tiempo de crédito estimado de 30 días promedios. Como medida de control de pago al proveedor Asoprocanam que solo se efectúan los pagos de cada semana en un horario.

### **Solución de la propuesta**

ASOPROCANAM actualmente, no tiene un control moderado sobre sus cuentas por pagar, no tiene plan de mejoramiento que le permita conocer deficiencias en sus sistemas, y en el área de contabilidad, generando desconfianza en las cuentas por pagar.

El área contable, está conformada por el contador, el encargado de cuentas por pagar y un auxiliar contable que a su vez esta encargo de tesorería, sin embargo en cuanto al manejo de las cuentas por pagar, no existe un procedimiento definido que indique cada uno de los procesos que conforman ese conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, ya que se deben cumplir políticas y normas que señalen la duración y el flujo de documentos para que la información y los pagos puedan ser oportunos

Para disponer del capital de trabajo las empresas recurren al financiamiento a corto plazo, que son pasivos que estan programados para que su reembolso se efectue en el transcurso de un año.

El éxito financiero de una empresa depende en gran medida de la forma en que se manejen sus finanzas, la falta de control, la indisciplina y la poca informacon financiera son errores recurrentes en la practica empresarial.

### **Metodología para optimizar la gestión de pagos**

Si no se gestiona adecuadamente las finanzas es muy probable que el pago de las facturas que se adeuden nunca se llegue a efectuar en el tiempo y la forma adecuada. Es por esto que se debe implementar políticas y estrategias de pago a proveedores.

### **Objetivo**

Obtener un financiamiento a corto plazo de una manera fácil y rápida y a bajo costo.

### **Políticas**

- Introducir políticas contables y administrativas que permitan conocer en cada momento cuales son los montos de las facturas por pagar y cuales son los tiempos de plazo de pago para cada una de ellas.
- Obtener el conocimiento total de las modalidades y formas de pago que se dispone para cancelar cada factura, conocer si existe por parte del proveedor beneficios o descuentos por pronto de pago.

### **Estrategias**

- Presupuestar las compras para los siguientes años en base al crecimiento del costo de ventas que esta relacionado con el inventario y las cuentas por pagar.
- Determinar proveedores que permitan reducir los gastos sin disminuir la calidad de los bienes adquiridos.
- Conseguir una posición fuerte en el mercado, para poder imponer condiciones comerciales como :  
Plazos de pago.  
Políticas de devolución, descuentos y rebajas.

### **Órdenes de pago**

- Transferencias bancarias
- Letra de cambio
- Cheque
- Pagare

También conocida como giro, consiste en que una persona física o jurídica, sea cliente habitual o no, de una entidad financiera, puede ordenar a dicha entidad que entregue a un tercero una cantidad de dinero, con cargo a una cuenta abierta a su nombre, o mediante la contrapartida al efecto. Estas órdenes, similares a las transferencias se clasifican en:

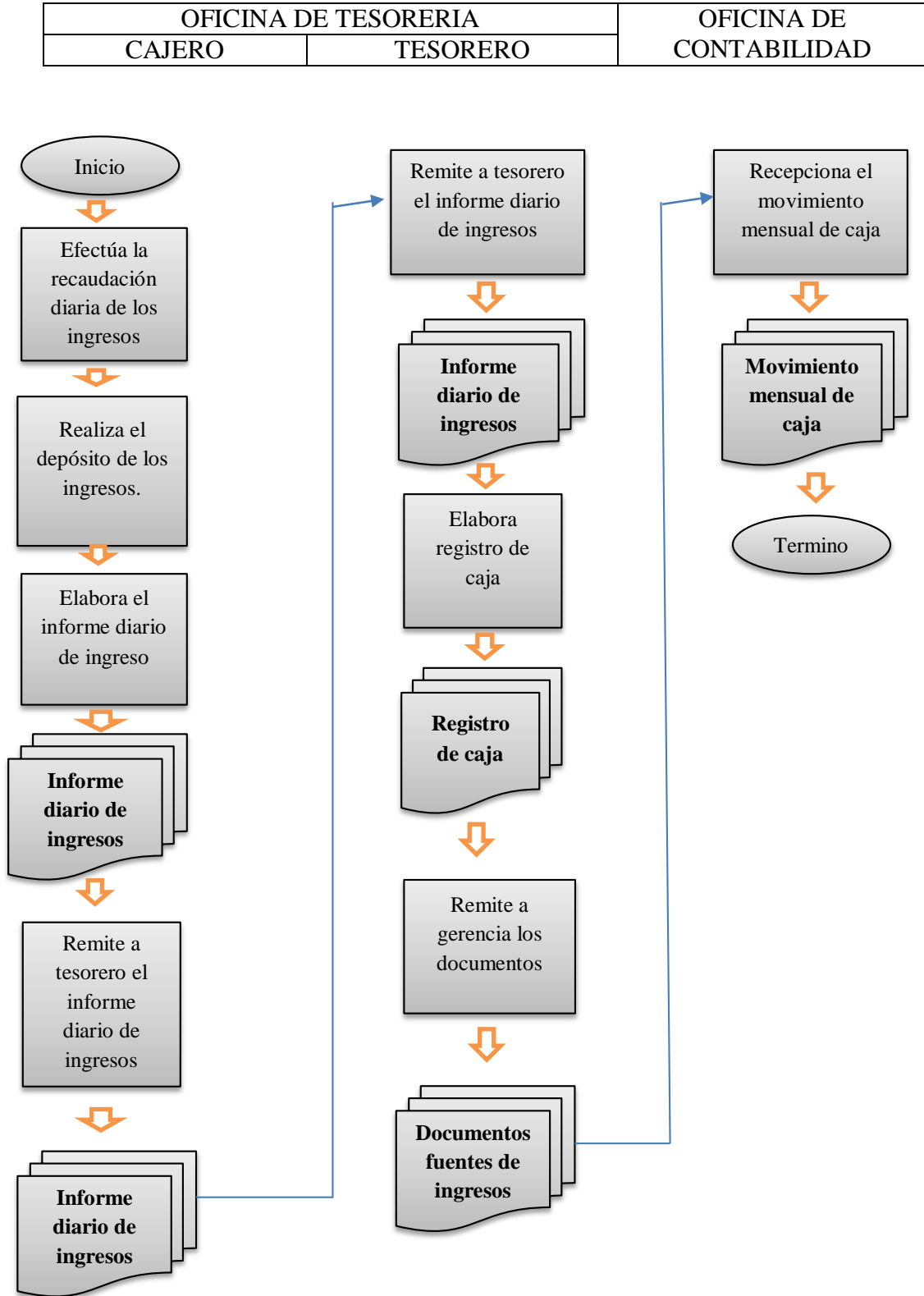
- Internas cuando se cursan a otra oficina de la misma entidad
- Directas cuando son cursadas a otras oficinas de la misma entidad
- Indirectas cuando se deben cursar a través de otra entidad, que, actuando como intermediaria la hace llegar a su vez a la última entidad que debe realizar propiamente el pago.

La Asociación ASOPROCANAM, se rige a partir de políticas y estrategias de mejora continua, estas políticas y estrategias están en constante revisión y adecuación de acuerdo al desarrollo organizacional de la asociación sin embargo, para el proceso de pago a proveedores, se mantiene un formato estándar.

En vista de que las diferentes empresas cumplen con diferentes normas legales y procesos locales, las políticas y reglamentos dificultan el cumplimiento de tareas independientemente, adicional al problema de implementación de políticas y estrategias en la asociación, la falta de acceso a la información sobre pagos, carencia de sinergia entre áreas involucradas, la falta de estandarización de procesos y mala calidad de respuesta a proveedores, obstaculizan el cumplimiento de tiempos de pago a proveedores y genere mala imagen corporativa.

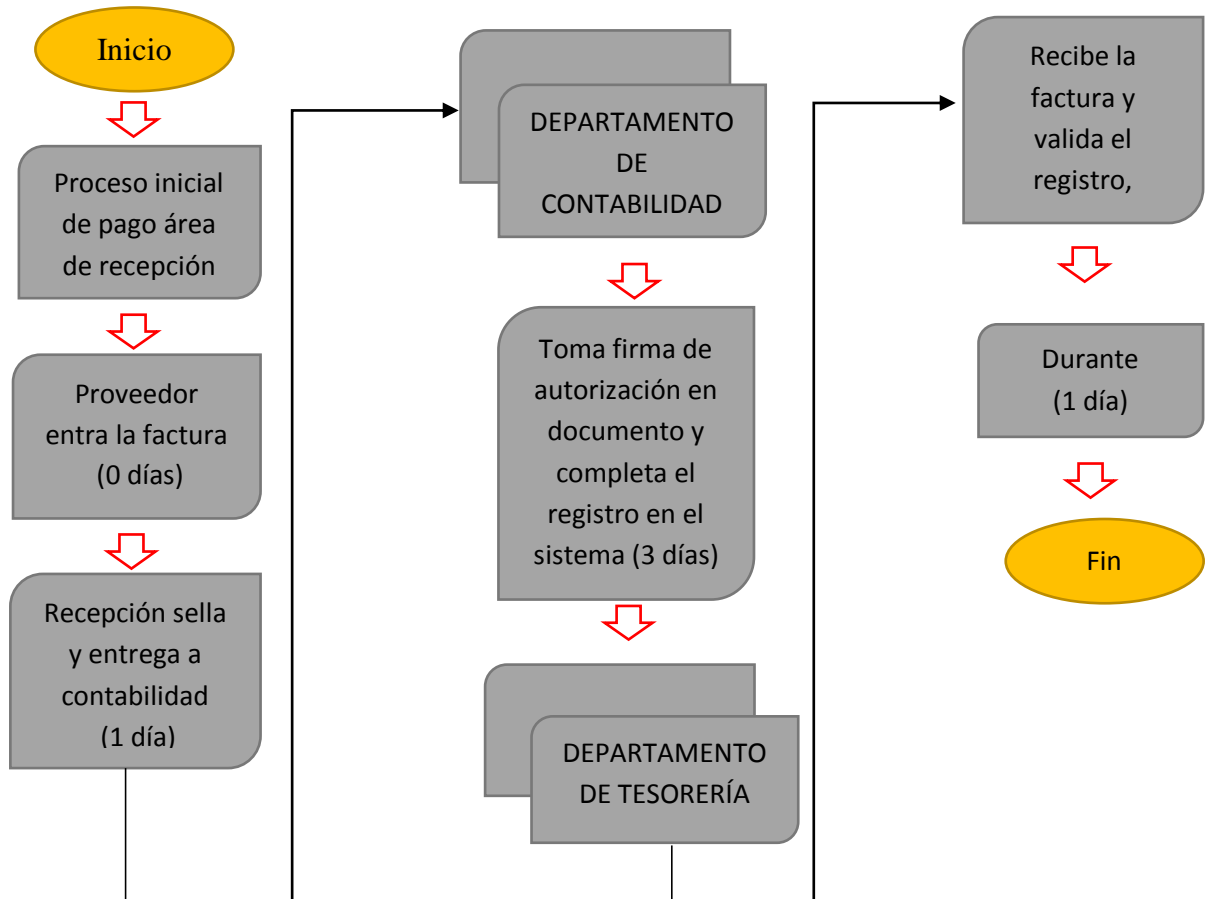
Los pagos a proveedores se realizan a través de transacciones bancarias y facturas, de esta manera, cada semana se realiza el pago a proveedores. Debido a la cantidad de pagos a realizar. Sin embargo, y debido a la urgencia que pueda ocurrir, es posible realizar pagos puntuales otro día de la semana.

Figura 30: Proceso inicial de pagos y compras 2017-2018



Fuente: Asoprocanam  
 Elaborado por las: Autoras

**Figura 31:** Proceso inicial de pago

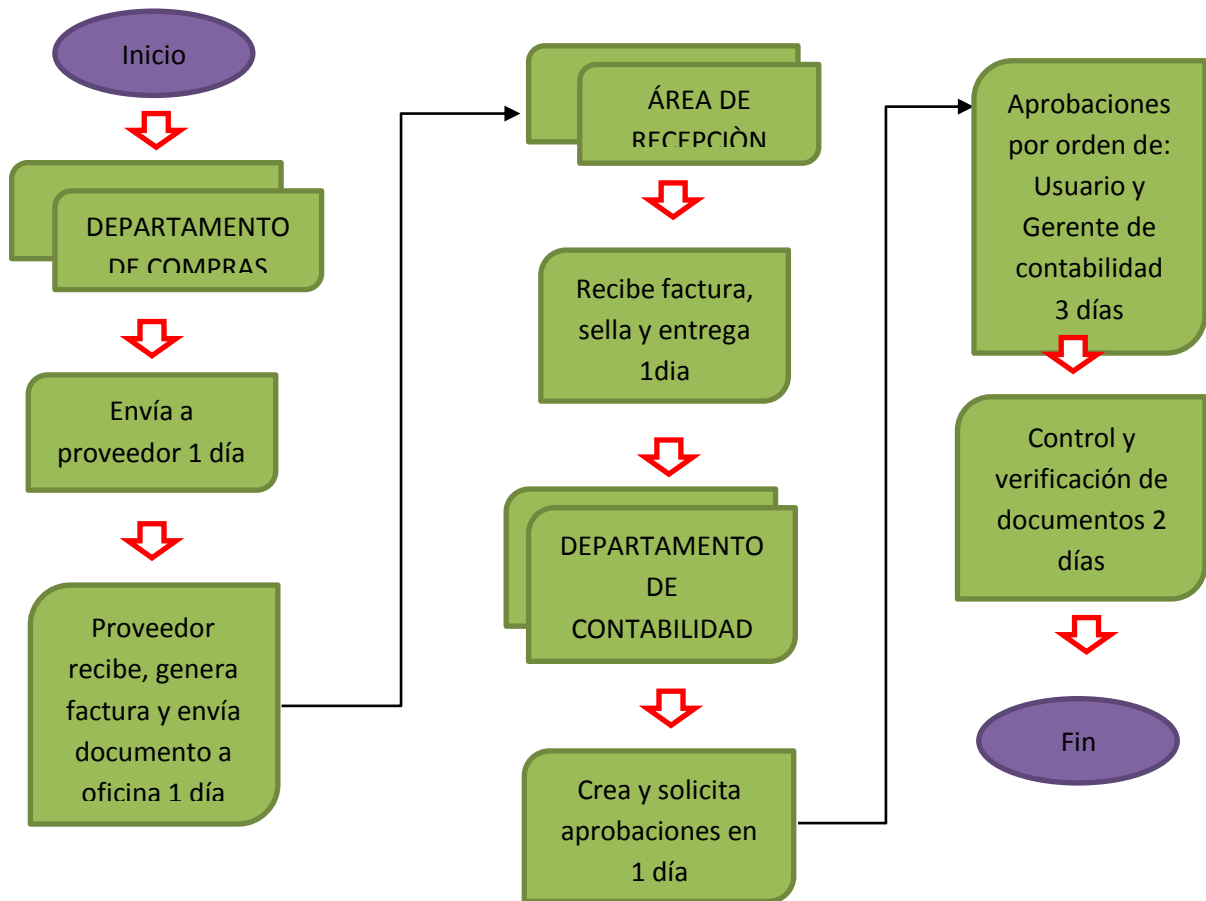


**Fuente:** Asoprocanam

**Elaborado por las:** Autoras



Figura 32: Proceso inicial de compras



Fuente: Asoprocanam  
 Elaborado por las: Autoras

Con el nuevo flujo, se incrementa la seguridad respecto al registro de la factura: mayor cantidad de personas revisando los documentos a registrar, validación de información tanto local como en exterior. No obstante, el tiempo de registro de una factura incrementó en casi el triple, siendo 13 días el tiempo promedio de registro. A este tiempo promedio, se le agrega la cantidad de facturas a registrar por semana, lo cual dificulta aún más el registro de facturas dentro del tiempo esperado.

## 11.6.4 MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

### Situación actual de Asoprocanam

Asoprocanam presentó para el año 2017 y 2018 un volumen de inventarios moderado, sin embargo se abasteció de gran cantidad de inventario, lo que impide conocer el costo real de los insumos, así como también es muy difícil determinar si existen diferencias físicas frente a la información disponible en el sistema interno, no se maneja procesos de abastecimiento controlados con órdenes de pedido acorde a los requerimientos de producción lo que genera pérdidas en stock sin control de responsables.

**Tabla 42:** Rotación de inventarios

<b>Rotación de inventarios</b>	
2017	4,39
2018	2,60

**Fuente:** ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

ASOPROCANAM presenta una rotación de 4,39 veces para el año 2017, para el año 2018 la rotación disminuye a 2,6 veces en el año, es decir que el inventario se convierte 10,9 veces por año en efectivo o en cuentas por cobrar.

**Tabla 43:** Rotación de inventarios (días)

<b>Rotación de inventarios (Días)</b>	
2017	82,08
2018	138,28

**Fuente:** Razones Financieras de ASOPROCANAM

**Elaborado por:** Las Autoras

Además, con respecto a los días en los que ASOPROCANAM convierte sus inventarios a efectivo o cuentas por cobrar se presenta de la siguiente forma, para el año 2017 se tarda 82,08 días, mientras que para el año 2018 y este siendo el más crítico tarda en convertir sus inventarios en efectivo una vez transcurrido 138,28 días se demora en convertir en efectivo o cuentas por cobrar el inventario consiguiendo mejorar de forma oportuna su rotación de inventarios.

### Solución de la propuesta

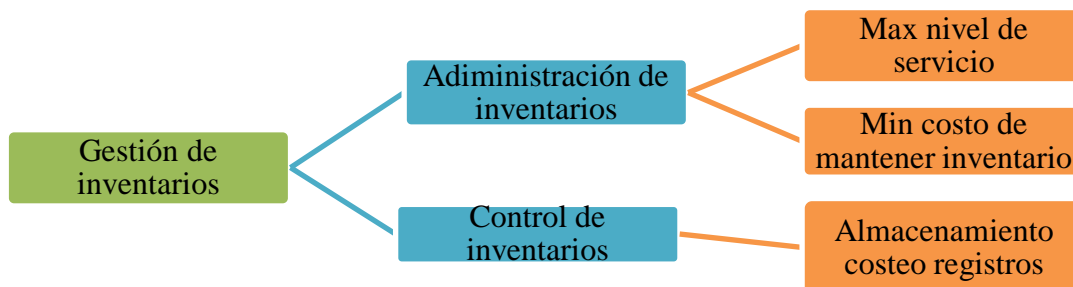
La gestión de inventarios le permite a la empresa definir la cantidad suficiente y tipo de productos necesarios en la venta, para satisfacer la demanda habitual o eventual del cliente

minimizando los costos. Debido a la gran importancia que reviste la cuenta de inventarios en una empresa comercial es de vital importancia tener en control sobre esta cuenta.

ASOPROCANAM, no dispone de un método de inventario definido completamente. Se observa movimientos de materiales desde la bodega hacia el lugar de las distintas obras, pero sin respaldo de algún documento, y ningún registro en el módulo de control de inventarios propio del programa contable con el que cuenta; lo que impide conocer el costo real de los insumos, así como también es muy difícil determinar si existen diferencias físicas frente a la información disponible en el sistema interno. No se maneja procesos de abastecimiento controlados con órdenes de pedido acorde a los requerimientos de producción lo que genera pérdidas en stock sin control de responsables.

### Estrategia establecida para los Inventarios

**Figura 33:** Estrategias para inventarios



**Fuente:** ASOPROCANAM  
**Elaborado por:** Las Autoras

La propuesta se basa en implementar un control de inventarios de manera que se puedan supervisar por niveles de entradas y salidas, para lo cual es necesario contar con una clasificación y registro adecuado de las transferencias y proceder con la debida gestión y control.

### Administración de Inventarios

Conocer las técnicas de administrar inventarios y aplicar para ASOPROCANAM, con un grado sofisticado de insumos tanto en materia prima y productos terminado implica tener una gestión de stock, con buena programación y logística, debido a que la liquidez es escasa y no

puede mantenerse un stock muy grande. De ahí la necesidad en la empresa de gestionar los inventarios por partes y etapas, debido a que la formalidad de trabajo es más por contratos, entonces cuando se genere un pedido es necesario abrir un inventario y gestionarlo adecuadamente.

### **Control de Inventarios**

ASOPROCANAM, debe establecer una estrategia de control y verificación periódica de sus stocks de inventario, para ello debe implementar la documentación necesaria de todas las operaciones relacionadas con los mismos.

Los documentos más utilizados son los siguientes:

- **Requisición de Materiales:** Documento en el cual se solicita materias primas y materiales que se van a emplear en el proceso productivo, debe estar aprobada por el jefe de producción o por el supervisor del departamento. En caso de que haya en bodega se despacha; si no se dispone físicamente, se adquiere las materias primas, materiales o insumos necesarios mediante una proforma.
- **Proforma:** Documento sin validez fiscal que especifica los materiales, precio unitario y el total de la compra que solicita ASOPROCANAM.
- **Guía de Remisión:** Documento físico o electrónico con validez tributaria que emite el proveedor para hacer constar el traslado de materiales, materia prima, o insumos.
- **Recepción:** Llegada los materiales o insumos hasta las bodegas de ASOPROCANAM se revisan para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones y características de la proforma en cuanto a calidad y cantidad.
- **Factura de compra:** El proveedor emite la factura por la venta de los materiales. El documento físico o electrónico se revisa primero en bodega certificando que la información contenida está de acuerdo a lo recibido. Luego se entrega a contabilidad para su respectivo registro y emisión del comprobante de retención. Así como también la forma de pago al proveedor.
- **Stock de inventario:** Es el registro de los datos de entrada, salidas y saldos de la existencia de los distintos tipos de inventarios, se utiliza mediante los programas o software que facilita su proceso de control físico y contable debido a que es necesario que se registre los movimientos de inventario de acuerdo a un método de valuación

que sea seleccionado por ASOPROCANAM , en base a las necesidades de rotación y disponibilidad.

### **Metodología para optimizar la gestión de inventarios**

La gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios, busca responder dos pregunta basicas ¿Cuándo hacer pedidos? ¿ Cuando ordenar?. Se aplicara el sistema básico de planificación de inventarios y métodos de reprovisionamiento.

### **Objetivo**

Optimizar los tiempos haciendose necesario contar con existencias del producto por demandas inesperadas, logrando mantener un nivel competitivo satisfaciendo la demanda del cliente rápida y completamente.

### **Políticas**

- Definir el nivel deseado de inversión en inventarios.
- Mantener los niveles del inventario físicos tan cerca como sea posible de lo planificado.
- La función del control de inventarios es mantener un balance entre los costos del inventario y el nivel de servicio a clientes internos y externos.
- Adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos con el objetivo de proveer información.

### **Estrategias de gestión de inventarios**

- Minimizar los costos de compra tomando en cuenta las condiciones de consistencia sin afectar el rendimiento.
- Para minimizar el costo de la mercancía de la empresa se analizó:  
Condiciones de las ventas y compras  
Condiciones economicas  
Condiciones en la logística (almacenamiento y distribución).
- Coordinar adecuadamente el almacenamiento de la mercadería, movilización, ingresos y egresos de la materia prima con una reducción en los costos.

- Controlar diariamente el nivel y los movimientos de las existencias informando al jefe de almacenamiento.
- Mejorar el mecanismo de comunicación con los proveedores en relación por medio de la vía e- mail o fax para mantener un informe de los proveedores en relación a la mercadería en forma trimestral.

## **POLITICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Toda empresa publica o privada, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

### **Objetivos**

La carencia de liquidez en las empresas (públicas y privadas) hace que recurran a las fuentes de financiamiento para aplicarlos en ampliar las instalaciones, comprar activos, iniciar nuevos proyectos, ejecutar proyectos de desarrollo económico-social, implementar la infraestructura tecno-material y jurídica.

### **Análisis a las fuentes de financiamiento**

- Monto máximo y el mínimo que otorga.
- Tipo de crédito que maneja y sus condiciones.
- Tipo de documentos que soliciten.
- Políticas de renovación de créditos.
- Flexibilidad que otorgan al vencimiento de cada pago y sus sanciones.
- Los tiempos máximos para cada tipo de crédito.

## **12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO.**

### **12.1 Impacto Social**

El proyecto beneficia directamente a familias con una fuente sostenible de ingresos, provenientes del cacao en su compra y venta implicando su crecimiento económico y productividad para la asociación. Esta investigación busca identificar el modelo de gestión financiera más efectivo que se pueda medir su eficacia y rentabilidad en el tiempo a partir del

análisis de varios modelos de que están contenidos en referencias bibliográficas, bases de datos, artículos de investigación científica que aporten al conocimiento útil de los procesos del capital humano y fomentando el desarrollo de la sociedad.

### **12.2 Impacto técnico**

La asociación “ASOPROCANAM” se ve en la necesidad de implementar programas enfocados en el desarrollo del personal con el objetivo de que tenga las capacidades para cumplir las necesidades futuras del entorno global. Con base en lo anterior se espera que la asociación cuente con un departamento financiero dedicado específicamente a los procesos de gestión financiera el cual tiene como objetivo garantizar la rentabilidad de asociación aplicando técnicas, estrategia y directrices que beneficien a la organización de manera tecnificada.

### **12.3 Impacto económico**

El proyecto beneficia directamente a la asociación “ASOPROCANAM” mejorando su rentabilidad generando más ganancia para poder invertir y crecer de manera organizativa, además siendo un gran aporte para los socios quienes son los productores de cacao el cual tiene como principio un modelo de gestión financiera eficiente y estratégico, que aporte de manera directa al área financiera y toma de decisiones de la organización.

### 13. PRESUPUESTO

**Tabla 44:** Presupuesto del proyecto de investigación

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>PRIMER SEMESTRE</b>	<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>
			<b>Marzo - Agosto</b>	<b>Septiembre-Febrero</b>
Recursos humanos				
<b>Investigadoras</b>	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal			<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Recursos materiales				
<b>Cuaderno</b>	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 8,00
<b>Diseño de encuestas-entrevistas</b>	1	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15
<b>Aplicación de encuestas-entrevistas</b>	39	\$ 0,25	\$ 9,75	\$ 9,75
<b>Tabulación y análisis de datos</b>	39	\$ 0,25	\$ 9,75	\$ 9,75
<b>Impresiones</b>	600	\$ 0,25	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>Anillados</b>	6	\$ 8,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Subtotal			<b>\$ 225,65</b>	<b>\$ 225,65</b>
Recursos varios				
<b>Gastos de transporte</b>	100	\$ 2,50	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Alimentación</b>	150	\$ 2,50	\$ 375,00	\$ 375,00
Subtotal			<b>\$ 625,00</b>	<b>\$ 625,00</b>
Recursos tecnológicos				
<b>Internet ( horas)</b>	120	\$ 0,50	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Pendrive</b>	2	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Subtotal			<b>\$ 80,00</b>	<b>\$ 80,00</b>
Costo del proyecto de investigación			<b>\$ 930,65</b>	<b>\$ 930,65</b>
Subtotal		<b>\$ 1.861,30</b>		
Imprevistos 10%		<b>\$ 186,13</b>		
Total		<b>\$ 2.047,43</b>		

**Fuente:** Análisis presupuesto del proyecto

**Elaborado por:** Las autoras



## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- Se logró determinar que el principal problema que afecta a la Asociación “ASOPROCANAM” en los dos últimos años es la falta de liquidez y alto endeudamiento lo que ha ocasionado que la empresa no cuente con un flujo de efectivo positivo y al incumplimiento de sus obligaciones contraídas con terceros.
- En el análisis del diagnóstico situacional de la Asociación “ASOPROCANAM” se determinó principales falencias como ,una estructura funcional débil, carencia de planes de mercadeo, falta de liquidez, entre otros, que afectan al crecimiento y rendimiento de la actividad comercial que efectúa la empresa, llegando a generar una disminución de su rentabilidad y pérdida de posicionamiento en el mercado.
- El modelo planteado pretende obtener mejores resultados bajo la optimización de los procesos en el área financiera ya que un capital de trabajo insuficiente o la incorrecta administración del mismo pueden ser una causa más importante para el fracaso de la Asociación.

### 14.2 Recomendaciones

- Es importante que la asociación ASOPROCANAM implemente el modelo de gestión financiera que se elaboró, el mismo que está conformado por políticas y estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados en información sobre las circunstancias presentes de la empresa para la toma de decisiones, fortaleciendo el área de la misma y pueda tener un mayor nivel de eficiencia y eficacia en los procesos financiero.
- Se recomienda que se realice de manera secuencial el diagnóstico de los procesos financieros, basándose en indicadores financieros para conocer la situación actual de la Asociación, ante lo cual se facilitará soluciones de manera inmediata, tales como la gestión de tesorería, la gestión de cobros, la gestión de pagos que les permiten un adecuado registro de ingresos y egresos para las actividades que se realizan.
- Es de gran importancia que la Asociación al momento de aplicar el modelo de gestión financiera lleve un control coordinado, que permite optimizar los recursos en el área financiera con el fin de lograr un mejoramiento adecuado, aplicando técnicas y estrategias que aporten para el crecimiento de la misma.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A., & Puerto, D. (2014). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 32.
- Alcántara, E. (2015). [www.uaeh.edu.mx/docencia](http://www.uaeh.edu.mx/docencia). Recuperado el 23 de 12 de 2019, de [www.uaeh.edu.mx/docencia](http://www.uaeh.edu.mx/docencia):  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf)
- Alvarez, C. (2013). *Investigacion cuantitativa*. Colombia.
- Andrade, S. (2015). [gestionderecursoshumanosunermb](http://gestionderecursoshumanosunermb.com). Recuperado el 28 de 12 de 2019, de [gestionderecursoshumanosunermb](http://gestionderecursoshumanosunermb.com):  
<http://gestionderecursoshumanosunermb.blogspot.com/2011/09/unidad-ii-empresas-privadas-y-de.html>
- Andrade, S. (2016). [promonegocios.net](http://promonegocios.net). Recuperado el 04 de 12 de 2019, de [promonegocios.net](http://promonegocios.net):  
<https://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
- Angel, L., & Encinas, V. (2017). [politicaempresarialfaca.blogspot.com](http://politicaempresarialfaca.blogspot.com). Obtenido de [politicaempresarialfaca.blogspot.com](http://politicaempresarialfaca.blogspot.com): <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Baena, D. (2015). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoa.
- Bastar, S. (2012). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. México: Ma. Eugenia Buendía López.
- Benjamin, E. (2017). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Prentice Hall.
- Bodie, & Merton. (2017). [promonegocios.net](http://promonegocios.net). Recuperado el 04 de 12 de 2019, de [promonegocios.net](http://promonegocios.net):  
<https://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
- Buján, A. (2017). [www.encyclopediainanciera.com](http://www.encyclopediainanciera.com). Obtenido de [www.encyclopediainanciera.com](http://www.encyclopediainanciera.com):  
<https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-modelo-financiero.html>
- Bujanda, S. d. (2017). [www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com). Recuperado el 4 de 12 de 2019, de [www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com):  
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Definici%C3%B3n-de-actividad-financiera-segun-los-autores/2122450.html#:~:targetText=Sainz%20de%20Bujanda%3A%20Identifica%20la,sostenimiento%20de%20los%20servicios%20p%C3%ABlicos>.
- Burbano, & Ortíz. (2015). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com):  
<https://www.monografias.com/trabajos87/que-es-presupuesto/que-es-presupuesto.shtml>
- Calderón, P. (2015). *Gestión financiera*.
- Castro, A. (2015). México: Primera Edición.

- Castro, L. (5 de junio de 2017). rankia.co. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de rankia.co: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3593094-estados-financieros-clasificacion-tipos>
- Catherina, M. (2017). Lfifeder. com. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Chonillo, C., & Sánchez, J. (Septiembre de 2018). Repositorio.ug.edu.ec. Obtenido de Repositorio.ug.edu.ec: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33369/1/TESIS%20MODELO%20DE%20GESTION%20FINANCIERA%20CHONILLO-SANCHEZ.pdf>
- Codigo, U. (2019). Obtenido de [https://upct.es/escueladoctorado/documentos/codigos\\_unesco\\_7809.pdf](https://upct.es/escueladoctorado/documentos/codigos_unesco_7809.pdf)
- Córdoba, P. (2015). *Gestion Financiera*. Bogota: Ecoe.
- Córdoba, P. (2015). *Gestión financiera*. Bogota: Ecoe.
- Corvo, H. (2016). www.lifeder.com. Recuperado el 30 de 12 de 2019, de www.lifeder.com: <https://www.lifeder.com/indice-de-rentabilidad/>
- Daza, J. (2017). *Análisis financiero y sus herramientas*. Recuperado el 04 de 12 de 2019, de *Análisis financiero y sus herramientas*: <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-y-sus-herramientas/>
- De la Hoz, B., Ferrer, A., & De la Hoz, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras*. *Revista de Ciencias Sociales*, 88-109.
- Diaz, L. (2013). *Metodología de la investigación*. México : LOM,ediciones.
- Díaz, M. (Julio de 2015). Recuperado el 4 de 12 de 2019, de [CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/12ProgramaFormacRectoriaFinanciera/Manua](http://CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/12ProgramaFormacRectoriaFinanciera/Manua)
- Duque, J. (24 de 11 de 2016). www.abcfinanzas.com. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de [www.abcfinanzas.com: https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/que-es-un-analisis-vertical-o-estatico](https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/que-es-un-analisis-vertical-o-estatico)
- Durán, J. (2014). *Gestión en valores en la empresa socialmente responsable*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 41-70.
- Erraez, M. (2014). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPSCT004516.pdf>.
- Erraez, M. (2015). dspace.ups.edu.ec. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de [dspace.ups.edu.ec: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPSCT004516.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPSCT004516.pdf)
- Fayol, H. (12 de 04 de 2015). s3a2.me/2012/04/02. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de <https://s3a2.me/2012/04/02: https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>
- Feigenbaun, A. (2019). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. *Calidad & Gestión*, 21-38.
- Fidias G. Arias, E. P. (2012). *El Proyecto de Investigación*. caracas.

- García, J., & Casanueva, C. (2015). promonegocios.net. Recuperado el 29 de 12 de 2019, de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Gitman. (2016). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. MEXICO.
- Gómez, L. (2019). Funciones de los estados financieros. Obtenido de [https://www.academia.edu/7056991/Funciones\\_de\\_los\\_estados\\_financieros?auto=download](https://www.academia.edu/7056991/Funciones_de_los_estados_financieros?auto=download)
- Gomez, S. (2012). Red tercer milenio . Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Hernandez, N. (2017). efxto.com/diccionario. Recuperado el 24 de 12 de 2019, de efxto.com/diccionario: <https://efxto.com/diccionario/indice-de-endeudamiento>
- Higuera, D. J. (2016). Toma\_de\_decisiones. Ecured.
- Huergo, J. (2016). <http://servicios.abc.gov.ar/>. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/:http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- León, O. (2016). gestionfinanciera. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de gestion financiera: <file:///F:/gestionfinanciera.htm>
- López, J. (2017). economipedia.com. Recuperado el 16 de 12 de 2019, de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>
- Lozada, M. (2015). www.escolme.edu.co. Recuperado el 15 de 12 de 2019, de [www.escolme.edu.co](http://www.escolme.edu.co): <http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/revistas/ecofinanzas/n4/lafuncionfinancieradelaempresa.pdf>
- Malino, N. (01 de 02 de 2018). www.cuidatudinero.com. Recuperado el 26 de 12 de 2019, de [www.cuidatudinero.com](http://www.cuidatudinero.com): <https://www.cuidatudinero.com/13129102/que-es-el-indice-de-cobertura-de-deuda>
- Martínez, H. (2015). webdelprofesor. Obtenido de webdelprofesor: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Moyulema. (2015). repositorio.uta.edu.ec. Obtenido de [repositorio.uta.edu.ec](http://repositorio.uta.edu.ec): <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Moyulema, M. (2011). repositorio.uta.edu.ec. Obtenido de [repositorio.uta.edu.ec](http://repositorio.uta.edu.ec): <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Nava, N. (2015). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia.
- Norkysusley. (28 de junio de 2015). norkysusley.blogspot.es. Obtenido de [norkysusley.blogspot.es](http://norkysusley.blogspot.es/): <http://norkysusley.blogspot.es/>

- Ortega, A. (2018). articulosfinanzas.blogspot.com. Obtenido de articulosfinanzas.blogspot.com: <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Ortiz, H. (2015). Analisis Financiero Aplicable. Colombia.
- Padilla, M. C. (2017). Gestión financiera (primera ed.). bogota: Ecoe ediciones.
- Palomares, J. (2015). Estados Financieros. Madrid-España: Ediciones Piramides.
- Panez, & Chacaliaza. (21 de marzo de 2019). rsm.global. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de rsm.global: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/cual-es-el-objetivo-del-analisis-financiero>
- Pastor, R. A. (2016). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. Recuperado el 24 de 12 de 2019, de Modelo de Gestión Financiera para una Organización.: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482.pdf>
- Paz, G. (2012). repositorio.uasb.edu.ec. Obtenido de repositorio.uasb.edu.ec: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3228/1/T1157-MBA-Paz-Sistema.pdf>
- Pérez, A. (2015). Enciclopedia Financiera. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de Enciclopedia Financiera: <https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Pilar, E., & Lopéz, C. (15 de julio de 2015). andbank.es. Obtenido de andbank.es: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>
- Plaza, M. (Abril de 2016). Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>
- Potter, W. (2018). /retos-directivos.eae.es/productos-financieros-definicion-tipos-y-tecnologia-de-gestion/. Recuperado el 23 de 12 de 2019, de /retos-directivos.eae.es/productos-financieros-definicion-tipos-y-tecnologia-de-gestion/: <https://retos-directivos.eae.es/productos-financieros-definicion-tipos-y-tecnologia-de-gestion/>
- Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (2015). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. Aposta. Revista de ciencias sociales, 54.
- Raffino, M. E. (25 de julio de 2019). Concepto.de. Recuperado el 02 de diciembre de 2019, de <https://concepto.de/empresa/#ixzz66xZTqswu>
- Ramirez, J. (26 de 02 de 2015). actualicese.com. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de actualicese.com: <https://actualicese.com/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Rangles, H. (2016). trescloud.com. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de trescloud.com: <https://www.trescloud.com/blog/nuestro-blog-1/post/importancia-de-los-analisis-financieros-1>

- Retortillo, M. (2016). rodas5.us.es. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de rodas5.us.es: [https://rodas5.us.es/file/1305833b-8a9e-204a-8bed-a425e0b4832a/1/tema5\\_SCORM.zip/page\\_11.htm](https://rodas5.us.es/file/1305833b-8a9e-204a-8bed-a425e0b4832a/1/tema5_SCORM.zip/page_11.htm)
- Reyes, A. (2014). economia.gob.mx. Recuperado el 12 de 12 de 2019, de economia.gob.mx: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Roldán, P. (2018). economipedia.com. Recuperado el 04 de 12 de 2019, de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Romero. (2016). aula.mass.pe. Obtenido de aula.mass.pe: <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- Salazar, R. (2017). repositorio.uwiener.edu.pe. Obtenido de repositorio.uwiener.edu.pe: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1248>
- Sevilla, A. (2016). Economipedia. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/liquidez.html>:
- Tamayo, M. L. (2016). escolme. Obtenido de escolme: <http://www.escolme.edu.co/documentacion/publicaciones/revistas/ecofinanzas/n4/lafuncionfinancieradelaempresa.pdf>
- Terrazas, R. (2015). “Finanzas en la Empresa”. Recuperado el 24 de 12 de 2019, de “Finanzas en la Empresa”: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482.pdf>
- Thompson, I. (2016). promonegocios.net. Recuperado el 26 de 12 de 2019, de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- Tigani, D. (2016). Excelencia al servicio. Argentina-Uruguay: Primera Edición.
- UTC. (2019). Obtenido de <http://www.utc.edu.ec/INVESTIGACION/Sistema-de-Investigacion/lineas-investigacion>
- Vázquez, R. (2015). economipedia.com. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/empresa-mixta.html>
- Villagómez, J. (Julio de 2015). Revista mexicana de agronegocios. Recuperado el 4 de 12 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14131676021.pdf>
- Zapata, C. (2018). herramientas.camamedellin.com. Obtenido de herramientas.camamedellin.com.: <http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Laplanciaci%C3%B3nfinancieracomoherramientadegesti.aspx>

## 16. ANEXOS

Anexo 1 Hoja de vida de las investigadoras

### CURRÍCULUM VITAE

#### DATOS PERSONALES:

**Nombres** : Perez Mosquera  
**Apellidos** : Milena Beatriz  
**Nº Cédula** : 1205291717  
**Fecha de Nacimiento** : 07/12/1996  
**Correo Electrónico** : mileniis18@gmail.com  
**Lugar de Nacimiento** : Valencia  
**Nacionalidad** : Ecuatoriana  
**Estado Civil** : Soltera  
**Celular** : 0980107478  
**Dirección** : La Esperanza de Quevedo – Las Malvinas



#### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria** : Escuela Fiscal Mixta “Jacinto Espiase”  
**Secundaria** : Unidad Educativa “Manuel Viteri Camacho”  
**Superior** : Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná  
 Carrera de ingeniería en Contabilidad y Auditoría

#### CERTIFICADOS OBTENIDOS:

- ✓ Suficiencia de inglés B1+ “Universidad Técnica de Cotopaxi”
- ✓ Segunda Jornada de Contabilidad y Auditoría Sector Productivo Comercial y Financiero “UTC-La Maná”
- ✓ IV Congreso Internacional de Investigación Científica UTC-La Maná 2019

#### EXPERENCIA LABORAL:

Venta y comercio “DESPENSA GENESIS” Telf. 0994232568

#### REFERENCIAS PERSONALES:

Ing. Klever Zamora Telf. 0995787278

Anexos 1: Hoja de Vida de los Investigadores





## Anexo 2 Hoja de vida del docente tutor



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE

**DATOS PERSONALES****APELLIDOS:** Franco Coello**NOMBRES:** Mauricio Rubén**ESTADO CIVIL:** Divorciado**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 0501805444**NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES:** 2**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Latacunga, 27 de febrero de 1972**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Quevedo, Av. 7 de Octubre y calle Décimo Quinta**TELÉFONO CONVENCIONAL:**                      **TELÉFONO CELULAR:** 0980709570**EMAIL INSTITUCIONAL:** mauricio.franco5444@utc.edu.ec**TIPO DE DISCAPACIDAD:** Ninguna**# DE CARNET CONADIS:** Ninguno**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

<b>NIVEL</b>	<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>FECHA DE REGISTRO</b>	<b>CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT</b>
<b>TERCER</b>	INGENIERO FINANCIERO	2002-07-25	1036-02-137481
<b>CUARTO</b>	DIPLOMADO SUPERIOR EN GERENCIA DE MARKETING	2002-10-08	1042-02-287832
<b>CUARTO</b>	MAGISTER EN ECONOMÍA	2015-05-09	1032-15-86059778

**HISTORIAL PROFESIONAL**

- **EXROCOB (Lasso)**  
     Jefe administrativo y financiero  
     Gerente (e) de plantación 3 años de servicio

- **PROINCALZA (Latacunga)**  
Gerente General 5 años de servicio
- **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE - LATACUNGA**  
Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
- **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
Analista de Sede Académica Ca75 Quevedo.
- **UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES EXTENSIÓN QUEVEDO**  
Profesor en la Facultad de Administrativas de Empresas y Negocios.
- **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN A MANÁ.**  
Profesor de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA O ACADÉMICA EN LA QUE LABORA:**

Ciencias Administrativas

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:**

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**FECHA DE INGRESO A LA UTC:**

02/10/2019

**Formato de entrevista para el Gerente de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, con un enfoque a la Gestión Financiera.**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
EXTENSIÓN - LA MANÁ**

**Formulario de entrevista dirigido al Gerente de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”**

**Objetivo:** Evaluar la Gestión Financiera de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná.

**Nombre el entrevistado:**.....

**Fecha de Entrevista:**.....

**Hora de Entrevista:**.....

**Cargo:** -.....

**1. ¿Ha realizado alguna vez una evaluación a la gestión financiera de la Asociación?**

.....

**2. ¿Está satisfecho con la rentabilidad que genera la Asociación?**

.....

**3. ¿De qué manera se administran y distribuyen los recursos disponibles?**

.....

**4. ¿Considera que han bajado los márgenes de ganancia teniendo en cuenta los dos periodos anteriores?**

.....

**5. ¿Cree que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de la Asociación?**

.....

**6. ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?**

.....  
**7. ¿Preparan y ordenan la información financiera y estadística para la toma de decisiones en la Gerencia?**

.....  
**8. ¿Registran y controlan los recursos financieros provenientes de los presupuestos?**

.....  
**9. ¿Considera necesario e indispensable tener un modelo de gestión financiera eficiente?**

.....

**Formato de encuesta para los Administradores y encargados de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, con un enfoque a la Gestión Financiera.**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
EXTENSIÓN - LA MANÁ**

**Encuesta dirigida a los Administradores y encargados de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM”, solo le tomara entre 5 a 10 minutos en contestar.**

**Objetivo:** Evaluar la Gestión Financiera de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná.

**1. ¿Han realizado una evaluación a la gestión financiera?**

**Si**

**No**

**2. ¿Se ha realizado un análisis situacional comparativo en la Asociación para conocer si se ha obtenido pérdidas o ganancias?**

**Si**

**No**

**3. ¿Si lograra duplicar las ganancias con una buena gestión financiera incrementarían su nivel de satisfacción?**

**Muy probable**

**Probable**

**Poco probable**

4. ¿Considera que es necesario identificar y analizar los ingresos y egresos de la Asociación?

Si

No

5. ¿Cree que es importante realizar un diagnóstico a la gestión financiera?

Muy importante

Importante

Poco importante

6. ¿Es necesario contar con un modelo de gestión financiera para beneficio de la Asociación?

Muy necesario

Poco necesario

No necesario

7. ¿Se está llevando una correcta gestión de la administración financiera?

Si

No

8. ¿La Asociación cuenta con herramientas efectivas de control financiero?

Si

No

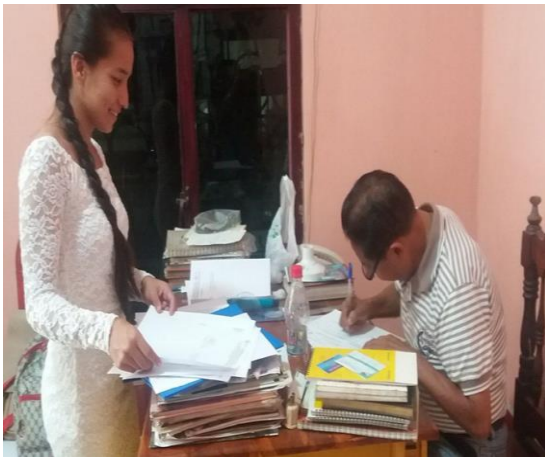
9. ¿Considera necesario realizar un análisis comparativo de la Asociación para el período 2017-2018 enfocado en el área financiera para determinar su gestión?

Muy necesario

Poco necesario



**Fuente:** Entrevista dirigida al gerente de la Asociación de producción agrícola de cacao “ASOPROCANAM”



**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la Asociación de producción agrícola de cacao “ASOPROCANAM”

## Anexo 6: Carta de petición



La Maná, 05 de Junio del 2019

Sr.  
Miguel Cuchiye Chugchilan  
**REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN "ASOPROCANAM"**

Presente:

De nuestras consideraciones

Extendiéndole un cordial saludo por medio de la presente, nosotras **PEREZ MOSQUERA MILENA BEATRIZ**, C.I. 120529171-7 y **PILAGUANO CHITALAGRO GLADYS MARILYN**, C. I. 050406761-2, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, nos dirigimos a usted a fin de solicitar se nos permita realizar el Proyecto de Titulación denominado **"Análisis a la Gestión Financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná "ASOPROCANAM" Periodo 2017-2018"** como requisito previo para la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, en la empresa que usted muy aceptadamente dirige.

Por su gentil atención reciba mi agradecimiento.

Atentamente,

SRTA. PEREZ MILENA  
ESTUDIANTE DE LA UTC  
C.I. 120529171-7

SRTA. PILAGUANO GLADYS  
ESTUDIANTE DE LA UTC  
C.I. 050406761-2



## Anexo 7: Carta de aceptación



VICERRECTORADO  
UNIDAD DE DESARROLLO ACADÉMICO

La Maná, 10 de Junio del 2019

Ing. M.Sc.  
Brenda Oña Sinchiguano  
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

Presente:

De mi consideración

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de dar a conocer que las señoritas **PEREZ MOSQUERA MILENA BEATRIZ**, C.I. 120529171-7 y **PILAGUANO CHITALAGRO GLADYS MARILYN**, C.I. 050406761-2, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, han sido admitidas para realizar el Proyecto de Titulación denominado **“Análisis a la Gestión Financiera para la toma de decisiones de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná “ASOPROCANAM” Periodo 2017-2018”** indicando que se les facilitara la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo.

Por su gentil atención reciba mi agradecimiento.

Atentamente,

Sr. Miguel Cuchiye Chugchilan  
**REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN “ASOPROCANAM”**  
C.I. 050181237-4

Anexo 8: Ruc de la empresa

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

> RUC > Consulta de RUC

## Consulta de RUC

**RUC**  
0591734369001

**Estado contribuyente en el RUC**  
**ACTIVO**

**Razón social**  
ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE CACAO NACIONAL LA MANA "ASOPROCANAM"

**Nombre comercial**

**Representante legal**  
Nombre: SORIA PAULA GALU TARQUINO  
Cédula/RUC: 0501887541

Actividad económica principal	EXPLOTACIÓN MIXTA DE CULTIVOS Y ANIMALES SIN ESPECIALIZACIÓN	
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	
Clase contribuyente	Obligación fiscal contabilidad	
OTROS	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
06/01/2016	02/07/2018	

[Ocultar establecimientos](#)

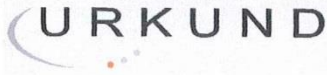
**Establecimiento matriz:**

Lista de establecimientos - 1 registro

Nº establecimiento	Razón comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001		COTOPAXI / LA MANA / GUASAGANDA (CAB EN GUASAGANDA CENTRO) / PRINCIPAL S/N Y SN	ABIERTO

Página 1 de 1

**Anexo 9:** Informe del plagio del sistema urkund




---

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS PEREZ -PILAGUANO.docx (D64172003)  
**Submitted:** 2/20/2020 6:03:00 PM  
**Submitted By:** brenda.ona@utc.edu.ec  
**Significance:** 7 %

**Sources included in the report:**

- PROYECTO DE INVESTIGACION (URKUND).docx (D53032996)
- TESIS EURIS MENA.docx (D60048552)
- TESIS PASTEL COMPANY S.A..docx (D16168801)
- DIGANOSTICO FINANCIERO TESIS INGENIERIA LOJA.pdf (D46886454)
- Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa "AUSTRO DISTRIBUCIONES".docx (D59668242)
- TESIS - JESSENIA MORENO ALVARADO - JOCELYN REYES PRECIADO.docx (D46886714)
- Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa "AUSTRO DISTRIBUCIONES" (Re cuperado).docx (D61008223)
- TESIS MARIBEL LOPEZ.docx (D12567932)
- tesis Jesica.docx (D61020541)
- ENSAYO ADMINISTRACIÓN.docx (D56764144)
- PROYECTO GESTION FINANCIERA MERIBAN.docx (D52996772)
- <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Definici%C3%B3n-de-actividad-financiera-segun-los-autores/2122450.html#:~:targetText=Sainz%20de%20Bujanda%253A%20Identifica%20la,sostenimiento%20de%20los%20servicios%20p%C3%BAblicos.Burbano,>
- <https://concepto.de/empresa/#ixzz66xZTqswu>
- <https://docplayer.es/97257577-Universidad-regional-autonoma-de-los-andes.html>
- <https://docplayer.es/amp/150677174-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativas-escuela-de-contaduria-publica.html>
- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- <https://docplayer.es/amp/145164219-Universidad-nacional-de-loja-facultad-juridica-social-y-administrativa-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html>
- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>
- <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18558/1/T3317i.pdf>
- <https://docplayer.es/amp/145392201-Trabajo-de-investigacion-cuentas-por-cobrar-y-su-incidencia-en-la-liquidez-de-la-empresa-mercantil-s-a-c-ano-2018.html>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/129438664.pdf>
- <https://docplayer.es/amp/55167231-Universidad-nacional-autonoma-de-nicaragua-unan-leon-facultad-de-ciencias-y-tecnologias-departamento-de-matematica-estadistica-y-acturiales.html>