



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
**MAGISTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**TEMA:**

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

**AUTOR:**

Diego Vladimir Morejón Guerrón.

**TUTOR:**

Ing. Alexander Vinuesa Jara Mgs.

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas, Mención Finanzas con el tema:

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO VÍCTOR MOREJÓN UBICADO EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO CANTÓN RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA EN EL PERÍODO MARZO – DICIEMBRE DEL 2013, ha sido elaborado por Diego Vladimir Morejón Guerrón, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que se encuentra apto para la presentación y defensa respectiva.**

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

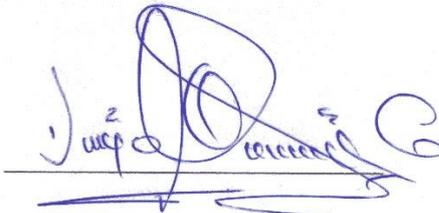


Ing. Alexander Vinueza Jara Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Diego Vladimir Morejón Guerrón con cédula de identidad N° 0602763229 soy responsable de las opiniones, ideas, resultados y propuesta realizadas en el presente trabajo de investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Diego Vladimir Morejón Guerrón



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por haberme dado la oportunidad de alcanzar otra meta profesional y siempre iluminar mi camino.*

*A mis padres, por enseñarme a luchar, ser perseverante y tener presente la sencillez y la humildad.*

*A mis hijos que son el motor de mi vida, el tesoro más grande que Dios me regaló y el motivo de mí existir.*

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, a mis hijos, mi esposa porque gracias a su amor y apoyo he llegado a cumplir una meta más en mi vida, fruto del inmenso cariño y confianza que en mi se depositó.*

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Certificación.....	i
Autoría.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice General.....	v
Índice de cuadros.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Introducción.....	x
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	2
1.2.1 Fundamentación Filosófica.....	2
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	3
1.2.3 Fundamentación Psicológica.....	3
1.2.4 Fundamentación Pedagógica.....	3
1.2.5 Fundamentación Legal.....	4
1.2.6 Constitución de la República del Ecuador.....	4
1.2.6.1 Ley orgánica del régimen tributario interno.....	5
1.2.6.2 La ley de Hidrocarburos.....	7
1.2.6.3 Ley de defensa del consumidor.....	7
1.2.7 Fundamentación Axiológica.....	10
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.3.1 Breve reseña de la Empresa.....	10
1.3.2 Modelo de Gestión.....	11
1.3.3 Modelo de gestión administrativa.....	11
1.3.3.1 Importancia de un modelo de gestión administrativa.....	12
1.3.3.2 Propósito de la Gestión Administrativa.....	12
1.3.3.3 Proceso Administrativo.....	13
1.3.3.3.1 Etapas del Proceso Administrativo.....	13

1.3.4 Modelo de Gestión financiera.....	15
1.3.4.1 Importancia de la Gestión Financiera. ....	16
1.3.4.2 Planificación Financiera .....	16
1.3.4.3 Fases de la Planificación Financiera.....	17
1.3.5 Gestión Empresarial .....	18
1.3.5.1 Etapas del sistema de gestión .....	18
1.3.5.2 Funciones de la gestión .....	19
1.3.5.3 Importancia de los sistemas de gestión .....	20
1.3.6 Filosofía empresarial. ....	20
1.3.6.1 Misión. ....	20
1.3.6.2 Visión. ....	21
1.3.6.3 Políticas. ....	21
1.3.6.4 Valores. ....	21
1.3.6 Direccionamiento Estratégico.....	22
1.3.7.1 Estrategia.....	22
1.3.7.2 Estrategia Corporativa. ....	22
1.3.7.3 Estrategia de Mercado. ....	23
1.3.7 Indicadores Financieros.....	24
1.3.8 Indicadores de Gestión. ....	26
1.3.9.1 Características de los Indicadores de Gestión.....	26
1.3.10 Seguimiento de indicadores.....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>28</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Investigación exploratoria. ....	28
<b>2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>29</b>
2.3.1 Método Inductivo .....	29
2.3.2 Método Analítico .....	29
2.3.3 Método Sintético .....	29
<b>2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>30</b>
2.4.1 Revisión Documental. ....	30
2.4.2 Encuesta. ....	30
<b>2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	<b>30</b>
<b>2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.</b> 32	
<b>2.7 HIPÓTESIS</b> .....	<b>32</b>

2.7.1 Hipótesis General.....	32
2.7.2 Hipótesis específicas.....	32
2.7.3 Operacionalización de las hipótesis.....	33
CAPÍTULO III.....	36
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	36
3.1 TEMA.....	36
3.2 PRESENTACIÓN.....	36
3.3 OBJETIVOS.....	37
3.3.1 General.....	37
3.3.2 Específicos.....	37
3.4 FUNDAMENTACIÓN.....	38
3.5 CONTENIDO.....	39
3.6 OPERATIVIDAD.....	40
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	42
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
4.1.1 Encuesta realizada a clientes externos.....	42
GENERO.....	42
EDAD.....	43
PREGUNTA No.1.....	44
PREGUNTA No.2.....	45
PREGUNTA No.3.....	46
PREGUNTA No. 4.....	47
PREGUNTA No. 5.....	48
PREGUNTA No.6.....	49
PREGUNTA No. 7.....	50
PREGUNTA No. 8.....	51
PREGUNTA No. 9.....	52
PREGUNTA No.10.....	53
4.1.2 ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES INTERNOS.....	54
PREGUNTA No. 1.....	54
PREGUNTA No. 2.....	55
PREGUNTA No. 3.....	56
PREGUNTA No. 4.....	57
PREGUNTA No. 5.....	58
PREGUNTA No. 6.....	59
PREGUNTA No. 7.....	60

PREGUNTA No. 8. ....	61
PREGUNTA No. 9. ....	62
PREGUNTA No. 10. ....	63
PREGUNTA No. 11.- ....	64
PREGUNTA No. 12. ....	65
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	66
4.2.1. Comprobación de la hipótesis General .....	66
4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1 .....	70
4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2 .....	74
4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3.....	78
4.3 ANÁLISIS DE INDICES DE GESTIÓN.....	82
4.3.1 Cumplimiento de entregas .....	82
4.3.2 Reclamos solucionados .....	83
4.3.3 Cobertura de capacitación .....	84
4.3.4 Cumplimiento en ventas .....	85
4.3.5 Eficiencia vehicular - Mantenimiento y Movilización.....	86
4.3.6 Promedio distancia .....	87
4.4 ANÁLISIS FINANCIERO.....	88
4.4.1 Análisis Horizontal y Vertical .....	88
4.4.1.1 Análisis Horizontal.....	89
4.4.1.2 Análisis Vertical.....	90
4.4.2 Índices y Razones Financieras.....	91
CAPÍTULO V.....	97
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
5.1 CONCLUSIONES .....	97
5.2 RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	99
ANEXOS .....	102
Anexo 1. Proyecto.....	102
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos.....	121
Anexo 3. Tabla de la distribución del chi cuadrado.....	125
Anexo 4. Fotos de la empresa .....	125
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	
Cuadro No. 2.7.3. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 .....	33
Cuadro No. 2.7.3. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 .....	34
Cuadro No. 2.7.3. 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 .....	35

Cuadro No. 3.6. 1 OPERATIVIDAD .....	40
Cuadro No. 4.1.1. 1 GENERO .....	42
Cuadro No. 4.1.1. 2 EDAD .....	43
Cuadro No. 4.1.1. 3 CONOCE EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN .....	44
Cuadro No. 4.1.1. 4 FRECUENCIA DE ENTREGA A DOMICILIO.....	45
Cuadro No. 4.1.1. 5 LA ENTREGA ES OPORTUNA.....	46
Cuadro No. 4.1.1. 6 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	47
Cuadro No. 4.1.1. 7 TIEMPO DE ENTREGA OPORTUNA.....	48
Cuadro No. 4.1.1. 8 CALIFICACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO .....	49
Cuadro No. 4.1.1. 9 CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD.....	50
Cuadro No. 4.1.1. 10 SUGERENCIAS AL MOMENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO.....	51
Cuadro No. 4.1.1. 11 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS OPORTUNAMENTE .....	52
Cuadro No. 4.1.1. 12 IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO ADICIONAL.....	53
Cuadro No. 4.1.2. 1 TIEMPO DE TRABAJO DEL EMPLEADO .....	54
Cuadro No. 4.1.2. 2 CAMBIO DE FUNCIONES O PUESTO DE TRABAJO .....	55
Cuadro No. 4.1.2. 3 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES.....	56
Cuadro No. 4.1.2. 4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL .....	57
Cuadro No. 4.1.2. 5 DEFINIR PROCESOS Y CAPACITAR AL PERSONAL .....	58
Cuadro No. 4.1.2. 6 APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN .....	59
Cuadro No. 4.1.2. 7 CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LEY .....	60
Cuadro No. 4.1.2. 8 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA .....	61
Cuadro No. 4.1.2. 9 EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES .....	62
Cuadro No. 4.1.2. 10 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO .....	63
Cuadro No. 4.1.2. 11 PREDISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIONES.....	64
Cuadro No. 4.1.2. 12 LA ADMINISTRACIÓN ESCUCHA SUGERENCIAS .....	65
Cuadro No. 4.2.1 1 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS GENERAL .....	66
Cuadro No. 4.2.1 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS GENERAL .....	67
Cuadro No. 4.2.2. 1 VALORES OBSERVADOS HIPOTESIS ESPECÍFICA No. 1 .....	70
Cuadro No. 4.2.2. 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 1 .....	71
Cuadro No. 4.2.3. 1 VALORES OBSERVADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2 .....	74
Cuadro No. 4.2.3. 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2 .....	75

Cuadro No. 4.2.4 1 VALORES OBSERVADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3 .....	78
Cuadro No. 4.2.4 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3 .....	79
Cuadro No. 4.3. 1 CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS .....	82
Cuadro No. 4.3. 2 RECLAMOS SOLUCIONADOS .....	83
Cuadro No. 4.3. 3 COBERTURA DE CAPACITACIÓN .....	84
Cuadro No. 4.3. 4 CUMPLIMIENTO EN VENTAS .....	85
Cuadro No. 4.3. 5 EFICIENCIA VEHICULAR .....	86
Cuadro No. 4.3. 6 PROMEDIO DISTANCIA .....	87
Cuadro No. 4.4.1. 1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL .....	88
Cuadro No. 4.4.2. 1 INDICES Y RAZONES FINANCIERAS .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.3. 1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
Gráfico No. 4.1.1. 1 GENERO.....	42
Gráfico No. 4.1.1. 2 EDAD.....	43
Gráfico No. 4.1.1. 3 CONOCE EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	44
Gráfico No. 4.1.1. 4 FRECUENCIA DE ENTREGA A DOMICILIO.....	45
Gráfico No. 4.1.1. 5 LA ENTREGA ES OPORTUNA.....	46
Gráfico No. 4.1.1. 6 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	47
Gráfico No. 4.1.1. 7 TIEMPO DE ENTREGA OPORTUNA.....	48
Gráfico No. 4.1.1. 8 CALIFICACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO.....	49
Gráfico No. 4.1.1. 9 CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD.....	50
Gráfico No. 4.1.1. 10 SUGERENCIAS AL MOMENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO.....	51
Gráfico No. 4.1.1. 11 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS OPORTUNAMENTE.....	52
Gráfico No. 4.1.1. 12 IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO ADICIONAL.....	53
Gráfico No. 4.1.2. 1 TIEMPO DE TRABAJO DEL EMPLEADO.....	54
Gráfico No. 4.1.2. 2 CAMBIO DE FUNCIONES O PUESTO DE TRABAJO.....	55
Gráfico No. 4.1.2. 3 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES.....	56
Gráfico No. 4.1.2. 4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	57
Gráfico No. 4.1.2. 5 DEFINIR PROCESOS Y CAPACITAR AL PERSONAL.....	58
Gráfico No. 4.1.2. 6 APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	59
Gráfico No. 4.1.2. 7 CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LEY.....	60
Gráfico No. 4.1.2. 8 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	61
Gráfico No. 4.1.2. 9 EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	62
Gráfico No. 4.1.2. 10 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.....	63
Gráfico No. 4.1.2. 11 PREDISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIONES.....	64
Gráfico No. 4.1.2. 12 LA ADMINISTRACIÓN ESCUCHA SUGERENCIAS.....	65
Gráfico No. 4.2. 1 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS GENERAL.....	69
Gráfico No. 4.2. 2 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 1.....	73
Gráfico No. 4.2. 3 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2.....	77
Gráfico No. 4.2. 4 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3.....	81
Gráfico No. 4.3 1 CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS.....	82
Gráfico No. 4.3 2 RECLAMOS SOLUCIONADOS.....	83
Gráfico No. 4.3 3 COBERTURA DE CAPACITACION.....	84
Gráfico No. 4.3 4 CUMPLIMIENTO EN VENTAS.....	85
Gráfico No. 4.3 5 MANTENIMIENTO Y MOVILIZACIÓN.....	86
Gráfico No. 4.3 6 PROMEDIO DISTANCIA.....	87

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación que a continuación se presenta se realizó en el Centro de Distribución de GLP Víctor Morejón, y cuyo objetivo principal es la optimización de los recursos humanos, tecnológicos, y económicos, para de esta manera maximizar el desempeño tanto administrativo como financiero de los procesos que ahí se desarrollan.

Hoy en día el mundo de los negocios se desenvuelve a un ritmo muy vertiginoso donde solo aquellas empresas con la suficiente capacidad para enfrentar los nuevos retos y las continuas condiciones cambiantes del mercado son capaces de mantenerse vigentes, así también las condiciones actuales requieren de personas con la habilidad de adaptarse a las exigencias cada vez más agudas tanto del mercado como de sus clientes, de igual forma con el conocimiento científico en el manejo de herramientas de gestión para la óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta en la organización a su cargo o en el trabajo diario que desempeñan.

Razón por la cual el presente trabajo se direcciono al desarrollo de un modelo de gestión administrativo-financiero, para lo cual se implementó un proceso de investigación utilizando un diseño de campo y documental, utilizando herramientas científicas, encuestas a clientes y colaboradores de la empresa, donde se pudo determinar la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo-financiero capaz de reunir acciones y estrategias para alcanzar los mejores resultados que aseguren la continuidad del negocio en el tiempo.

La gestión administrativa-financiera busca generar un cambio, establecer lineamientos adecuados para un manejo estratégico a través del establecimiento de la misión, visión, objetivos, valores y políticas corporativas, además del establecimiento de un manual de funciones para los cargos dentro de la organización, formatos para el control dentro de la empresa, parámetros para medir la eficiencia financiera, el rendimiento del capital de la empresa, es decir la optimización de los recursos financieros, así como índices para medir la gestión en la organización.

## **SUMMARY**

This research project is presented according to the performance of the Distribution Center GLP Victor Morejón. Its main goal is to optimize of human, technological, and economic, to maximize both: administrative and financial processes performance that take place there.

Today the business world operates at a very fast pace where only companies with sufficient capacity meet the new challenges and continuous performance market conditions are able to remain in force. So the current conditions require people with the ability to adapt to the increasingly acute demands of both the market and their clients. It needs just as scientific knowledge in the use of management tools for the optimal use of resources are there in the organization in charge or in the daily work they perform.

Due to this work was routed to the development of a model of administrative and financial management. Because of that supporting background it deal this research process using a field design and documentation, using scientific tools, customer surveys and company employees was implemented, where there has been determined the need to implement a model of administrative and financial. It will help to gather actions and strategies to achieve the best results to ensure business continuity in time management.

The administrative and financial management seeks to bring about changes, to establish appropriate guidelines for strategic management through the establishment of the mission, vision, goals, values and corporate policies, and the establishment of a manual of functions for positions within the organization, formats to control inside the company, parameters to measure financial efficient. It has returned on capital of the company, e.g. the optimization of financial resources as well as indices to measure management in the organization.

## **INTRODUCCIÓN**

En las actividades del día a día de las empresas es de suma importancia el conocimiento sobre administración y gestión de recursos con el objetivo primordial de maximizar los recursos disponibles para el beneficio de la empresa y por supuesto también para la razón de ser de las empresas, sus clientes, entonces el propósito es alcanzar una sinergia entre los diferentes capitales que intervienen en el proceso del giro del negocio, para así poder hacer frente eficientemente a la competencia, como a las condiciones que se presentaran más adelante.

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa-financiera permitirá una mejora sustancial en la calidad del servicio que presta la empresa en la ciudad de Riobamba, lo que se verá reflejado en el incremento de las ventas, además de la optimización de los recursos financieros canalizando los mismos de manera tal que se garantice el normal desarrollo de la actividad comercial a la que se dedica la empresa, todo esto será posible siempre y cuando exista de por medio la voluntad y predisposición al cambio de la gerencia la cual deberá re direccionar sus acciones y procesos para una gestión más asertiva y efectiva, buscando así con la aplicación de este modelo administrativo-financiero la organización de las actividades, normalización de los procesos y la integración de los recursos disponibles a fin de incrementar rentabilidad y mejorar el servicio prestado actualmente.

La presente propuesta se realizó en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: En el primer capítulo, se desarrolló el marco teórico, incluyendo en el estudio misión, visión, objetivos, políticas, valores, así como la fundamentación teórica del trabajo de investigación.

El segundo capítulo abarca el marco metodológico donde se establecen los métodos, técnicas e instrumentos de investigación a aplicar en el trabajo de investigación, el diseño de la investigación, determina el tipo de investigación, la población y la muestra que se utilizan para la recolección de datos.

El tercer capítulo está estructurado con la propuesta planteada cuyo objetivo es establecer un proceso de mejora continua de los procesos administrativos-financieros y optimizar los capitales de la empresa

El cuarto capítulo contiene información sobre el manejo y técnicas establecidas para el procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes internos y externos de la empresa.

El quinto capítulo refleja las conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis y representaciones estadísticas, las mismas que validan la aplicación de la presente propuesta.

# **CAPÍTULO I.**

## **1. MARCO TEÓRICO.**

### **1.1 ANTECEDENTES.**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se indago material bibliográfico en otras Universidades a nivel nacional relacionadas al tema propuesto, buscando así aportes importantes para el desarrollo del mismo, logrando identificar investigaciones representativas citadas a continuación:

Nieto, Jorge (UPS – 2012) con el tema DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO-CONTABLE PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE GAS CASO COMERCIALIZADORA MAYORISTA “DIGAS”

Esta investigación da un aporte respecto a la comercialización del producto en el cual se basa el presente trabajo investigativo y dio pautas para el establecimiento del sistema administrativo que se diseñó.

Mosquera, Víctor (EPN – 2012) con el TEMA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLES. CASO PILOTO EMPRESA GASOLINERA LOS TSÁCHILAS, DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

Este trabajo de investigación apoyó en el diseño e implementación del modelo de gestión administrativa y financiera como apoyo para la toma de decisiones optimas, oportunas y acertadas para un mejor desempeño de la empresa.

Dichos trabajos serán solo un punto de referencia puesto que, el presente trabajo es un aporte nuevo y con una visión más amplia en la implementación de un modelo de Gestión Administrativo-financiero para la empresa comercializadora de GLP en la Ciudad de

Riobamba, debido a la deficiencia en la actual gestión por falta de herramientas técnicas que aporte a mejorar el desempeño y buscar sostenibilidad en el tiempo.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.**

### **1.2.1 Fundamentación Filosófica.**

La administración ha tenido la influencia figuras científicas dedicadas a su profundo estudio y análisis planteando teorías las mismas que han dado aportes importantes para su fundamentación, es así que entre los más importantes podemos nombrar a:

Nicolás Maquiavelo, entre los aspectos más relevantes del pensamiento de Maquiavelo se encuentran:

- La Fortuna.
- La Virtud.
- La Ocasión.
- El Bien y el Mal.
- La Religión.
- La Guerra.

Frederick Winslow Taylor se le llama "el padre de la administración científica" se dedicó a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo así como la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar su productividad, es así que estableció el sistema de incentivos por el trabajo.

Henri Fayol es el fundador de la teoría clásica de la administración, Además es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, y fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

Max Weber su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

Abraham Harold Maslow fundador y principal exponente de la psicología humanista, que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la teoría más

conocida de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que plantea estratos o niveles a las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas dan paso al apareamiento sucesivo de necesidades más altas. (Acosta, 2012).

### **1.2.2 Fundamentación Epistemológica.**

El presente estudio tiene como pilar fundamental la elaboración e implementación de un modelo de gestión el cual es propuesto a través de un conocimiento científico que permita establecer la estructura idónea del mismo organizando y articulando todos los componentes de la cadena de comercialización de GLP dando así una alternativa para la solución del problema lo que conlleva a una mejora en las ganancias del dueño.

Dado lo cual el presente trabajo de investigación tiene su fundamentación epistemológica en los principios científicos, conceptos así como también en las herramientas de investigación que sean necesarias para el desarrollo del mismo siempre teniendo presente la planificación, organización, dirección y control de todo el proceso.

### **1.2.3 Fundamentación Psicológica.**

En su significado etimológico, la psicología es el estudio (logía) psico (actividad mental o alma), al adoptar este concepto a nuestros tiempos mencionaremos que es la disciplina que estudia los procesos mentales que van relacionados con la conducta de los seres humanos.

El presente trabajo de investigación tiene su fundamentación psicológica en la identificación, análisis, valoración e interpretación del actuar y conducta de cada uno de los involucrados en los procesos que se generan en la empresa, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión capaz de ajustarse a sus conductas y necesidades.

### **1.2.4 Fundamentación Pedagógica.**

Si definimos a la pedagogía como la principal herramienta para la educación debemos tener claro que de por medio deben existir una causa de estudio, teorías, principios,

enunciados todos estos enmarcados en una metodología de investigación capaz de generar un continuo aprendizaje en función de la evolución de las sociedades y sus necesidades.

Dicho de esta manera, para el presente trabajo de investigación la pedagogía a seguir será la teoría del capital humano, donde a través del enriquecimiento del conocimiento del investigador se genera un beneficio en cadena, tanto para el desarrollo integral del mismo, así como para la empresa en análisis siendo esta una oportunidad de mejora en su estructura administrativa y financiera aportando así una solución específica, clara y definida a sus problemas actuales, y para la universidad ya que así se cumple con uno de sus objetivos que es de servir adecuadamente y procurar el bienestar de la sociedad a través del conocimiento científico que en ella se genera.

### **1.2.5 Fundamentación Legal.**

Partiendo del ámbito legal, de la empresa cuenta con su Registro Único de Contribuyente No. 1700089269001, siendo calificado como contribuyente especial, además de cumplir con todos los requisitos y permisos previstos en la ley para la actividad a la que fue creada, además se rige dentro del marco legal de las siguiente leyes del Ecuador:

### **1.2.6 Constitución de la República del Ecuador.**

La Constitución de la República del Ecuador en el capítulo quinto, sección Sectores Estratégicos, Servicios y Empresas Públicas enuncia los siguientes artículos:

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Por lo tanto el estado garantiza que los sectores estratégicos que deben ser controlado y administrados adecuadamente en función de principios de sostenibilidad para obtén mayor efectividad y eficacia en el servicio que ofertaran a los consumidores, por esta razón es fundamental que los centros de distribución de gas licuado de Petróleo reestructuren e implementen modelos de gestión administrativos financieros con lo cual podrán establecer planes de acción en función de objetivos financieros.

Art. 317.- Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.

Los recursos no renovables son una prioridad para el estado, siendo así las empresas y centros de distribución deben cuidar y conservar el uso adecuado de sus productos no renovables por ende es necesario que establezcan políticas y controlen el uso adecuado de los desechos para aminorar el impacto ambiental.

#### **1.2.6.1 Ley orgánica del régimen tributario interno.**

La ley del régimen tributario interno en el capítulo tres referente a los ingresos de fuente ecuatoriana menciona en su artículo 1, lo siguiente:

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establéese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.-Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador,

cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario.

A través de esta ley todas las empresas, personas naturales deberán pagar un impuesto a la renta por los ingresos obtenidos por ejercer o por realizar alguna actividad empresarial, con esto las empresas deben proveer información veraz de las actividades que realizan en el país y pagar los valores que corresponderán al impuesto a la renta, para esto se especifica en el artículo 8 los ingresos de fuente ecuatoriana con la finalidad de hacer hincapié en el pago del impuesto a la renta.

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.

También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. (Ley del régimen tributario interno, 2013)

La contabilidad evidenciara el uso adecuado de los ingresos y el manejo de los recursos que tendrá la empresa por las actividades que realiza, siendo un referente de control para

el SRI quienes evidenciaran mediante los estados financieros los ingresos, egresos y utilidades, que la empresa incurre un período anual.

#### **1.2.6.2 La ley de Hidrocarburos.**

La ley de hidrocarburos fue creada para cuidar el uso y explotación de los recursos hidrocarburífero del país.

Art. 4.- Se declara de utilidad pública la industria de hidrocarburos en todas sus fases, esto es, el conjunto de operaciones para su obtención, transformación, transporte y comercialización. Por consiguiente, procede la expropiación de terrenos, edificios, instalaciones y otros bienes, y la constitución de servidumbres generales o especiales de acuerdo con la Ley, que fueren necesarias para el desarrollo de esta industria.

Con este artículo se pretende que el estado declare la utilidad pública la comercialización de productos generados por la industria hidrocarburífera con lo cual las operaciones de los centros de distribución serán controladas y por esta ley en cuanto a la comercialización.

Art. 78.- La adulteración en la calidad, precio o volumen de los derivados de petróleo, incluido el gas licuado de petróleo y los biocombustibles, será sancionado por el Director Nacional de Hidrocarburos, la primera ocasión, con una multa de veinticinco a cincuenta remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general; la segunda ocasión, con multa de cincuenta a cien remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general y la suspensión de quince días de funcionamiento del establecimiento; y, la tercera ocasión con multa de cien a doscientas remuneraciones básicas unificadas para los trabajadores en general y la clausura definitiva del establecimiento.

#### **1.2.6.3 Ley de defensa del consumidor.**

Por otro lado está la ley de defensa del consumidor (R.O. S 116 / 10-Julio/2000) que regula las actividades entre las empresas y consumidores señala los derechos del consumidor los cuales son:

## Capítulo I.- disposiciones generales

Art. 1.- **Ámbito y objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art.2.- **Definiciones.**- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

**Consumidor.**- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

**Especulación.**- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

**Proveedor.**- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

**Oferta.**- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

## Capítulo II derechos y obligaciones de los consumidores.

### Art. 4.- Derechos del consumidor.

Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad (Ley de Defensa al consumidor, 2011).
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan;

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

### **1.2.7 Fundamentación Axiológica.**

El presente trabajo de investigación tiene como uno de sus pilares más importantes los valores que resaltan al ser humano sobre lo material, buscando el bienestar no solo económico del dueño del negocio sino también de su equipo de trabajo, valorando su esfuerzo, su desempeño, generando nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional que se reflejara en el bienestar personal de cada uno de ellos y sus familias, lo que conllevará a buscar en punto medio entre lo que hacen y de la manera como lo hacen.

## **1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.3.1 Breve reseña de la Empresa.**

El Centro de distribución de GLP Víctor Morejón es una empresa que constituida en el año 2002, cuya actividad principal es la comercialización de gas licuado de petróleo de uso doméstico e industrial, el cual brinda servicio de entrega a domicilio en el lugar donde requiera el cliente dentro de la zona urbana de la Ciudad de Riobamba.

### **1.3.2 Modelo de Gestión**

(Cassini, 2008) Manifiesta que el término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

(Cassini, 2008) El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

(Andrade, 1998) Indica que comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

### **1.3.3 Modelo de gestión administrativa**

(Muñiz, 2003) Indica que la Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Por lo tanto la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa mediante el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo que son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

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

(Rivera, 2014) Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

Además manifiesta que la incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Por lo tanto un modelo de gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

#### **1.3.3.2 Propósito de la Gestión Administrativa.**

(Hurtado, 2008) Señala que la gestión administrativa dentro de una empresa es indispensable, ya que permite optimizar los procesos internos a través de la sistematización de procedimientos, logrando que la empresa pueda reducir tiempos y costos, factores que ayudaran a mejorar la rentabilidad de la empresa y la toma de decisiones será veraz y oportuna

El autor indica que la aplicación de modelos de gestión administrativos dentro de la empresa trae los siguientes beneficios:

- Optimización de procesos
- Reducción de tiempos de respuesta
- Incrementa la calidad y eficiencia de los procesos

- Implementación de procesos sistemáticos
- Calidad de información
- Toma de decisiones oportuna

### **1.3.3.3 Proceso Administrativo**

Con el paso del tiempo la administración se ha visto fortalecida de conocimientos científicos, es por eso que es imposible dar un concepto único de la administración, por tal razón varios autores definen a la administración como:

(Koontz & Weihrich, 2008) Define a la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual, los individuos trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.

(Stoner, 1996) Indica que el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

(Terry & Sthephen, 1985) Señalan que la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Partiendo esos conceptos (Hernández S. , 2002), define al proceso administrativo como los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva mediante la planeación, organización, dirección y control.

#### **1.3.3.3.1 Etapas del Proceso Administrativo.**

Es importante conocer que existen fases, etapas o elementos que componen el proceso administrativo, como se describe a continuación:

Gráfico No. 1.3. 1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Elaborado por: Diego V Morejón G.

#### a) La Planeación

(Koontz & Weihrich, 2008), explica que la planeación es una función que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

#### b) La Organización

(Koontz & Weihrich, 2008), explica que el funcionamiento de una empresa requiere que sus colaboradores conozcan exactamente, qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo. El autor menciona que la organización consiste en:

- 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos
- 4) la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

### **c) La Dirección**

Para (Anzola Rojas, 2010), la dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa. Implica el logro de objetivos con y por medio de personas.

Por su parte los autores (Koontz & Weihrich, 2008), definen que es un proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

### **d) El Control**

(Anzola Rojas, 2010), explica que el control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

#### **1.3.4 Modelo de Gestión financiera**

(Nune, 2012), explica que 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, según el autor 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 las necesidades de financiación externa)
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa)

- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad)
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa)
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

#### **1.3.4.1 Importancia de la Gestión Financiera.**

(Besley & Brigham, 2008), manifiestan que la gestión financiera permite establecer parámetros relacionados a la estructura financiera que se lograra a través de controles y evaluación de los rubros que mayor incidencia tienen la empresa.

El autor explica que la gestión financiera permite:

- Controlar los procesos financieros, la toma de decisiones financieras, nuevas fuentes de financiación, confiabilidad de información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones financieras
- El manejo adecuado de la gestión financiera debe estar relacionado a una planificación de procesos a futuro con probables escenarios que se adapten a las condiciones internas y externas del mercado.

Estos planes de acción financiera anticiparan la toma de acciones empresariales hacia el futuro donde la empresa está en capacidad de adaptarse a los cambios y evolucionar de acuerdo al mercado.

#### **1.3.4.2 Planificación Financiera**

(Maroto, 1991), señala que es la anticipación racional y voluntaria del futuro, desde el presente, disponiendo de la información que proporciona el pasado; cuando los flujos financieros priman sobre el resto de los flujos de la empresa: informativo-decisionales, de producción y de comercialización. Es necesaria porque las decisiones de inversión y financiación influyen la una sobre la otra y no deben adoptarse decisiones de forma independiente. Hay que tener en cuenta que los directivos financieros han de anticiparse

al futuro para evitar riesgos innecesarios. Según el autor la planificación financiera es un proceso de:

- Análisis de las influencias entre las decisiones de inversión y financiación.
- Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes.
- Decisión de las alternativas a adoptar. Ahora bien, en todo caso, es preciso establecer el enfoque que persigue la planificación: satisfactorio, óptimo, o adaptativo, para luego proceder a concretar las metas, políticas y procedimientos.

Además menciona que la trascendencia de la planificación financiera se basa en lo siguiente:

- Pretende afrontar la realidad financiera empresarial desde una perspectiva global.
- Aborda la integración de las diferentes funciones empresariales a través de un instrumento homogéneo para todas ellas basado en los flujos financieros que las interrelacionan.
- Se hace operativa mediante representaciones simplificadas de la realidad empresarial.
- Recurre a técnicas propias de la investigación operativa que se resuelven mediante el uso de aplicaciones informáticas.

La planificación financiera consiste, básicamente, en la proyección en el tiempo de los documentos contables con el fin de disponer de una guía de actuación, o de una referencia; que en muchas ocasiones sirve para una comparación posterior.

#### **1.3.4.3 Fases de la Planificación Financiera**

(Maroto, 1991) , manifiesta que desde una consideración global del proceso de planificación se proponen como fases del proceso las de propia dirección financiera.

1. Concreción de los objetivos financieros a corto y largo plazo.  
A corto plazo: Hacer óptimos determinados ratios de equilibrio financiero.  
A largo plazo: hacer máximo el valor de las acciones.
2. Confección de normas de actuación o restricciones respecto a las magnitudes financieras.

3. Toma de decisiones sobre las actuaciones concretas y gestión para la consecución de los resultados.
4. Control de los resultados de las decisiones; y, en caso de desviaciones respecto a lo proyectado, corrección.

### **1.3.5 Gestión Empresarial**

(Hernández H. , 2011), explica que la gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

El autor indica que la implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros.
- Mejorar la efectividad operativa.
- Reducir costos.
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

#### **1.3.5.1 Etapas del sistema de gestión**

(Bsigroup, 2011), manifiesta que se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Donde el autor explica las cuatro etapas del sistema de gestión son:

- **Etapa de ideación:** el objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.
- **Etapa de Planeación (Planificación):** dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.
- **Etapa de Implementación (Gestión):** en su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.
- **Etapa de Control:** el control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan. (Vergara, 2009).

### 1.3.5.2 Funciones de la gestión

(Hernández H. , 2011), indica que de acuerdo a estudiosos y profesionales de la administración han coincidido en que la gestión de la empresa debe incluir cinco funciones básicas: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

- Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

### **1.3.5.3 Importancia de los sistemas de gestión**

(Bsigroup, 2011) , considera que las empresas modernas se enfrentan a grandes retos en su gestión: rentabilidad, competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología. Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

### **1.3.6 Filosofía empresarial.**

Según la (Dirección y gestión de empresas , 2008), la filosofía define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos. La definición de una buena estrategia y objetivos hace que los empleados se comprometan desde el más intelectual, mientras que la filosofía establece un compromiso de tipo emocional. Por ende la filosofía debe ser clara y debe estar en función de los objetivos empresariales que integran a los empleados y dueños de las empresas, es decir plasmaran su cultura empresarial.

La filosofía corporativa integra los siguientes elementos:

#### **1.3.6.1 Misión.**

Según la (Dirección y gestión de empresas , 2008) menciona que: La misión de una empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa para enfrentar sus retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de la ser de la empresa y la relaciona con la actividad que realiza traduciéndola a través de una frase dentro de la cual se establecen finalidades o logros.

### **1.3.6.2 Visión.**

Según la (Dirección y gestión de empresas , 2008) menciona que: La visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de experiencias, creencias, actitudes, sentimiento e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La visión es la relación de los objetivos a futuro, y se traduce a las expectativas de la empresa desean alcanzar, los cuales se miden a través de indicadores y acciones que las empresas establecen en un periodo de tiempo.

### **1.3.6.3 Políticas.**

Según (Encinas, 2009) menciona que: 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.

Las políticas son delimitaciones que se establecen empresarialmente para proporcionar orientación empresarial que están desarrolladas en función de objetivos que se lo difunde interna y externamente.

### **1.3.6.4 Valores.**

Según (Peters, 1999) menciona que: Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Los valores son la representación de las virtudes de las empresas y las fortalezas que le ayudaran a cumplir con sus objetivos.”

### **1.3.6 Direccionamiento Estratégico.**

(Cañas & Novak, 2006), explica que el direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias que incorporan diversas tácticas. En donde se interrelacionan estrategias corporativas, de mercado y operativa, que coadyuvan al planteamiento estratégico y direccionamiento empresarial.

Además menciona que el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización convirtiéndose en un instrumento metodológico que a través de logros e indicadores que permiten evaluar e identificar los procesos críticos, cabe mencionar que los enfoques deben estar alineados a la filosofía corporativa y se convierten en una estrategia de supervivencia es decir, que los propósitos empresariales se ejemplifican en relación al crecimiento, posicionamiento de mercado, calidad de servicio, los cuales estarán acorde a la actividad que realiza la empresa.”

#### **1.3.7.1 Estrategia.**

Para (Cedeno Gomez, 1992), la estrategia es el entramado de objetivos y metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de estas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual se va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y va a ser en el futuro.

#### **1.3.7.2 Estrategia Corporativa.**

Según (Cañas & Novak, 2006) menciona que: La estrategia corporativa considera los objetivos de los empresarios, la estrategia de mercadeo y las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios para definir acciones multidisciplinarias que conllevan a programas de inversión de objetivos.

La estrategia corporativa esta relaciona con el propósito de la empresa a través de la coordinación de sus negocios y de su ideología que deben estar relacionadas a la diversificación, mercado y posicionamiento. Que a su vez de convierten en estrategias de

darán valor agregado a la empresa, su crecimiento y rentabilidad estará determinado por la propuesta de valor.”

### **1.3.7.3 Estrategia de Mercado.**

Según (Cañas & Novak, 2006) menciona que: El mercado es el elemento que motiva la operación empresarial; sin éste no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa que estarán relacionadas con el mercadeo.”

De acuerdo (Medellín, 2010), la estrategia de mercado se relaciona a los siguientes aspectos:

**Estrategia producto.-** Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora desarrolla para ofertar en el mercado, bien sea porque quiere cubrir una necesidad de los consumidores o crear una nueva.

Este elemento está sujeto a unas características específicas que lo diferencian de la competencia, entre ellas están la calidad, el diseño, la usabilidad, el empaque y la marca.

**Estrategia precio.-** Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución. En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto.

**Estrategia Plaza.-** Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios que actúan en el proceso.

La distribución puede ser directa o indirecta. En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo.

Estrategia Promoción.- Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra. La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas, merchandising y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico.

Por lo tanto las estrategias del análisis de mercado son la clave para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, por ende es indispensable establecer estrategias en función de las necesidades de la empresa.

### **1.3.7 Indicadores Financieros**

(Trujillo, 2008), explica que los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Además menciona que la mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.

El autor indica que los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

1. Capital Neto de Trabajo, Índice de Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra = Es el resultado de la diferencia entre el Activo Circulante (AC) y el Pasivo Circulante (PC) del Balance General.
2. Índice de solvencia = Refleja la relación entre los activos y pasivos totales. Muestra la relación entre el total de recursos de que dispone la empresa y el total de fuentes ajenas o prestadas. Se utiliza también como una razón de análisis del endeudamiento. Esta razón es de hecho, el inverso de la razón de endeudamiento.

3. Razón Circulante, liquidez media, índice o razón corriente, liquidez a corto plazo o solvencia = Refleja un análisis relativo del Capital de trabajo neto. Es el resultado del cociente que expresa la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante de una empresa y expresa la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo.
4. Liquidez inmediata, prueba ácida, prueba de fuego o Proporción Neta Rápida = Se determina deduciendo de los activos circulantes el valor de los inventarios y dicho resultado se divide entre los pasivos circulantes.
5. Rotación del Inventario = Se determina a partir del cociente entre el Costo de lo Vendido y el Inventario promedio. Muestra el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo.
6. Plazo promedio del Inventario = Se determina dividiendo 360 entre el resultado de la expresión Costo de lo Vendido entre Inventario promedio o dividiendo el inventario promedio entre el costo de venta diario del período.
7. Rotación de las Cuentas por Cobrar = Se determina a partir del cociente entre las Ventas anuales a Crédito y el Promedio de las Cuentas por Cobrar. Muestra con qué rapidez se convierten en efectivo los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es decir, el número de días que como promedio tardan los clientes en cancelar sus cuentas.
8. Plazo promedio de Cuentas por Cobrar = Se expresa en días y se determina a partir del cociente que relaciona 360 entre el resultado de las Ventas anuales a Crédito y el Promedio de las Cuentas por Cobrar.
9. Rotación de las Cuentas por Pagar = Se determina a través del cociente entre las Compras anuales a Crédito y el Promedio de las Cuentas por Pagar.

### 1.3.8 Indicadores de Gestión.

(Turmero, 2012), manifiesta que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

#### 1.3.9.1 Características de los Indicadores de Gestión.

(Turmero, 2012), explica que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

**Simplicidad.** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

**Adecuación.** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

**Validez en el tiempo.** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

**Participación de los usuarios.** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

**Utilidad.** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.

**Oportunidad.** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

#### **1.3.10 Seguimiento de indicadores.**

Según (Cañas & Novak, 2006) menciona que: El proceso de formular el futuro y alinear toda la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión no tiene ningún sentido si no tiene un sistema de medición que nos permite saber si vamos en el rumbo correcto o si es necesario corregir desviaciones, lo que no se puede medir no se puede controlar.

Los indicadores describen las actividades reales de manera cuantitativa en un periodo de tiempo determinado, que a través de medición matemática se pueden medir los avances de los procesos de acuerdo a los logros.

Los indicadores permitirán comparar los resultados esperados y deseados y establecer nuevas metas a seguir para cumplir con lo planificado.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de investigación se encuentra sustentado en información obtenida en la empresa, la misma fue consolidada para el diagnóstico inicial y se coordinó con la Gerencia para que exista todas las facilidades al momento de recabar la información, se realizó visitas de campo , revisión de documentación existente y una encuesta al personal, adicionalmente se levantó también otra encuesta dirigida a los clientes donde se pudo conocer aspectos importante de como ellos ven a la empresa y el servicio que brinda.

Como parte complementaria a la información recabada se aplicó conocimientos técnicos que permitieron que la propuesta tenga un alto nivel de asertividad al momento de ser implementada.

#### **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el proceso de exploración para desarrollar modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón se ha identificado que el tipo de investigación fue exploratoria.

##### **2.2.1 Investigación exploratoria.**

(Bonta & Farber, 2002) Los autores manifiestan que una investigación exploratoria sirve para identificar las variables más importantes y reconocer cursos de acción alternativos, es el paso inicial obligado en los planes de investigación, en esta etapa se trata de captar la naturaleza exacta del problema.

También conocida como un estudio piloto, ya que este tema no ha sido investigado anteriormente o existen muy pocos trabajos que tratan aspectos relacionados a este tema.

## **2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Método Inductivo**

(Rodríguez, 2005) Menciona que es un proceso en el que, a partir del estudio de los casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Es un método que obtiene conclusiones o resultados generales a través de premisas particulares. En el presente estudio se utilizó investigaciones particulares o información puntual que permitió la generalización para crear principios o propuestas para el diseño modelo de Gestión Administrativa-Financiera.

### **2.3.2 Método Analítico**

(Rodríguez, 2005) Indica que se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Por tanto este método fue aplicado en el proceso de investigación con el fin de analizar las causas, naturaleza y efecto de los diferentes problemas administrativos y financieros al interno de la empresa.

### **2.3.3 Método Sintético**

(Rodríguez, 2005) Define que es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. La síntesis significa reconstruís, volver a integrar las partes del todo. Por tanto este método fue aplicado en la investigación para el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizó un trabajo de campo donde por medio de la observación directa se pudo evidenciar la situación de la manera más natural y real posible donde intervinieron técnicas de investigación como:

### **2.4.1 Revisión Documental.**

Este proceso se caracterizó por la recopilación, revisión, de información interna sobre el actual proceso administrativo-financiero para así poder diseñar un escenario que refleje la actual situación y tener un punto de referencia para lo que buscamos establecer e implementar.

### **2.4.2 Encuesta.**

Permitió la recopilación de información necesaria de los clientes que son parte de la muestra así como también del personal que labora en la empresa, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa se pudo obtener información específica para conocer aspectos como: la imagen que tiene la empresa ante sus clientes, la calidad del servicio, la satisfacción con el mismo, el ambiente laboral de la empresa, el nivel de satisfacción del personal en su puesto de trabajo.

## **2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

(Tómas, 2009), menciona que la población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos, una población abarca todo el conjunto de elementos de los cuales podemos obtener información, entendiendo que todos ellos han de poder ser identificados.

(Tómas, 2009), señala que la muestra es una parte o un subconjunto de la población en el que se observa el fenómeno a estudiar y de donde sacaremos unas conclusiones generalizables a toda la población.

Para la población total de clientes externos para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la totalidad de los clientes activos registrados en la base de datos de la empresa que suman un total de 19105 con corte al 28 de febrero del 2013, mientras que para la población de clientes internos se tomó el número total de trabajadores que labora en la empresa que en este caso fueron 14, por ser una población pequeña se ha considerado realizar la entrevista a todo el personal.

Para la muestra de la población externa se ha considerado la siguiente fórmula:

Nomenclatura:

$n$  = Número de elementos de la muestra

$N$  = Número de elementos de la población o universo

$P/Q$  = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. 50/50

$Z_2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor zeta 2, luego  $Z = 2$ .

$E$  = Margen de error permitido = 5

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{2^2 * 0,50 * 0,50 * 19105}{0,05^2(19105 - 1) + 2^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{19105}{48,76}$$

$$n = 391,81 \cong 392$$

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.**

Para el análisis e interpretación de los datos de la investigación se requirió de los programas de MICROSOFT EXCEL Y WORD por su versatilidad en la creación de los formularios para las encuestas y entrevistas, así como para tabular y graficar (pasteles, barras y dispersión) los resultados y su fácil su interpretación.

En el procesamiento de los resultados se realizó una revisión crítica para así eliminar aquellas encuestas que tenían errores y volver a repetir las buscando siempre tener calidad en la información, las preguntas en las encuestas la mayor parte fueron cerradas lo que ayudó a tener una información clara y más práctica para su tabulación y manejo.

## **2.7 HIPÓTESIS.**

### **2.7.1 Hipótesis General.**

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, incidirá en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

### **2.7.2 Hipótesis específicas.**

- El diagnóstico de los procesos administrativos y financieros en el Centro de distribución de GLP permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes.
- La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera en el Centro de distribución de GLP permitirá normar todos sus procesos.
- La evaluación del modelo de gestión administrativa y financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de recursos.

### 2.7.3 Operacionalización de las hipótesis

**Cuadro No. 2.7.3. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECIFICA 1**

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Procesos administrativos y financieros	Es un conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad administrativa y financiera de manera sucesiva con el fin de alcanzar los objetivos planteados en una empresa	Étapas.	Flujogramas, manuales y documentos.	Observación, Encuestas, Entrevistas.
		Administrativa y financiera.	Organigrama, Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Objetivos planteados	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad, mejora de procesos.	
		Empresa	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad	
DEPENDIENTE. Situación actual	Es el estado de hoy que se establece como el inicio de una investigación de un proceso definido	Investigación	Documentación, datos recolectados, índices económicos.	Observación, Documentación Entrevistas.
		Proceso definido	Establecimiento de parámetros y condiciones de los procesos.	

Fuente: Trabajo de campo CDGLP: Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

**Cuadro No. 2.7.3. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 2**

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa Financiera	Es el conjunto de actividades que permite a la administración de una unidad económica desarrollar sus funciones de manera eficiente.	Actividades.	Flujogramas, manuales, documentos.	Observación, Encuesta, Entrevistas,
		Administración.	Organigrama, Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Unidad Económica.	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad.	
		Funciones.	Manual de funciones, organigrama funcional, documentos de respaldo.	
		Eficiente.	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	
DEPENDIENTE. Normalización de los procesos.	Es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades con el fin de optimizar los recursos.	Normas	Estructura de procesos, condiciones, parámetros, lineamientos	Observación, Encuesta, Entrevistas,
		Actividades	Manuales de funciones, organigrama funcional, perfiles del personal, definición de puestos de trabajo, obligaciones y responsabilidades.	
		Optimizar recursos	Administración eficiente de recursos, índices financieros, índices de gestión,	

**Fuente:** Trabajo de campo CDGLP: Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Cuadro No. 2.7.3. 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 3**

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa-Financiera	Es el conjunto de actividades que permite a la administración de una unidad económica desarrollar sus funciones de manera eficiente.	Actividades	Datos recolectados, Documentación. Flujogramas. Organigrama.	Observación, Encuesta, Entrevistas.
		Administración.	Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Unidad Económica.	Documentación, datos recolectados, índices económicos,	
		Funciones.	Manual de funciones, organigrama funcional, documentos de respaldo.	
		Eficiente	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	
DEPENDIENTE. Administración de recursos	Se entiende como el manejo eficiente de los medios a través de los cuales se puede alcanzar los objetivos trazados	Eficiente.	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	Observación, Encuesta, Entrevistas.
		Medios.	Inventarios, registros, documentos de respaldo de activos, reportes económicos, manejo de personal.	
		Objetivos.	Niveles de cumplimiento, rentabilidad, aumento en ventas, desempeño del personal, ambiente laboral, optimización del tiempo.	

**Fuente:** Trabajo de campo CDGLP: Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

## **CAPÍTULO III.**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **3.1 TEMA**

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

#### **3.2 PRESENTACIÓN**

Como una característica general de miles de pequeñas y medianas empresas en nuestro país el Centro de distribución de GLP Víctor Morejón surge como una iniciativa de inversión económica familiar donde no existe un modelo de administración acorde a las necesidades del entorno, sin una estructura orgánica funcional, más bien es manejado con conocimientos empíricos por parte del dueño quien muchas veces adopta procesos formales solo por exigencia de la ley como es facturación, contabilidad, declaración de impuestos.

En el mundo de hoy donde la eficiencia marca la diferencia, las empresas y sus administradores deben estar dispuestos al constante cambio de las condiciones y reglas de juego en el mundo globalizado en el que vivimos, con el único fin de buscar su permanencia en el tiempo adaptando sus recursos y procesos a las necesidades que día a día surgen como consecuencia del cambio en las condiciones el mercado y su entorno.

Al ser la empresa el lugar donde surge la sinergia de los recursos que dan vida a la misma, esta debe estar establecida con procesos definidos para que dichos recursos sean aprovechados de manera eficiente con el objetivo de generar un nivel alto de productividad buscando siempre objetivos y resultados positivos, es así que El Centro de Distribución del GLP Víctor Morejón al no tener claramente definido sus procesos administrativos y financieros difícilmente podrá seguir manteniendo los niveles de rentabilidad para poder

mantener el nivel de competencia que presenta en la actualidad y buscar sobrevivir en el mercado.

El centro de distribución de GLP ha vendido presentando problemas de tipo administrativo y financiero debido a que no existe un modelo a seguir, la inadecuada organización, la subutilización de recursos, la ineficiencia en la administración del capital económico ha dado como resultado una inestabilidad financiera que ha provocado pérdidas económicas a su propietario, inestabilidad en sus empleados, deterioro en sus recursos productivos, disminución en sus niveles de ventas, clientes insatisfechos, posicionamiento de mercado, entre otros.

Se busca con la aplicación del presente modelo administrativo financiero contribuir al desarrollo sostenido de la empresa buscando siempre el desarrollo del recurso humano, optimizando los recursos productivos con los que cuenta la empresa, administrando con austeridad el recurso económico, para de esta manera darle la sostenibilidad que necesita en el tiempo en beneficio del propietario, sus colaboradores y sus clientes.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 General**

Demostrar que la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de Gas Licuado de Petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, incidirá en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

#### **3.3.2 Específicos**

- Diagnosticar los procesos administrativos y financieros que se realizan actualmente en el Centro de Distribución de GLP.
- Implementar un modelo de gestión Administrativa y financiera.
- Evaluar el Modelo de gestión Administrativa y Financiera.

### **3.4 FUNDAMENTACIÓN**

Al plantear un Modelo de Gestión lo que se busca es establecer de manera ordenada y sistemática cada uno de los procesos dentro de la empresa, en coordinación con todos los integrantes de la empresa buscar un mejoramiento continuo de dichos procesos, se busca cambiar la visión de la alta gerencia para darle un enfoque moderno donde el aprovechamiento de los recursos permita alcanzar los objetivos propuestos.

Cada una de las decisiones tomadas en el Centro de Distribución de GLP Víctor Morejón referente a su manejo administrativo financiero deben estar apoyadas en herramientas técnica para minimizar al máximo los errores, es así que se plantea la necesidad de establecer un modelo de gestión único a seguir, claro está que también debe existir el compromiso de todo el personal por mejorar las condiciones actuales o cambiando aquellas que ya no tengan validez para el desarrollo de la empresa, y a su vez la empresa mejorar las condiciones con sus proveedores, acreedores y clientes, permitiendo así un crecimiento de la misma, aumentando su rentabilidad, mejorando las condiciones laborales para el personal, ofreciendo un servicio de excelencia a sus clientes, posicionándose en el mercado y por ende un alto nivel de ganancias.

Se toma en cuenta dos aspectos importantes como es el humano y el financiero, el humano será la prioridad siendo este el capital más importante dentro de la organización, buscando siempre su bienestar y desarrollo no solo profesional sino también personal, y el aspecto financiero si tomamos en cuenta que es el recurso que permite el desarrollo de las empresas siempre que sea administrado con principio de austeridad y eficiencia.

### 3.5 CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
1. MARCO LEGAL .....	4
2. OBJETIVOS DEL MANUAL .....	4
2.1 Objetivo General .....	4
2.2 Objetivos Específicos .....	4
3. PLANIFICACIÓN .....	5
3.1 Valores Corporativos.....	6
3.2 Fines de la Organización .....	7
3.3 Diagnóstico Situacional.....	7
4. ORGANIZACIÓN .....	21
4.1 Estructura Administrativa.....	21
4.2 Estructura Funcional .....	23
4.3 Descripción de procesos .....	33
5. DIRECCIÓN.....	35
5.1 Manual de mitigación de riesgos .....	35
5.2 Plan de capacitación .....	39
6. CONTROL.....	42
6.1 Control de indicadores de gestión .....	42
6.2 Control de Gestión Financiera.....	44
6.2.1 Análisis Horizontal y Vertical .....	45
6.2.2 Análisis Índices Financieros.....	46
6.3 Control de Gestión Administrativa.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	56

### 3.6 OPERATIVIDAD

Cuadro No. 3.6. 1 OPERATIVIDAD

ASPECTOS	CONTENIDO	BENEFICIOS / OBJETIVOS	CATEGORIA	INDICADORES
<b>Modelo de Gestión Administrativa-financiero</b>	Actividades de mejora continua de procesos administrativos y financieros, Diagnostico situacional, Ventajas competitivas, Misión, visión, valores corporativos	Lograr innovación y aprendizaje continuo. Se aplican para generar cambios al talento humano. Lograr mejores resultados, aumento de las ventas mediante el esfuerzo mancomunado. Optimizar el uso de los recursos disponibles	Valor agregado y servicio personalizado Satisfacción del cliente Incursión y posicionamiento mercado	Calidad Total Desarrollo organizacional Productividad Competitividad Cliente Globalización
<b>Procesos administrativos-financieros</b>	Planeación. Organización. Dirección. Control. Compromiso organizacional. Integración del personal. Capacitación constante al personal. Atención a quejas y sugerencias por parte de clientes internos y externos	Mejorar la calidad del servicio prestado por el personal. Desarrollar objetivos organizacionales. Manejar eficazmente los recursos de la empresa.	Servicio y atención al cliente. Fortalecimiento de las relaciones laborales. Organización del trabajo. Correlación de movimientos y tiempos de respuesta. Eficiencia, Oportunidad. Rentabilidad	Calidad. Excelencia empresarial. Competitividad Posicionamiento en el mercado. Cliente.

<b>Modelo de gestión</b>	Imagen empresarial Comunicación y relaciones. Participación del personal y clientes. Sobresalientes prácticas comerciales.	Organizar la empresa a través de la sinergia de sus recursos Establecimiento de nuevos estándares empresariales y mejora de los ya existentes. Optimización y mejora de los procesos y procedimientos. Elevado nivel de gestión.	Valor agregado para el dueño y el cliente Continuidad y sostenibilidad del negocio. Administración eficaz de la empresa	Excelencia. Calidad. Cliente. Competitividad. Productividad. Rentabilidad.
--------------------------	---	---	---	---

**Fuente:** Trabajo de campo CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

## CAPÍTULO IV

### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1 Encuesta realizada a clientes externos

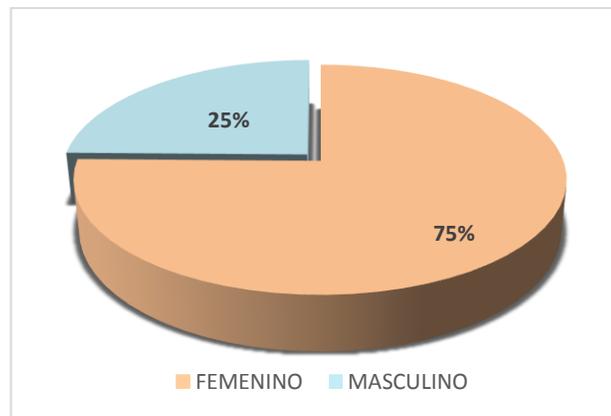
##### GENERO.

Cuadro No. 4.1.1.1 GENERO

FEMENINO	295	75%
MASCULINO	97	25%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.1.1 GENERO



Fuente: Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

##### Análisis e interpretación.

De los datos obtenidos se pudo determinar que el 75% de los clientes pertenecen al género femenino, mientras que el restante 25% son de género masculino, es así que la mayor parte de clientes activos son mujeres, característica particular al momento de direccionar información, promociones, material publicitario, etc.

## EDAD.

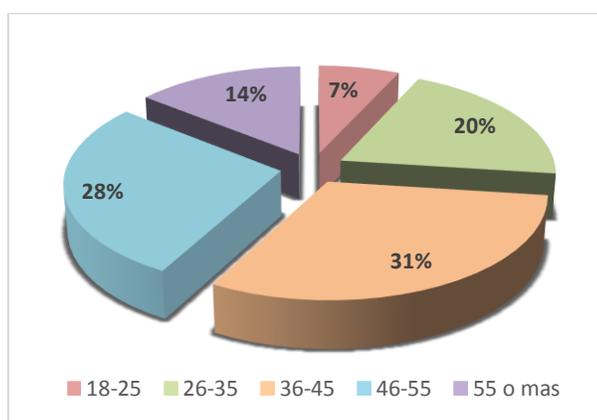
Cuadro No. 4.1.1. 2 EDAD

18-25	27	7%
26-35	79	20%
36-45	121	31%
46-55	109	28%
55 o mas	56	14%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.1. 2 EDAD



Fuente: Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Análisis e interpretación.

Se pudo determinar que el 31% de los clientes encuestados se encuentran entre los 36 y 45 años de edad, el 28% tienen entre los 46 y 55 años de edad, el 20% están entre los 26 y 35 años de edad, el 14% tienen una edad entre los 55 o más años y el 7% tienen entre 18 a 25 años de edad, con esta información se puede establecer que el 59% de todos los clientes se encuentran en un rango de edad entre los 36 y 55 años es decir la mayor parte de los clientes mantienen una edad adulta, información que será útil al momento de establecer un modelo de publicidad, promociones, etc. para este segmento de clientes en específico.

### **PREGUNTA No.1**

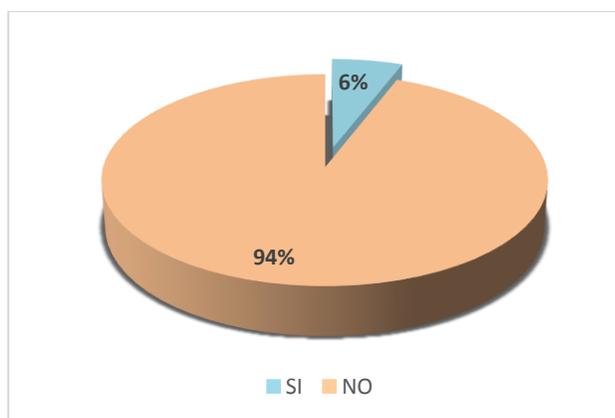
¿Conoce usted del centro de distribución de gas Víctor Morejón ubicado en la Ciudad de Riobamba?

**Cuadro No. 4.1.1. 3** CONOCE EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

SI	23	6%
NO	369	94%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 3** CONOCE EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN



**Fuente:** Encuesta clientes CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 94% de los clientes no conocen sobre el CDGLP Víctor Morejón, mientras que un 6 % respondió si conocer de la empresa, de esta información se concluyó que la mayor parte de los clientes no conocen que empresa les brinda el servicio, la imagen empresarial es insipiente e incluso desconocida en la mente del cliente, aspecto que debe ser revertido de inmediato con estrategias que posicionen al servicio sobre el producto.

## PREGUNTA No.2.

¿Con que frecuencia requiere usted el servicio de entrega de gas a domicilio que presta el Centro de Distribución de gas Víctor Morejón?

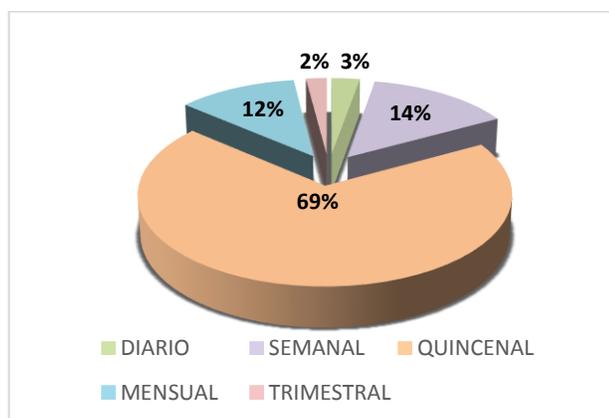
**Cuadro No. 4.1.1. 4** FRECUENCIA DE ENTREGA A DOMICILIO

DIARIO	11	3%
SEMANAL	56	14%
QUINCENAL	271	69%
MENSUAL	46	12%
TRIMESTRAL	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 4** FRECUENCIA DE ENTREGA A DOMICILIO



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 69% de los clientes solicitan el servicio de manera quincenal, el 14% lo solicita de manera semanal, el 12% de manera mensual, el 3% de manera diaria y el restante 2% de manera trimestral, se evidencio entonces que el consumo mayoritario de GLP se da cada quince días en los hogares de la ciudad de Riobamba, información útil al momento de establecer características específicas de consumo del producto, determinar el volumen de inventario a mantener, variación en los niveles de consumo, interés del producto en función de la existencia de productos sustitutos, entre otros.

### **PREGUNTA No.3.**

¿El servicio de entrega de gas a domicilio es oportuno?

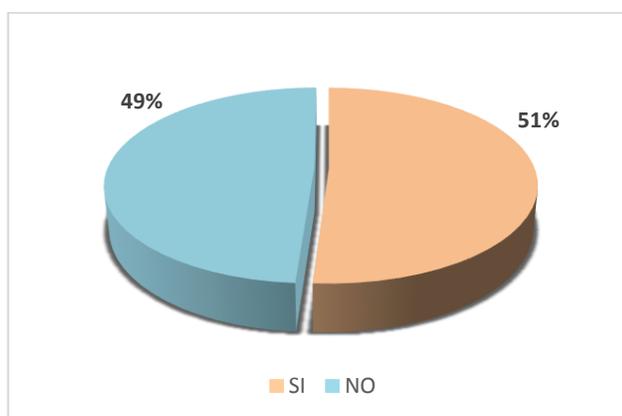
**Cuadro No. 4.1.1. 5 LA ENTREGA ES OPORTUNA**

SI	200	51%
NO	192	49%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 5 LA ENTREGA ES OPORTUNA**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Se pudo determinar a través de los resultados obtenidos que el 51% de los clientes aseguran que el servicio de gas a domicilio es oportuno, mientras que el 49% de los clientes respondieron que el servicio no lo es, se establece entonces que casi la mitad de los clientes sienten insatisfacción con el tiempo de respuesta que brinda la empresa en el servicio, dado principalmente por una desorganización y falta de planificación en las rutas de las unidades de reparto generando un desperdicio de recursos y tiempo.

#### **PREGUNTA No. 4.**

¿Al momento de realizar la llamada telefónica para solicitar el servicio de entrega de gas a domicilio, cómo calificaría usted la atención que le presta la persona que le contesta?

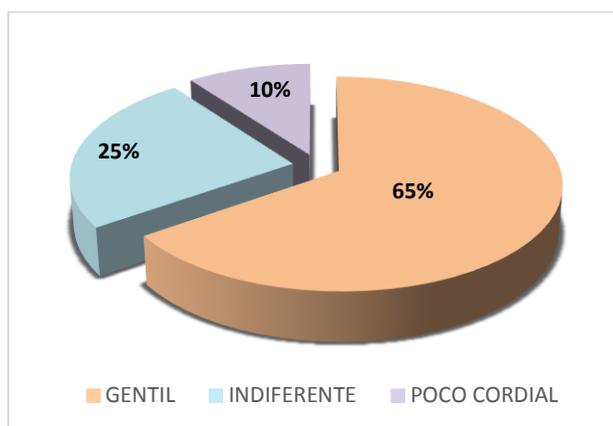
**Cuadro No. 4.1.1. 6 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO**

GENTIL	256	65%
INDIFERENTE	96	25%
POCO CORDIAL	40	10%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 6 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

#### **Análisis e interpretación.**

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 65% de los clientes respondieron que la atención por parte del personal que recibe su llamada es cordial, el 24% respondió que la atención es indiferente, mientras que el 10% respondió que es poco cordial, si en verdad la mayor parte de los clientes asegura recibir un trato gentil al momento de realizar una llamada, existe un gran margen del 35% que no se encuentra conforme con el trato que reciben por parte del personal que recibe sus llamadas, si se toma en cuenta que a través de las llamada telefónica la imagen de la empresa, esta debe ser atendida con un altísimo nivel calidad, factor que debe mejorar con capacitación al personal sobre atención al cliente.

### **PREGUNTA No. 5.**

¿El tiempo de entrega del producto en su domicilio que se le ofrece es similar al dado por la persona que recibe su llamada?

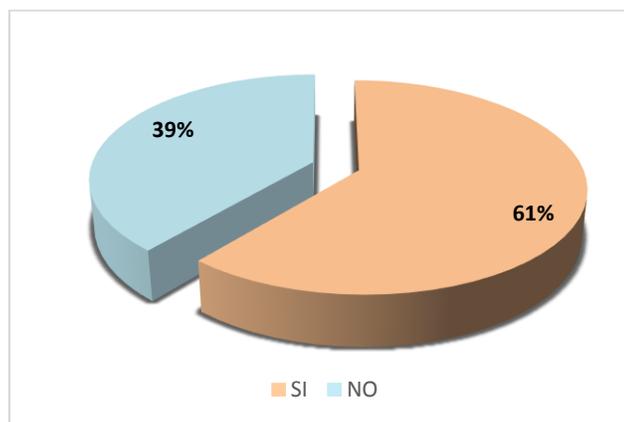
**Cuadro No. 4.1.1. 7 TIEMPO DE ENTREGA OPORTUNA**

SI	240	61%
NO	152	39%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 7 TIEMPO DE ENTREGA OPORTUNA**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 61% de los clientes aseguran que el tiempo de entrega es similar al que se le ofrece al momento de recibir la llamada, mientras que el 39% dicen que el tiempo de entrega no es el mismo al ofrecido al momento de realizar la llamada, la empresa no logra ajustarse a los tiempos ofrecidos al 39% de sus clientes debido a la falta de planificación en las entregas y una deficiente coordinación con las unidades de reparto.

### **PREGUNTA No.6.**

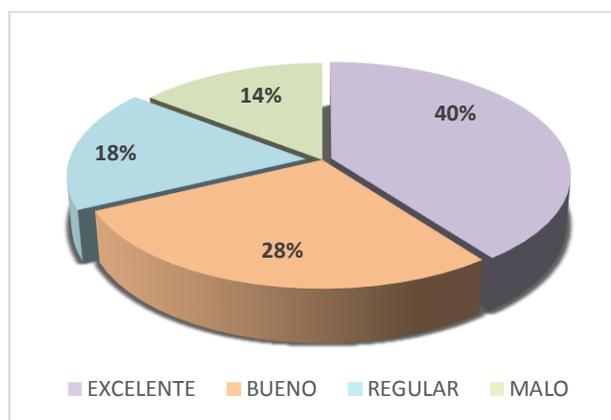
¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte del personal al momento que realiza la entrega del producto en su domicilio?

**Cuadro No. 4.1.1. 8 CALIFICACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO**

EXCELENTE	156	40%
BUENO	110	28%
REGULAR	69	18%
MALO	57	14%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 8 CALIFICACIÓN DE ENTREGA DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Su pudo determinar que el 40% de los clientes califican como excelente el trato recibido por el personal al momento de la entrega del producto, mientras que el 28% califico como bueno, el 18% lo catalogo como regular, y mientras que el 14% cree que el trato recibido es malo, se puede determinar que más de la mitad de los clientes no reciben un trato excelente al momento de ser atendido, siendo el servicio el factor más importante en el éxito de la empresa, se debe capacitar al personal involucrado para brindar un trato cordial y amble a los clientes.

### **PREGUNTA No. 7.**

¿Al momento de la entrega del producto en su domicilio se cumple con normas de seguridad necesarias para el manejo del mismo?

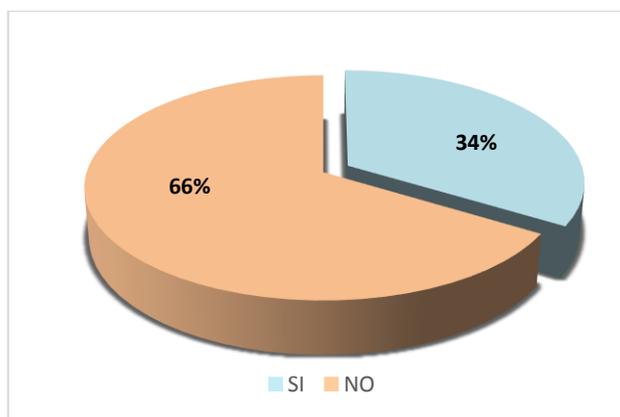
**Cuadro No. 4.1.1. 9 CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD**

SI	132	34%
NO	260	66%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 9 CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación**

Al analizar los resultados obtenidos se pudo determinar que el 66% de los clientes aseguran que no existen normas de seguridad en el manejo del producto al momento de la entrega, mientras que el 34% respondió que si se maneja el producto con normas de seguridad por parte del personal, se determina en un alto porcentaje la falta de observancia en normas y procedimientos de seguridad por parte del personal a cargo de la entrega del producto, y al ser un producto combustible el mismo debe ser manejado bajo estándares de seguridad con el fin de mitigar cualquier tipo de riesgo, para lo cual se debe capacitar al personal y establecer medidas de seguridad a cumplir.

### **PREGUNTA No. 8.**

¿Al momento de la entrega del producto en su domicilio usted ha recibido algún tipo de observación o sugerencia sobre la manipulación del mismo por parte del personal que realiza la entrega?

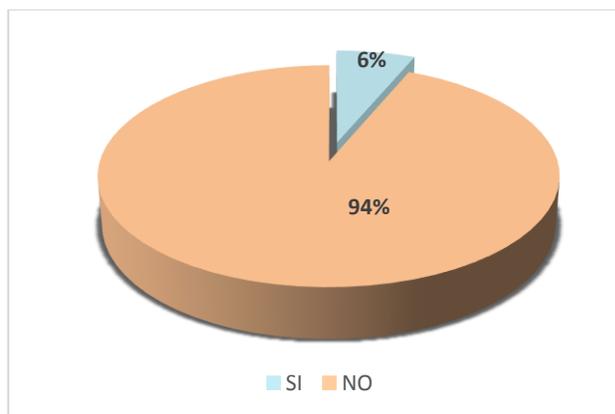
**Cuadro No. 4.1.1. 10** SUGERENCIAS AL MOMENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO

SI	25	6%
NO	367	94%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 10** SUGERENCIAS AL MOMENTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

De los datos obtenidos se pudo determinar que el 94% de los clientes no han recibido ningún tipo de observación o sugerencia por parte del personal sobre la manipulación del producto, mientras que el 6% asegura si haber recibido alguna sugerencia por parte del personal, se pudo establecer que la mayor parte de los clientes no recibe ningún tipo de información por parte del personal de cómo se debe manipular el producto, por las características del mismo el cliente debe tener conocimientos básicos de seguridad para una manipulación adecuada y segura del cilindro.

### **PREGUNTA No. 9.**

¿Si usted ha tenido algún problema con el producto entregado en su domicilio el mismo ha sido resuelto oportunamente?

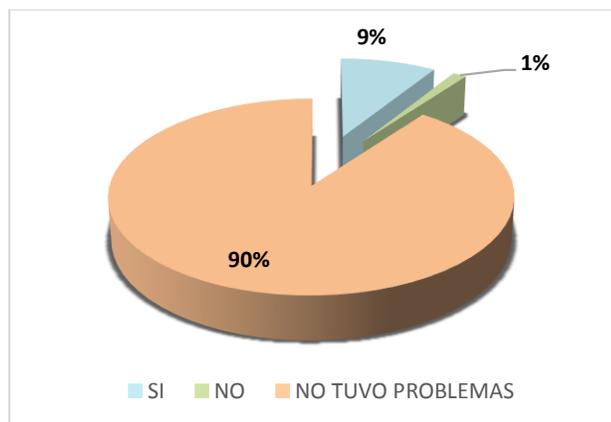
**Cuadro No. 4.1.1. 11 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS OPORTUNAMENTE**

SI	35	9%
NO	5	1%
NO TUVO PROBLEMAS	352	90%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.1. 11 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS OPORTUNAMENTE**



**Fuente:** Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Al analizar los resultados de los datos obtenidos se pudo determinar que el 90% de los clientes aseguran no haber tenido problemas con el producto entregado, el 9% asegura que su problema fue resuelto oportunamente, mientras que el 1% asegura no haber recibido solución algún a un problema presentado en el producto, se pudo establecer que el 10% de los clientes han tenido algún problema con el producto entregado, la calidad en el servicio genera 100% de clientes satisfechos, objetivo que se debe procurar en la empresa.

## PREGUNTA No.10.

¿Qué servicio le gustaría que se implemente para que usted sienta que sus necesidades son mejor atendidas?

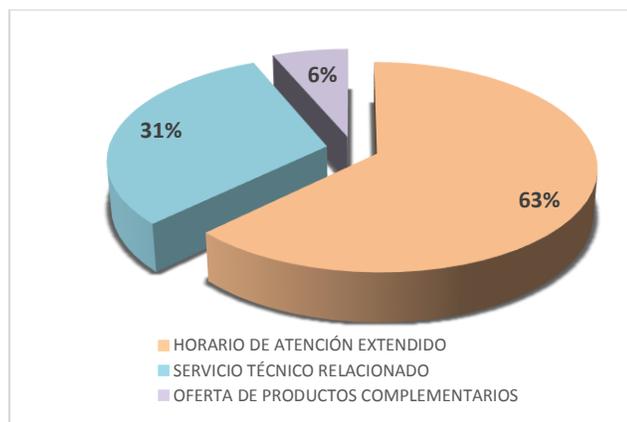
Cuadro No. 4.1.1. 12 IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO ADICIONAL

HORARIO DE ATENCIÓN EXTENDIDO	246	63%
SERVICIO TÉCNICO RELACIONADO	121	31%
OFERTA DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	25	6%
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.1. 12 IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO ADICIONAL



Fuente: Encuesta cliente CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

## Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 63% de los clientes piden que el horario de atención sea extendido, el 31% solicita servicio técnico relacionado y el 6% piden oferta de productos relacionados, se pudo establecer la existencia de necesidades insatisfechas en los clientes y a su vez oportunidades que la empresa debe aprovechar para ampliar su gama de productos y servicios, única forma de ser competitivos y generar mayor rentabilidad.

## 4.1.2 ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES INTERNOS

### PREGUNTA No. 1.

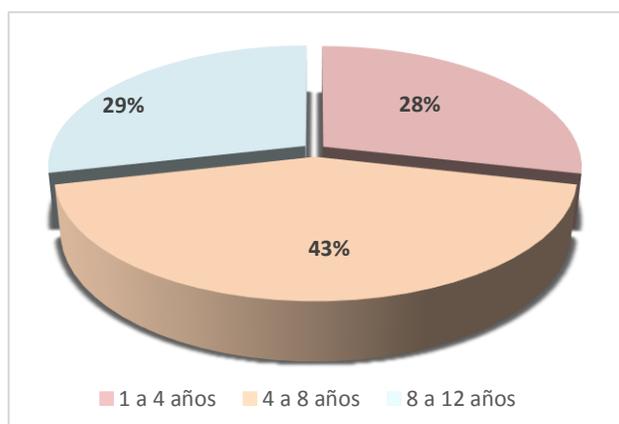
Indique que tiempo labora en la empresa.

**Cuadro No. 4.1.2. 1 TIEMPO DE TRABAJO DEL EMPLEADO**

1 a 4 años	4	28%
4 a 8 años	6	43%
8 a 12 años	4	29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 1 TIEMPO DE TRABAJO DEL EMPLEADO**



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Se pudo determinar que el 43% de los empleados trabajan entre 4 a 8 años en la empresa, el 29% trabaja entre 1 a 4 años, y el restante 29% tiene entre 8 a 12 años de antigüedad en la empresa, así se pudo establecer que el 72% de los empleados tiene ya una antigüedad de más de 4 años en la empresa, esto refleja un bajo margen de rotación en los empleados, asegurando así la especialización y experiencia que se adquiere con el tiempo en las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, así mismo acumulando conocimientos, habilidades y destrezas para poder cumplir nuevos retos profesionales a través de ascensos.

## PREGUNTA No. 2.

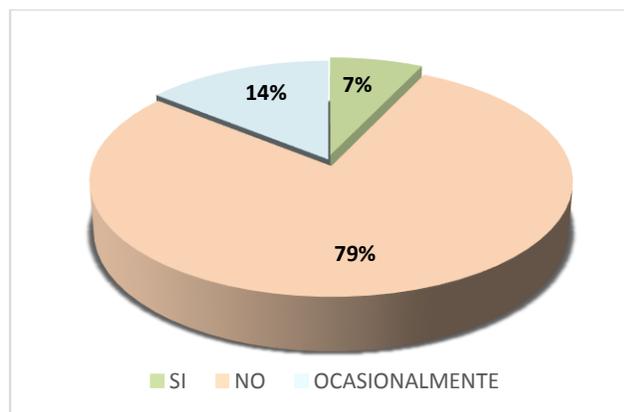
¿Durante el tiempo que labora en la empresa usted ha tenido un cambio de funciones o puesto de trabajo distinto?

Cuadro No. 4.1.2. 2 CAMBIO DE FUNCIONES O PUESTO DE TRABAJO

SI	1	7%
NO	11	79%
OCASIONALMENTE	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.2. 2 CAMBIO DE FUNCIONES O PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

## Análisis e interpretación

De los datos obtenidos se pudo determinar que el 79% del personal nunca ha tenido un cambio de funciones o puesto de trabajo, el 14% dice que ha tenido de manera ocasional y mientras el 7% dice que si ha tenido un cambio de funciones o puesto de trabajo distinto, así se pudo establecer que existe un bajo nivel de ascensos del personal en la empresa, es necesario una cultura de superación entre el personal que labora en la empresa para asumir retos profesionales, así como también la administración generar oportunidades así como fomentar e impulsar el desarrollo profesional de todos los miembros del equipo de trabajo.

### PREGUNTA No. 3.

¿Conoce usted claramente cuáles son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

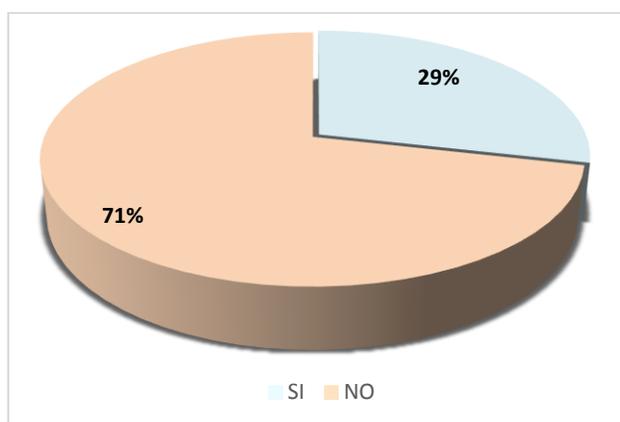
Cuadro No. 4.1.2. 3 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

SI	4	29%
NO	10	71%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.2. 3 CONOCIMIENTO DE FUNCIONES



Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Análisis e interpretación

De los datos obtenidos se pudo determinar que el 71% de los empleados no conoce cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo, mientras que el 29% si conoce sus funciones, la mayor parte de los empleados desconoce sus funciones debido a que no existe una estructura funcional o un manual de funciones para los puestos de trabajo en la empresa, solo cumplen funciones delegadas según la necesidad que surge en determinado momento, la falta de herramientas técnicas de administración de personal genera una baja productividad del recurso humano.

#### **PREGUNTA No. 4.**

¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación o entrenamiento antes de empezar de desempeñar sus funciones cuando ingreso a la empresa?

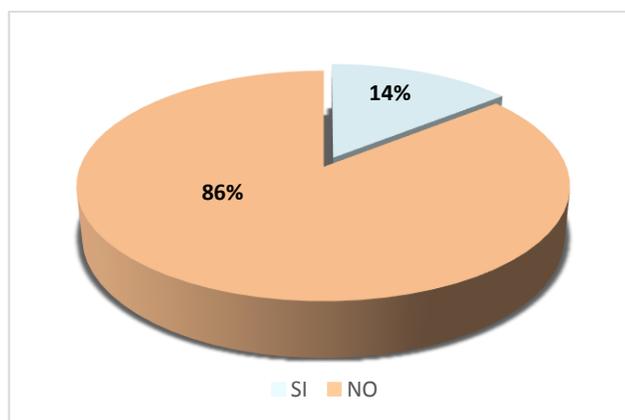
**Cuadro No. 4.1.2. 4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

SI	2	14%
NO	12	86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 4 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

#### **Análisis e interpretación**

De los datos recolectados se pudo determinar que el 86% de los empleados asegura no haber recibido ninguna capacitación o entrenamiento antes de empezar a desempeñar sus funciones, mientras que el 14% dijo si haber recibido capacitación y entrenamiento al momento de ingresar a la empresa, así se puede determinar un bajo nivel de capacitación y entrenamiento que se da al personal para desempeñar las funciones acorde al puesto de trabajo al ser contratados, el establecimiento de planes de capacitación así como de inducción permiten el desarrollo de las actividades laborales de manera más eficiente, se minimiza los errores y se mejora el servicio.

### **PREGUNTA No. 5.**

¿Considera usted que al definir los procesos y capacitar al personal mejorara la rentabilidad del centro de distribución de gas?

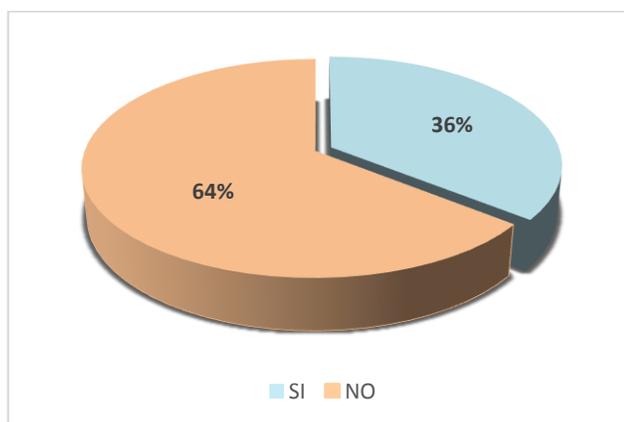
**Cuadro No. 4.1.2. 5** DEFINIR PROCESOS Y CAPACITAR AL PERSONAL

SI	5	36%
NO	9	64%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 5** DEFINIR PROCESOS Y CAPACITAR AL PERSONAL



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Se pudo determinar que el 64% de los empleados creen que la definición de procesos y capacitación no mejoraría la rentabilidad de la empresa, y el restante 36% asegura que si sería útil la definición de procesos y capacitación para el incremento de la rentabilidad, es decir la mayor parte de los empleados cree que la rentabilidad de la empresa no mejorara a través de la capacitación al personal ni por la definición de procesos, es claro que la mejora en la estructura de los procesos internos y la implementación de un plan de capacitación al personal permite un mejor desempeño empresarial y por ende el incremento de la rentabilidad.

### **PREGUNTA No. 6**

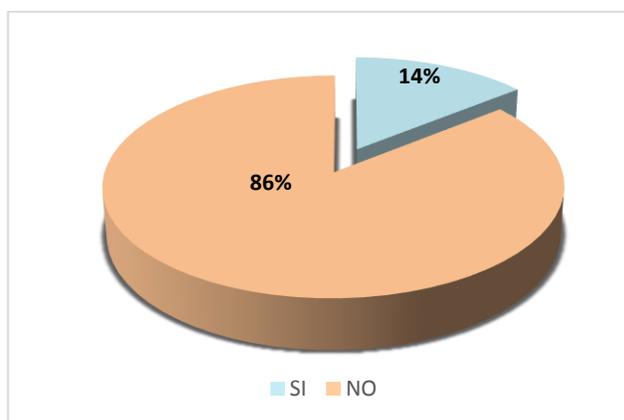
¿Piensa usted que al aplicar un modelo de gestión se optimizaría la rentabilidad financiera del centro de distribución de gas?

**Cuadro No. 4.1.2. 6 APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN**

SI	2	14%
NO	12	86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 6 APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN**



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

De la información obtenida se pudo determinar que el 86% de los empleados cree que con la implementación de un modelo de gestión la rentabilidad de la empresa no va a mejorar, mientras que el 14% cree que la situación si mejorara, es decir la mayor parte de los empleados no confía en la implementación de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, muchas veces el desconocimiento o la resistencia al cambio genera incertidumbre en el ser humano y rechazo a nuevas oportunidades de desarrollo.

### PREGUNTA No. 7.

De los siguientes beneficios de ley, señale cuales son los que la empresa cumple como exige la ley:

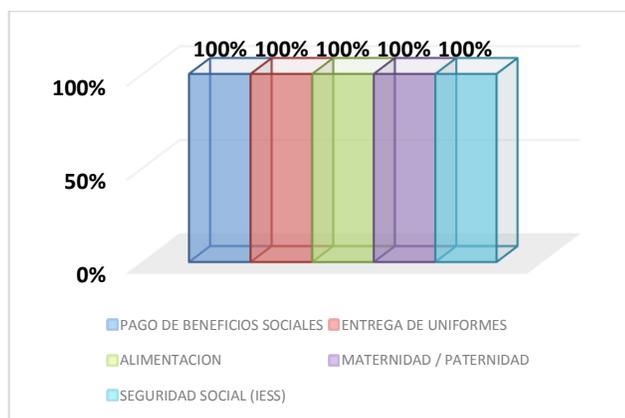
Cuadro No. 4.1.2. 7 CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LEY

PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES	14	100%
ENTREGA DE UNIFORMES	14	100%
ALIMENTACION	14	100%
MATERNIDAD / PATERNIDAD	14	100%
SEGURIDAD SOCIAL (IESS)	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.2. 7 CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LEY



Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se pudo deducir que los beneficios a los empleados son cumplidos al 100% a todo el personal, se determina que la empresa cumple con todos los beneficios laborales exigidos por la ley generando así estabilidad y motivación en el recurso humano.

### **PREGUNTA No. 8.**

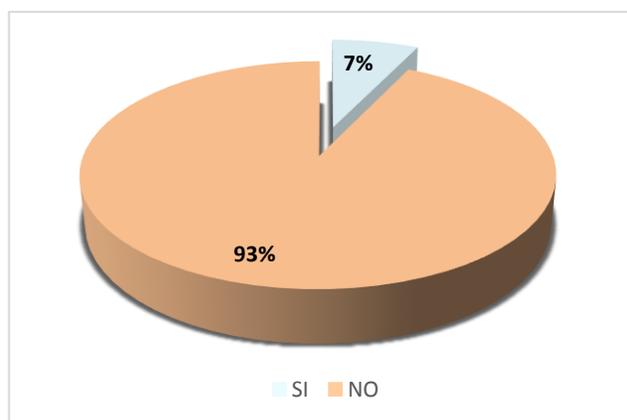
¿Piensa Usted que al realizar un diagnóstico actual del centro de distribución de GLP mejorará los procesos?

**Cuadro No. 4.1.2. 8 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

SI	1	7%
NO	13	93%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 8 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación**

Se determina con los resultados obtenidos que el 93% de los empleados no cree que al realizar un diagnóstico de la situación actual mejorara los procesos, y solo un 7% cree que sería beneficioso para la empresa el realizar un diagnóstico para mejorar sus procesos, es decir la mayor parte del personal desconoce que un diagnóstico actual es el primer paso para generar un cambio positivo en la empresa, siendo tarea de la administración socializar los beneficios que ha futuro se logran con este modelo de gestión.

### **PREGUNTA No. 9.**

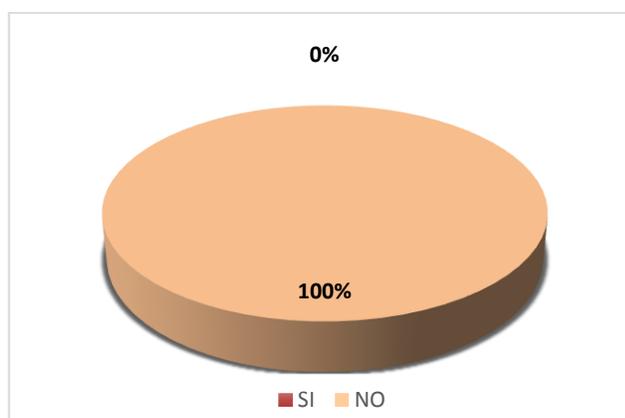
¿Conoce usted si existe un manual de funciones relacionado a su puesto de trabajo?

**Cuadro No. 4.1.2. 9** EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

SI	0	0%
NO	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 9** EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación**

De los resultados obtenidos podemos determinar que el 100% de los empleados aseguran no conocer la existencia de un manual de funciones sobre su puesto de trabajo, entonces se confirma la inexistencia de un manual de funciones para los diferentes cargos en la empresa, lo que ha generado un desconocimiento de lo que cada miembro del equipo de trabajo tiene que hacer, tan solo limitándose a realizar actividades que por necesidad se las realiza mas no como parte de un proceso a seguir, de igual manera se hace necesario saber cuál es el perfil requerido del empleado para su puesto de trabajo.

### **PREGUNTA No. 10.**

¿La implementación de un Modelo de Gestión Administrativa- Financiera en la empresa mejoraría la calidad del servicio y permitirá la optimización de los recursos?

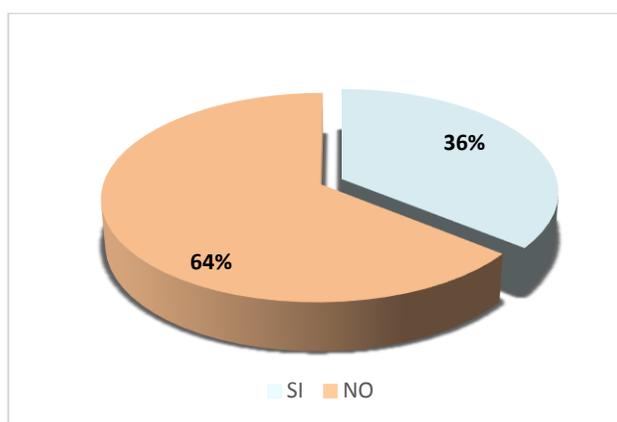
**Cuadro No. 4.1.2. 10** IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

SI	5	36%
NO	9	64%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 10** IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación.**

Se determina que el 64% del personal no cree que la implementación de un modelo de gestión administrativa-financiera pueda mejorar la calidad del servicio y la optimización de los recursos, en tanto el 36% si cree en la implementación de un modelo de gestión, es decir existe un alto margen de empleados que desconoce el beneficio que trae el implementar un modelo de gestión idóneo para mejorar los procesos y la administración de los recursos con la finalidad de mantener el negocio en marcha.

### **PREGUNTA No. 11.-**

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación con el fin de mejorar en su trabajo, vida personal, ambiente familiar y relaciones interpersonales?

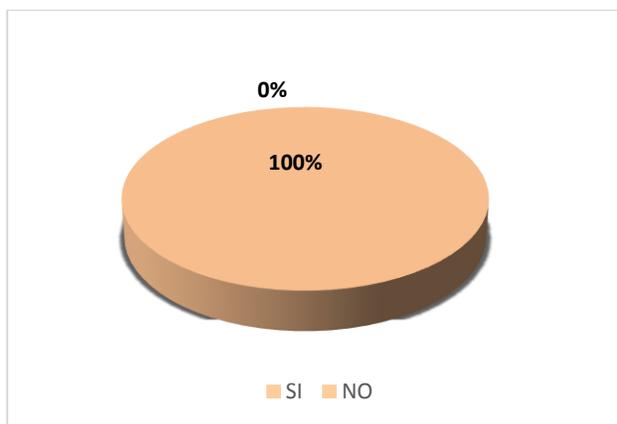
**Cuadro No. 4.1.2. 11 PREDISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIONES**

SI	14	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

**Gráfico No. 4.1.2. 11 PREDISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIONES**



**Fuente:** Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

### **Análisis e interpretación**

Se pudo determinar que el 100% de los empleados están dispuestos a recibir capacitación capaz de mejorar varios aspectos de su vida, determinando así la posibilidad de un plan de capacitaciones a todo el personal buscando de esta manera la especialización en sus tareas, una mejora en el servicio, así como el desarrollo personal y profesional de cada colaborador de la empresa.

## PREGUNTA No. 12.

¿La administración escucha sus comentarios, sugerencia, ideas nuevas o recomendaciones sobre la labor diaria que usted realiza en la empresa?

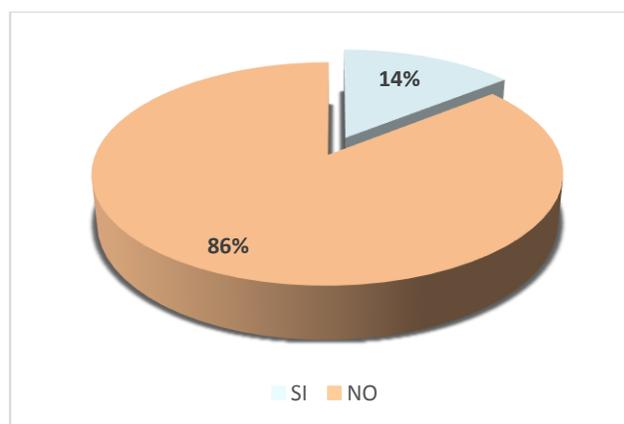
Cuadro No. 4.1.2. 12 LA ADMINISTRACIÓN ESCUCHA SUGERENCIAS

SI	2	14%
NO	12	86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.1.2. 12 LA ADMINISTRACIÓN ESCUCHA SUGERENCIAS



Fuente: Encuesta empleados CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos se pudo determinar que el 86% de los empleados siente que sus comentarios, sugerencia, ideas o recomendaciones no son escuchadas por la administración, mientras que el 14% asegura que si existe receptibilidad a sus palabras por parte de la administración, se puede establecer que existe poca recepción por parte del dueño de la empresa a las opiniones de sus empleados, se debe generar verdaderos espacios de dialogo con la apertura necesaria para que cada integrante del equipo de trabajo comparta sus experiencias así como sus sugerencias para el establecimiento de mejoras continuas en los procesos que ellos desarrollan día a día.

## 4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Comprobación de la hipótesis General

Para la comprobación de la Hipótesis General se utilizó la estadística inferencial, donde se aplicó el Chi Cuadrado, después de haber realizado un análisis de los resultados de la encuesta se estableció la siguiente hipótesis nula  $H_0$  y la Alternativa  $H_1$  que son:

La hipótesis Nula ( $H_0$ ) La Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, No incidirá en la rentabilidad Financiera en el período marzo – diciembre del 2013 con un 95% de probabilidades con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Al haber planteado la hipótesis Alternativa de investigación ( $H_1$ ) La Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba Si incidirá en la rentabilidad Financiera en el período marzo – diciembre del 2013 con un 95% de probabilidades con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Con la pregunta N° 6 de la Encuesta dirigida a los empleados del centro de distribución de GLP Víctor Morejón se procede a comprobar la hipótesis general de la Investigación que dice: ¿Piensa usted que al aplicar un modelo de gestión se optimizaría la rentabilidad financiera del centro de distribución de gas?, se obtuvo los siguientes resultados luego de tabular las encuestas realizada a los 14 empleados

Cuadro No. 4.2.1 1 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS GENERAL

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
SI	2	11	13
NO	12	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

Fuente: Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G

Los valores esperados se obtienen de la siguiente manera:

$$E(\text{Si Antes}) = \frac{14 * 13}{28} = 6,5$$

$$E(\text{No Antes}) = \frac{14 * 15}{28} = 7,5$$

$$E(\text{Si Despues}) = \frac{14 * 13}{28} = 6,5$$

$$E(\text{No Despues}) = \frac{14 * 15}{28} = 7,5$$

**Cuadro No. 4.2.1 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS GENERAL**

<b>Valores Esperados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
SI	6.5	6.5	13
NO	7.5	7.5	15
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.

**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Una vez obtenido los Valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado prueba X2 prueba para lo cual se aplica la siguiente Ecuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

O<sub>ij</sub> denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j.

$E_{ij}$  denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

$$X^2 = \frac{(O_{11} - E_{11})^2}{E_{11}} + \frac{(O_{22} - E_{22})^2}{E_{22}} + \dots + \frac{(O_{rk} - E_{rk})^2}{E_{rk}}$$

$$X^2 = \frac{(2 - 6,5)^2}{6,5} + \frac{(12 - 7,5)^2}{7,5} + \frac{(11 - 6,5)^2}{6,5} + \frac{(3 - 7,5)^2}{7,5}$$

$$X^2 = 3,115 + 2,70 + 3,115 + 2,70$$

$$X^2 = 11,630$$

$$X^2_{calculado} = 11,630$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla  $X^2_{tabla}$  para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl se

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

Donde  $r = N^\circ$  de columnas y  $k = N^\circ$  de filas para este caso tenemos:

$$gl = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

$$gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo No.3 el valor para  $X^2_{tabla}$

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del  $X^2_{calculado}$  con el  $X^2_{tabla}$  si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula  $H_0$  es aceptada caso contrario  $H_0$  es rechazada en otras palabras

$$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$$

Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  (dependencia entre las variables)

$$X^2_{calculado} < X^2_{tabla}$$

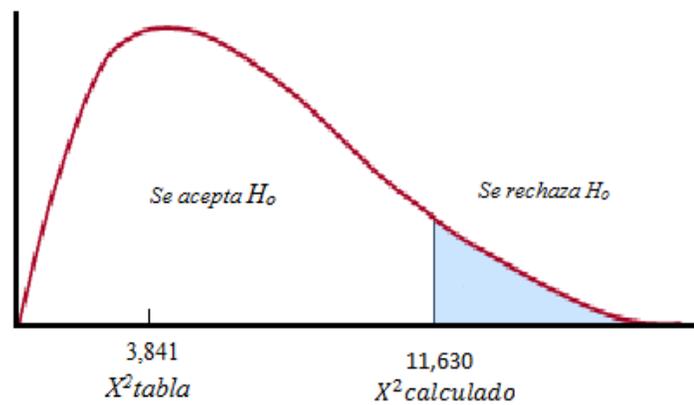
Aceptar hipótesis nula  $H_0$  (independencia entre las variables)

Para nuestro caso queda de la siguiente manera:

$$X^2_{calculado} = 11,630 > X^2_{tabla} = 3,84$$

Gráfico No. 4.2. 1 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS GENERAL

### ***DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO***



Fuente: Cuadro N° 4.2.1.1 y 4.2.1.2

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$  y se acepta la Hipótesis alternativa  $H_1$  La Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba Si incidirá en la rentabilidad Financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

#### 4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1

Para la comprobación de la Hipótesis Específica N° 1 se utilizó la estadística inferencial, se determinó la siguiente hipótesis nula  $H_0$  y la Alternativa  $H_1$  que son:

La hipótesis Nula ( $H_0$ ) El diagnóstico de los procesos administrativos-financieros en el Centro de distribución de GLP No permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Al haber planteado la hipótesis Alternativa de investigación ( $H_1$ ) El diagnóstico de los procesos administrativos y financieros en el Centro de distribución de GLP Si permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Con la pregunta N° 8 de la Encuesta dirigida a los empleados del Centro de distribución de GLP se va a comprobar la hipótesis específica N° 1 de la Investigación que dice: ¿Piensa Usted que al realizar un diagnóstico actual del centro de distribución de GLP mejorará los procesos?, se alcanzó los siguientes resultados luego de tabular las encuestas a los 14 empleados:

**Cuadro No. 4.2.2.1** VALORES OBSERVADOS HIPOTESIS ESPECÍFICA No. 1

<b>Valores Observados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
Si	1	10	11
No	13	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Los valores esperados se obtienen de la siguiente manera:

$$E(\text{Si Antes}) = \frac{14 * 11}{28} = 5,5$$

$$E(\text{No Antes}) = \frac{14 * 17}{28} = 8,5$$

$$E(\text{Si Despues}) = \frac{14 * 11}{28} = 5,5$$

$$E(\text{No Despues}) = \frac{14 * 17}{28} = 8,5$$

**Cuadro No. 4.2.2. 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 1**

<b>Valores Esperados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
Si	5.5	5.5	11
No	8.5	8.5	17
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Una vez obtenido los Valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado X2 prueba para lo cual se aplica la siguiente Ecuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

O<sub>ij</sub> denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j.

$E_{ij}$  denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

$$X^2 = \frac{(O_{11} - E_{11})^2}{E_{11}} + \frac{(O_{22} - E_{22})^2}{E_{22}} + \dots + \frac{(O_{rk} - E_{rk})^2}{E_{rk}}$$

$$X^2 = \frac{(1 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(13 - 8,5)^2}{8,5} + \frac{(10 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(4 - 8,5)^2}{8,5}$$

$$X^2 = 3,681 + 2,382 + 3,681 + 2,382$$

$$X^2 = 12,128$$

$$X^2 \text{ calculado} = 12,128$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla X2 para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl se realiza la siguiente ecuación.

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

Donde  $r = N^\circ$  de columnas y  $k = N^\circ$  de filas para este caso tenemos:

$$gl = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

$$gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo No. 3 el valor para X2 tabla

$$X^2 \text{ tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del X2 prueba con el X2 tabla si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula  $H_0$  es aceptada caso contrario  $H_0$  es rechazada en otras palabras

$$X^2 \text{ calculado} > X^2 \text{ tabla}$$

Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  (dependencia entre las variables)

$$X^2_{calculado} < X^2_{tabla}$$

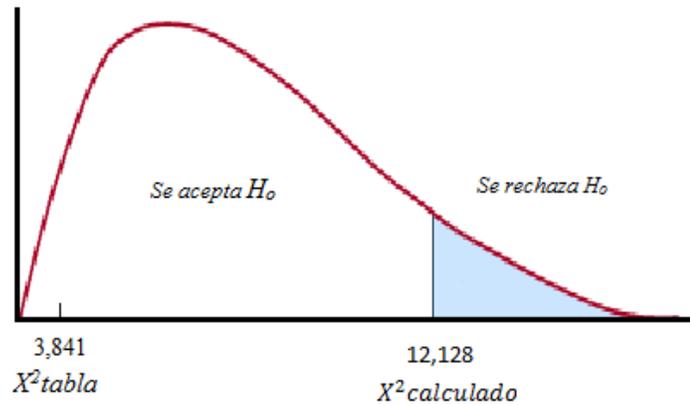
Aceptar hipótesis nula  $H_0$  (independencia entre las variables)

Para nuestro caso queda de la siguiente manera:

$$X^2_{calculado} = 12,128 > X^2_{tabla} = 3,84$$

Gráfico No. 4.2.2 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 1

### ***DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO***



**Fuente:** Cuadro N° 4.2.2.1 y 4.2.2.2  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ . El diagnóstico de los procesos administrativos-financieros en el Centro de distribución de GLP Si permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes.

### 4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2

Para la comprobación de la Hipótesis Específica N° 2 se utilizó la estadística inferencial, se aplicó el Chi Cuadrado, luego de haber realizado un análisis de los resultados de la encuesta se determinó la siguiente hipótesis nula Ho y la Alternativa H1 que son:

La hipótesis Nula (Ho) La implementación un modelo de gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de GLP No permitirá normar todos sus procesos con un 95% de probabilidades con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X2.

Al haber planteado la hipótesis Alternativa de investigación (H1) La implementación de un modelo de gestión Administrativa-Financiera Si permitirá en el Centro de Distribución de GLP normar todos sus procesos con un 95% de probabilidad con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X2.

Con las preguntas N° 5 de la encuesta dirigida a los empleados del centro de distribución de GLP, se va a comprobar la hipótesis específica N° 2 de la Investigación que dice: ¿Considera usted que al definir los procesos y capacitar al personal mejorara la rentabilidad del centro de distribución de gas?

Se obtuvo los siguientes resultados luego de tabular las encuestas a los 14 empleados:

**Cuadro No. 4.2.3. 1 VALORES OBSERVADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2**

<b>Valores Observados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
SI	5	13	18
NO	9	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Los valores esperados se obtienen de la siguiente manera:

$$E(\text{Si Pregunta 6}) = \frac{14 * 18}{28} = 9$$

$$E(\text{No Pregunta 6}) = \frac{14 * 10}{28} = 5$$

$$E(\text{Si Pregunta 2}) = \frac{14 * 18}{28} = 9$$

$$E(\text{No Pregunta 2}) = \frac{14 * 10}{28} = 5$$

**Cuadro No. 4.2.3. 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2**

<b>Valores Esperados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
SI	9	9	18
NO	5	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Una vez obtenido los Valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado  $X^2$  prueba para lo cual se aplica la siguiente Ecuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$O_{ij}$  denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila  $i$  de la columna  $j$ .

$E_{ij}$  denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

$$X^2 = \frac{(O_{11} - E_{11})^2}{E_{11}} + \frac{(O_{22} - E_{22})^2}{E_{22}} + \dots + \frac{(O_{rk} - E_{rk})^2}{E_{rk}}$$

$$X^2 = \frac{(5 - 9)^2}{9} + \frac{(9 - 5)^2}{5} + \frac{(13 - 9)^2}{9} + \frac{(1 - 5)^2}{5}$$

$$X^2 = 1,777 + 3,2 + 1,777 + 3,2$$

$$X^2 = 9,956$$

$$X^2_{calculado} = 9,956$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla  $X^2_{tabla}$  para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl.

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

Donde  $r = N^\circ$  de columnas y  $k = N^\circ$  de filas para este caso tenemos:

$$gl = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

$$gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo No. 3 el valor para  $X^2_{tabla}$

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del  $X^2_{prueba}$  con el  $X^2_{tabla}$  si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula  $H_0$  es aceptada, caso contrario  $H_0$  es rechazada en otras palabras.

$$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$$

Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  (dependencia entre las variables)

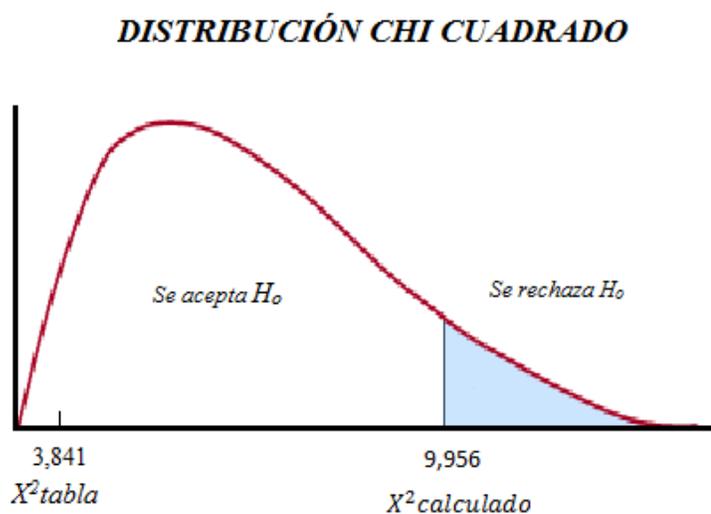
$$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$$

Aceptar hipótesis nula  $H_0$  (independencia entre las variables)

Para nuestro caso queda de la siguiente manera:

$$X^2_{calculado} = 9,956 > X^2_{tabla} = 3,84$$

Gráfico No. 4.2. 3 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 2



**Fuente:** Cuadro N° 4.2.3.1 y 4.2.3.2  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$  y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) La implementación un modelo de gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de GLP Si permitirá normar todos sus procesos.

#### 4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3

Para la comprobación de la Hipótesis Específica N° 3 se aplicó la estadística inferencial, se utilizó el Chi Cuadrado, luego de haber realizado un análisis de los resultados de la encuesta se determinó la siguiente hipótesis nula  $H_0$  y la Alternativa  $H_1$  que son:

La hipótesis Nula ( $H_0$ ) La evaluación del modelo de gestión Administrativa-Financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP No permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de los recursos, con un 95% de probabilidades con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Al haber planteado la hipótesis Alternativa de investigación ( $H_1$ ) La evaluación del modelo de gestión Administrativa-Financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP Si permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de recursos, con un 95% de probabilidad con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Con las preguntas N° 10 de la encuesta dirigida a los empleados del centro de distribución de GLP, se va a comprobar la hipótesis específica N° 3 de la Investigación que dice: ¿La implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en la empresa mejoraría la calidad del servicio y permitirá la optimización de los recursos?, se obtuvo los siguientes resultados luego de tabular las encuestas a los 14 empleados:

**Cuadro No. 4.2.4 1 VALORES OBSERVADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3**

<b>Valores Observados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
Si	5	12	17
No	9	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Los valores esperados se obtienen de la siguiente manera:

$$E(\text{Si Pregunta 6}) = \frac{14 * 17}{28} = 8,5$$

$$E(\text{No Pregunta 6}) = \frac{14 * 11}{28} = 5,5$$

$$E(\text{Si Pregunta 2}) = \frac{14 * 17}{28} = 8,5$$

$$E(\text{No Pregunta 2}) = \frac{14 * 11}{28} = 5,5$$

**Cuadro No. 4.2.4 2 VALORES ESPERADOS HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3**

<b>Valores Esperados</b>			
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Total</b>
Si	8.5	8.5	17
No	5.5	5.5	11
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Encuesta realizada CDGLP. Víctor Morejón.  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Una vez obtenido los Valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado  $X^2$  prueba para lo cual se aplica la siguiente Ecuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$O_{ij}$  denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila  $i$  de la columna  $j$ .

$E_{ij}$  denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

$$X^2 = \frac{(O_{11} - E_{11})^2}{E_{11}} + \frac{(O_{22} - E_{22})^2}{E_{22}} + \dots + \frac{(O_{rk} - E_{rk})^2}{E_{rk}}$$

$$X^2 = \frac{(5 - 8,5)^2}{8,5} + \frac{(9 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(12 - 8,5)^2}{8,5} + \frac{(2 - 5,5)^2}{5,5}$$

$$X^2 = 1,441 + 2,227 + 1,441 + 2,227$$

$$X^2 = 7,336$$

$$X^2_{calculado} = 7,336$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla  $X^2_{tabla}$  para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

Donde  $r = N^\circ$  de columnas y  $k = N^\circ$  de filas para este caso tenemos:

$$gl = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

$$gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo No. 3 el valor para  $X^2_{tabla}$

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del  $X^2$  prueba con el  $X^2_{tabla}$  si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula  $H_0$  es aceptada, caso contrario  $H_0$  es rechazada en otras palabras.

$$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$$

Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  (dependencia entre las variables)

$$X^2_{calculado} < X^2_{tabla}$$

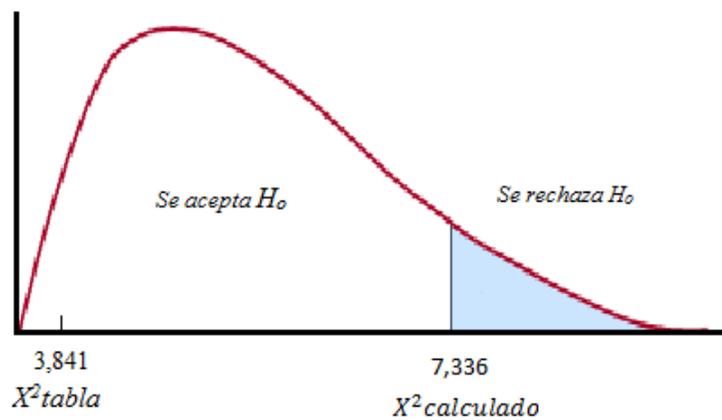
Aceptar hipótesis nula  $H_0$  (independencia entre las variables)

Para nuestro caso queda de la siguiente manera:

$$X^2_{calculado} = 7,336 > X^2_{tabla} = 3,841$$

Gráfico No. 4.2. 4 DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA No. 3

### ***DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO***



**Fuente:** Cuadro N° 4.2.4.1 y 4.2.4.2  
**Elaborado por:** Diego V Morejón G.

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula  $H_0$  y se rechaza la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) La evaluación del modelo de gestión Administrativa-Financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP Si permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de recursos.

### 4.3 ANÁLISIS DE INDICES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión son una herramienta importante al momento de realizar un seguimiento de los objetivos que se busca alcanzar.

#### 4.3.1 Cumplimiento de entregas

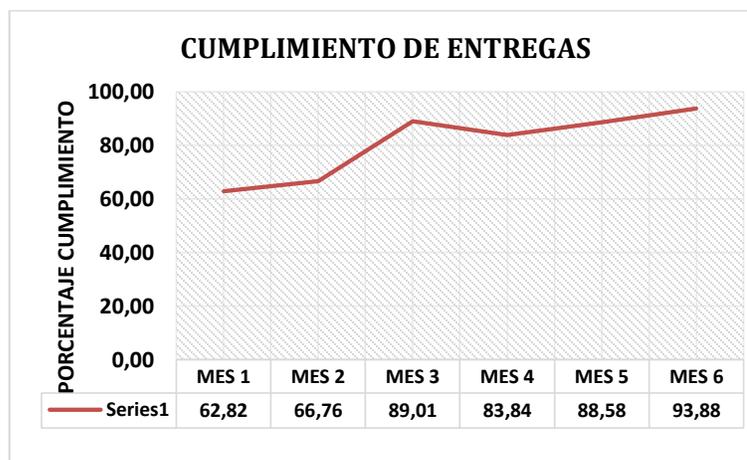
$$CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS = \frac{Entregas\ confirmadas}{Total\ llamadas\ recibidas} \times 100$$

Cuadro No. 4.3. 1 CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
LLAMADAS	14256	15865	17589	17401	19856	17958
CONFIRMADAS	8956	10592	15656	14589	17589	16859
<b>INDICE</b>	62,82%	66,76%	89,01%	83,84%	88,58%	93,88%

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Grafico No. 4.3 1 CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

#### Interpretación y análisis.

De la información obtenida se pudo determinar que la efectividad de las entregas se ha incrementado en el tiempo con respecto a las llamadas recibidas solicitando el producto, así es que se inicia con el mes 1 en un 62% y se alcanza al mes 6 una efectividad del 93%, lo que refleja una notable mejora en el servicio prestado.

### 4.3.2 Reclamos solucionados

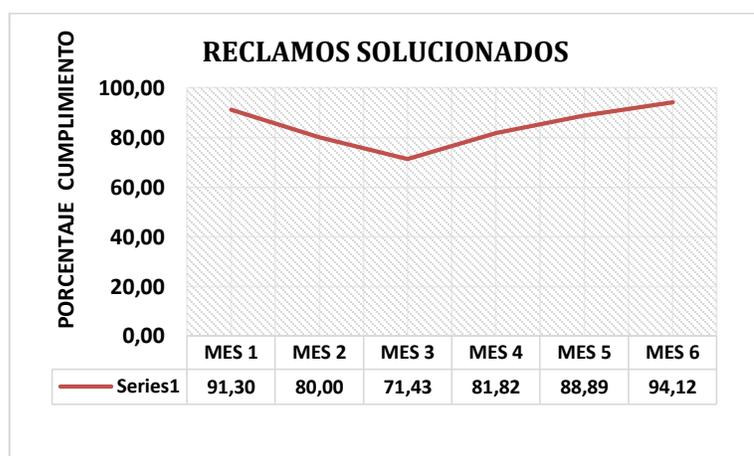
$$RECLAMOS SOLUCIONADOS = \frac{\text{Reclamos Solucionados}}{\text{Total llamadas por reclamos}} \times 100$$

Cuadro No. 4.3. 2 RECLAMOS SOLUCIONADOS

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
LLAMADAS	23	25	14	11	36	17
SOLUCIONES	21	20	10	9	32	16
<b>INDICE</b>	<b>91,30</b>	<b>80,00</b>	<b>71,43</b>	<b>81,82</b>	<b>88,89</b>	<b>94,12</b>

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Grafico No. 4.3 2 RECLAMOS SOLUCIONADOS



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Interpretación y análisis.

De la información obtenida se pudo determinar que el porcentaje de reclamos son solucionados en un porcentaje que oscila entre el 80% y 94%, siendo el mes más alto el número 6, también podemos observar que el número de llamadas por reclamos tiende a sufrir un descenso en el transcurso del tiempo, lo que refleja una mejora en el servicio prestado.

### 4.3.3 Cobertura de capacitación

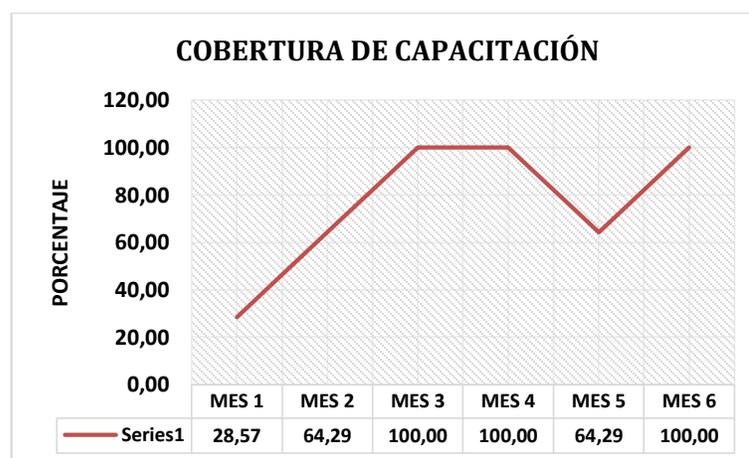
$$COBERTURA DE CAPACITACIÓN = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

Cuadro No. 4.3. 3 COBERTURA DE CAPACITACIÓN

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
TOTAL EMPLEADOS	14	14	14	14	14	14
TOTAL CAPACITACIONES	4	9	14	14	9	14
<b>INDICE</b>	28,57	64,29	100,00	100,00	64,29	100,00

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Grafico No. 4.3 3 COBERTURA DE CAPACITACIÓN



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

#### Interpretación y análisis.

Se pudo determinar a través de la información obtenida la cobertura de las capacitaciones impartidas a los empleados dentro del proceso de implementación del modelo de gestión, y es así que se puede determinar que dependiendo del tema y el personal a capacitar se pudo alcanzar porcentajes del 100% de cumplimiento en dicho objetivo como lo refleja los meses 3, 4 y 6 respectivamente, cabe recalcar que debido a la naturaleza de las funciones no todas las capacitaciones están dirigidas al personal en general.

### 4.3.4 Cumplimiento en ventas

$$CUMPLIMIENTO EN VENTAS = \frac{Venta\ real}{Meta\ mensual} \times 100$$

Cuadro No. 4.3. 4 CUMPLIMIENTO EN VENTAS

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
META MENSUAL	25000	25000	25000	25000	25000	25000
VENTA REAL	19258	18502	21658	22456	26589	23598
INDICE	77,03	74,01	86,63	89,82	106,36	94,39

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

Gráfico No. 4.3 4 CUMPLIMIENTO EN VENTAS



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Interpretación y análisis.

Se pudo observar en la información obtenida que al medir el volumen de ventas reales versus el volumen propuesto este tiende a incrementar en el tiempo, alcanzando su techo más alto en el mes 5 con un porcentaje del 106% de cumplimiento manteniendo siempre una pendiente positiva, lo que refleja una mejoría en el nivel de ventas con respecto al mes inicial.

### 4.3.5 Eficiencia vehicular - Mantenimiento y Movilización

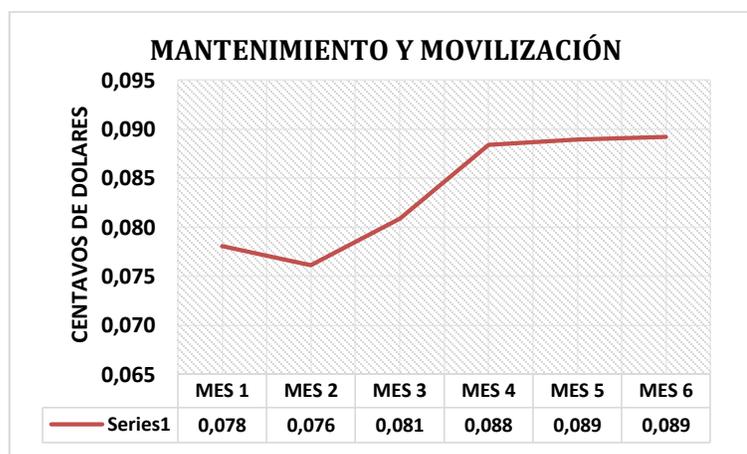
$$EFICIENCIA\ VEHICULAR = \frac{\text{Gasto movilización y mantenimiento}}{\text{Venta real}}$$

Cuadro No. 4.3. 5 MANTENIMIENTO Y MOVILIZACIÓN

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTA MENSUAL	19258	18502	21658	22456	26589	23598
GASTO Mant y Mov (\$)	1504	1408	1752	1985	2365	2105
<b>INDICE</b>	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Grafico No. 4.3 5 MANTENIMIENTO Y MOVILIZACIÓN



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

#### Interpretación y análisis.

Con la información obtenida se pudo determinar el gasto en movilización y mantenimiento que genera la venta de cada cilindro de GLP, y es así que se inicia con un costo de 0.08 centavos de dólar por cilindro en el mes 1, y ya para el mes 6 el valor se incrementa a 0.09 centavos de dólar, principalmente por factores como el incremento de precio en lubricantes y accesorios para el mantenimiento del vehículo.

### 4.3.6 Promedio distancia

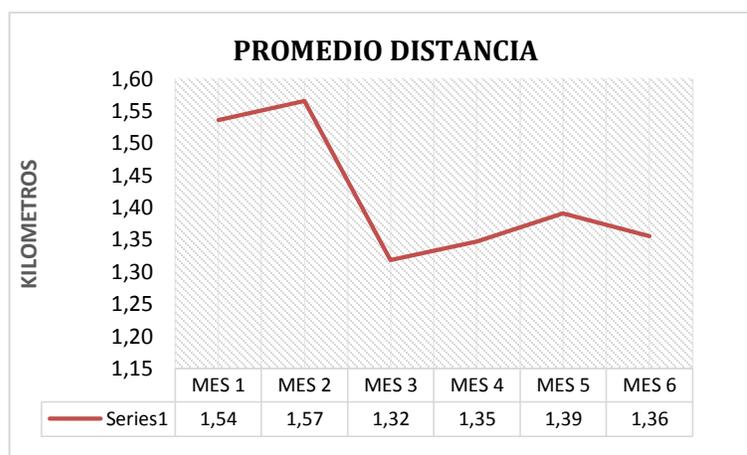
$$PROMEDIO\ DISTANCIA = \frac{\text{Kilómetros recorridos}}{\text{Venta real}}$$

Cuadro No. 4.3. 6 PROMEDIO DISTANCIA

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTA MENSUAL	19258	18502	21658	22456	26589	23598
KILOMETROS	29568	28956	28541	30254	36987	31985
INDICE	1,54	1,57	1,32	1,35	1,39	1,36

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

Grafico No. 4.3 6 PROMEDIO DISTANCIA



Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

### Interpretación y Análisis.

Con la información obtenida se pudo determinar la distancia promedio que un vehículo recorre para vender un cilindro de GLP, y es así que se pudo establecer que en el mes 1 la distancia promedio era de 1.54 km, mientras que para el mes 6 se disminuye a 1.36 km, debido principalmente a la planificación y sectorización en los repartos dispuesto a los vendedores.

## 4.4 ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.4.1 Análisis Horizontal y Vertical

Cuadro No. 4.4.1. 1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

VICTOR ROSENDO MOREJON RIVAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 En dólares americanos								
	ANALISIS HORIZONTAL				ANALISIS VERTICAL			
	31/12/2012	31/12/2013	VAR	31/12/2014	VAR	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
<b>ACTIVO</b>								
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
Caja bancos	629.69	3,934.84	524.89%	3,951.77	0.43%	0.14%	0.97%	1.08%
Inversiones	0.00	0.00	0.00%	400.00	0.00%			
Cientes	7,455.25	9,978.13	33.84%	10,821.43	8.45%	1.64%	2.45%	2.97%
Otras cuentas por cobrar	5,634.80	3,654.96	-35.14%	1,016.91	-72.18%	1.24%	0.90%	0.28%
Impuestos por cobrar	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Inventarios	261,952.98	239,272.35	-8.66%	217,258.64	-9.20%	57.56%	58.83%	59.61%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>275,672.72</b>	<b>256,840.28</b>	<b>-6.83%</b>	<b>233,448.75</b>	<b>-9.11%</b>	<b>60.57%</b>	<b>63.15%</b>	<b>64.05%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
Terrenos	95,823.23	95,823.23	0.00%	95,823.23	0.00%	21.05%	23.56%	26.29%
Vehiculos	332,839.86	314,539.15	-5.50%	314,539.15	0.00%	73.13%	77.34%	86.30%
Equipos de radio	11,389.31	11,389.31	0.00%	11,389.31	0.00%	2.50%	2.80%	3.12%
Equipos de computación	2,844.42	2,844.42	0.00%	2,844.42	0.00%	0.62%	0.70%	0.78%
Muebles en enseres	2,020.87	2,020.87	0.00%	2,020.87	0.00%	0.44%	0.50%	0.55%
<b>TOTAL</b>	<b>444,917.69</b>	<b>426,616.98</b>	<b>-4.11%</b>	<b>426,616.98</b>	<b>0.00%</b>	<b>97.76%</b>	<b>104.90%</b>	<b>117.05%</b>
Depreciación acumulada	-265,464.73	-276,772.89	-4.28%	-295,680.25	-6.80%	-58.33%	-68.06%	-81.10%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>179,452.96</b>	<b>149,844.09</b>	<b>-16.50%</b>	<b>131,036.73</b>	<b>-12.55%</b>	<b>39.43%</b>	<b>36.85%</b>	<b>35.95%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>455,125.68</b>	<b>406,684.37</b>	<b>-10.64%</b>	<b>364,485.48</b>	<b>-10.38%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>								
Sobregiros bancarios	45,859.36	953.93	-97.92%	0.00	-100.00%	12.90%	0.43%	0.00%
Prestamos bancarios corto plazo	104,122.90	72,392.73	-29.90%	54,068.48	-25.93%	29.30%	32.76%	34.24%
Proveedores	37,088.27	7,314.84	-80.28%	16,024.31	119.07%	10.44%	3.28%	10.15%
Sueldos por pagar	0.00	5,466.64	0.00%	11,489.19	110.17%	0.00%	2.45%	7.28%
IVA y retenciones por pagar	2,660.71	4,772.60	79.37%	5,170.24	8.33%	0.75%	2.14%	3.27%
Impuestos Renta por pagar	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Participación 15 % Trabajadores	0.00	51.33	0.00%	1,971.16	0.00%	0.00%	0.02%	1.25%
IESS por pagar	1,646.97	1,435.92	-12.81%	1,578.62	9.94%	0.46%	0.64%	1.00%
Provisiones beneficios sociales	6,905.13	7,801.24	12.98%	5,521.73	-29.22%	1.94%	3.50%	3.50%
Otras cuentas por pagar	32,478.07	22,067.53	-32.05%	14,582.66	-33.92%	9.14%	9.90%	9.24%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>230,761.41</b>	<b>122,856.76</b>	<b>-46.76%</b>	<b>110,406.39</b>	<b>-10.13%</b>	<b>64.94%</b>	<b>55.14%</b>	<b>69.93%</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>								
Prestamos bancarios largo plazo	124,601.77	99,945.45	-19.79%	47,484.61	-52.49%	35.06%	44.86%	30.07%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>124,601.77</b>	<b>99,945.45</b>	<b>-19.79%</b>	<b>47,484.61</b>	<b>-52.49%</b>	<b>35.06%</b>	<b>44.86%</b>	<b>30.07%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>355,363.18</b>	<b>222,802.21</b>	<b>-37.30%</b>	<b>157,891.00</b>	<b>-29.13%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
<b>PATRIMONIO PROPIO</b>								
UTILIDADES ACUMULADAS	184,023.29	183,591.32	-0.23%	186,924.58	1.82%	184.46%	99.84%	90.48%
OTROS APORTES	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-84,260.79	290.84	0.00%	19,669.90	6663.03%	-84.46%	0.16%	9.52%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>99,762.50</b>	<b>183,882.16</b>	<b>84.32%</b>	<b>206,594.48</b>	<b>12.35%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>455,125.68</b>	<b>406,684.37</b>	<b>-10.64%</b>	<b>364,485.48</b>	<b>-10.38%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>VICTOR ROSENDO MOREJON RIVAS</b>								
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>								
<b>En dólares americanos</b>								
<b>VENTAS</b>								
VENTAS CON TARIFA 12%	940,342.73	943,200.70	0.30%	1,022,305.78	8.39%	100.00%	100.00%	99.97%
VENTAS CON TARIFA 0%	0.00	0.00	0.00%	350.18	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>940,342.73</b>	<b>943,200.70</b>	<b>0.30%</b>	<b>1,022,655.96</b>	<b>8.42%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>								
INVENTARIO INICIAL	252,271.33	261,952.98	3.84%	289,272.35	10.43%	26.83%	27.77%	28.29%
COMPRAS TARIFA 12%	709,403.29	664,066.15	-6.39%	675,689.62	1.75%	75.44%	70.41%	66.07%
DISPONIBLE	961,674.62	926,019.13	-3.71%	964,961.97	4.21%	102.27%	98.18%	94.36%
INVENTARIO FINAL	-261,952.98	-239,272.35	-8.66%	-217,258.64	-9.20%	-27.86%	-25.37%	-21.24%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>699,721.64</b>	<b>686,746.78</b>	<b>-1.85%</b>	<b>747,703.33</b>	<b>8.88%</b>	<b>74.41%</b>	<b>72.81%</b>	<b>73.11%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>240,621.09</b>	<b>256,453.92</b>	<b>6.58%</b>	<b>274,952.63</b>	<b>7.21%</b>	<b>25.59%</b>	<b>27.19%</b>	<b>26.89%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>								
<b>GASTOS DE ADM Y VENTAS</b>								
Remuneraciones	82,392.96	77,209.06	-6.29%	87,428.37	13.24%	8.76%	8.19%	8.55%
Aportes IEISS	16,043.69	16,763.62	4.49%	17,782.90	6.08%	1.71%	1.78%	1.74%
Beneficios Sociales	20,793.67	13,777.57	-33.74%	11,891.27	-13.69%	2.21%	1.46%	1.16%
Transporte	46,394.82	36,074.91	-22.24%	33,888.31	-6.06%	4.93%	3.82%	3.31%
Mantenimiento y reparaciones	33,275.24	21,615.68	-35.04%	7,159.84	-66.88%	3.54%	2.29%	0.70%
Honorarios profesionales	207.60	10.00	-95.18%	71.20	612.00%	0.02%	0.00%	0.01%
Combustibles	11,002.90	12,692.59	15.36%	13,704.28	7.97%	1.17%	1.35%	1.34%
Suministros y Materiales	15,888.93	4,614.35	-70.96%	28,514.84	517.96%	1.69%	0.49%	2.79%
Promoción y publicidad	0.00	51.42	0.00%	0.00	-100.00%	0.00%	0.01%	0.00%
Servicios básicos	5,327.32	4,041.01	-24.15%	827.14	-79.53%	0.57%	0.43%	0.08%
Seguros	9,890.11	7,695.41	-22.19%	5,716.86	-25.71%	1.05%	0.82%	0.56%
Impuestos, contribuciones y otros	6,454.16	4,394.33	-31.91%	6,615.30	50.54%	0.69%	0.47%	0.65%
Gastos bancarios	2,542.75	1,786.43	-29.74%	1,885.28	5.53%	0.27%	0.19%	0.18%
Depreciación Activos Fijos	39,174.97	29,608.87	-24.42%	18,807.36	-36.48%	4.17%	3.14%	1.84%
Pagos por otros bienes	149.68	0.00	-100.00%	0.00	0.00%	0.02%	0.00%	0.00%
Pagos por otros servicios	6,565.61	3,105.17	-52.71%	3,521.71	13.41%	0.70%	0.33%	0.34%
<b>TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS</b>	<b>296,104.41</b>	<b>233,440.42</b>	<b>-21.16%</b>	<b>237,814.66</b>	<b>1.87%</b>	<b>31.49%</b>	<b>24.75%</b>	<b>23.25%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>28,778.16</b>	<b>24,607.33</b>	<b>-14.49%</b>	<b>14,009.60</b>	<b>-43.07%</b>	<b>3.06%</b>	<b>2.61%</b>	<b>1.37%</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>324,882.57</b>	<b>258,047.75</b>	<b>-20.57%</b>	<b>251,824.26</b>	<b>-2.41%</b>	<b>34.55%</b>	<b>27.36%</b>	<b>24.62%</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>-84,261.48</b>	<b>-1,593.83</b>	<b>-98.11%</b>	<b>23,128.37</b>	<b>-1551.12%</b>	<b>-8.96%</b>	<b>-0.17%</b>	<b>2.26%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>0.69</b>	<b>1,936.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>12.69</b>	<b>-99.34%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.21%</b>	<b>0.00%</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>-84,260.79</b>	<b>342.17</b>	<b>0.00</b>	<b>23,141.06</b>	<b>6663.03%</b>	<b>-8.96%</b>	<b>0.04%</b>	<b>2.26%</b>
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>0.00</b>	<b>51.33</b>	<b>0.00</b>	<b>3,471.16</b>	<b>6663.03%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.34%</b>
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
Utilidad antes de impuestos	-84,260.79	290.84	0.00	19,669.90	6663.03%	-8.96%	0.03%	1.92%
DESCUENTO ESPECIAL TERCERA EDAD	0.00	0.00	0.00%	20,820.00	0.00%	0.00%	0.00%	2.04%
IMPUESTO A LA RENTA	0.00	0.00	0.00%	-1,150.10	0.00%	0.00%	0.00%	-0.11%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-84,260.79</b>	<b>290.84</b>	<b>0.00</b>	<b>19,669.90</b>	<b>6663.03%</b>	<b>-8.96%</b>	<b>0.03%</b>	<b>1.92%</b>

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

#### **4.4.1.1 Análisis Horizontal**

De la información obtenida el presente análisis horizontal reflejó la siguiente información:

- **Balance de Situación.**

En lo que respecta a las cuentas del activo corriente las mismas presentaron niveles de variaciones propias debido a la naturaleza de su liquidez, ya en términos generales el activo corriente presento el nivel más representativo de variación en el año 2014 con una disminución del 9,11%, demostrando así una reducción de la liquidez para ese periodo con respecto al 2013.

En lo referente a las cuentas del activo fijo las cuentas individuales tampoco reflejo variaciones significativas, y en la sumatoria total existe si una variación negativa en el último periodo del 10,38% debido principalmente a las depreciaciones acumuladas para ese año.

El pasivo presento variaciones significativas en el periodo 2014, reflejando una reducción principalmente en cuentas como: los prestamos bancario a corto plazo un 25,93%, cuentas por pagar un 33,92%, provisiones por beneficios sociales un 29,22%, préstamos bancarios a largo plazo un 52,49% lo demostró una disminución del nivel de endeudamiento principalmente con el sistema financiero, sin embargo existe un incremento en las cuentas de proveedores en un 119,07% así como en sueldos por pagar en un 110,17%, lo que también demostró que rubros como los sueldos no son pagados oportunamente, y el nivel de endeudamiento con los proveedores está apalancando el giro del negocio

Al referirnos a las cuentas del patrimonio la variación más significativa está en el rubro de la utilidad del ejercicio incrementándose para el año 2014 en un 6663%.

- **Estado de resultados**

Para el presente análisis se tomó como referencia los dos últimos periodos es decir el año 2013 y 2014, donde se pudo notar una variación positiva en rubros como las como las ventas con un 8.42% lo que también generó un incremento en la utilidad bruta del 7,21%, y a pesar que los gastos administrativos se incrementaron en un 1.87%, el total de gastos operaciones sufrió un decremento del 2.41%, debido principalmente a la reducción de los gastos financieros para ese periodo.

En resumen se pudo observar que en el periodo 2014 se obtuvo resultados positivos, reflejados principalmente por un incremento de la utilidad, así como también en la disminución de las obligaciones financieras a corto y largo plazo y demás cuentas por pagar, el decremento también en los gastos operacionales, lo que refleja una mejora en la gestión administrativa financiera.

#### **4.1.1.2 Análisis Vertical.**

De la información obtenida el presente análisis vertical reflejó la siguiente información:

- **Balance de situación.**

Para el presente análisis se tomó como referencia el periodo 2014, donde se pudo establecer que de las cuentas del activo las más representativas son las de: inventario la cual representa el 59.61% , seguido por la cuenta vehículos con el 86.30%, además de la cuenta terrenos con el 26.29%, que debido a la naturaleza del negocio y por la infraestructura necesaria son normales para el giro del mismo, de la misma manera la cuenta depreciaciones tiene una alta incidencia en la estructura del activo la cual llega al 81.10%.

En lo que respecta a las cuentas del pasivo se pudo establecer que las de mayor influencia en su estructura son las de préstamos bancarios a corto plazo con un 34.24%, la de préstamos bancarios a largo plazo con un 30.07% y además las cuentas proveedores con un 10.15%,

determinando así que el pasivo se encuentra financiado en gran parte con el sistema financiero y luego los proveedores.

En el patrimonio la cuenta con mayor influencia es el aporte propio de capital la cual representa el 90.48% del total.

- **Estado de resultados.**

Para el análisis se hizo referencia al periodo 2014, donde se establece que en su estructura el estado de resultados está constituido por un 26.89% de utilidad bruta con respecto a las ventas, así mismo los gastos operacionales reflejan el 24.62% del total de las ventas, y generando una utilidad neta del 1.92% con respecto a las ventas para el presente ejercicio.

#### 4.4.2 Índices y Razones Financieras

Cuadro No. 4.4.2. 1 INDICES Y RAZONES FINANCIERAS

<b>INDICES Y RAZONES FINANCIERAS</b>				
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
RAZON CIRCULANTE	ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	1,19	2,09	2.11
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS / PASIVO CIRCULANTE	0,06	0,14	0,15
<b>RAZONES RENTABILIDAD</b>				
GENERACION BASICA DE UTILIDAD	UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS	-0,09	0,0004	0,023
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA / VENTAS	-0,09	0,0003	0,019
ROE	INGRESOS NETOS / CAPITAL CONTABLE	-45.79%	0,16%	10,52%
ROA	INGRESO NETOS / ACTIVO TOTAL	-18,51%	0,07%	5,40%
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
ROTACION DE INVENTARIO	COSTO DE VENTAS/ INVENTARIO	134.77	125.43	104.60
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	VENTAS TOTALES / CUENTAS POR COBRAR	5.01	5.20	4.17
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	COSTOS DE VENTAS / CUENTAS POR PAGAR	16.07	11.57	7.02
ROTACION ACTIVOS TOTALES	VENTAS / ACTIVOS TOTALES	174.24	155.22	128.31

ROTACION ACTIVOS FIJOS	VENTAS / ACTIVOS FIJOS	68.70	57.19	46.13
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
RAZON DE AUTONOMIA	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	21.92%	45.21%	56.68%
CALIDAD DE DEUDA	PASIVO CIRCULANTE /TOTAL PASIVO	64.94%	55.14%	69.93%
ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	78.08%	54.79%	43.32%
APALANCAMIENTO EXTERNO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	3.56	1.21	0.76
APALANCAMIENTO INTERNO	PATRIMONIO TOTAL / PASIVO TOTAL	0.28	0.83	1.31

Fuente: CDGLP. Víctor Morejón.  
Elaborado por: Diego V Morejón G.

### **Análisis e Interpretación.**

- **Razón circulante.-** [(activo circulante / pasivo circulante)]

Se pudo determinar que la empresa dispone de 2.11 dólares para respaldar sus obligaciones en el corto plazo, el índice sufre una disminución entre el año 2013 y 20104 principalmente por la disminución en cuentas como inventarios y cuentas por cobrar, a pesar de eso cuenta con la suficiente solvencia para respaldar con su activo a corto plazo su pasivo de corto plazo.

- **Prueba acida.-** [(activo circulante - inventarios / pasivo circulante)]

La cobertura que tuvo los pasivos corrientes con los activos corrientes es apenas de 0.15 centavos por cada dólar, lo que indica que la cuenta inventarios juega un papel importante en el respaldo de las obligaciones corrientes, ya que por la naturaleza del negocio es la que representa el valor más importante incluso dentro de la estructura del activo total (59.61%), y al ser activos de fácil conversión en liquidez brinda mayor seguridad con respecto al endeudamiento en el corto plazo.

- **Generación básica de utilidad.-** [(utilidad operativa / ventas)]

Esta relación permite conocer cuánto se genera de utilidad antes de impuestos por cada dólar que se vende, se pudo observar que en el 2013 por cada 100 dólares de venta se recibía una utilidad de 4 centavos, pero ya en el 2014 por cada dólar que se vende se recibió ya 2.3 centavos lo que represento una mejora en la generación de utilidad debido principalmente a un incremento en el nivel de ventas, así como también una disminución en cuentas que generan egresos como: gastos financieros, mantenimiento y reparaciones, beneficios sociales, servicios básicos, seguros, siendo en valores absolutos mayor que el incremento en cuentas como remuneraciones, impuestos, entre otras, lo que permite determinar que existe una mejoría en la eficiencia en el manejo los recursos que dispone la empresa.

- **Margen neto.-** [(utilidad neta / ventas)]

Se pudo determinar que en al año 2014 por cada dólar en ventas se recibe como utilidad neta 1.9 centavos, y si se compara con el margen neto obtenido en el 2013 (3 centavos por cada 100 dólares de ventas) se establece un incremento debido a la eficiencia en la administración.

- **ROE.-** [(ingresos netos / capital contable)]

Se pudo determinar así la tasa de rendimiento sobre la inversión, siendo en al año 2013 una tasa del 0.16% muy inferior incluso a la tasa pasiva que se maneja en el sistema financiero por depósitos en cuentas de ahorros, lo que no es beneficio para el dueño, sin embargo en el 2014 se incrementa al 10.52% principalmente por la disminución en egresos como gastos financieros y el incremento de las ventas reflejando un rendimiento aceptable de la inversión en economías como la de nuestro país.

- **ROA.-** [(ingreso netos / activo total)]

Sirve para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos totales siendo en el año 2013 del 0.07% debido al bajo nivel de utilidad registrada en ese periodo, pero ya en el año 20104 la tasa es del 5.40% que se ve reflejada principalmente por un incremento de la utilidad del

ejercicio, la misma se dio por el aumento en el nivel de ventas y disminución en cuentas de egresos como gastos financieros.

- **Rotación de inventarios.-**  $[360/ (\text{costo de ventas} / \text{ inventario})]$

Permite determinar cada cuantos días rota el inventario que en el año 2013 fue de 125 días, y para el 2014 fue de 105 días, cabe recalcar que en el inventario se toma en cuenta no solo las cargas de GLP sino también el cilindro ya que también es sujeto de venta, la variación es dada por el incremento en el costo de ventas cuyo valor se incrementó en función del incremento de las ventas totales.

- **Rotación cuentas por cobrar.-**  $[360/ (\text{ventas totales} / \text{ cuentas por cobrar})]$

Se pudo determinar cada cuantos días recupera en promedio las cuentas por cobrar que tiene la empresa, y es así que en el año 2013 la recuperación era cada 5.2 días, mientras que para el 2014 la recuperación se da cada 4.17, lo que refleja una disminución en los plazos de las ventas a crédito, lo que es saludable para el negocio que le brinda mayor liquidez.

- **Rotación cuentas por pagar.-**  $[360/ (\text{costos de ventas} / \text{ cuentas por pagar})]$

De esta manera se puede establecer cada cuantos días en promedio se paga las cuentas que mantiene la empresa con sus proveedores y es así que en el año 2013 las cuentas se pagaban cada 11.57 días, mientras que para el año 2014 ese plazo se redujo a 7.02 días, esta disminución se da en función del incremento del costo de ventas por el aumento en el nivel de ventas, puesto que el promedio de cuentas por pagar es similar de periodo a periodo de análisis, lo aconsejable es que el índice de la rotación de cuentas por pagar sea mayor al índice de cuentas por cobrar para no generar un descalce en las obligaciones.

- **Rotación de activos totales.-**  $[360 / (\text{ventas} / \text{activos totales})]$

Permite conocer el nivel de rotación de los activos totales, se puede identificar falencias e implementar mejoras en la utilización de los recursos de la empresa, la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo, y es así que para el año 2013 los mismos se hacían efectivos cada 155.22 días, mientras que para el 2014 la eficiencia mejoro y se redujo la rotación a 128.31 días, principalmente por un incremento en las ventas.

- **Rotación de activos fijos.-**  $[360 / (\text{ventas} / \text{activos fijos})]$

Se pudo determinar que la rotación de los activos fijos en el año 2013 fue de 57.19 días, mientras que en el año 2014 fue del 46.13 días, notándose una mejora en la maximización de los activos fijos de la empresa. Tendiendo cada vez más rápido la conversión de los activos fijos en efectivo.

- **Razón de autonomía.-**  $[(\text{patrimonio} / \text{activo total})]$

Mide en qué proporción la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Y es así que el año 2013 está estuvo en el orden del 45.21%, mientras que para el año 2014 mejoro en un 56.68%, notándose mayor independencia.

- **Calidad de deuda.-**  $[(\text{pasivo circulante} / \text{total pasivo})]$

Permite conocer que parte de la deuda corresponde al corto plazo y es así que se determinó que para el año 2013 fue el 55.14%, mientras que para el 2014 fue del 69.93%, es decir que de cada dólar de deuda 0.69 centavos son a corto plazo, evidenciándose un incremento de 15% de un año al otro, esto se da principalmente por la reducción de la cuenta préstamos a largo plazo de un periodo a otro en un 52% lo que a su vez afecta al pasivo total.

- **Endeudamiento.-** [(pasivo total / activo total)]

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, es decir que porcentaje de los activos totales han sido financiados con endeudamiento, se pudo determinar que para el año 2013 ese porcentaje estaba en la razón del 54.79% y ya para el año 2014 el mismo se redujo al 43.32%, notándose una disminución en el endeudamiento total.

- **Apalancamiento externo.-** [(pasivo total / patrimonio total)]

Determina la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos del propietario, por cada dólar que ha invertido el propietario cuantos dólares son el financiamiento obtenido y así es que para el año 2013 fue en una relación de 1.21 dólar de financiamiento por cada dólar aportado por el dueño, mientras que para el 2014 esta cifra se reduce a 0.76 centavos por cada dólar aportado por el propietario, lo que da a notar la reducción en el endeudamiento externo.

- **Apalancamiento interno.-** [(total patrimonio / pasivo total)]

Permite determinar cuántos dólares han sido aportados al financiamiento de la inversión por parte del dueño, por cada dólar aportado por los acreedores, y así se pudo determinar que para el año 2013 fue una relación de 0.83 centavos de dólar por cada dólar aportado por los acreedores, mientras que para el 2014 fue de 1.31 dólares por cada dólar de los acreedores, notándose un incremento en el apalancamiento interno.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Se determinó que al propietario de la empresa se le dificulta dirigir y manejar las actividades administrativas y financieras dentro de la empresa debido a la falta de un manual de procedimientos, acciones estratégicas, formatos de control, herramientas de control financiero e índices de gestión que permitan un mejor control del trabajo, basando su administración tan solo en conocimientos empíricos donde los recursos generaban pocos resultados y mediana rentabilidad.

Se comprobó que se cumplió los objetivos planteados, los que establecían la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa-financiera capaz de normar, controlar y gestionar los procesos, actividades, tareas y acciones así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales que contribuyen a un aumento en el nivel de ventas, mejora en la calidad del servicio y atención al cliente, y por supuesto elevar el nivel de competitividad.

Se consiguió con la implementación del modelo de gestión administrativo-financiero medir cuantitativa y cualitativamente los resultados de la gestión de la alta gerencia, con la utilización de índices financieros se determinó que la rentabilidad y la eficiencia de los recursos económicos se ha ido incrementado en la continuidad de la aplicación del modelo, de igual manera con los índices de gestión se puede identificar como un seguimiento continuo permite una mejora en el servicio prestado, identificando las necesidades de capacitación constante al personal, y la optimización de los recursos productivos en virtud de obtener el mayor beneficio para la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Una vez involucrado el centro de distribución de GLP “ Víctor Morejón” en un proceso de continuo mejoramiento de su gestión administrativa-financiera a través de manejo óptimo de sus recursos disponibles y en búsqueda de la excelencia en el servicio, se puede establecer que los objetivos propuestos en este modelo fueron alcanzados, razón por la cual se presenta las siguientes recomendaciones:

Recomendar el uso del presente modelo como una herramienta para la toma de decisiones en la empresa y el mejoramiento continuo de los procesos para la eficiencia en la utilización óptima y aprovechamiento máximo de los diferentes capitales con los que cuenta la empresa.

Realizar un monitoreo y seguimiento permanente a los procesos establecidos en el presente trabajo de investigación y que ya están implementados en la empresa, de igual manera realizar una retroalimentación con el personal involucrado para detectar posibles falencias para tomar decisiones oportunas a fin de corregir los errores existentes y convertir los problemas en oportunidades de mejora.

Comprometer a todo el recurso humano de la empresa para elevar al máximo su grado de responsabilidad en la consecución de los objetivos empresariales planteados, es así que se recomienda impulsar el involucramiento de todo el personal de los distintos departamentos para que con sus opiniones, comentarios y sugerencias se pueda generar una mejora continua de los procesos a través de la experiencia de cada uno dentro de sus actividades diarias con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y continuidad del negocio en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, T. (20 de 06 de 2012). Los grandes pensadores de la administración . Obtenido de La administración y sus funciones : <http://adnisttt.blogspot.com/2012/06/los-grandes-pensadores-de-la-admon.html>
- Andrade, R. (1998). Auditoría Administrativa.
- Anzola Rojas, S. (2010). Administración de Pequeñas empresas. México: McGraw-Hill.
- Besley, S., & Brigham, E. (2008). Fundamentos de administracion financiera .
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). 199 preguntas sobre marketing y publicidad . Bogotá : Norma .
- Bsigroup. (2011). bsi. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de ;Qué son los sistemas de gestión?: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>
- Cañas, & Novak. (2006). Concep Maps . Costa Rica : Conference on concept mapping .
- Cassini, R. (2008). Definición de Modelo de Gestión. Obtenido de Qué es, significado y concepto : <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
- Cedeno Gomez, A. (1992). Administración de la Empresa. San Jose, Costa Rica: EUNED.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos . México : Mac Graw Hill.
- Couto, J. P. (2003). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (Primera ed.). Madrid: Vision Net.
- Dirección y gestión de empresas . (2008). Dirección estrategica . España : Vertice .
- Encinas, L. (31 de 01 de 2009). Politicas Empresariales . Recuperado el 09 de 12 de 2013, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Hernández, H. (01 de 05 de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.
- Hernández, S. (2002). Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Mc Graw Hill.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). Teoría de la organización un enfoque estratégico. España: Pearson Prentice Hall.

- Hurtado, D. (2008). Principios de la Administración. Bogotá: ITM.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial (14a ed.). México: McGraw-Hill.
- Maroto, A. (1991). . La planificación financiera de la empresa. Una síntesis retrospectiva sobre su modelización. Análisis Financiero .
- Medellín, C. d. (2010). La estrategia de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Bogotá .
- Muñiz, L. (2003). Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona .
- Nune, P. (26 de 08 de 2012). Gestión Financiera . Obtenido de Conceptos de Gestión Financiera : <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Peters, T. (1999). Nuevas organizaciones en tiempos de caos . España : DEUSTO .
- Rivera, K. (24 de 08 de 2014). Modelo de gestión administrativa. Obtenido de Importancia de modelo de gestión administrativa: [https://prezi.com/6ij9gbsuw\\_xg/modelo-de-gestion-administrativa/](https://prezi.com/6ij9gbsuw_xg/modelo-de-gestion-administrativa/)
- Robbins, S. P. (2005). Administración (Octava ed.). México : Pearson Educación .
- Robert E Quinn, S. R. (1994). Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias (Primera ed.). Diaz de Santos.
- Rodriguez, E. (2005). Metodología de la investigación . México.
- Stoner, J. (1996). Administración. México: Pearson.
- Terry, G., & Sthephen, G. (1985). Fundamentos para el Estudio de la Administración.
- Tómas, J. (2009). Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería . Barcelona : Servei de Publicacions.
- Trujillo, C. (18 de 07 de 2008). Las razones financieras y su mpleo en el análisis y la administración financiera . Obtenido de GestioPolis : <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/razones-analisis-y-administracion-financiera.htm>
- Turnero, I. (02 de 01 de 2012). Indicadores de gestión y medición de desempeño . Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>

Veiga, J. F.-C. (2013). Control de Gestión Empresarial (Octava ed.). Madrid: Esic. Editorial.

Vergara, G. (31 de 03 de 2009). Mejora tu Gestión. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de ¿Qué es un Sistema de Gestión?: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Proyecto



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

### VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

### INSTITUTO DE POSGRADO

TEMA PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

#### TEMA:

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

#### AUTOR:

Diego Vladimir Morejón Guerrón.

#### TUTOR:

.....

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**AÑO**  
2.013

## **INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1. TEMA.**

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

### **2. PROBLEMATIZACIÓN.**

#### **2.1 Ubicación donde se va a realizar la investigación.**

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Parroquia: Maldonado

Calle Principal: Bogotá s/n

Calle Secundaria: Cien Fuegos

Sector: Ciudadela Industrial Riobamba.

#### **2.2 Situación Problemática.**

Hoy en día vivimos en un mundo donde la anticipación a los hechos y el tener predisposición al cambio es uno de los puntales principales del éxito en muchas Pymes, el manejar un modelo rígido y tradicional de administración ha provocado que muchas unidades económicas empiecen a sentir el peso de un mercado que cambia vertiginosamente día a día y para muchos administradores y dueños de estas unidades se ha convertido en un dolor de cabeza en vez de una nueva oportunidad de negocio y diversificación de servicios en sus empresas.

El mercado nacional de comercialización de GLP para la venta al público, sector comercial e industrial está su totalidad a cargo de la empresa privada, los cuales invierten y arriesgan grandes cantidades de recursos económicos propios con el fin de abastecer la demanda de un producto que por sus características es de consumo masivo, necesario e irremplazable muchas de las veces.

Se suma a esto que dicha demanda cada día se va incrementando debido a factores como crecimiento poblacional y gustos y preferencias de los hogares principalmente, lo que exige una inversión en recursos e infraestructura cada día mayor con el fin de mantener niveles de satisfacción óptimos en los clientes, pero que muchas de las veces dichos niveles se ven disminuidos por no contar con un adecuado modelo de gestión que permita que el negocio pueda crecer a la par de su mercado objetivo y así evitar la penetración de nueva competencia.

Desde sus inicios el Centro de Distribución de GLP no conto con un modelo de gestión capaz de organizar adecuadamente los procesos administrativos, el manejo de personal, la administración del recurso financiero, la distribución del producto, el manejo de los inventarios, la administración de los activos, tampoco existió la definición de un organigrama y el rumbo de la administración se guio siempre solo al buen criterio del propietario y sus conocimientos empíricos en administración.

Actualmente la falta herramientas administrativas dentro de la dirección y administración del negocio ha provocado que aspectos como el nivel de ventas, el servicio al cliente, el ambiente laboral sufra un detrimento que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa ya que muchos sus recursos son subutilizados e inclusive desperdiciados generando pérdidas y a la vez ocasiona un deterioro en el patrimonio del propietario.

De mantener el criterio administrativo que se ha venido aplicando desde los inicios hasta la fecha no se puede hablar de un futuro cierto o una visión de largo plazo, puesto que el evidente deterioro de las condiciones del giro del negocio serán las causales para una pérdida de clientes, pérdida de competitividad y por ende penetración de la competencia, lo que afectaría en los niveles de ingresos y directamente la rentabilidad siendo esto una clara señal de que el negocio no pudiera ser sostenible e inclusive pudiera desaparecer creando con esto inestabilidad en el personal y pérdidas para el dueño del capital.

### **Formulación de Problema.**

¿Cómo la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el centro de distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón incidirá en su rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013?

#### **2.4 Problemas derivados.**

- No existe un óptimo manejo de los recursos financieros y administrativos.
- No existe un modelo de gestión de personal establecido.
- No existe una estructura administrativa definida.

### **3. JUSTIFICACIÓN.**

En la actualidad es muy importante al momento de emprender una nueva actividad o si esta ya está constituida contar con un modelo de gestión adecuado como herramienta principal para la administración optima de una unidad económica, esto permitirá tener una visión más acertada y clara de a dónde queremos llegar además de administrar los recursos existentes de manera eficiente para poder alcanzar las metas y objetivos trazados.

Puesto que las decisiones tomadas en el Centro de Distribución de GLP por parte de su administración tienen que ser acertadas para que el éxito y la continuidad se encuentren garantizadas se torna necesario la elaboración e implementación de un modelo de Gestión Administrativa-Financiera, ya que no es posible avanzar con decisiones tomadas de manera empírica como actualmente se ha venido haciendo en un mundo tan cambiante que exige que los lineamientos sean dados con fundamentos científicos para así avalar un futuro próspero con proyección de crecimiento y expansión, claro está que no solo dependerá del modelo a establecer sino también de un compromiso de parte de todos los colaboradores al dar un valor agregado a cada una de sus actividades lo que dará como resultado un efecto multiplicador no solo al interno de la empresa sino con los clientes y la comunidad, y de esta manera convertirse en un referente para la competencia.

En definitiva lo que buscamos es que la empresa sea rentable para su dueño, que justifique la inversión de su capital, que se administre los recursos adecuadamente y que a su vez genere

estabilidad y oportunidades de desarrollo personal y profesional para cada colaborador, y satisfacción en el servicio a los clientes.

#### **4. OBJETIVOS.**

##### **4.1 Objetivo General**

Demostrar que la elaboración e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de Gas Licuado de Petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, incidirá en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

##### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los procesos administrativos-financieros que se realizan actualmente en el Centro de Distribución de GLP.
- Implementar un modelo de gestión Administrativa- financiera en el Centro de Distribución de GLP.
- Evaluar el Modelo de gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de GLP.

#### **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

##### **5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores.**

Cuando se planteó y se seleccionó el presente tema se pudo evidenciar que no existen estudios similares o con temáticas parecidas a la presentada, adicionalmente la empresa no ha patrocinado o ha sido auspiciante de estudios de investigación lo cual determina que el presente trabajo de investigación va hacer un aporte valioso para la misma así como también un trabajo propio, original y practico que buscara sumar al éxito y consecución de los objetivos y metas propuestas.

##### **5.2 Fundamentación teórica.**

A continuación vamos a establecer varios conceptos básicos.

Gestión.

“Aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que: efectuó el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados” o también “Realización de diligencias o desarrollo de funciones congruentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa” (Dávalos , N & Córdova , G. 2002-2003).

Gestión.

“Acción o efecto de administrar; esto es equivalente a gestionar, que es asignar recursos y controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explicitadas” (Greco , O. 2003).

“¿Qué entendemos por Modelo de Gestión? Llamamos aquí modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones”. (Tobar , F & Fernández Pardo, C. 2000).

Gestión Financiera.

“es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros”. (Cardozo Cuenca , H. 2007).

Administración.

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente”. (Koonts , H., Weihrich , H & Cannice , M. 2008).

Gestión Administrativa.

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr

resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (Muñiz , L. 2003).

Rentabilidad.

“Grado de capacidad de generar una renta o utilidad a favor de la empresa en función de los capitales propios y ajenos invertidos o de la productividad obtenida” o también “Es el rendimiento de una inversión expresada en términos porcentuales”. (Dávalos , N & Córdova , G. 2002-2003).

Rentabilidad Financiera.

“La Rentabilidad Financiera o de los fondos propios es una magnitud que depende de la estructura financiera de la empresa. Se define como la relación entre los beneficios netos y los capitales propios”. (Coque Martínez , J & Pérez Fernández , E. 2000).

Tomando en cuenta la base teórica de los conceptos que detallamos anteriormente nos podemos dar cuenta que lo que pretendemos con la presente investigación es establecer un conjunto de técnicas y actividades que nos ayuden a organizar, administrar y dirigir los diferentes recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos y metas trazadas, siempre teniendo presente que la estructura financiera y administrativa debe brindar el aporte necesario para el logro de tales fines por lo que es indispensable su correcta y eficiente gestión la cual luego se podrá ver reflejada en los estados financieros y en la ventaja competitiva que el negocio puede alcanzar y así generar una utilidad o renta favorable.

## **6. HIPÓTESIS.**

### **6.1 Hipótesis General.**

La elaboración un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, incidirá en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

## **6.2 Hipótesis específicas.**

- El diagnóstico de los procesos administrativos-financieros en el Centro de distribución de GLP nos permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes.
- La implementación un modelo de gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de GLP permitirá normar todos sus procesos.
- La evaluación del modelo de gestión Administrativa-Financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP nos permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de recursos.

## 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

### 7.1 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Procesos administrativos y financieros	Es un conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad administrativa y financiera de manera sucesiva con el fin de alcanzar los objetivos planteados en una empresa	Etapas.	Flujogramas, manuales y documentos.	Observación, Encuestas, Entrevistas.
		Administrativa y financiera.	Organigrama, Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Objetivos planteados	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad, mejora de procesos.	
		Empresa	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad	
DEPENDIENTE. Situación actual	Es el estado de hoy que se establece como el inicio de una investigación de un proceso definido	Investigación	Documentación, datos recolectados, índices económicos.	Observación, Documentación Entrevistas.
		Proceso definido	Establecimiento de parámetros y condiciones de los procesos.	

Elaborado por: Diego V Morejón G.

## 7.2 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa Financiera	Es el conjunto de actividades que permite a la administración de una unidad económica desarrollar sus funciones de manera eficiente.	Actividades.	Flujogramas, manuales, documentos.	Observación, Encuesta, Entrevistas,
		Administración.	Organigrama, Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Unidad Económica.	Documentación, datos recolectados, índices económicos. Rentabilidad.	
		Funciones.	Manual de funciones, organigrama funcional, documentos de respaldo.	
		Eficiente.	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	
DEPENDIENTE. Normalización de los procesos.	Es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades con el fin de optimizar los recursos.	Normas	Estructura de procesos, condiciones, parámetros, lineamientos	Observación, Encuesta, Entrevistas,
		Actividades	Manuales de funciones, organigrama funcional, perfiles del personal, definición de puestos de trabajo, obligaciones y responsabilidades.	
		Optimizar recursos	Administración eficiente de recursos, índices financieros, índices de gestión,	

Elaborado por: Diego V Morejón G.

### 7.3 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 3.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE. Modelo de Gestión Administrativa-Financiera	Es el conjunto de actividades que permite a la administración de una unidad económica desarrollar sus funciones de manera eficiente.	Actividades	Datos recolectados, Documentación. Flujogramas. Organigrama.	Observación, Encuesta, Entrevistas.
		Administración.	Estructura de procesos, establecimiento de funciones, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	
		Unidad Económica.	Documentación, datos recolectados, índices económicos,	
		Funciones.	Manual de funciones, organigrama funcional, documentos de respaldo.	
		Eficiente	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	
DEPENDIENTE. Administración de recursos	Se entiende como el manejo eficiente de los medios a través de los cuales se puede alcanzar los objetivos trazados	Eficiente.	Índices de Eficiencia, Gestión, Rentabilidad. Gestión de recursos.	Observación, Encuesta, Entrevistas.
		Medios.	Inventarios, registros, documentos de respaldo de activos, reportes económicos, manejo de personal.	
		Objetivos.	Niveles de cumplimiento, rentabilidad, aumento en ventas, desempeño del personal, ambiente laboral, optimización del tiempo.	

Elaborado por: Diego V Morejón G.

## **8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **8.1 Tipos de Investigación.**

En el proceso de exploración para desarrollar modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón se ha identificado que el tipo de investigación será exploratoria.

También conocida como un estudio piloto, ya que este tema no ha sido investigado anteriormente o existen muy pocos trabajos que tratan aspectos relacionados a este tema.

### **8.2 Diseño de la Investigación.**

#### **8.2.1 Documental-bibliográfica**

Porque nos apoyaremos en todo el material impreso que exista sobre el tema, así como la documentación existente en los archivos de la empresa que nos permita sustentar la investigación.

#### **8.2.2 De campo.**

Ya que se realizan encuestas a los clientes en sus domicilios, entrevistas a empleados e inclusive visitas de observación a las instalaciones de la empresa, acciones que nos ayudaran a recopilar la información que se necesite.

### **8.3 Población.**

En lo se refiere a la población para el presente trabajo de investigación se tomara en consideración la totalidad de los clientes activos registrados en la base de datos de la empresa que suman un total de 19105.

### **8.4 Muestra.**

Para el cálculo de la muestra nos apoyaremos con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$N = 19105$  clientes activos.

$P = 0.50$  posibilidad de ocurrencia.

$Q = 0.50$  posibilidad de no ocurrencia.

$E = 5$  margen de error.

$K = 2$  coeficiente de correlación del error.

$n = 392$ .

## **8.5 Métodos de Investigación.**

Para llevar a cabo el presente proyecto de investigación recurriremos a los siguientes todos de investigación:

### **8.5.1 Método Inductivo**

Es un método que obtiene conclusiones o resultados generales a través de premisas particulares.

### **8.5.2 Método Analítico**

Indica que se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

### **8.5.3 Método Sintético**

Define que es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve.

La síntesis significa reconstruís, volver a integrar las partes del todo.

## **8.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Al referirnos a las técnicas que utilizaremos en el presente trabajo estamos hablando de: ¿cómo vamos a recolectar la información?, para lo cual hemos identificado las siguientes:

### **8.6.1 La encuesta**

Es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través de la cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto específico y la misma la realizaremos a los clientes actuales de la empresa

### **8.6.2 La entrevista**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, y será aplica a los colaboradores de la empresa.

### **8.6.3 La Observación**

Nos permitirá tener una percepción directa de los hechos, acciones, procesos y actividades de la empresa en la que vamos a realizar la investigación. La observación investigativa es el instrumento primordial del investigador, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos.

## **8.7 Técnicas y procedimiento para el análisis de resultados.**

Para el análisis de los datos de presente trabajo utilizaremos las siguientes técnicas para analizar los resultados obtenidos:

### **8.7.1 Técnicas Estadísticas**

Con las cuales se analizara, estudiara y describirá a la totalidad de individuos de la población, el principal objetivo es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo

necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que buscamos.

Adicionalmente nos apoyaremos en el paquete Microsoft Office Excel el que nos ayudara a procesar la información creando tablas y gráficos capaces de representar de una forma clara toda la información obtenida y así poder interpretar de mejor manera.

## **9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.**

### **9.1 Recursos Humanos.**

Para el presente trabajo se contara con el siguiente recurso humano:

Investigador: Diego Vladimir Morejón Guerrón.

Tutor.

### **9.2 Recursos Financieros.**

El presente trabajo de investigación será financiado en su totalidad por el investigador, a continuación se detalla un presupuesto aproximado de los gastos en los que se incurrirá para el desarrollo de mismo

<b>CANTIDAD</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
3	Resmas de papel bond	12.00
1	Cartucho de impresora	70.00
5	Esferos	2.00
5	Lápices	2.00
100	Copias	3.00
1	Cuaderno	4.00
5	Carpetas	1.00
1	Flash Memory	10.00
5	Anillados	5.00
5	Empastados	50.00
1	Movilización y subsistencia	100.00
1	Bibliografía e Información impresa	150.00

1	Reproducción e impresiones	100.00
1	Internet	30.00
1	Imprevistos	50.00
	<b>TOTAL</b>	<b>589.00</b>

Elaborado por: Diego Vladimir Morejón Guerrón.

## 10. CRONOGRAMA

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

N.	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11			
1	Planteamiento del problema	■	■												
2	Elaboración y aprobación del anteproyecto		■	■											
3	1ra Tutoría			■											
4	Desarrollo de capítulo 1		■	■	■	■									
5	2da Tutoría				■										
6	Desarrollo del capítulo 2			■	■	■	■								
7	3ra Tutoría					■									
8	Desarrollo del capítulo 3				■	■	■	■							
9	4ta Tutoría						■								
10	Desarrollo del capítulo 4						■	■	■						
11	5ta Tutoría							■							
12	Desarrollo del capítulo 5							■	■	■					
13	Análisis y tabulación de la información								■	■	■				
14	Preparación de borrador									■	■				
15	Redacción final										■	■			
16	Presentación y aprobación de la investigación											■	■	■	
17	Defensa de la tesis													■	■

Elaborado por: Diego Vladimir Morejón Guerrón.

Nota: El presente cuadro está sujeto a modificación.

## 11. MATRIZ LÓGICA.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿Cómo la Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el centro de distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón incidirá en su rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013?</p>	<p>Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa- Financiera en el Centro de Distribución de Gas Licuado de Petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.</p>	<p>La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, incidirá en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un óptimo manejo de los recursos financieros.</li> <li>• No existe un modelo de gestión de personal establecido.</li> <li>• No existe una optimización los recursos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar los procesos administrativos-financieros que se realizan actualmente en el Centro de Distribución de GLP.</li> <li>• Implementar un modelo de gestión Administrativa- financiera en el Centro de Distribución de GLP.</li> <li>• Evaluar el Modelo de gestión Administrativa-Financiera en el Centro de Distribución de GLP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnostico de los procesos administrativos-financieros en el Centro de distribución de GLP nos permitirá conocer la situación actual y los problemas existentes.</li> <li>• La implementación un modelo de gestión administrativa-financiera en el Centro de Distribución de GLP permitirá normar todos sus procesos.</li> <li>• La evaluación del modelo de gestión Administrativa-Financiera implementado en el Centro de Distribución de GLP nos permitirá conocer la eficiencia sobre la administración de recursos.</li> </ul>

Elaborado por: Diego Vladimir Morejón Guerrón.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Álvarez Román , J. (2011). Estadística para toma de decisiones. 3. Edición. Riobamba , Ecuador.
- Cardoza Cuenca , H. (2007). Gestión empresarial del Sector Solidario. 1. Edición. ECOE Ediciones. Bogotá , Colombia.
- Coque Martínez , J & Pérez Fernández , E. (2000). Manual de creación de gestión de empresas de inserción social. 1. Edición. Universidad de Oviedo. Oviedo , España.
- Dávalos , A & Córdova , G. (2002-2003). Diccionario Contable y más. 8. Edición. Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. Quito-Ecuador.
- Greco , O. (2003). Diccionario de Economía. 3. Edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires , Argentina.
- Herrera , L. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. 1. Edición. Editorial Continental S.A. DF México.
- Koonts , H., Weihrich , H & Cannice , M. (2008). Administración una perspectiva global y Empresarial . 13. Edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. China.
- Muñiz , L. (2001). Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica. 10. Edición. McGRAW-HILL. España.
- Tobar , F & Fernández Pardo , C. (2000). Organizaciones Solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector. 1. Edición. Lugar Editorial. Buenos Aires , Argentina.

## Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

### ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES EXTERNOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Bajo el auspicio del programa de Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas me encuentro realizando la presente investigación cuyo tema es:

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

Por tal razón solicito su colaboración para que llene la presente encuesta con la mayor claridad y honestidad, toda la información será confidencial y la misma será utilizada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

**ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE ENTREGA DE GAS DE USO DOMESTICO A DOMICILIO POR PARTE DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE GLP VÍCTOR MOREJÓN**

ENCUESTADOR: DIEGO MOREJON

FORMULARIO

No. \_\_\_\_\_

CIUDAD: RIOBAMBA.

FECHA

DE

ENCUESTA:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

El objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre la calidad en el servicio de entrega de gas de uso doméstico a domicilio por parte del Centro de Distribución de GLP Víctor Morejón.

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
- Marque con una (X) el paréntesis que indique la respuesta.
- Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo, le agradecemos su colaboración.

Genero

MASCULINO ( )

FEMENINO ( )

Edad

18 – 25 ( )

26 – 35 ( )

36 – 45 ( )

45 – 55 ( )

55 o más ( )

Preguntas generales.

1.- ¿Conoce usted del centro de distribución de gas Víctor Morejón ubicado en la Ciudad de Riobamba?

SI ( )

NO ( )

2.- ¿Con que frecuencia requiere usted el servicio de entrega de gas a domicilio que presta el Centro de Distribución de gas Víctor Morejón?

DIARIO ( ) SEMANAL ( ) QUINCENAL ( ) MENSUAL ( ) TRIMESTRAL ( )

3.- ¿El servicio de entrega de gas a domicilio es oportuno?

SI ( ) NO ( )

4.- ¿Al momento de realizar la llamada telefónica para solicitar el servicio de entrega de gas a domicilio, cómo calificaría usted la atención que le presta la persona que le contesta?

GENTIL ( ) INDIFERENTE ( ) POCO CORDIAL ( )

5.- ¿El tiempo de entrega del producto en su domicilio que se le ofrece es similar al dado por la persona que recibe su llamada?

SI ( ) NO ( )

6.- ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte del personal al momento que realiza la entrega del producto en su domicilio?

EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )

7.- ¿Al momento de la entrega del producto en su domicilio se cumple con normas de seguridad necesarias para el manejo del mismo?

SI ( ) NO ( )

8.- ¿Al momento de la entrega del producto en su domicilio usted ha recibido algún tipo de observación o sugerencia sobre la manipulación del mismo por parte del personal que realiza la entrega?

SI ( ) NO ( )

9.- ¿Si usted ha tenido algún problema con el producto entregado en su domicilio el mismo ha sido resuelto oportunamente?

SI ( ) NO ( ) NO HA TENIDO ( )

10.- ¿Qué servicio le gustaría que se implemente para que usted sienta que sus necesidades son mejor atendidas?

HORARIO DE ATENCION EXTENDIDO  
SERVICO TECNICO RELACIONADO  
OFERTA DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS  
ASESORIA TECNICA


*Gracias por su colaboración.*

## ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES INTERNOS



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Bajo el auspicio del programa de Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas me encuentro realizando la presente investigación cuyo tema es:

Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Centro de Distribución de gas licuado de petróleo Víctor Morejón ubicado en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, y su incidencia en la rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre del 2013.

Por tal razón solicito su colaboración para que llene la presente encuesta con la mayor claridad y honestidad, toda la información será confidencial y la misma será utilizada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### ENCUESTA AL PERSONAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE GLP VÍCTOR MOREJÓN

ENCUESTADOR: DIEGO MOREJON

CIUDAD: RIOBAMBA.

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/

FORMULARIO No. \_\_\_\_\_

FECHA DE ENCUESTA:

El objetivo de la presente es conocer la situación actual del Centro de Distribución de GLP Víctor Morejón y obtener información sobre la calidad en el servicio de entrega de gas de uso doméstico a domicilio por parte del personal el mismo que nos ayudará al diseño de las estrategias.

#### INSTRUCCIONES GENERALES:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
- Marque con una (X) el paréntesis que indique la respuesta.
- Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo, le agradecemos su colaboración.

Preguntas generales.

1.- Indique que tiempo labora en la empresa.

1 a 4 años ( )

4 a 8 años ( )

8 a 12 años ( )

2.- ¿Durante el tiempo que labora en la empresa usted ha tenido un cambio de funciones o puesto de trabajo distinto?

SI ( )

NO ( )

OCASIONALMENTE ( )

3.- ¿Conoce usted claramente cuáles son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI ( )

NO ( )

4.- ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación o entrenamiento antes de empezar de desempeñar sus funciones cuando ingreso a la empresa?

SI ( ) NO ( )

5.- ¿Considera usted que al definir los procesos y capacitar al personal mejorara la rentabilidad del centro de distribución de gas?

SI ( ) NO ( )

6.- ¿Piensa usted que al aplicar un modelo de gestión se optimizaría la rentabilidad financiera del centro de distribución de gas?

SI ( ) NO ( )

7.- De los siguientes beneficios de ley, señale cuales son los que la empresa cumple como exige la ley:

Pago de beneficios sociales	<input type="checkbox"/>
Entrega de uniformes	<input type="checkbox"/>
Alimentación	<input type="checkbox"/>
Maternidad / paternidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad social (IESS)	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Piensa Usted que al realizar un diagnóstico actual del centro de distribución de GLP mejorará los procesos?

SI ( ) NO ( )

9.- ¿Conoce usted si existe un manual de funciones relacionado a su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

10.- ¿La implementación de un Modelo de Gestión Administrativa- Financiera en la empresa mejoraría la calidad del servicio y permitirá la optimización de los recursos?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación con el fin de mejorar en su trabajo, vida personal, ambiente familiar y relaciones interpersonales?

SI ( ) NO ( )

12.- ¿La administración escucha sus comentarios, sugerencia, ideas nuevas o recomendaciones sobre la labor diaria que usted realiza en la empresa?

SI ( ) NO ( )

***Gracias por su colaboración***

### Anexo 3. Tabla de la distribución del chi cuadrado

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

### Anexo 4. Fotos de la empresa

#### CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE GLP “VICTOR MOREJON”

#### FACHADA PRINCIPAL

Foto No. 1 FACHADA PRINCIPAL



Lugar: CDGLP. “Victor Morejón”.

## AREA DE ALMACENAJE

**Foto No. 2** AREA DE ALMACENAJE 1



**Lugar:** CDGLP. "V́ctor Morej3n".

**Foto No. 3** AREA DE ALMACENAJE 2



**Lugar:** CDGLP. "V́ctor Morej3n".

## ÁREA ADMINISTRATIVA

**Foto No. 4** AREA ADMINISTRATIVA 1



**Lugar:** CDGLP. "Víctor Morejón".

**Foto No. 5** AREA ADMINISTRATIVA 2



**Lugar:** CDGLP. "Víctor Morejón".

## GUARDIANÍA

**Foto No. 6** GUARDIANÍA



**Lugar:** CDGLP. “Víctor Morejón”.

## VEHÍCULOS DE TRANSPORTE

**Foto No. 7** VEHÍCULO DE TRANSPORTE 1



**Lugar:** CDGLP. “Víctor Morejón”.

**Foto No. 8 VEHÍCULOS DE TRANSPORTE 2**



**Lugar:** CDGLP. "V́ctor Morej3n".

**VEHÍCULOS DE REPARTO**

**Foto No. 9 VEHÍCULOS DE REPARTO 1**



**Lugar:** CDGLP. "V́ctor Morej3n".

**Foto No. 10** VEHÍCULOS DE REPARTO 2



**Lugar:** CDGLP. “V́ctor Morej3n”.