



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 EN FINANZAS**

TEMA:

“Diseño, Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016”

AUTOR:

Eco. Juan Federico Villacis Uvidia

TUTOR:

Eco. Patricio Alejandro Sánchez Cuesta M.D.E.

RIOBAMBA - ECUADOR

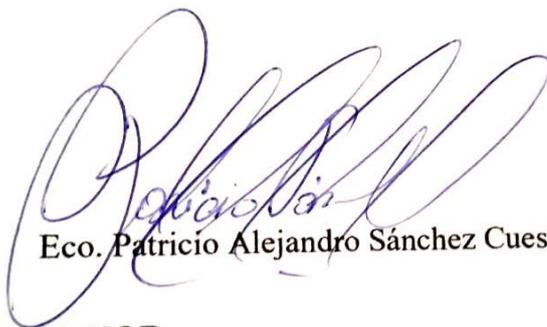
2017

CERTIFICACIÓN DEL AUTOR

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 “Diseño, Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016” ha sido elaborado por Juan Federico Villacis Uvidia, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar al honor a la verdad.

Riobamba, de 30 Noviembre de 2016



Eco. Patricio Alejandro Sánchez Cuesta M.D.E.

TUTOR

AUTORÍA

Yo Juan Federico Villacis Uvidia con cédula de identidad N° 060330655-6 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Juan Federico Villacis Uvidia

C.I.060330655-6

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme conseguir mis sueños y estar siempre conmigo en cada paso que doy siendo mi fuerza constante con infinito amor y por consentir llegar donde estoy.

A mi esposa y mi hijo a quienes amo y respeto y por ser las personas que me han apoyado en todo momento.

A mis padres, hermano que supieron guiarme por el buen camino con sus consejos y enseñanzas.

Un agradecimiento especial al Ec. Patricio Sánchez Cuesta, quien compartió sus conocimientos académicos y me ayudó a crecer como profesional, a través de sus consejos y paciencia; agradezco también a todos los docentes de la Universidad Nacional de Chimborazo, quienes sin inhibiciones lograron formarme académicamente

Juan Federico Villacis Uvidia

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por haberme permitido culminar con este sueño para lograr un importante logro profesional.

Con amor y cariño a mi hijo, esposa, padres, suegros y hermano, quienes me han brindado su amor, cariño y apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL AUTOR	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
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 Axiológica.....	3
1.2.4 Fundamentación Ontológica.....	4
1.2.5 Fundamentación Sociológica.....	4
1.2.6 Fundamentación Psicopedagógica.....	5
1.2.6.1. Teoría de las Relaciones Humanas	5
1.2.7 Fundamentación Legal	6
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
1.3.1. Breve reseña Histórica de la Compañía.....	7
1.3.2. Modelo de Gestión.....	7

1.3.3. Gestión Administrativa.....	8
1.3.4. Administración	9
1.3.5. Procesos Administrativos	10
1.3.6. Etapas del Proceso Administrativo.....	10
1.3.6.1. Planeación.....	10
1.3.6.2. Objetivos de la Planeación	11
1.3.6.3. Planeación y Desempeño	11
1.3.6.4. Herramientas y Técnicas de Planeación	12
1.3.6.5. Técnicas Contemporáneas de Planeación.....	12
1.3.6.6. Organización.....	13
1.3.6.7. Dirección	14
1.3.6.8. Control.....	15
1.4 Gestión Financiera	15
1.4.1. Rentabilidad Financiera.....	17
1.4.2. La toma de decisiones en la gestión financiera	17
1.4.3. Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros	18
1.4.4. Ratios Financieros	19
1.4.5. El uso de ratios	19
1.4.6. Criterios de elaboración de ratios	19
1.4.7. Indicadores de rentabilidad.....	20
1.4.8. Eficiencia Administrativa	27
CAPÍTULO II.....	28
2. METODOLOGÍA.....	28
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
2.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
2.5.1. Población	30
2.5.2. Muestra	30
2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
2.7. HIPÓTESIS	31
2.7.1. Hipótesis General	31
2.7.2. Hipótesis Específica	31
CAPÍTULO III.....	32
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	32
3.1. TEMA.....	32
3.2. PRESENTACIÓN	32
3.3. OBJETIVOS	32
3.3.1. Objetivo General.....	32
3.3.2. Objetivo Específicos.....	33
3.4. FUNDAMENTACIÓN.....	33
3.5. CONTENIDO	34
3.6. OPERATIVIDAD.....	35
CAPÍTULO IV	37
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	67
4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1.....	67
4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2.....	70
4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 3.....	73
CAPÍTULO V.....	77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77

a. CONCLUSIONES	77
b. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Descomposición de la Compañía	7
Cuadro N°2. El uso de los ratios.....	19
Cuadro N°3. Personal de la Compañía Donoso Constructores.....	30
Cuadro N°4. Contenido del modelo de Gestión Administrativa y Financiera.....	34
Cuadro N°5. Operatividad	35
Cuadro N°6. Edad del encuestado	37
Cuadro N°7. Género del Encuestado	39
Cuadro N°8. Diagnóstico administrativo.....	40
Cuadro N°9. Estructura Organizacional	41
Cuadro N° 10. Procesos Administrativos	42
Cuadro N° 11. Gestión administrativa.....	43
Cuadro N° 12. Toma de Decisiones.....	44
Cuadro N° 13. Planifica la compañía.....	45
Cuadro N° 14. Diagramación de Procesos.....	46
Cuadro N°15. Rentabilidad de la Compañía.....	47
Cuadro N°16. Funciones del Trabajador	48
Cuadro N°17. Eficiencia de la compañía.....	49
Cuadro N°18. Liderazgo	50
Cuadro N°19. Comunicación.....	51
Cuadro N°20. Objetivos Alcanzados	52
Cuadro N°21. Normativa Legal	53
Cuadro N°22. Evaluación del desempeño	54
Cuadro N°23. Metas	55
Cuadro N°24. Mejorar el desempeño	56
Cuadro N°25. Mercado Definido.....	57
Cuadro N°26. Situación Actual	58

Cuadro N°27. Manual de Funciones y Procesos	59
Cuadro N°28. Tipo de conocimiento en construcción	60
Cuadro N°29. Capacitación al Personal.....	61
Cuadro N°30. Controles financieros	62
Cuadro N°31. Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.....	63
Cuadro N°32. Comparativo de resultados	64
Cuadro N°33. Comparativo de resultados	65
Cuadro N°34. Comparativo de resultados	66
Cuadro N°35. Frecuencias observadas	67
Cuadro N°36. Frecuencias esperadas.....	68
Cuadro N°37. Calculo de Chi - Cuadrado	69
Cuadro N°38. Frecuencias observadas	71
Cuadro N°39. Frecuencias esperadas.....	71
Cuadro N°40. Calculo de Chi - Cuadrado	72
Cuadro N°41. Frecuencias observadas	73
Cuadro N°42. Frecuencias esperadas.....	74
Cuadro N°43. Calculo de Chi - Cuadrado	75
Cuadro N°44. Resumen de implementación del modelo de gestión.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Esquema del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero	36
Gráfico N° 2. Edad del encuestado	38
Gráfico N° 3. Género del Encuestado	39
Gráfico N° 4. Diagnóstico administrativo	40
Gráfico N° 5. Estructura organizacional	41
Gráfico N° 6. Procesos administrativos	42
Gráfico N° 7. Gestión administrativa	43
Gráfico N° 8. Toma de decisiones	44
Gráfico N° 9. Planifica la compañía	45
Gráfico N° 10. Planifica la compañía	46
Gráfico N° 11. Rentabilidad de la Compañía	47
Gráfico N° 12. Funciones del trabajador	48
Gráfico N° 13. Eficiencia de la compañía	49
Gráfico N° 14. Liderazgo	50
Gráfico N° 15. Comunicación	51
Gráfico N° 16. Objetivos alcanzados	52
Gráfico N° 17. Normativa Legal	53
Gráfico N° 18. Evaluación del desempeño	54
Gráfico N° 19. Metas	55
Gráfico N° 20. Mejorar el desempeño	56
Gráfico N° 21. Mercado definido	57
Gráfico N° 22. Situación actual	58
Gráfico N° 23. Manual de funciones y procesos	59
Gráfico N° 24. Tipo de conocimiento en construcción	60
Gráfico N° 25. Capacitación al personal	61

Gráfico N° 26. Controles financieros	62
Gráfico N° 27. Modelo de Gestión administrativo y financiero.....	63

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto	82
Anexo 2. Encuesta aplicada al personal	103
Anexo 3. Encuesta aplicada a los Propietarios	106
Anexo 4. Tabla Distribución Chi – Cuadrado	108
Anexo 5. Matriz de Evaluación del Desempeño.....	109
Anexo 6. Matriz de Calificación.....	110

RESUMEN

El presente trabajo incorpora el diseño, elaboración e implementación de un Modelo de Gestión y Administración Financiera para la Compañía Limitada “Donoso Constructores” periodo Junio 2016 – Noviembre 2016, ubicada en la ciudad de Riobamba. Tomando en cuenta que la compañía esta constituida de forma familiar, la administración de sus recursos se ha realizado de una manera empírica, presentando ciertos problemas como la ausencia de herramientas de control presupuestario relacionados con la administración financiera.

Por ello el objetivo de esta investigación es proponer la implementación de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera. Metodológicamente es una investigación con un enfoque cualitativo, mismos que se recogieron y analizaron mediante un estudio Cuasi-experimental con una población de 60 trabajadores y 4 accionistas.

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que la aplicación del modelo de gestión administrativo financiero permitieron mejorar la rentabilidad de la Compañía Donoso Constructores pues mediante el análisis financiero y la aplicación de indicadores de gestión se puede tomar decisiones más acertadas.

Se concluye que mediante la implementación del modelo de gestión administrativo financiero, se estableció el direccionamiento estratégico de la Compañía Donoso Constructores mismos que conllevan a ser la guía para alcanzar los objetivos institucionales mediante la eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos logrando así cumplir con sus objetivos e incrementar la rentabilidad económica financiera de esta compañía.

Palabras Claves: Planeación Financiera, Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional.

Abstract

The present work incorporates the design, elaboration and implementation of a Management and Financial Management Model for the Limited Company "Donoso Constructores" period June 2016 - November 2016, located in the city of Riobamba, Ecuador. The company is family-owned and the management of its resources has been done empirically which included certain problems such as the absence of budgetary control tools related to financial management.

The objective of this research was to evaluate the implementation of a model of administrative and financial management. Methodologically, the research used a qualitative approach where data was collected and analyzed through a quasi-experimental study that used a population of sixty workers and four shareholders.

The results of the research found that the application of the administrative financial management model improved the profitability of the Donoso Constructores Company because the financial analyses and the application of management indicators produced better decisions.

The study concluded that through the implementation of the financial administrative management model, company objectives were achieved and the financial economic profitability of the company was increased.

Key Words: Financial Planning, Strategic Planning, Organizational Development.



Reviewed by: Ribadeneira, Andrea Sofia
Language Center Teacher



INTRODUCCIÓN

Para la Compañía Donoso Constructores, poseer un modelo de gestión administrativo financiero es muy importante, porque le permite estar al corriente sobre su situación actual tanto en el aspecto organizacional como en el aspecto financiero para de esta manera realizar proyecciones hacia el futuro, tomar decisiones y obtener un crecimiento económico sostenido. El desarrollo de la presente investigación se realizó en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I, se desarrolla la fundamentación científico teórico que enmarca un breve contexto sobre la fundamentación filosófica, epistemológica, axiológica, pedagógica y la fundamentación legal sobre la gestión administrativa; así también se considera la fundamentación teórica, la cual expresa sobre los modelos de gestión, el proceso administrativo, rentabilidad, e índices de rentabilidad.

El capítulo II, se desarrolla el marco metodológico, allí se establecen cuáles son los métodos de investigación que se aplican en el presente estudio, el diseño de la investigación, también se determina el tipo de investigación, la población, la muestra y los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección análisis e interpretación de datos.

El capítulo III, se desarrolla el lineamiento alternativo presentado para el trabajo de investigación, con el fin de implementar un modelo de gestión administrativo financiero para mejorar los niveles de rentabilidad y eficiencia administrativa de la Compañía Donoso Constructores.

El capítulo IV, se desarrollan las técnicas establecidas para el procesamiento, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal y pacientes atendidos en la Compañía Donoso Constructores ubicada en el Cantón Riobamba.

El capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del análisis e interpretaciones de tablas estadísticas. Las conclusiones y recomendaciones permiten llevar a cabo esta propuesta en favor de la Compañía Donoso Constructores.

CAPÍTULO I.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Revisando la información existente en la biblioteca de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Central del Ecuador, sea revisando el repositorio digital encontrando investigaciones que tengan relación con el tema propuesto son los siguientes:

Título: Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el Presupuesto como Herramienta de Gestión, para Escuela Superior de Chimborazo.

Autor: David Ismael Sánchez Moncayo

Fecha: Octubre 2013

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Resumen: la presente tesis “Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, para Escuela Superior De Chimborazo”, con el objeto de mejorar las operaciones financieras en la Institución, y que la toma de decisiones por parte de las autoridades se las realice con eficiencia, eficacia y economía.

Título: Elaboración e Implantación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Empresa Alma Natura de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo y su incidencia en la Rentabilidad Financiera, en el Periodo Marzo – Diciembre 2013.

Autor: Leonardo Miguel Aguiar Aguiar

Fecha: Julio 2015

Universidad: Universidad Nacional de Chimborazo

Resumen: este presente trabajo incorpora el diseño de un Modelo de Gestión y Administración Financiera para la empresa comercial “Alma Natura” ubicada en ciudad de Riobamba. La investigación tiene como objeto determinar las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa para en función de ellas identificar las diferentes áreas críticas de la misma.

Título: Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las Oficinas Riobamba y Ambato, de la Empresa Punto Net S.A. y su Incidencia en los Niveles de Desempeño Periodo Marzo – Diciembre 2013.

Autor: Lupe Elizabeth Velastegui Salazar

Fecha: Marzo 2015

Universidad: Universidad Nacional de Chimborazo

Resumen: Se sustenta en determinar los elementos fundamentales apoyados en las fases del proceso administrativo y que permitieron diseñar una herramienta de Gestión Administrativa para la empresa Punto Net S.A. acorde a las necesidades requeridas para mejorar su desarrollo y crecimiento en el mundo tecnológico y el beneficio de adoptarla favorablemente.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica

La compañía debe actuar desde la perspectiva de la ética y la moral en todos sus actos, más tratándose de educación debe reflexionar sobre su obrar dentro de los objetivos que se plantea, para lograr formar personales críticos-propositivos que busquen el bien común de sí mismo y de los demás.

El trabajo se ubica en el paradigma filosófico crítico-propositivo, “crítico porque cuestiona los esquemas básicos de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder...”, ya que actualmente la sociedad está en una etapa de transformaciones en la educación debido a los profundos cambios sociales por lo que atraviesa. “Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”. (L, 2008)

1.2.2 Fundamentación Epistemológica

Es muy importante conocer el significado epistemológico el término Modelo de Gestión ya que es una palabra hegemónica de la mano de concepciones empresariales o administrativas en los procesos sociales, institucionales u organizacionales.

El Modelo de Gestión Financiera es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este modelo de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollan para alcanzarlos. (VILLAGRÁN, 2009).

1.2.3 Fundamentación Axiológica

La axiología es el estudio de la teoría de los valores, es decir es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos desde distintas propuestas metafísicas que establece jerarquías de valores humanos a los que deberían ajustarse las conductas de los individuos. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014).

La axiología busca el análisis intelectual y moral de los valores positivos y negativos analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los valores de tal juicio.

1.2.4 Fundamentación Ontológica

La presente investigación se basa en la fundamentación ontológica porque el modelo de gestión administrativa y financiera requiere del estudio de los individuos capaz de instaurar estructuras mentales para adquirir conocimientos y emplearlos a la realidad. Estas acciones y prácticas involucran a todos los individuos que forman parte del proceso administrativo y financiero que organiza el trayecto de la compañía hacia un fin.

De este modo el personal está consciente del valor que tiene el diseño, elaboración e implementación de un modelo administrativo y financiero para solucionar sus problemas, para obtener resultados de cómo mejorar la rentabilidad financiera y otras formas de solucionar problemas mediante la razón.

(<http://personales.upv.es/ccarrasc/doc/20012002/ontologias/DEFONTO.htm>) señala: Una ontología es una especificación explícita de una conceptualización, es decir proporciona una estructura y contenidos de forma explícita que codifica las reglas implícitas de una parte de la realidad, independientemente del fin y del dominio de la aplicación en el que se usarán o reutilizarán sus definiciones.

En el enlace Definición de ontología- Qué es, Significado y Concepto:

<http://definicion.de/ontologia/3ixzz2q6iIV81n> Señala que: La ontología es la rama de la metafísica que analiza las diferentes entidades fundamentales que forman componen el Universo.

Porque los problemas detectados en la Compañía Limitada Donoso Constructores, son reales, la gestión tanto administrativa como financiera en esta empresa presenta ciertas debilidades, lo que les está impidiendo un crecimiento sostenido.

1.2.5 Fundamentación Sociológica

Desde el punto de la sociología se considera que la investigación permite deducir el medio donde se desenvuelve y educa a los estudiantes y del mismo modo exponer que el aprendizaje son todos aquellos conocimientos que adquiere el hombre partiendo de su entorno social particular. El estudiante aprende de su entorno social y con la ayuda del

establecimiento educativo este aprendizaje es formal y no formal convirtiéndose el maestro en un mediador para la adquisición de los conocimientos. Por lo tanto el plantel educativo es uno de los principales agentes socializadores para el estudiante con su ambiente social (gobierno, religión, cultura.).

1.2.6 Fundamentación Psicopedagógica

1.2.6.1. Teoría de las Relaciones Humanas

La administración estudiada desde una perspectiva psicológica se inicia en los Estados Unidos, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas (1920). Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones y se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas (MEDINA MACIAS, A, AVILA, VIDAL, A. , 2008).

Dentro del campo de la Psicopedagogía desde el punto de vista empresarial, se dice históricamente ha apelado a tres objetos principales: al estudio empresarial (base biopsicosocial, procesos, condiciones, elementos); al estudio de los problemas empresariales; y a la creación de herramientas metodológicas para abordar diferentes situaciones empresariales. Sin embargo, ingresan nuevos conceptos a las empresas, que requieren asumir nuevas funciones y demandan cierta preparación profesional específica. Caso particular, es que ciertos conceptos empresariales han permeado sus dinámicas, generando lo que hoy día se denomina gerencia educativa.

1.2.7 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en donde se sustenta las normas y leyes que respaldan el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para obtener mejor rentabilidad.

En el Capítulo Segundo, de los derechos del Buen vivir en sección segunda del Ambiente Sano donde se reconoce el derecho que tiene la población ecuatoriana a vivir en un ambiente sano y ecológicamente bien equilibrado , lo cual nos garantizará la sostenibilidad y el buen vivir.

Además, en la sección octava, el Artículo 33, el trabajo es un derecho y un deber social y económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Todo proceso de trabajo de cualquier empresa privada del Ecuador, se fundamenta en el Código Laboral Ecuatoriano; específicamente en el Art. 45. Que se refiere a las Obligaciones del trabajador en el literal a) que dice:

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Literal e) que dice:

“Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

En el Artículo 308, sobre las actividades financieras se manifiesta que es un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado y de acuerdo a ley, tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarían de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo primero, Principios Generales

Artículo 277.- Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Generar y ejecutar las políticas y controlar y sancionar su incumplimiento.
- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y de la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Breve reseña Histórica de la Compañía

La Compañía Donoso Constructores esta situada en la parte urbana, en la localidad de Riobamba, es una compañía de responsabilidad limitada, que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, fue constituida legalmente el 24 de julio de 2001 mediante escritura pública inscrita en el Registro de la Propiedad de la ciudad de Riobamba el 18 de septiembre de 2001. Su objetivo social es la promoción, construcción y comercialización de obras civiles. La compañía se encuentra descompuesta de la siguiente manera:

Cuadro N°1. Descomposición de la Compañía

N°	SOCIO	NÚMERO DE ACCIONES
1	Nelson Eduardo Donoso Sandoval	70
2	Juan Carlos Donoso Sandoval	10
3	Gustavo Eduardo Donoso Falconí	10
4	Santiago Andres Donoso Falconí	10

Fuente: Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

1.3.2. Modelo de Gestión

Se Necesita conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán desarrollar un Módulo de Gestión Administrativo y Financiero que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un módulo adecuado pueden

llegar a efectuar la situación administrativa y financiera en Constructores Donoso Compañía Limitada, para ello tomaré como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia a sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Definición de, 2013).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio*, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada

1.3.3. Gestión Administrativa

George Terry explica: Que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión Administrativa existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Ejecución y Control. (PIEDRAHITA, Leidy. 2011).

Una gestión administrativa eficaz ayudará a la Compañía a construir una plataforma administrativa estable que gobierne y actúe en coordinación regular con los otros departamentos mediante el conjunto de acciones y el desarrollo de actividades que serán establecidos por los directivos a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, logrando sinergia en la entidad; con la finalidad de evaluar que toda la fase previamente visualizada se haya cumplido y logrado en su totalidad y si el caso, así lo amerite rectificar falencias.

“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”.(MUÑOZ, 2010).

1.3.4. Administración

(Hernández y Rodríguez, 2008), establece que, la administración existe desde las primeras sociedades humanas y, por lo tanto, las herramientas administrativas han evolucionado con la evolución de la humanidad. Para satisfacer sus necesidades primordiales fue necesario que la sociedad se una para alcanzar lo deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización.

De la definición citada podemos deducir que, la administración constituye uno de los campos más importantes para el desarrollo del ser humano más aun relacionado a la satisfacción de necesidades.

Con los siguientes hechos podemos reflejar la importancia de la administración:

- Donde quiera que exista un organismo social se aplica o se da la administración, dependiendo lógicamente de su necesidad.
- Directamente o indirectamente el éxito de un organismo social depende de una buena administración, también de los recursos con que cuenta, recurso humano, material, técnico y financiero.
- Para las empresas pequeñas y medianas quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, es decir tener una mejor coordinación entre sus elementos como maquinaria, mano de obra, producción.
- Una buena aplicación de la administración da como resultado la elevación de la producción, mano de obra.

1.3.5. Procesos Administrativos

Según (Münch & Patiño Gómez, 2010), la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

En el libro de Münch, se establece que Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

1.3.6. Etapas del Proceso Administrativo

(Münch & Patiño Gómez, 2010), establece que las etapas que constituyen el proceso administrativo, se pueden establecer como las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

1.3.6.1. Planeación

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (ROBBINS & COULTER, 2009).

El autor manifiesta que la planeación es formal o informal. La planeación informal se hace en empresas pequeñas, nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se comportan en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad.

La planeación formal, mantiene planes y procesos de planeación muy elaborados.

1.3.6.2. Objetivos de la Planeación

Según (ROBBINS & COULTER, 2009), existen por lo menos cuatro razones para la planeación: marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.

- La planeación marca una dirección. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.
- Reduce la incertidumbre. La planeación obliga a los administradores a planear para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.
- Reduce los desechos y las redundancias. Cuando las actividades de trabajo coordinan de acuerdo con los planes establecidos, la redundancia se minimiza. Cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.
- Establece los criterios para controlar. Con la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

1.3.6.3. Planeación y Desempeño

La relación que existe entre la planeación y el desempeño empresarial se pueden definir en 4 aspectos.

- La planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos.

- La calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación.
- Es necesario tomar en cuenta que cuando la planeación formal no trae un desempeño superior, muchas veces la causa es el ambiente externo.
- Influyen también en la relación y desempeño los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan varios años (cuatro mínimos) de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño.

1.3.6.4. Herramientas y Técnicas de Planeación

Existen tres técnicas importantes que aplican los administradores son: reconocimiento del entorno, pronóstico y benchmarking.

- **Reconocimiento del entorno.** Revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios del ambiente.
- **Pronóstico.** Predicciones de resultados. Estos pueden ser.
 - **Cuantitativos.** Pronósticos en que se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados.
 - **Cualitativos.** Pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados.
- **Benchmarking.** Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.

1.3.6.5. Técnicas Contemporáneas de Planeación

Existen dos técnicas de planeación para los ambientes dinámicos y complicados de la actualidad son la administración de proyectos y la planeación de escenarios.

- Administración de proyectos. Tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.
- Planeación de escenarios. Un escenario es un cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro. La elaboración de escenarios se llama también planeación para

casos de contingencias, es decir, si esto pasa, entonces aquellas serán las acciones que emprenderemos.

1.3.6.6. Organización

Se según (ROBBINS & COULTER, 2009), es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización. Por lo tanto, es sumamente importante diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos principales: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

- Especialización del trabajo. Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, conocida también como división del trabajo.
- Departamentalización. Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. La departamentalización puede ser:
 - **Funcional.** Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas
 - **De Productos.** Agrupa los trabajos por línea de productos.
 - **Geográfica.** Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
 - **De procesos.** Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
 - **De clientes.** Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.
- **Cadena de mando.** Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quién.
 - **Autoridad.** Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga.

- **Responsabilidad.** Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.
- **Unidad de mando.** Principio de administración que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente.
- **Amplitud de control.** Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
- **Centralización y Descentralización.**
 - **Centralización.** El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.
 - **Descentralización.** El grado en que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- **Formalización.** Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.3.6.7. Dirección

La dirección de la acción empresarial, comprende el hecho que es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planteado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que éstas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales.

El comportamiento organizacional aborda que no son obvios, puesto que a primera vista las organizaciones muestran sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

- **Comportamiento organizacional.** Las acciones de las personas en el trabajo. Los objetivos del comportamiento organizacional son explicar, predecir e influir en el comportamiento. El gerente debe ser capaz de explicar porque los empleados presentan algunos comportamientos más que otros, predecir cómo responderán los

empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente e influir en el comportamiento de los empleados.

1.3.6.8. Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planteado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficiencia de un sistema de control es que tanto facilita el logro de los objetivos. (ROBBINS & COULTER, 2009).

Existen tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- **De mercado.** Usa mecanismos de mercado externo, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
- **Burocrático.** Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados exhiben comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.
- **De Clan.** Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. Lo usan con frecuencia las organizaciones donde son comunes los equipos y la tecnología cambia con rapidez.

1.4 Gestión Financiera

Según Paulo Núñez, manifiesta 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. (DE LLANO, Pablo, 2007., pág. 31).

La gestión financiera es el conjunto de procesos que consiste en analizar, decidir y tomar acciones de los recursos financieros a través de herramientas administrativas, convirtiendo a la visión y misión en técnicas monetarias. Encargándose de administrar el capital de trabajo con criterios de riesgo y rentabilidad con el manejo óptimo de los recursos 46 financieros y físicos que forman parte de la entidad a través de las diferentes áreas Contables y Recursos Humanos.

Para (GÓMEZ, 2007) La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. Esto implica dos enfoques:

a. La maximización de beneficios como criterio de decisión.- La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple. Es decir que se considera que el beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

Por ello la gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.- El valor de un activo debería verse en términos de beneficio de lo que produce, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con la rentabilidad.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la toma de decisión más que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del

beneficio. El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable.

1.4.1. Rentabilidad Financiera

“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos. Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. Este desarrollo involucra mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad precipita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita” (CHOUCRI, 1982).

1.4.2. La toma de decisiones en la gestión financiera

A criterio de (Sánchez Altamirano, 2010) “La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden proceder de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

La Gestión Financiera está estrechamente ligada con la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existiría despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

Para (JAIME ESLAVA, 2010) es imprescindible que se distinga que la rentabilidad económica o rentabilidad de la empresa como negocio y entre la rentabilidad financiera, que es la rentabilidad que obtienen los accionistas y propietarios como retribución al capital que tienen invertido.

1.4.3. Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros

Según el sitio web (Enciclopedia Financiera, 2009) los indicadores 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. La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros, Balances. Así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. O a su vez comparar estados financieros de años pasados con actuales para poder tomar decisiones acertadas. Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan, a continuación se nombrará los siguientes tipos de indicadores que se utilizan con más frecuencia:

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

1.4.4. Ratios Financieros

Para (JAIME ESLAVA, 2010) los ratios, son conjuntos de indicadores que sirven para diagnosticar si una organización está en la capacidad de pagar sus deudas a corto y largo plazo, o lo que significa que una organización convierta sus activos en liquidez, esto se considera como una técnica de análisis financiero, pues dichos ratios tienen la capacidad informativa, complementando y ampliando considerablemente desde un análisis de la información que proporcionan cifras absolutas.

Así también la aplicación de los ratios que son técnicas y gráficos, lo cual permite que se haga más comprensible el diagnóstico de la gestión empresarial.

1.4.5. El uso de ratios

Cuadro N°2. El uso de los ratios

MEDICIÓN Y ANÁLISIS EVOLUCIÓN DE RATIOS	MEDICIÓN Y ANÁLISIS POR COMPARACIÓN SOBRE UNOS RATIOS DE REFERENCIA
Histórica: basada en datos de años pasados	Estándar: en general, los ratios medios del sector
Futura: basado en datos previsionales sobre el futuro	Benchmarking: comparando con los ratios de los líderes del sector.

Fuente: Eslava, José de Jaime 2010, Las claves del análisis económico-financiero de la empresas

Elaborado por: Juan Villacis

Es por ello que el mismo autor (JAIME ESLAVA, 2010) propone que para conocer una relación abierta y no muy extensa sobre la utilización apropiada de ratios, es conveniente seleccionar aquellos que tengan una mayor utilidad informativa, para lo cual se puede basar en los siguientes criterios:

1.4.6. Criterios de elaboración de ratios

- **Relación.-** La elaboración de los ratios debe estar siempre basada en magnitudes relacionadas para evitar que la información proporcionada carezca de sentido

- **Relevancia.-** Solo se debiera utilizar aquellos ratios útiles que faciliten la información para el análisis a realizar, evitando obtener conclusiones aparentemente contradictorias
- **Cautela.-** Deben considerarse todas las alternativas de evolución de los ratios para evitar que los investigadores proporcionen una información desfavorable.
- **Calidad.-** Puesto que los ratios a utilizar pueden ser muy numerosos, deben calcularse aquellos que mejor evalúen la calidad de la información a tratar según los objetivos específicos de cada tipo de análisis.

1.4.7. Indicadores de rentabilidad

Existen gran cantidad de indicadores financieros y que cada uno de ellos proporciona información distinta, los cuales permiten la toma de decisiones adecuadas y acertadas. Es entonces que para saber que indicador se debe utilizar es importante entender bien qué tipo de rentabilidad se está buscando de acuerdo a las necesidades de cada organización, debido a que un competidor estará interesado en conocer la rentabilidad operativa de la empresa para saber lo eficiente rentable que es la misma; por otro lado un accionista mirará la rentabilidad operativa, pero también sin lugar a duda, de seguro le interesa la rentabilidad de su capital por su inversión.

Es así que se verá a continuación los principales ratios de rentabilidad operativa y financiera de una empresa:

- **Cuenta de pérdidas y ganancias.-** Muestra el desempeño operativo de la empresa, concretándose en el beneficio neto, que es el valor contable que se ha creado para los accionistas durante ese periodo.
- **Balance patrimonial.-** Analizando la cuenta de pérdidas y ganancias vemos simplemente cuánto gana o pierde la empresa. Conocemos su rentabilidad sobre las ventas, pero eso sólo nos da una visión parcial. No se sabe cuánto capital ha requerido la empresa para conseguir ese resultado. En otras palabras, no se sabe lo rentable que resulta la empresa para sus accionistas, en términos de rentabilidad sobre el capital invertido. Para ello tenemos que analizar el balance.

- **Cuenta de flujos de caja.-** Tras conocer el beneficio atribuible de los accionistas de la empresa a partir del estado de pérdidas y ganancias y la situación patrimonial de la empresa, es de vital importancia para cualquier accionista: cuánta caja se ha generado y en qué se ha invertido.

Análisis Horizontal.- Es un método que compara las variaciones de un período a otro. Mide aumentos y disminuciones e indica tendencias de comportamiento.

Análisis Vertical.- Consiste en estandarizar todos los componentes de los estados financieros en términos porcentuales. El balance se muestra como porcentaje del total de activos del mismo año y el estado de resultados se muestra como porcentaje de las ventas totales del mismo año.

Razones Financieras.- Una razón, también llamada ratio o índice, es una relación lógica entre varias partidas cuyos elementos analizados tienen un comportamiento conjunto, es también la comparación de cifras que permiten establecer la interdependencia lógica entre una y otra. En palabras sencillas es el resultado de comparar una cuenta con otra. Matemáticamente se definen como el cociente de la relación entre dos cuentas que se encuentran directamente relacionadas entre sí.

Las razones significan algo si las vemos individualmente pero es mejor compararlas con otras que pueden ser las siguientes:

- a) Razones de la propia empresa de ejercicios o períodos anteriores.
- b) Razones presupuestadas.
- c) Razones de los principales competidores de la empresa.
- d) Razones de la industria o sector al que pertenece.

Las razones o ratios pueden tener características estáticas, dinámicas o una combinación entre éstas. Las estáticas expresan una relación cuantitativa entre partidas contables reflejadas en el balance general.

Las dinámicas expresan una relación cuantitativa entre partidas reflejadas en el estado de pérdidas y ganancias.

Las razones estático-dinámicas son las que expresan una relación cuantitativa entre partidas del balance general con partidas del estado de pérdidas y ganancias. Para una mejor comprensión y análisis las razones o ratios financieros pueden ser clasificados en cuatro grandes grupos:

- a) Razones de Liquidez y Solvencia
- b) Razones de estabilidad
- c) Razones de Rentabilidad
- d) Razones de Actividad

Razones de Liquidez o Solvencia.- Estas razones muestran la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

a. Corriente, de liquidez o solvencia

Establece la cantidad de activos corrientes para pagar pasivos corrientes.

$$\text{Razón de Liquidez o solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

b. Prueba ácida

Establece la capacidad de pago inmediata de la empresa para pagar pasivos corrientes considerando los activos más líquidos excluyendo a inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

c. Liquidez inmediata

Similar al anterior, la diferencia es que se excluye también las cuentas por cobrar quedando tan solo caja, bancos e inversiones

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razones de Estabilidad.- Estas razones establecen la cobertura que tienen los inversionistas de largo plazo (acreedores y accionistas) con los activos fijos netos.

a. Estabilidad

Establece la relación de cobertura de los pasivos a largo plazo con los activos fijos netos.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activos Fijos Netos}}{\text{Pasivos no corrientes}}$$

b. Inversión de Activos fijos netos

Indica el porcentaje de la inversión de los accionistas que ha sido utilizada en activos fijos netos que son utilizados por la empresa.

$$\text{Inversión de Activos fijos netos} = \frac{\text{Capital Pagado}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

c. Propiedad

Muestra el porcentaje de los activos totales de la empresa que son financiados por la inversión de los accionistas.

$$\text{Propiedad} = \frac{\text{Capital Pagado}}{\text{Activos Totales}}$$

d. Endeudamiento

También llamado apalancamiento financiero, muestra el porcentaje de financiamiento externo o de terceros sobre los activos de la empresa

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$$

e. Solidez

También llamado Protección del activo. Muestra las veces que los activos totales cubren los pasivos totales.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

f. Cobertura financiera

Indica el porcentaje de las utilidades antes de gastos financieros que son absorbidos por los mismos.

$$\text{Cobertura financiera} = \frac{\text{Utilidades antes de gastos financieros}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Razones de Rentabilidad.-Estas razones nos muestran la performance de la empresa, si generó suficientes utilidades o generó pérdidas para los accionistas, si es suficientemente rentable.

a. Margen de Utilidad sobre Ventas

Nos muestra la relación entre utilidad y ventas

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

b. Tasa de rendimiento o Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

Es el rendimiento de la empresa obtenido durante un período de operación, puede ser considerado sobre el total de las cuentas patrimoniales o sobre solamente el capital pagado.

$$\text{Tasa de rendimiento (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

c. Rendimiento sobre la inversión o sobre los activos totales (ROA)

Presenta el porcentaje de utilidades sobre la inversión total.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

Sistema Du-Pont.- Sirve para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Utiliza tanto el balance general como el estado de pérdidas y ganancias, el resultado final de este sistema es igual al ROA.

$$\text{Fórmula Du - Pont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Fórmula Du - Pont ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Sistema Du- Pont modificado

Relaciona el ROA con el ROE a través del multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) que es la razón entre activos totales de la empresa y su patrimonio o también el capital en acciones comunes.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Totales}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Razones de Actividades

Las Razones de Actividad indican la eficiencia de la utilización de los activos que generan el capital de trabajo de la empresa.

a. Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón indica las veces que las cuentas por cobrar se han movido en el año, es decir las veces que se recupera el financiamiento otorgado a los clientes de una empresa durante el período en análisis.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

b. Plazo promedio de cobranzas

Indica los días de recuperación de crédito o el plazo del crédito.

$$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

c. Rotación de inventarios

Indica las veces que se hacen efectivo las existencias de mercadería o producto terminado promedios, o el número de veces que se mueven los inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventariopromedio}}$$

d. Plazo promedio de ventas

Muestra los días que permanece la mercadería en inventario o el tiempo que necesita el inventario para su movilización.

$$\text{Plazo promedio de ventas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

e. Rotación de cuentas por pagar

Muestra las veces que se ha pagado a los acreedores durante el período en análisis.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

f. Plazo promedio de pago

Indica la cantidad de días que la empresa necesita para cubrir sus obligaciones de corto plazo o de cuentas por pagar.

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

g. Rotación del Activo Total

Muestra la contribución del activo total para generar ventas, se excluyen las inversiones a largo plazo puesto que no son para la venta.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio del activo total}}$$

1.4.8. Eficiencia Administrativa

(HERRERA, 2012) La eficiencia administrativa es un caso particular de la eficiencia física, es el manejo eficiente de la información; la medición es igual de simple al de los procesos productivos; se mide la eficiencia de tiempo, la de la materia prima que en su caso concreto es la información y la de espacio, que es el uso de la capacidad instalada para administrar, como son oficinas, equipos de informática, sala de juntas, mobiliario, todo el equipo y lo instalado para administrar, incluyendo la gente administrativa que procesa la información, y toma de decisiones. De forma similar con los procesos físicos de transformación, se obtiene la eficiencia total administrativa; es el producto de multiplicar las eficiencias de los recursos básicos. Multiplicando la eficiencia de procesar la información, con la eficiencia de utilizar la capacidad administrativa instalada, y con la eficiencia de resultado de la información.

A demás debe tenerse especial cuidado, cuando la información de un sistema se va incrementando de forma indeterminada, siendo que es la misma, solo se debe de repetir para fines justificables, y que se respalde de forma digital.

CAPÍTULO II.

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo fue de tipo cualitativo ya que tiene como objetivo analizar los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc; desde la perspectiva de la gente que esta siendo estudiada. Se recogieron y analizaron los datos dirigido a un estudio Cuasi - experimental porque se realizó un análisis de la situación inicial y la situación final de las encuestas realizadas a los trabajadores de la Compañía Limitada Donoso Constructores.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se van a utilizar en el siguiente trabajo son:

2.2.1. Exploratorio: porque se indagará para obtener información que nos permita establecer los principales ratios de rentabilidad operativa y financiera de la Compañía Limitada Donoso Constructores y conocer la incidencia de los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa.

2.2.2. Descriptivo: porque tiene como objetivo central describir el comportamiento de las variables de estudio y establecer la estructura administrativa que posee en la actualidad la Compañía Limitada Donoso Constructores, analizando como variaron los indicadores de rentabilidad y el grado de satisfacción de los empleados antes y después de la investigación

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método científico es una herramienta fundamental en la investigación, que parte de la percepción directa del objeto de la investigación a la solución de los mismos. En este trabajo de investigación se utilizó la encuesta como una técnica de precisión para la obtención de los datos y la verificación de los objetivos planteados, estas encuestas están dirigidas a los socios y a los empleados de la Compañía Donoso Constructores de la ciudad de Riobamba durante el período Junio 2016 - Noviembre 2016.

En el presente trabajo se empleó los siguientes métodos de investigación:

2.3.1. Método inductivo

El método inductivo permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analizó particularmente la composición del proceso administrativo y financiero de la Compañía Donoso Constructores.

2.3.2. Método analítico - sintético

El análisis de los diferentes componentes administrativos y financieros, permite establecer la realidad que se está dada en el ambiente financiero y tomar decisiones correctivas para dar un cambio en bien de la Compañía Donoso Constructores.

La síntesis permitió la unión entre las partes previamente analizadas lo cual posibilita descubrir las relaciones esenciales y las características generales que tienen entre sí, las cuales se aplicaron en el marco metodológico y en el marco propositivo.

2.3.3. Método histórico-lógico

Mediante este método se pudo analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento administrativo y financiero, es decir se realizó una comparación de los estados financieros de la Compañía Donoso Constructores.

2.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información, y se lo debe desarrollar de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular y se los realizara a todos los trabajadores de la a los trabajadores Compañía Limitada Donoso Constructores.

2.4.2. Observación Documental.- Para el presente estudio se contara con la respectiva revisión de libros, revistas, informes, y listados relacionados con el tema de investigación para su respectivo análisis, como instrumento un registro de notas.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

La población que se tomó en cuenta en la investigación de la Compañía Donoso Constructores, será: los accionistas conforman 4 personas, el personal administrativo y financiero conforman 6 personas, el personal de la obra son 54 personas, como se puede observar en la siguiente tabla:

Cuadro N°3. Personal de la Compañía Donoso Constructores

ÁREA	NÚMERO
Ejecutiva – Accionistas	4
Administrativa - Financiera	6
Personal de la obra	54
Total	64

Fuente: Registro del personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

2.5.2. Muestra

Dada que la población es manejable no se hará uso de una muestra, sino que trabajaremos con la totalidad, es decir 60 trabajadores y 4 accionistas de la Compañía Limitada Donoso Constructores.

2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó el procesamiento de la información con el propósito de poder analizarla e interpretarla, con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la propuesta del trabajo investigativo. Para el procesamiento de la información se utilizó el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), lo cual permitió la elaboración de tablas y gráficos estadísticos para su posterior análisis e interpretación.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

- La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera de la Compañía Limitada Donoso Constructores de la ciudad de Riobamba, incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa, Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016.

2.7.2. Hipótesis Específica

- El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Donoso Constructores.
- La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.
- La implementación de una evaluación del desempeño para mejorar la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

CAPÍTULO III.

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1. TEMA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA COMPAÑÍA LIMITADA DONOSO CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

3.2. PRESENTACIÓN

El modelo de gestión administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad y eficiencia de la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Considerando que la presente investigación apoyó la información primaria y secundaria, con el propósito de sustentar la propuesta; encaminada a atacar las variables problema a través de objetivos. Frente a esta realidad ha sido imposible para los directivos medir la eficiencia y evaluar el rendimiento de las actividades que se ejecutan en la Compañía Limitada Donoso Constructores; así como también determinar el rendimiento financiero a través de indicadores.

En estas circunstancias, las debilidades de la organización se han convertido sistemáticamente en amenazas a medida que ha transcurrido el tiempo, sin que se haya puesto en marcha un plan encaminado a solucionar sus necesidades.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

- Implementar un modelo administrativo - financiero para un desempeño eficiente de las actividades de la Compañía Limitada Donoso Constructores, de la ciudad de Riobamba de este modo lograr satisfacción de los usuarios y por ende mayor rentabilidad económica.

3.3.2. Objetivo Específicos

- Establecer el direccionamiento estratégico para la Compañía Limitada Donoso Constructores requerido, para la buena marcha de la acción administrativa y financiera.
- Elaborar los flujogramas de los procedimientos administrativos financieros de la Compañía Limitada Donoso Constructores, que sirvan de guía para que el personal desarrolle sus actividades diarias y contribuya al cumplimiento de metas y objetivos.
- Aplicar los indicadores de gestión y financieros para la verificación adecuada del cumplimiento de metas y tareas de la Compañía Donoso Constructores.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

El presente trabajo es de interés para el área gerencial y administrativa de la Compañía Donoso Constructores ya que va a contar con una herramienta administrativa y financiera para una correcta toma de decisiones que va a incidir en un mejor manejo administrativo, organizativo y económico; es de importancia para el personal que labora en esta constructora, debido a que habrá un empoderamiento de roles y funciones para lograr eficiencia y reflejar don de pertenencia, es vital para los jefes administrativos para que puedan conocer los objetivos de la Compañía Donoso Constructores y lograr sus objetivos y metas, de existir un ambiente laboral acorde a los planes organizacionales se verá reflejado en una excelente atención a los clientes. La Compañía Donoso Constructores puede brindar mayores beneficios a la ciudad de Riobamba y al resto del país si ésta logra cumplir sus expectativas de crecimiento, se tiene toda la información contable y administrativa para realizar la investigación, la misma que esta orientada a sentar las bases de un modelo de gestión administrativa y financiera que será de uso gerencial exclusivo para la Compañía Donoso Constructores para lograr que la misma tome decisiones acertadas en su organización.

La importancia de tener un manual administrativo financiero que permita la mejor administración organizativa de la Compañía Donoso Constructores, si se aplica conforme lo planificado incidirá en una mejora de su situación financiera rentable y que

se proyecte en resultados de sus operaciones mediante la presentación de documentos básicos para la adecuada comprensión de los involucrados.

3.5. CONTENIDO

Cuadro N°4. Contenido del modelo de Gestión Administrativa y Financiera

Portada del Modelo Gestión Administrativa y Financiera
Presentación
Contenido
Antecedentes
Marco Normativo
Objetivos
Planificación
Misión
Visión
Valores
Principios
Objetivos
Organización
Estructura Organizacional
Definición de Funciones
Dirección
Motivación
Comunicación
Ejecución
Mapa de Procesos
Flujogramas de Procesos
Control
Análisis Financiero

3.6. OPERATIVIDAD

Cuadro N°5. Operatividad

N° FASE	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Presentación de la Propuesta a los directivos de la Compañía	Entregar la documentación de la propuesta para conocimiento del 100% de los directivos de la compañía.	La investigadora presentará la documentación.	Material Elaborado	Tesista	Dos días
2	Socialización de la Propuesta	Difundir la propuesta realizada al 100% de los directivos y personal de Compañía Donoso Constructores.	Invitar a la exposición que realizará la investigadora.	Humano Material	Tesista	Dos horas
3	Ejecución de la Propuesta	Lograr la participación efectiva del personal ante la aplicación del Modelo de Gestión.	Involucrar al personal para los cambios que se produjeran.	Humano Material y Tecnológicos	Tesista Personal de la Compañía	30 días
4	Evaluar la implementación del modelo	Evaluar el desempeño del personal	Valorar la rentabilidad y eficiencia	Humano Tecnológicos	Tesista Personal de la Compañía Directivos de la Compañía	5 días

Elaborado: Juan Villacis

3.6.1. Metodología de aplicación del Modelo de Gestión Administrativo–Financiero para la Compañía Donoso Constructores.

Gráfico N° 1. Esquema del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero



Elaborado: Juan Villacis

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal DESPUÉS de la implementación del Manual de Gestión Administrativo Financiero

Pregunta N° a. Datos informativos del encuestado

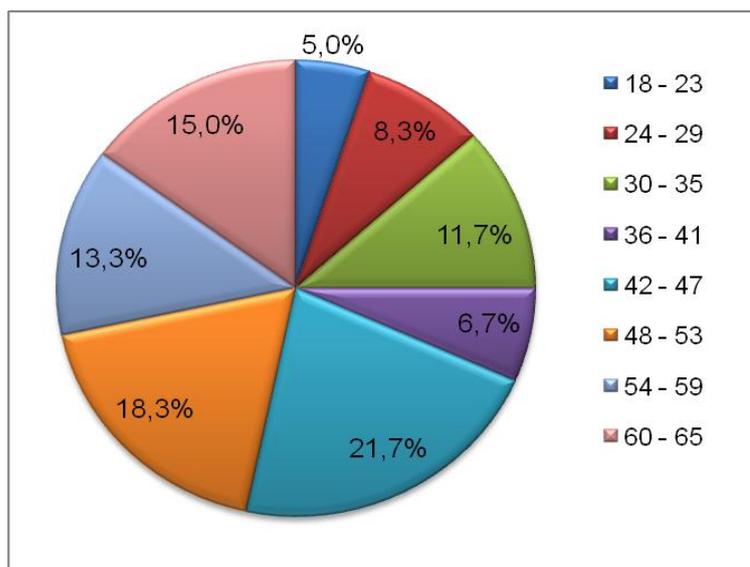
Cuadro N°6. Edad del encuestado

EDAD (años)	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
18 – 23	3	5,00
24 – 29	5	8,33
30 – 35	7	11,67
36 – 41	4	6,67
42 – 47	13	21,67
48 – 53	11	18,33
54 – 59	8	13,33
60 – 65	9	15,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 2. Edad del encuestado



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo
Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- La edad del encuestado se la analiza por medio de intervalos es decir; el 5% tienen de 18 a 23 años, el 8,33% tienen de 24 a 29 años, el 11,67% corresponde a personas que oscilan en la edad de 30 a 35 años, el 6,67% pertenece a personas de 36 a 41 años de edad, con un porcentaje del 21,67% que tienen de 42 a 47 años, el 18,33% tienen de 48 a 53 años de edad, mientras que el 13,33% tienen de 54 a 59 años de edad, y 15,00% tienen de 60-65 años de edad.

Interpretación.- Se observa que la mayor parte del personal son personas adultas formadas profesionalmente, que tienen experiencia en sus actividades.

Pregunta N° b. Datos informativos del encuestado

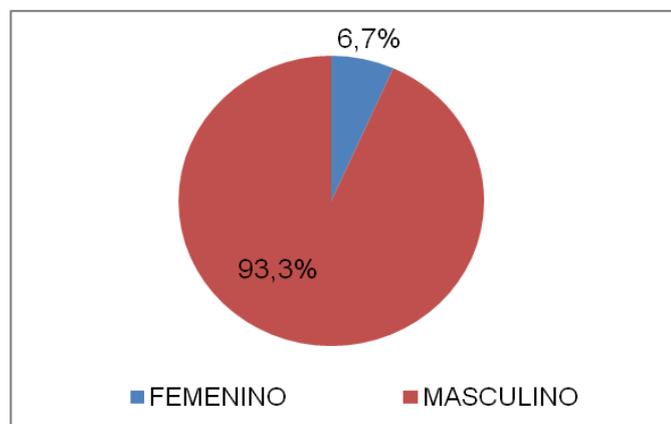
Cuadro N°7. Género del Encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
FEMENINO	4	6,67
MASCULINO	56	93,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 3. Género del Encuestado



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- Del 100% del personal encuestado, el 93,33% pertenece al género masculino, mientras que el 6,7% pertenecen al género femenino.

Interpretación.- Existe proporcionalidad en lo referente a la participación del género femenino en el desarrollo de las actividades de la Compañía Donoso Constructores, contar con el 93,33% de hombres laborando en esta compañía es bueno por las actividades propias que se desarrollan al tratar con los clientes de la Compañía Donoso Constructores.

Pregunta N° 1. ¿Considera Ud. que el diagnóstico administrativo permitió mejorar los procesos administrativos en la Compañía Donoso Constructores?

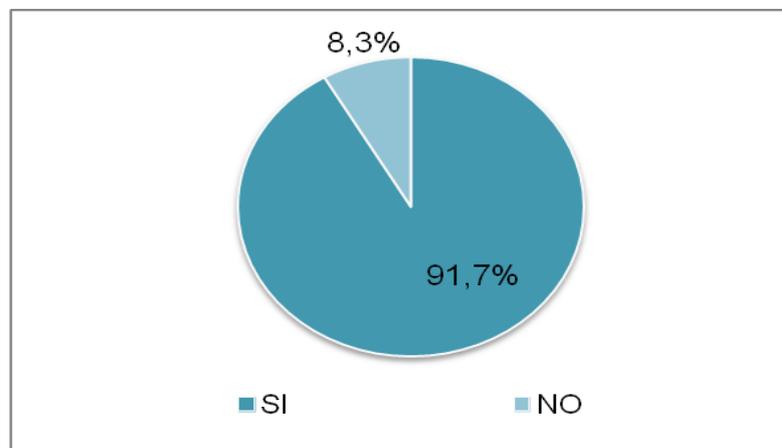
Cuadro N°8. Diagnóstico administrativo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	55	91,67
NO	5	8,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 4. Diagnóstico administrativo



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- Del 100% de los encuestados el 91,7% opinan que el diagnóstico administrativo si ha permitido mejorar los procesos mientras que el 5% opina que no porque son personal nuevo.

Interpretación.- Se observa que la mayoría del personal se encuentra de acuerdo con la implementación del modelo administrativo lo cual les ha permitido observar mejoras en el desarrollo de los procesos administrativos mediante el diagnóstico de los mismos. Identifican los problemas y se dan soluciones oportunas.

Pregunta N° 2. ¿Considera Ud. que la Compañía cuenta con una estructura organizacional?

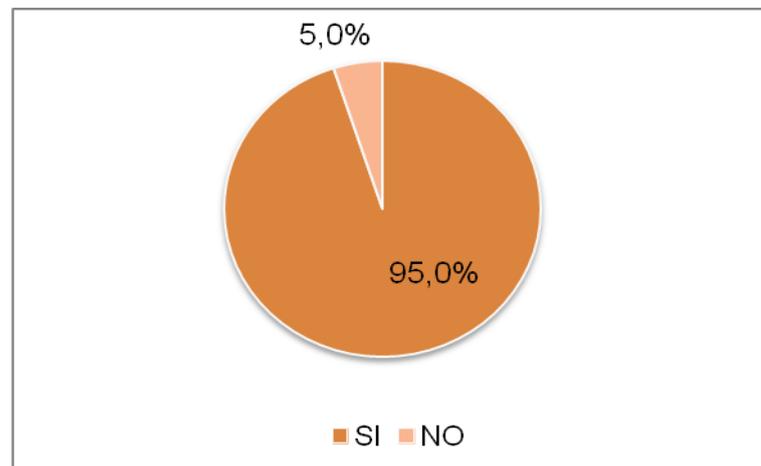
Cuadro N°9. Estructura Organizacional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	95,00
NO	3	5,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 5. Estructura organizacional



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 95% de los encuestados indican que existe una estructura organizacional que ha permitido el desarrollo organizacional de la compañía, y el 5% opina que no.

Interpretación.- La estructura organizacional permite coordinación de las actividades dentro de la compañía para de esta manera ser más eficientes.

Pregunta N° 3. ¿Considera Ud. que la Compañía posee procesos administrativos?

Cuadro N° 10. Procesos Administrativos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	52	86,67
NO	8	13,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 6. Procesos administrativos



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 86,7% de los encuestados consideran que los procesos administrativos reducen los tiempos de realización de actividades y estos se vuelven eficientes.; y el 13,3% opina que no.

Interpretación.- Sin lugar a duda los procesos administrativos permiten detectar deficiencias y darles solución oportuna. Se tiene un buzón de sugerencias las cuales se analiza cada semana y se da solución oportuna y a tiempo.

Pregunta N° 4. ¿La compañía brinda capacitaciones para el mejoramiento de la gestión administrativa?

Cuadro N° 11. Gestión administrativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI HA MEJORAO	56	93,33
NO HA MEJORADO	4	6,67
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 7. Gestión administrativa



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 93,33% de los encuestados manifiestan que es importante definir los procesos y recibir capacitación acorde a las funciones que desempeñan dentro de la compañía mientras que el 6,67% de los encuestados piensan que no es necesario definir los procesos ni capacitar al personal para mejorar la rentabilidad de la compañía.

Interpretación.- Al realizar el trabajo de manera empírica los trabajadores piensan que no es necesario realizar capacitaciones sobre todo en el departamento operativo mientras que en los otros departamentos creen que es indispensable para fortalecer sus actividades dentro del trabajo que realizan día a día.

Pregunta N° 5. ¿Cree usted que la toma de decisiones financiera lo realizan en base a la información financiera que poseen?

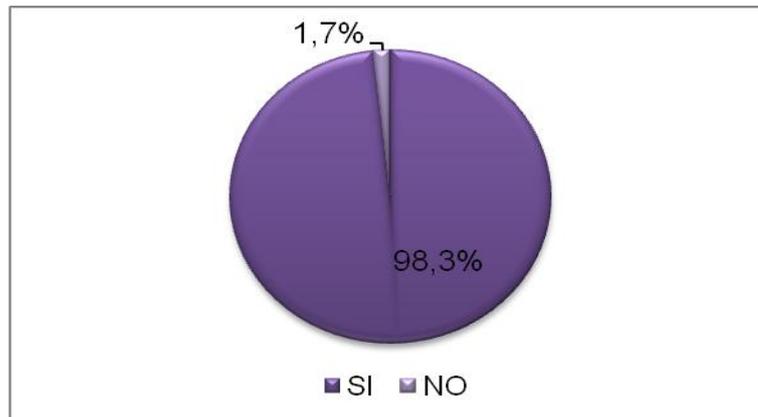
Cuadro N° 12. Toma de Decisiones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	59	98,33
NO	1	1,67
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 8. Toma de decisiones



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 98,3% de los encuestados consideran que los accionistas de la Compañía Donoso Constructores, toman las decisiones en base a la información financiera que posee; mientras que el 1,7% considera que no lo hacen.

Interpretación.- La información financiera obtenida sin lugar a duda es una herramienta básica para la toma de decisiones y obtener rentabilidad empresarial.

Pregunta N° 6. ¿Considera Ud. que se planifica en la Compañía?

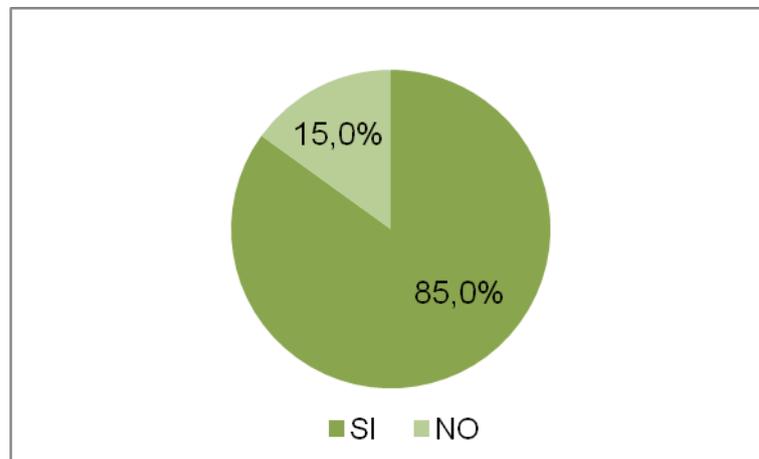
Cuadro N° 13. Planifica la compañía

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	51	85,00
NO	9	15,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 9. Planifica la compañía



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 91,7% de los encuestados consideran que existe una adecuada planificación ya que se enmarca en valores, principios y objetivos la compañía; y, el 8,3% mencionan lo contrario.

Interpretación.- Es necesario socializar la misión, visión, valores, principios y objetivos entre el personal de la Compañía Donoso Constructores y que los clientes conozcan el posicionamiento del valor de la misión y visión establecidos en todos los niveles de la compañía.

Pregunta N° 7. ¿Aplican flujo diagramación de procesos?

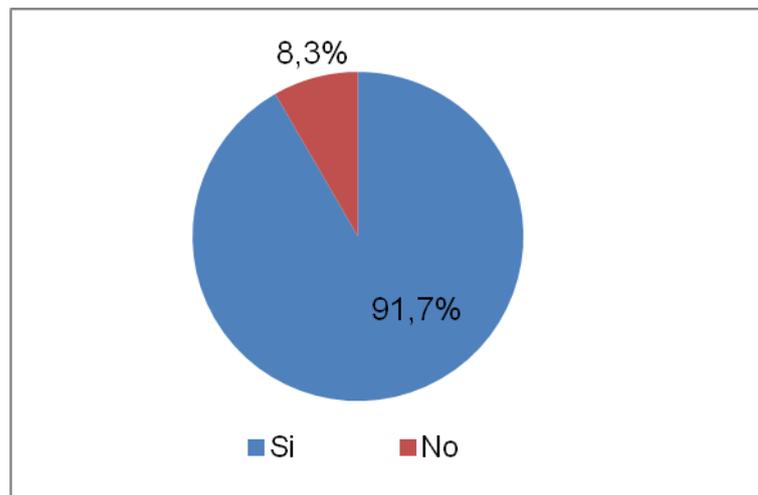
Cuadro N° 14. Diagramación de Procesos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	55	91,67
No	5	8,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 10. Planifica la compañía



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 85,0% de los encuestados consideran que existe una flujo diagramación para mejorar sus procesos dentro de la compañía y el 15 % que no.

Interpretación.- Teniendo en cuenta que la utilización de diagramas de flujo en una compañía permiten que mediante la representación gráfica se desglosen los procesos de cualquier tipo de actividad a desarrollarse las diferentes áreas de su estructura organizativa. Por lo tanto este es un recurso que contribuye al buen manejo de los procesos en la compañía.

Pregunta N° 8. ¿Cómo califica la rentabilidad de la Compañía?

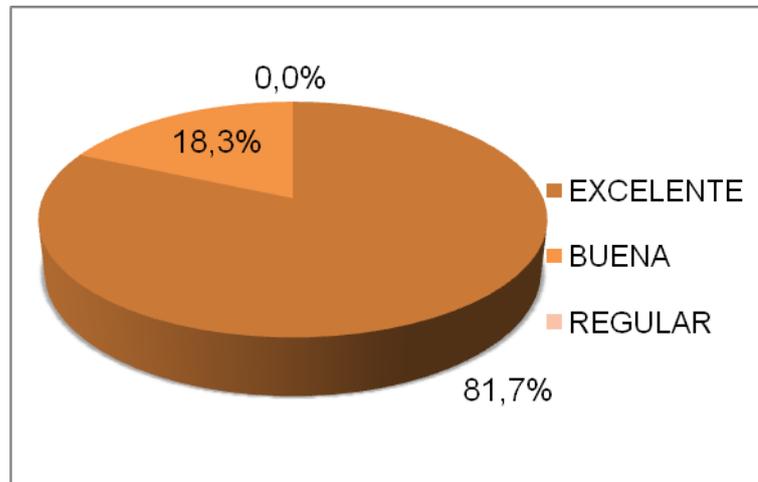
Cuadro N°15. Rentabilidad de la Compañía

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXCELENTE	49	81,67
BUENA	11	18,33
REGULAR	0	0,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 11. Rentabilidad de la Compañía



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 81,7% de los encuestados opinan que la rentabilidad de la compañía es excelente mientras que el 18,3% indican que es buena.

Interpretación.- Se debe tener en consideración que al ser más eficientes los procesos se reducen tiempos, costos y por ende conlleva a tener mejores resultados para el beneficio económico financiero de la compañía.

Pregunta N° 9. ¿Conoce claramente cuáles son las funciones que usted debe desarrollar en su trabajo?

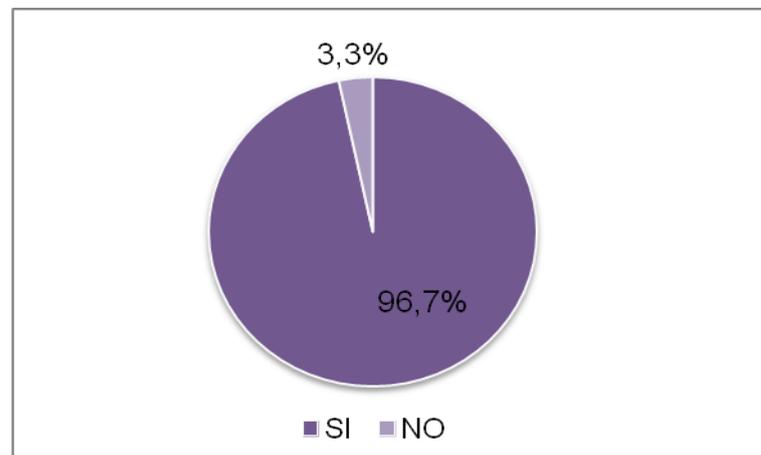
Cuadro N°16. Funciones del Trabajador

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	58	96,67
NO	2	3,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 12. Funciones del trabajador



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 96,7% de los encuestados consideran que la descripción de funciones expuestas en el modelo le ha permitido agilizar la realización de los procedimientos, mientras que el 3,3% mencionan lo contrario.

Interpretación.- Definir las funciones del personal de la Compañía crea una herramienta para que dicho personal conozca las funciones que debe desempeñar para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta N° 10. ¿Cómo califica la eficiencia de la Compañía?

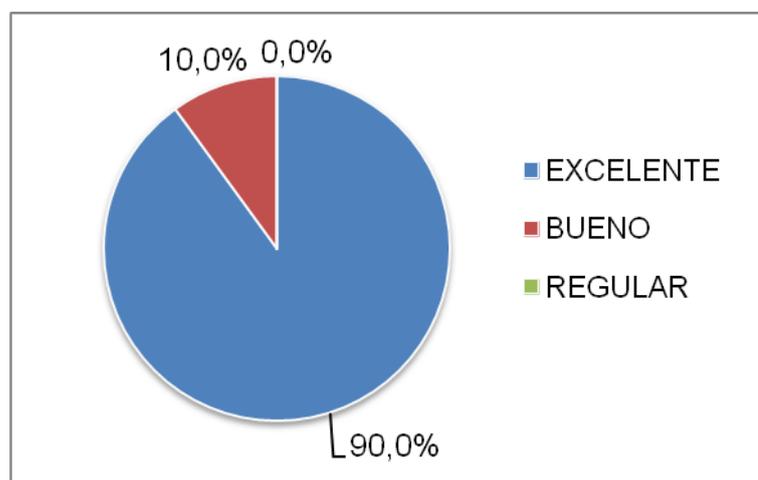
Cuadro N°17. Eficiencia de la compañía

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXCELENTE	54	90,00
BUENO	6	10,00
REGULAR	0	0,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 13. Eficiencia de la compañía



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 90.0% de los encuestados consideran que la eficiencia dentro de la compañía la calificarían como excelente, puesto que ha generado aceptables réditos económicos a comparación con el 10% que indican que la eficiencia de la compañía es buena.

Interpretación.- Se puede apreciar que la compañía utilizó eficientemente sus recursos económicos, esto refleja un grado de satisfacción para la compañía; sin embargo un cierto grupo cuenta con ciertas limitación en los procesos de producción y desarrollo empresarial.

Pregunta N° 11. ¿Siente que su líder le da la libertad para actuar en su trabajo?

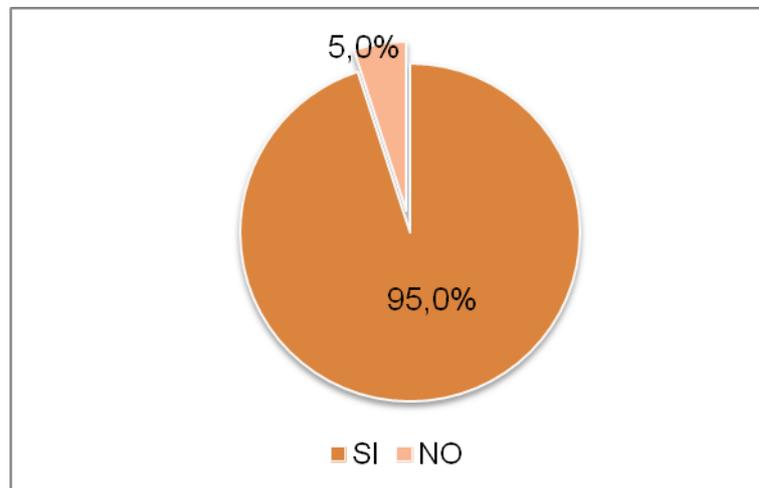
Cuadro N°18. Liderazgo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	57	95,00
NO	3	5,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 14. Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 95.0% de los encuestados considera que su líder le da la libertad para actuar en su trabajo mientras que el 5% indica que no.

Interpretación.- Se puede apreciar que el personal encuestado considera que la excelencia dentro de la compañía la dirige un líder, aquella persona que esta abierta a escuchar opiniones o sugerencias que inviten a mantener un buen ambiente de trabajo.

Pregunta N° 12. ¿Cómo es la comunicación en la compañía?

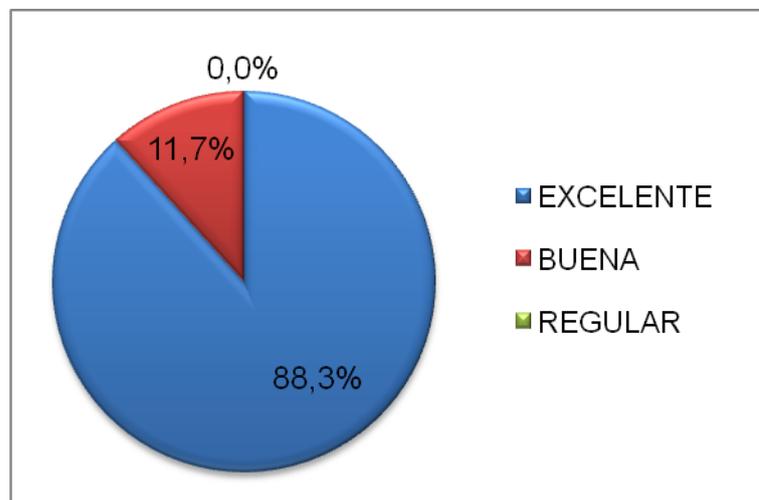
Cuadro N°19. Comunicación

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXCELENTE	53	88,33
BUENA	7	11,67
REGULAR	0	0,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 15. Comunicación



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 88,3% de los encuestados consideran que el establecimiento de la estructura organizacional ha permitido mejorar la comunicación entre el personal de la compañía y el 11,7% opina el nivel comunicacional es bueno.

Interpretación.- La estructura organizacional permite que la comunicación sea de manera más eficiente. En un análisis se manifestaba que la comunicación es eficiente y este problema ahora constituye un aspecto del pasado en la Compañía.

Pregunta N° 13. ¿Motiva al trabajador la compañía por objetivos alcanzados?

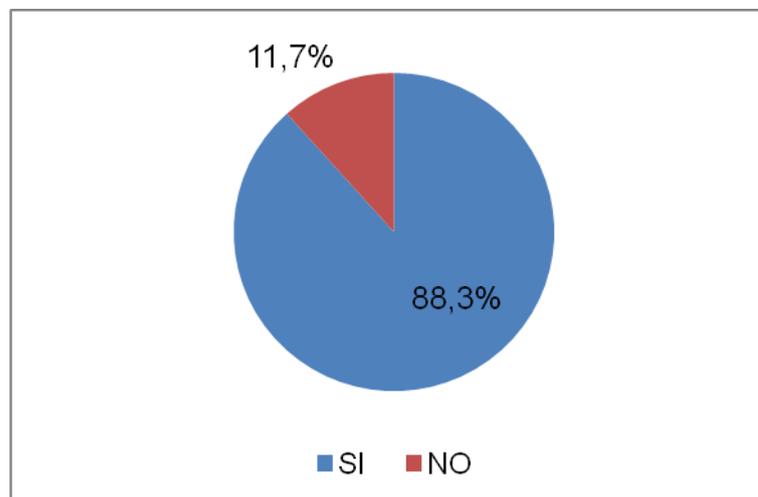
Cuadro N°20. Objetivos Alcanzados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	53	88,33
NO	7	11,67
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 16. Objetivos alcanzados



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 88,3% de los encuestados indican que la compañía motiva a sus trabajadores por alcanzar los objetivos planteados y mientras que el 11,7 % mencionan que no.

Interpretación.- El personal conoce de los derechos y obligaciones que rige para el buen funcionamiento de la Compañía Donoso Constructores, en el que consta la importancia que los empleados se sientan a gusto y motivados para que las actividades que realicen en su trabajo sean satisfactorias y por ende en beneficio del desempeño de la compañía.

Pregunta N° 14. ¿La compañía cumple con la normativa legal con el personal?

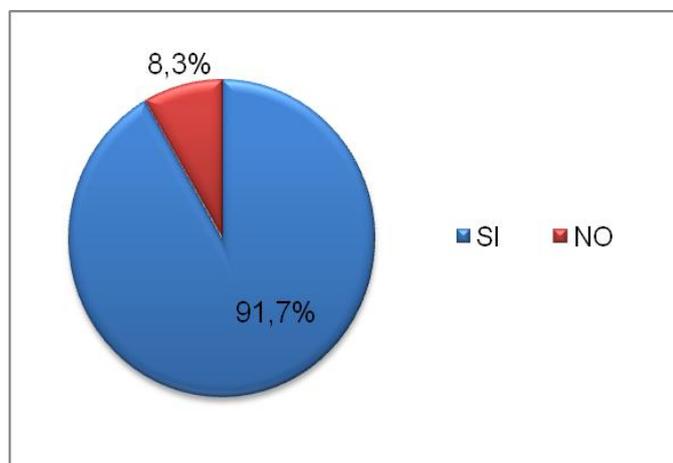
Cuadro N°21. Normativa Legal

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	55	91,67
NO	5	8,33
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 17. Normativa Legal



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 91,7% de encuestados indican que la normativa legal se cumple con normalidad mientras que 8,3% indican que no.

Interpretación.- Teniendo en cuenta que los aspectos legales de la compañía tienen como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo la normativa se cumple satisfactoriamente en beneficio de todos los trabajadores.

Pregunta N° 15. ¿ En la compañía han evaluado su desempeño?

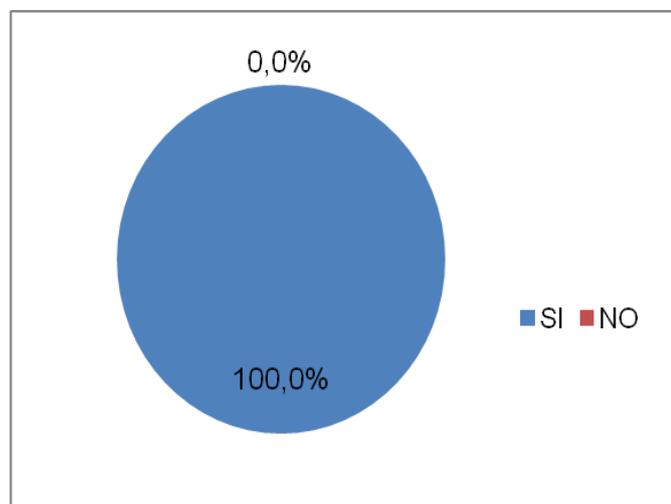
Cuadro N°22. Evaluación del desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	60	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 18. Evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- La totalidad del personal encuestado indica haber sido evaluados por parte de la compañía

Interpretación.- El objetivo de realizar una evaluación del desempeño a los empleados de la compañía sirve para conocer el nivel de desempeño de sus competencias tanto generales como gestión.

Pregunta N° 16. ¿Hay incentivos por cumplimiento de metas?

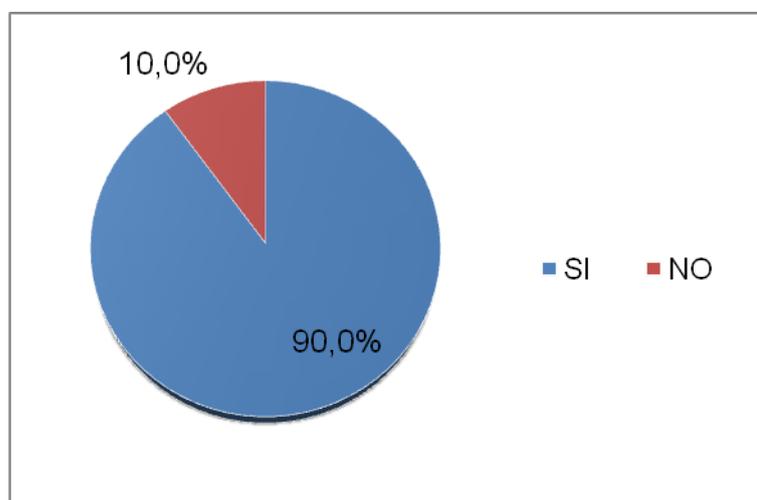
Cuadro N°23. Metas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	54	90,00
NO	6	10,00
TOTAL GENERAL	60	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 19. Metas



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 90 % de encuestados indican que la compañía brinda incentivos a los empleados que cumplen exitosamente con sus funciones y mientras que el 10 % mencionan que no.

Interpretación.- La compañía al utilizar una evaluación de desempeño mide la eficiencia de sus empleados e incentiva aquellos que han cumplido a cabalidad las funciones a ellos encomendadas.

Pregunta N° 17. ¿Cuál de estas alternativas fueron útiles para mejorar el desempeño de los trabajadores?

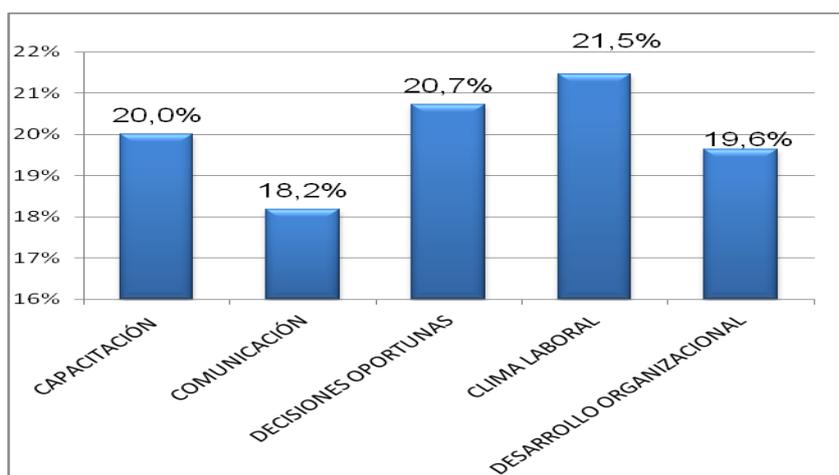
Cuadro N°24. Mejorar el desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CAPACITACIÓN	55	20%
COMUNICACIÓN	50	18%
DECISIONES OPORTUNAS	57	21%
CLIMA LABORAL	59	21%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	54	20%
TOTAL GENERAL	275	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 20. Mejorar el desempeño



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 21% de los encuestados coinciden que las alternativas primordiales son tomar decisiones oportunas y crear un buen clima laboral para mejorar el desempeño de los trabajadores mientras que el 18% considera que la comunicación es otro buen indicador.

Interpretación.- Los aspectos que se han considerado para mejorar el desempeño de los trabajadores han sido: capacitación, comunicación, decisiones oportunas, clima laboral y desarrollo organizacional, tomando en cuenta que todos en mayor o en menor porcentaje convergen para crear y ayudar a dicho objetivo planteado por la compañía.

4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los accionistas de la Compañía Donoso Constructores DESPUÉS de la implementación del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

Pregunta N° 1. ¿Posee un segmento de mercado definido?

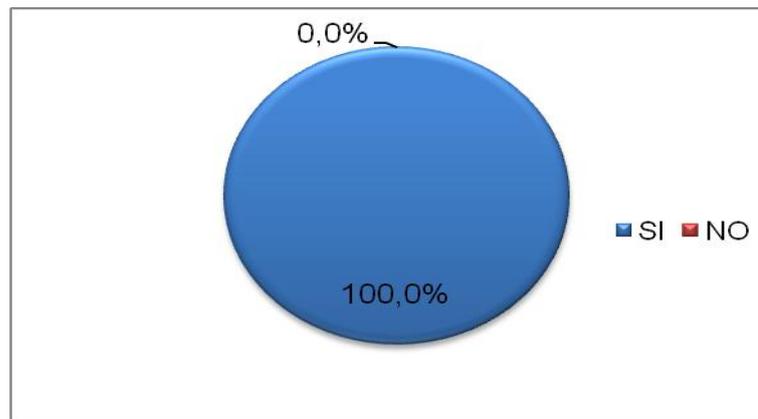
Cuadro N°25. Mercado Definido

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 21. Mercado definido



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de accionistas indican que tienen un mercado definido.

Interpretación.- La compañía se encuentra trabajando en construcción vial, lo que nos permite tener un nexo con clientes a nivel nacional en el sector público y privado que prefieren nuestra fidelidad por todos los servicios que prestamos pero sobre todo por la confianza depositada en la compañía.

Pregunta N° 2. ¿Cómo ve la situación actual de la compañía?

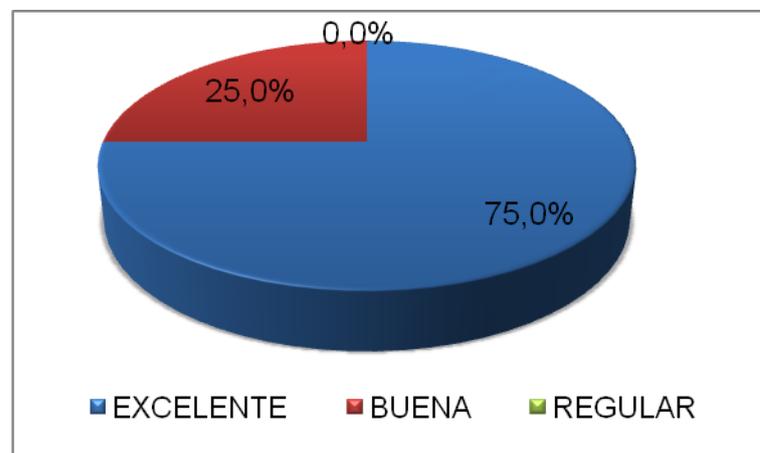
Cuadro N°26. Situación Actual

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXCELENTE	3	75,00
BUENA	1	25,00
REGULAR	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 22. Situación actual



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de los accionistas indican que la situación actual de la compañía es estable ya que se encuentran finalizando algunos proyectos de contratación para dar inicio a nuevos procesos contractuales.

Interpretación.- Se observa que los accionistas se encuentra de acuerdo con situación actual de la compañía debido que las condiciones son idóneas que han permitido mantener e impulsar los servicios que se pueden ofrecer en el mercado además tomando en consideración que bajo esas características podrían competir con otras compañías constructoras tanto nacionales como extranjeras.

Pregunta N° 3. ¿Existe un manual de funciones y procesos definido?

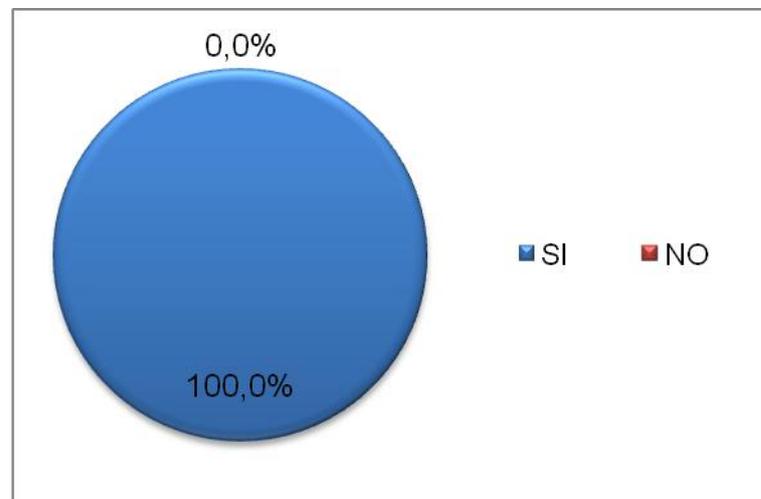
Cuadro N°27. Manual de Funciones y Procesos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 23. Manual de funciones y procesos



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100 % de los accionistas indican que el manual de funciones y procesos le ha permitido agilizar la realización de los procedimientos.

Interpretación.- Definir las funciones y procesos del personal de la Compañía crea una herramienta para que dicho personal conozca las funciones y procesos que deben desempeñar para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta N° 4. ¿El personal que trabaja en la compañía tiene algún tipo de conocimiento en construcción?

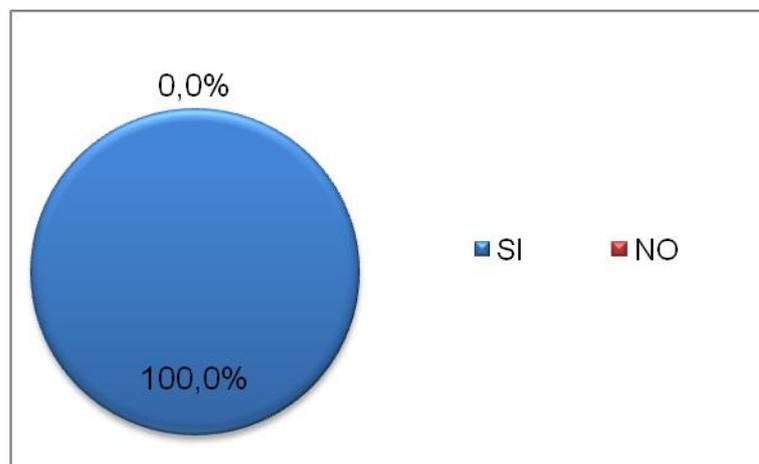
Cuadro N°28. Tipo de conocimiento en construcción

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 24. Tipo de conocimiento en construcción



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de los accionistas indican que todo el personal de la compañía tiene conocimientos acerca de construcción.

Interpretación.- La mayoría tiene conocimiento sobre las actividades inherentes que se debe realizar dentro de la compañía, claro debo decir que existen áreas en las cuales no es necesario que tengan un conocimiento amplio sobre el giro de la compañía ya que son más actividades que se deben realizar de forma empírica.

Pregunta N° 5. ¿Ustedes capacitan al personal de la compañía?

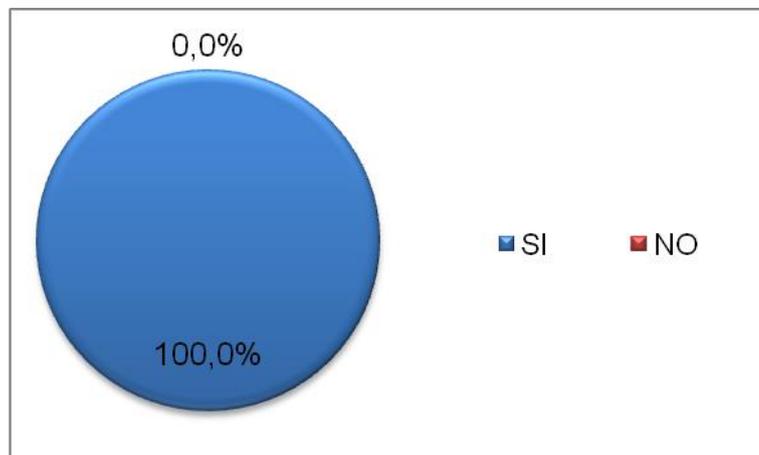
Cuadro N°29. Capacitación al Personal

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 25. Capacitación al personal



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de los accionistas indican que todo el personal de compañía se encuentra en constante capacitación.

Interpretación.- Realmente se han realizado capacitaciones al personal y se ha planificado hacerlo de forma periódica, para el mejor desempeño del personal.

Pregunta N° 6. ¿La compañía cuenta con controles financieros adecuados?

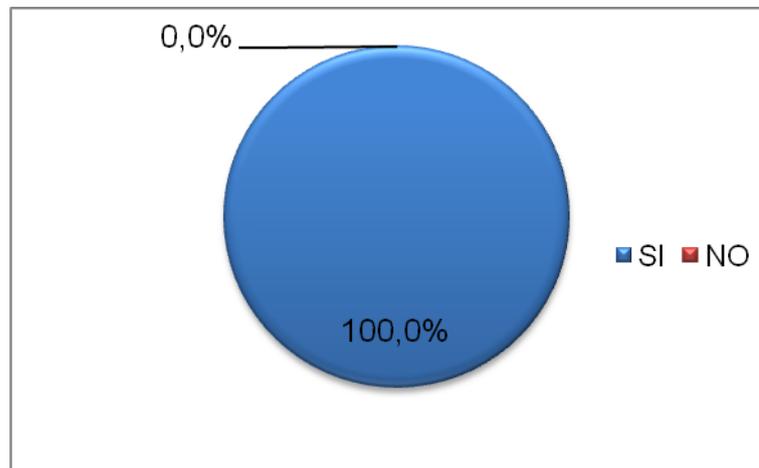
Cuadro N°30. Controles financieros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 26. Controles financieros



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo

Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de accionistas muestran que existe un control financiero permanente para tener un informe claro de la situación actual de la compañía.

Interpretación.- Existe un control financiero para conocer cómo se encuentra la situación económica de la compañía y así poder tomar decisiones.

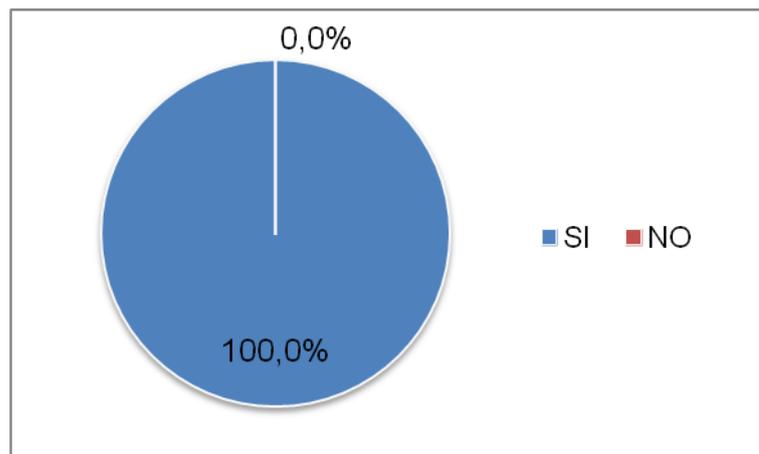
Pregunta N° 7. ¿Cree usted que con la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero en la compañía Donoso Constructores se obtuviera más rentabilidad?

Cuadro N°31. Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	4	100,00
NO	0	0,00
TOTAL GENERAL	4	100,00

Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo
Elaborado: Juan Villacis

Gráfico N° 27. Modelo de Gestión administrativo y financiero



Fuente: Encuesta aplicada después de la implementación del modelo
Elaborado: Juan Villacis

Análisis.- El 100% de los accionistas manifiestan que el modelo de gestión administrativa y financiera ha ayudado a mejorar de forma positiva a la compañía.

Interpretación.- La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera ha servido para mejorar los niveles de rentabilidad y eficiencia administrativa.

Comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa Financiero en la Compañía Donoso Constructores Aplicado al personal.

Cuadro N°32. Comparativo de resultados

N°	PREGUNTAS	ANTES				DESPUÉS			
		SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
1	¿Considera Ud. que el diagnóstico administrativo permitió mejorar los procesos administrativos en la Compañía Donoso Constructores?	15	25%	45	75%	55	92%	5	8%
2	¿Considera Ud. que la Compañía cuenta con una estructura organizacional?	10	17%	50	83%	57	95%	3	5%
3	¿Considera Ud. que la Compañía posee procesos administrativos?	13	22%	47	78%	52	87%	8	13%
4	¿La compañía brinda capacitaciones para el mejoramiento de la gestión administrativa?	17	28%	43	72%	56	93%	4	7%
5	¿Cree usted que la toma de decisiones financieras lo realizan en base a la información financiera que poseen?	22	37%	38	63%	59	98%	1	2%
6	¿Considera Ud. que se planifica en la Compañía?	14	23%	46	77%	51	85%	9	15%
7	¿Aplican flujo diagramación de procesos?	3	5%	57	95%	55	92%	5	8%
9	¿Conoce claramente cuáles son las funciones que usted debe desarrollar en su trabajo?	14	23%	46	77%	58	97%	2	3%
11	¿Siente que su líder le da la libertad para actuar en su trabajo?	12	20%	48	80%	57	95%	3	5%
13	¿Motiva al trabajador la compañía por objetivos alcanzados?	15	25%	45	75%	53	88%	7	12%
14	¿La compañía cumple con normativa legal con el personal?	9	15%	51	85%	55	92%	5	8%
15	¿En la compañía han evaluado su desempeño?	10	17%	50	83%	60	100%	0	0%
16	¿Hay incentivos por cumplimiento de metas?	11	18%	49	82%	54	90%	6	10%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

Cuadro N°33. Comparativo de resultados

N°	PREGUNTAS	ANTES						DESPUÉS					
		EXCELENTE	%	BUENA	%	REGULAR	%	EXCELENTE	%	BUENA	%	REGULAR	%
8	¿Conoce usted la rentabilidad de la Compañía?	0	0%	22	37%	38	63%	49	82%	11	18%	0	0%
10	¿Cómo califica la eficiencia de la Compañía?	0	0%	29	48%	31	52%	54	90%	6	10%	0	0%
12	¿Cómo es la comunicación en la compañía?	0	0%	13	22%	47	78%	53	88%	7	12%	0	0%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

Cuadro N°34. Comparativo de resultados

N°	PREGUNTAS	ANTES										DESPUÉS									
		CAPACITACIÓN	%	COMUNICACIÓN	%	DECISIONES OPORTUNAS	%	CLIMA LABORAL	%	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	%	CAPACITACIÓN	%	COMUNICACIÓN	%	DECISIONES OPORTUNAS	%	CLIMA LABORAL	%	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	%
17	¿Cuál de estas alternativas fueron útiles para mejorar el desempeño de los trabajadores?	31	18	27	16	33	19	47	27	34	20	55	20	50	18	57	21	59	21	54	20

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

4.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1.

El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Donoso Constructores.

Modelo lógico

H₀: El diagnóstico administrativo financiero NO mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Donoso Constructores.

H_a: El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Donoso Constructores.

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%

Elección de la prueba estadística Chi – Cuadrado

$$x^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde:

n_i = frecuencia observada o real

n_i^{*} = frecuencia esperada o teórica

a) Combinación de Frecuencias

Cuadro N°35. Frecuencias observadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
2,3,4,6,7,9,11,13,14,16	SI	118	56	174
	NO	482	52	534
	TOTAL	600	108	708

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

b) Calculo de frecuencias esperadas

Cuadro N°36. Frecuencias esperadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
2,3,4,6,7,9,11,13,14,16	SI	147,46	26,54	174
	NO	452,54	81,46	534
	TOTAL	600	108	708

Fuente: Resultados del Cuadro N°35

Elaborado: Juan Villacis

c) Calculo de grados de libertad

El grado de libertad es igual al producto entre el número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = 1$$

dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= filas de la tabla

Entonces si tenemos una distribución χ^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación $\alpha=0,05$. Por lo tanto, el valor de χ_{α}^2 es de 3,84 (Anexo 4).

d) Cálculo matemático

Cuadro N°37. Cálculo de Chi - Cuadrado

n_i	n_i^*	$n_i - n_i^*$	$(n_i - n_i^*)^2$	$\left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$
118	147,46	-29,46	867,75	5,88
482	452,54	29,46	867,75	1,92
56	26,54	29,46	867,75	32,69
52	81,46	-29,46	867,75	10,65
708	708	0	3471,01	51,15

Fuente: Resultados del Cuadro N°36

Elaborado: Juan Villacis

e) Decisión

Como $\chi_c^2 = 51,15$ es mayor que $\chi_t^2 = 3,84$; cae en el área de rechazo de H_0 y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Donoso Constructores.

4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2.

La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.

Modelo lógico

Ho: La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera NO incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.

Ha: La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%

Elección de la prueba estadística Chi – Cuadrado

$$x^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde:

n_i = frecuencia observada o real

n_i^* = frecuencia esperada o teórica

a) **Combinación de Frecuencias**

Cuadro N°38. Frecuencias observadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
5. ¿Cree usted que la toma de decisiones financieras lo realizan en base a la información financiera que poseen?	SI	22	59	81
	NO	38	1	39
	TOTAL	60	60	120

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores
Elaborado: Juan Villacis

b) **Calculo de frecuencias esperadas**

Cuadro N°39. Frecuencias esperadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
5. ¿Cree usted que la toma de decisiones financieras lo realizan en base a la información financiera que poseen?	SI	40,50	40,50	81
	NO	19,50	19,50	39
	TOTAL	60	60	120

Fuente: Resultados del Cuadro N°38
Elaborado: Juan Villacis

c) **Calculo de grados de libertad**

El grado de libertad es igual al producto entre el número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = 1$$

dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= filas de la tabla

Entonces si tenemos una distribución χ^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación $\alpha=0,05$. Por lo tanto, el valor de χ_{α}^2 es de 3,84 (Anexo 4).

d) Calculo matemático

Cuadro N°40. Calculo de Chi - Cuadrado

n_i	n_i^*	$n_i - n_i^*$	$(n_i - n_i^*)^2$	$\left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$
22	40,50	-18,50	342,25	8,45
38	19,50	18,50	342,25	17,55
59	40,50	18,50	342,25	8,45
1	19,50	-18,50	342,25	17,55
120	120,00	0	1369,00	52,00

Fuente: Resultados del Cuadro N°39

Elaborado: Juan Villacis

e) Decisión

Como $\chi_c^2 = 52,00$ es mayor que $\chi_{\alpha}^2 = 3,84$; cae en el área de rechazo de H_0 y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: La implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.

4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 3.

La implementación de una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Modelo lógico

Ho: La implementación de una evaluación del desempeño NO mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Ha: La implementación de una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%

Elección de la prueba estadística Chi – Cuadrado

$$x^2 = \sum \left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$$

Donde:

n_i = frecuencia observada o real

n_i^* = frecuencia esperada o teórica

a) Combinación de Frecuencias

Cuadro N°41. Frecuencias observadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
15. ¿En la compañía han evaluado su desempeño?	SI	10	60	70
	NO	50	0	50
	TOTAL	60	60	120

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

b) Calculo de frecuencias esperadas

Cuadro N°42. Frecuencias esperadas

N° PREGUNTA	CATEGORIA	ANTES	DESPUÉS	TOTAL
15. ¿En la compañía han evaluado su desempeño?	SI	35,00	35,00	70
	NO	25,00	25,00	50
	TOTAL	60	60	120

Fuente: Resultados del Cuadro N°41

Elaborado: Juan Villacis

c) Calculo de grados de libertad

El grado de libertad es igual al producto entre el número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

$$Gl = (2-1)(2-1)$$

$$Gl = 1$$

dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= filas de la tabla

Entonces si tenemos una distribución χ^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación $\alpha=0,05$. Por lo tanto, el valor de χ_t^2 es de 3,84 (Anexo 4).

d) Cálculo matemático

Cuadro N°43. Cálculo de Chi - Cuadrado

n_i	n_i^*	$n_i - n_i^*$	$(n_i - n_i^*)^2$	$\left[\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*} \right]$
10	35,00	-25,00	625,00	17,86
50	25,00	25,00	625,00	25,00
60	35,00	25,00	625,00	17,86
0	25,00	-25,00	625,00	25,00
120	120,00	0	2500,00	85,71

Fuente: Resultados del Cuadro N°42

Elaborado: Juan Villacis

e) Decisión

Como $x_c^2 = 85,71$ es mayor que $x_t^2 = 3,84$; cae en el área de rechazo de H_0 y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: La implementación de una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

Cuadro N°44. Resumen de implementación del modelo de gestión

Fases	Antes	Después
Planificación		
Misión	Definido	Se estableció la misión empresarial
Visión	Definido	Se estableció la visión empresarial
Slogan	Ya estaba	Se mantiene el Slogan
Logotipo	Ya estaba	Se mantiene el logotipo empresarial
Valores	Definido	Se estableció los valores corporativos
Principios	Inexistente	Se estableció principios
Objetivos	Inexistente	Se estableció objetivos
Organización		
Estructura Organizacional	Inexistente	Se diseño el organigrama estructural
Estructura Funcional	Inexistente	Se estableció la descripción de perfiles de puesto
Dirección		
Motivación	Inexistente	Se delineó aspectos motivacionales
Comunicación	Inexistente	Se implementó el uso de una comunicación efectiva
Ejecución		
Mapa de Procesos	Inexistente	Se estableció un mapa de procesos
Control		
Indicadores de Gestión	Inexistente	Se estableció índices para medir la gestión de los procesos
Análisis Horizontal	Inexistente	Se estableció plantilla para el análisis horizontal de la información financiera
Análisis Vertical	Inexistente	Se estableció plantilla para el análisis vertical de la información financiera
Índices Financieros	Inexistente	Se determinó principales índices financieros para medir la evolución financiera

Fuente: Resumen de implementación del Modelo en la Compañía Donoso Constructores

Elaborado: Juan Villacis

CAPÍTULO V.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

- Una vez diagnosticada la situación administrativa financiera permitió establecer la misión, visión, valores, objetivos, principios institucionales así como la estructura organizacional de la Compañía Donoso Constructores para un desenvolvimiento adecuado de las actividades.
- Concluida la implementación del modelo de gestión administrativo financiero el personal mejoró el desempeño de sus actividades, conociendo las políticas institucionales como las funciones que deben desempeñar a través del presente modelo.
- Concluida la implementación del modelo de gestión administrativo financiero el personal se evidenció que en el 2015 el promedio de ventas fue del 19,40% creciendo vertiginosamente en el año 2016 al 360,50%, logro obtenido debido a que se mejoró los niveles de rentabilidad y eficiencia administrativa en la compañía.

b. RECOMENDACIONES

- Es recomendable socializar la misión, visión, objetivos y principios que rigen el funcionamiento de la Compañía Donoso Constructores, especialmente cuando exista cambios de personal en la compañía sea de nombramiento o de contrato, con el fin de empoderar a los empleados sobre sus roles, funciones y así conseguir los objetivos planteados.
- Realizar una planificación operativa anual acorde al presupuesto que maneja la Compañía Donoso Constructores, con el fin de cumplir los objetivos y las metas establecidas en base a la información obtenido mediante el análisis financiero y los indicadores de gestión aplicados.

- Mantener el manejo eficiente de los recursos, tomando en cuenta los procedimientos administrativos y de registro contable que permitan evidenciar transparencia en el trabajo y se fundamenta en la rentabilidad lograda.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández y Rodríguez, S. (2008). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill Interamericana.
2. HERRERA, J. L. (2012). PRODUCTIVIDAD. Palibrio.
3. Herrera, L. (2008). Fundamentación Epistemológica.
4. JAIME ESLAVA, J. (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. ESIC.
5. M., A. R. (2008). Sistema de Control de Gestión. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
6. Münch, L., & Patiño Gómez, F. (2010). Administración : gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall.
7. PIEDRAHITA, Leidy, elementos de la gestión administrativa 3ª ed. Chile Editorial España 2011.
8. ROBBINS, S., & COULTER, M. (2009). Admisnistración . México: Pearson Educación.
9. Sánchez Altamirano, D. J. (2010). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera . TECNOPIELES SA.

LINKOGRAFÍA

1. Enciclopedia Financiera. (2009). Indicadores Financieros. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
2. Gómez, G. (octubre de 2007). La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma organizacional de la empresa. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

3. ROBBINS, S., & DE CENZO, D. (2007). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación . Recuperado el 25 de Enero de 2013, de <http://www.monografias.com> Sánchez, J. A. (2008). Recuperado el 22 de Julio de 2014,
4. <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/390/PROCESO%20ADMINISTRATIVO.htm>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS MENCIÓN EN FINANZAS**

DECLARACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“Diseño, Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 – Noviembre 2016”

PROPONENTE:

Eco. Juan Federico Villacis Uvidia

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

1. TEMA

“Diseño, Elaboración e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016”

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1. Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación

La presente investigación se va a desarrollar en la Compañía Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba.

2.2. Situación Problemática

La Compañía Limitada Donoso Constructores se encuentra bajo el Control de la Superintendencia de Compañías, fue constituida legalmente el 24 de julio de 2001 su objeto social es la promoción, construcción y comercialización de obras civiles.

Cabe mencionar que la administración de sus recursos se ha realizado de una manera empírica, presentando ciertos problemas como la ausencia de herramientas de control presupuestario relacionados con la administración financiera, puesto que no existen políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los mismos. Su flujo del efectivo se ve afectado debido a que la compañía no mantiene presupuesto de gastos a fin de administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

2.3. Formulación del Problema

¿La Ausencia de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016?

2.4. Problemas derivados

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Compañía Limitada Donoso Constructores para identificar las posibles falencias en los procesos administrativos?

¿Cómo la elaboración de un modelo de gestión administrativa y financiera sirva para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros?

¿Cómo implementar una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores?

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran importancia porque Constructores Donoso Compañía Limitada es un elemento fundamental para un manejo exitoso en la aplicación de herramientas técnicas que permitan mejorar la gestión. Uno de los principales elementos es la adopción de modelos de gestión administrativa que contribuya a fortalecer la gestión efectiva de los recursos humanos y materiales de la compañía, a fin de lograr que tengan las bases muy bien cimentadas para encaminarse en la búsqueda de la excelencia.

Esta investigación busca entregar un modelo de gestión administrativa y financiera que ayude a mejorar los niveles de rentabilidad financiera y eficiencia administrativa y así promover el fortalecimiento de la misma.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

- Implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en Constructores Donoso Compañía Limitada de la Ciudad de Riobamba, Incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico o línea base Compañía Limitada Donoso Constructores.
- Elaborar un modelo de gestión administrativa y financiera que sirva para controlar y evaluar resultados de gestión a través de los indicadores financieros.
- Implementar una evaluación del desempeño para mejorar la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Antecedentes de Investigaciones anteriores

Revisando la información existente en la biblioteca de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Central del Ecuador, sea revisando el repositorio digital encontrando investigaciones que tengan relación con el tema propuesto son los siguientes:

Título: Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el Presupuesto como Herramienta de Gestión, para Escuela Superior de Chimborazo.

Autor: David Ismael Sánchez Moncayo

Fecha: Octubre 2013

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Resumen: la presente tesis “Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, para Escuela Superior De Chimborazo”, con el objeto de mejorar las operaciones financieras en la Institución, y que la toma de decisiones por parte de las autoridades se las realice con eficiencia, eficacia y economía.

Título: Propuesta de factibilidad para la implementación de una planta procesadora de lácteos para la Asociación de Productores de Leche Atacquepa en la parroquia Olmedo Cantón Cayambe.

Autor: Monteros Perugachi, Juan Isaac

Fecha: Agosto 2013

Universidad: Universidad Central del Ecuador

Resumen: Se refiere al estudio de factibilidad de la implementación de una planta procesadora de lácteos para la asociación de productores de leche Atacquepa, localizada en la comunidad de Pesillo, perteneciente a la parroquia Olmedo, Cantón Cayambe Provincia de Pichincha.

Título: Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las Oficinas Riobamba y Ambato, de la Empresa Punto Net S.A. y su Incidencia en los Niveles de Desempeño Periodo Marzo – Diciembre 2013.

Autor: Lupe Elizabeth Velastegui Salazar

Fecha: Marzo 2015

Universidad: Universidad Nacional de Chimborazo

Resumen: Se sustenta en determinar los elementos fundamentales apoyados en las fases del proceso administrativo y que permitieron diseñar una herramienta de Gestión Administrativa para la empresa Punto Net S.A. acorde a las necesidades requeridas para mejorar su desarrollo y crecimiento en el mundo tecnológico y el beneficio de adoptarla favorablemente.

5.2. Fundamentación Científica

5.2.1. Fundamentación Filosófica

La compañía debe actuar desde la perspectiva de la ética y la moral en todos sus actos, más tratándose de educación debe reflexionar sobre su obrar dentro de los objetivos que se plantea, para lograr formar personales críticos-propositivos que busquen el bien común de sí mismo y de los demás.

El trabajo se ubica en el paradigma filosófico crítico-propositivo, “crítico porque cuestiona los esquemas básicos de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder...”, ya que actualmente la sociedad está en una etapa de transformaciones en la educación debido a los profundos cambios sociales por lo que atraviesa. “Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad”.¹ (HERRERA L.,2010).

5.2.2. Fundamentación Epistemológica

Es muy importante conocer el significado epistemológico el término Modelo de Gestión ya que es una palabra hegemónica de la mano de concepciones empresariales o administrativas en los procesos sociales, institucionales u organizacionales.

El Modelo de Gestión Financiera es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este modelo de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollan para alcanzarlos. (VILLAGRÁN, 2009).

5.2.3. Fundamentación Axiológica

La axiología es el estudio de la teoría de los valores, es decir es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos desde distintas propuestas metafísicas que establece jerarquías de valores humanos a los que deberían ajustarse las conductas de los individuos. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014).

La axiología busca el análisis intelectual y moral de los valores positivos y negativos analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los valores de tal juicio.

¹ HERRERA L. (2010)(p.20)

5.2.4. Fundamentación Ontológica

La presente investigación se basa en la fundamentación ontológica porque el modelo de gestión administrativa y financiera requiere del estudio de los individuos capaz de instaurar estructuras mentales para adquirir conocimientos y emplearlos a la realidad. Estas acciones y prácticas involucran a todos los individuos que forman parte del proceso administrativo y financiero que organiza el trayecto de la compañía hacia un fin.

De este modo el personal está consciente del valor que tiene el diseño, elaboración e implementación de un modelo administrativo y financiero para solucionar sus problemas, para obtener resultados de cómo mejorar la rentabilidad financiera y otras formas de solucionar problemas mediante la razón.

(<http://personales.upv.es/ccarrasc/doc/20012002/ontologias/DEFONTO.htm>) señala: Una ontología es una especificación explícita de una conceptualización, es decir proporciona una estructura y contenidos de forma explícita que codifica las reglas implícitas de una parte de la realidad, independientemente del fin y del dominio de la aplicación en el que se usarán o reutilizarán sus definiciones.

En el enlace Definición de ontología- Qué es, Significado y Concepto:

<http://definicion.de/ontologia/3ixzz2q6iIV81n> Señala que: La ontología es la rama de la metafísica que analiza las diferentes entidades fundamentales que forman componen el Universo.

Porque los problemas detectados en la Compañía Limitada Donoso Constructores, son reales, la gestión tanto administrativa como financiera en esta empresa presenta ciertas debilidades, lo que les está impidiendo un crecimiento sostenido.

5.2.5. Fundamentación Sociológica

Desde el punto de la sociología se considera que la investigación permite deducir el medio donde se desenvuelve y educa a los estudiantes y del mismo modo exponer que el aprendizaje son todos aquellos conocimientos que adquiere el hombre partiendo de su entorno social particular. El estudiante aprende de su entorno social y con la ayuda del establecimiento educativo este aprendizaje es formal y no formal convirtiéndose el maestro en un mediador para

la adquisición de los conocimientos. Por lo tanto el plantel educativo es uno de los principales agentes socializadores para el estudiante con su ambiente social (gobierno, religión, cultura.).

5.2.6. Fundamentación Psicopedagógica

5.2.6.1. Teoría de las Relaciones Humanas

La administración estudiada desde una perspectiva psicológica se inicia en los Estados Unidos, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas (1920). Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones y se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas (MEDINA MACIAS, A.;AVILA, VIDAL, A. , 2008).

Dentro del campo de la Psicopedagogía desde el punto de vista empresarial, se dice históricamente ha apelado a tres objetos principales: al estudio empresarial (base biopsicosocial, procesos, condiciones, elementos); al estudio de los problemas empresariales; y a la creación de herramientas metodológicas para abordar diferentes situaciones empresariales. Sin embargo, ingresan nuevos conceptos a las empresas, que requieren asumir nuevas funciones y demandan cierta preparación profesional específica. Caso particular, es que ciertos conceptos empresariales han permeado sus dinámicas, generando lo que hoy día se denomina gerencia educativa.

5.2.7. Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en la Constitución de la Republica del Ecuador del año 2008, en donde se sustenta las normas y leyes que respaldan el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para obtener mejor rentabilidad.

En el Capítulo Segundo de los derechos del Buen vivir en sección segunda del Ambiente Sano donde se reconoce el derecho que tiene la población ecuatoriana a vivir en un ambiente sano y ecológicamente bien equilibrado , lo cual nos garantizará la sostenibilidad y el buen vivir.

Además en la sección octava, el Artículo 33 el trabajo es un derecho y un deber social y económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Todo proceso de trabajo de cualquier empresa privada del Ecuador se fundamenta en el Código Laboral Ecuatoriano. Específicamente en el Art. 45. Que se refiere a las Obligaciones del trabajador en el literal a) que dice:

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Literal e) que dice:

“Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

En el Artículo 308 sobre las actividades financieras se manifiesta que es un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado y de acuerdo a ley, tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarían de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo primero, Principios Generales

Artículo 277.- Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Generar y ejecutar las políticas y controlar y sancionar su incumplimiento.
- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y de la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

5.3. Fundamentación Teórica

5.3.1. Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

Se Necesita conocer las bases o conceptos esenciales que ayudaran desarrollar un Módulo de Gestión Administrativo y Financiero que reduzca los problemas administrativos y posibles desviaciones financieras que sin un módulo adecuado pueden llegar a afectar la situación

administrativa y financiera en Constructores Donoso Compañía Limitada, para ello tomare como punto de partida los siguientes conceptos básicos:

5.4. Gestión Administrativa

5.4.1. Definición

George Terry explica: Que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión Administrativa existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Ejecución y Control. (PIEDRAHITA, Leidy. 2011).

PLANEACIÓN: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

ORGANIZACIÓN: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

EJECUCIÓN: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

CONTROL: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Una gestión administrativa eficaz ayudará a la Compañía a construir una plataforma administrativa estable que gobierne y actúe en coordinación regular con los otros departamentos mediante el conjunto de acciones y el desarrollo de actividades que serán establecidos por los directivos a través del cumplimiento de las fases del proceso 38 administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, logrando sinergia en la entidad; con la finalidad de evaluar que toda la fase previamente visualizada se haya cumplido y logrado en su totalidad y si el caso, así lo amerite rectificar falencias.

“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”.(MUÑOZ, 2010).

5.4.2. Propósitos de la Gestión Administrativa

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

5.5. Control de Gestión

5.5.1. Definición

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados” (ANTHONY ROBER M. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN. 2DA EDICIÓN).

5.6. Gestión Financiera

Según Paulo Núñez, manifiesta 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. (DE LLANO, Pablo, 2007., pág. 31).

La gestión financiera es el conjunto de procesos que consiste en analizar, decidir y tomar acciones de los recursos financieros a través de herramientas administrativas, convirtiendo a la visión y misión en técnicas monetarias. Encargándose de administrar el capital de trabajo con

criterios de riesgo y rentabilidad con el manejo óptimo de los recursos 46 financieros y físicos que forman parte de la entidad a través de las diferentes áreas Contables y Recursos Humanos.

5.7. Rentabilidad Financiera

La rentabilidad es una condición de aquello que es rentable: es decir, que genera renta (provecho, utilidad, ganancia o beneficio). Financiero, por su parte, es lo que se asocia a las finanzas (vinculadas a los caudales o el dinero).

La idea de rentabilidad financiera está relacionada a los beneficios que se obtienen mediante ciertos recursos en un periodo temporal determinado. El concepto, también conocido como ROE por la expresión inglesa return on equity, suele referirse a las utilidades que reciben los inversionistas. (JULIÁN PÉREZ PORTO , 2014).

6. HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis General

- Implementar un modelo de gestión administrativa y financiera de la Compañía Limitada Donoso Constructores de la ciudad de Riobamba incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa.

6.1.1. Variables

6.1.2. Variables Independientes

Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

6.1.3. Variables Dependientes

Niveles de Rentabilidad Financiera y Eficiencia Administrativa.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1. Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Modelo de Gestión Administrativa y Financiera	<p>Consiste en brindar un soporte administrativo y financiera 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.</p>	<p>Acción humana</p> <p>Conocimiento</p> <p>Resultados</p>	<p>Cumplimiento</p> <p>Niveles de eficiencia</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Rentabilidad Financiera y Eficiencia Administrativa	Beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.	Datos Evaluar Resultados	Funciones Resultados Metas	Encuesta Observación

8. METODOLOGÍA

8.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación que se van a utilizar en el siguiente trabajo son:

8.1.1. Descriptivo: Tiene como objeto central lograr describir y determinar la estructura administrativa que en la actualidad tiene la Compañía Limitada Donoso Constructores.

8.1.2. Correlacional: Debido a que será necesario relacionar algunas variables como el nivel de desempeño, indicadores, eficiencia de procesos, etc.

8.1.3. Exploratorio: Porqué se indagará dentro de la Compañía Limitada Donoso Constructores sobre la incidencia de los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa y cuál es el Modelo Administrativo y Financiero.

8.2. Diseño de la Investigación

8.2.1. No Experimental.- es investigar la manera de mejorar el desempeño de un modelo administrativo.

8.2.2. Transeccional o Transversal.- consiste en la recolección de datos y su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interpretación de datos.

8.2.3. Transeccional Descriptivo.- tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación.

8.3. Población y Muestra

8.3.1. Población

La investigación propuesta se realiza a los trabajadores Compañía Limitada Donoso Constructores que cuenta con 60 trabajadores y 4 accionistas

8.4. Muestra

Se obtiene como resultado que se aplicarán 60 encuestas a los trabajadores y 4 encuestas accionistas de la Compañía Limitada Donoso Constructores.

8.5. Métodos de Investigación

8.5.1. Método Deductivo – Inductivo.- se aplicarán los métodos deductivo e inductivo puesto que es necesario partir del conocimiento de las distintas teorías que estudian tanto a los modelos administrativos y financieras como la rentabilidad financiera – método deductivo para particularizar en el estudio específico de la Compañía Limitada Donoso Constructores, y llegar a los principios generales, lo que implica un nivel de observación , experimentación a un sustento científico es decir la formulación de leyes y teorías expresando de una forma simple la inducción parte de pasos o hechos particulares a lo general.

8.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

8.6.1. Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información, y se lo debe desarrollar de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular y se los realizara a todos los trabajadores de la a los trabajadores Compañía Limitada Donoso Constructores.

8.6.2. Observación Documental.- Para el presente estudio se contara con la respectiva revisión de libros, revistas, informes, y listados relacionados con el tema de investigación para su respectivo análisis, como instrumento un registro de notas.

8.7. Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados

8.7.1. Técnicas Estadísticas.- Mediante esta técnica se tabulara los datos obtenidos para cada indicador y que permita realizar los cuadros mediante los cuales se procederá a realizar los gráficos mismos que ayudaran a la interpretación y análisis de los datos recopilados.

8.7.2. Técnicas Lógicas.- Los resultados obtenidos en la investigación se analizarán según la naturaleza para poder aplicar la estadística y someter a un proceso de interpretación de resultados.

9. RECURSOS FINANCIEROS

9.1. Ingresos

Los ingresos necesarios para la investigación representan 690 dólares, que serán financiados enteramente por la investigadora.

9.2. Egresos

Los egresos necesarios para realizar la investigación son los siguientes:

DETALLE	COSTO
Internet	\$ 30,00
Libros especializados	\$ 250,00
Útiles de escritorio	\$ 50,00
Anillados	\$ 20,00
Copias	\$ 120,00
Impresiones	\$ 70,00
Empastados	\$ 50,00
Flash memory	\$ 10,00
Imprevistos	\$ 90,00
TOTAL	\$ 690,00

10. CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES	MESES																															
		PRIMER				SEGUND				TERCER				CUARTO				QUINTO				SEXTO				SÉPTIMO				NOVENO			
		1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aprobación del tema	■	■	■	■	■																											
2	Aprobación del proyecto					■	■																										
3	Primera tutoría							■																									
4	Elaboración Capítulo I								■	■																							
5	Segunda tutoría									■																							
6	Elaboración Capítulo II										■	■	■																				
7	Elaboración de instrumentos													■																			
8	Aplicación de instrumentos														■	■	■																
9	Tercera tutoría															■																	
10	Procesamiento de datos															■	■																
11	Cuarta tutoría																	■															
12	Elaboración Capítulo III																		■	■													
13	Elaboración Capítulo IV																			■	■												
14	Quinta tutoría																				■												
15	Elaboración Capítulo V																					■	■	■									
16	Redacción final																													■	■	■	
17	Presentación del informe de tesis																																■

11. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿La Ausencia de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en la Compañía Limitada Donoso Constructores de la Ciudad de Riobamba incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 -	Implementar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera en Constructores Donoso Compañía Limitada de la Ciudad de Riobamba, Incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa. Periodo Junio 2016 - Noviembre 2016.	Implementar un modelo de gestión administrativa y financiera de la Compañía Limitada Donoso Constructores de la ciudad de Riobamba incidirá en los Niveles de Rentabilidad y Eficiencia Administrativa.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA
¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Compañía Limitada Donoso Constructores para identificar las posibles falencias en los procesos administrativos?	Realizar un diagnóstico o línea base Compañía Limitada Donoso Constructores.	El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Compañía Limitada Donoso Constructores
¿Cómo la elaboración de un modelo de gestión administrativa y financiera sirva para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros?	Elaborar un modelo de gestión administrativa y financiera que sirva para controlar y evaluar resultados de gestión a través de los indicadores financieros.	La realización de un modelo de gestión administrativa y financiera incidirá positivamente para controlar y evaluar los resultados de gestión a través de los indicadores financieros.

<p>¿Cómo implementar una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores?</p>	<p>Implementar una evaluación del desempeño para mejorar la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.</p>	<p>La implementación de una evaluación del desempeño mejorará la gestión administrativa en la Compañía Limitada Donoso Constructores.</p>
--	--	---

Variable Independiente: Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

Variable Dependiente: Niveles de Rentabilidad Financiera y Administrativa

BIBLIOGRAFÍA

MUÑOZ, L (2007). Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. México.

CHIAVENATO, I. (2000) Administración: Proceso administrativo

VELASTEGUI L. (2015) Diseño e implementación de un modelo administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato de la empresa punto net S.A. y su incidencia en los niveles de desempeño.

GARCIA, A (2004). Análisis e interpretación de la información financiera Edit. CECSA, México 2004.

HERRERA L. (2008) Fundamentación Epistemológica p. 20.

LINKOGRAFÍA

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/901/1/02%20ICA%20144%20TESIS.pdf>

<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-financiera>

4.- ¿La compañía brinda capacitaciones para el mejoramiento de la gestión administrativa?

SI

NO

5.- ¿Cree usted que la toma de decisiones financieras lo realizan en base a la información financiera que poseen?

SI

NO

6.- ¿Considera Ud. que se planifica en la Compañía?

SI

NO

7.- ¿Aplican flujo diagramación de procesos?

SI

NO

8.- ¿Conoce usted la rentabilidad de la Compañía?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

9.- ¿Conoce claramente cuáles son las funciones que usted debe desarrollar en su trabajo?

SI

NO

10.- ¿Cómo califica la eficiencia de la Compañía?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

11.- ¿Siente que su líder le da la libertad para actuar en su trabajo?

SI

NO

12.- ¿Cómo es la comunicación en la compañía?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

13.- ¿Motiva al trabajador la compañía por objetivos alcanzados?

SI

NO

14.- ¿La compañía cumple con la normativa legal con el personal?

SI

NO

15.- ¿ En la compañía han evaluado su desempeño?

SI

NO

16. ¿Hay incentivos por cumplimiento de metas?

SI

NO

17. - Seleccione ¿cuál de estas alternativas fueron útiles para mejorar el desempeño de los trabajadores?

a. Capacitación _____

b. Comunicación _____

c. Decisiones oportunas _____

d. Clima laboral _____

e. Desarrollo organizacional _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta aplicada a los Propietarios



ENCUESTA APLICADA A LOS PROPIETARIOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA “DONOSO CONSTRUCTORES”

Objetivo: Conocer la situación actual de la compañía y obtener información que nos ayudará al diseño de las estrategias.

1. ¿Posee un segmento de mercado definido?

SI

NO

2. ¿Cómo ve la situación actual de la compañía?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

3. ¿Existe un manual de funciones y procesos definida?

SI

NO

4. ¿El personal que trabaja en la compañía tiene algún tipo de conocimiento en construcción?

SI

NO

5. ¿Usted capacita al personal de la compañía?

SI

NO

6. ¿La compañía cuenta con controles financieros adecuados?

SI

NO

7. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión administrativo y financiero en la compañía Donoso Constructores se obtuvo más rentabilidad?

SI

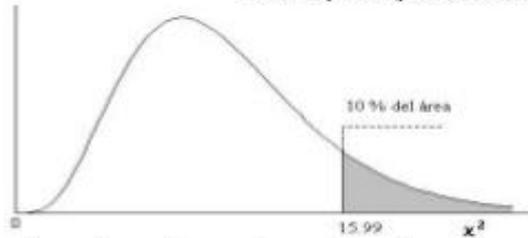
NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4. Tabla Distribución Chi – Cuadrado

TABLA 3: DISTRIBUCIÓN χ^2

Puntos de porcentaje de la distribución χ^2



Ejemplo:

Para $\phi = 10$ grados de libertad

$$P[\chi^2 > 15.99] = 0.10$$

$\frac{\pi}{\phi}$	0.995	0.99	0.975	0.95	0.9	0.75	0.5	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	$\frac{\pi}{\phi}$
1	3.93E-05	1.57E-04	9.82E-04	3.93E-03	1.59E-02	0.102	0.455	1.323	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88	1
2	1.00E-02	2.01E-02	5.06E-02	0.103	0.211	0.575	1.386	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60	2
3	7.17E-02	0.115	0.216	0.352	0.584	1.213	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84	3
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	1.923	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86	4
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75	5
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55	6
7	0.989	1.239	1.690	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.3	7
8	1.344	1.647	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.53	20.1	22.0	8
9	1.735	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.7	23.6	9
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.5	23.2	25.2	10
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.9	24.7	26.8	11
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.85	18.55	21.0	23.3	26.2	28.3	12
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	15.98	19.81	22.4	24.7	27.7	29.8	13
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.17	13.34	17.12	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3	14
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.04	14.34	18.25	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8	15
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.91	15.34	19.37	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3	16
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	12.79	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7	17
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	13.68	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2	18
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	14.56	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6	19
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	15.45	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0	20
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	16.34	20.3	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4	21
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	17.24	21.3	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8	22
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	18.14	22.3	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2	23
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	19.04	23.3	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6	24
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	19.94	24.3	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9	25
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	20.8	25.3	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3	26
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	21.7	26.3	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6	27
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	22.7	27.3	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0	28
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	23.6	28.3	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3	29
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.6	24.5	29.3	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7	30
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.3	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8	40
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.3	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5	50
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.3	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0	60
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.3	77.6	85.5	90.5	95.0	100.4	104.2	70
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.3	88.1	96.6	101.9	106.6	112.3	116.3	80
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.3	98.6	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3	90
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.3	109.1	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2	100
Z_{α}	-2.58	-2.33	-1.96	-1.64	-1.28	-0.674	0.000	0.674	1.282	1.645	1.96	2.33	2.58	Z_{α}

Para $\phi > 100$ tómese $\chi^2 = \chi^2(Z_{\alpha} + \sqrt{2\phi} - 1)^2$. Z_{α} es la desviación normal estandarizada correspondiente al nivel de

Anexo 5. Matriz de Evaluación del Desempeño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

COMPAÑÍA DONOSO CONSTRUCTORES

Período de Evaluación	Noviembre 2016
-----------------------	----------------

I. DATOS DEL EVALUADO			
Nombres y Apellidos: EDUARDO MACÍAS			Cargo: Jefe de Contabilidad
Área:	Construcción	Fecha de Evaluación :	10 de Noviembre de 2016

II. DATOS DEL EVALUADOR	
Nombres y Apellidos: XIMENA TAPIA	Cargo: Jefe de Talento Humano

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato		Par/ Compañero		Autoevaluación	X
----------------	--	----------------	--	----------------	---

III. EVALUACIÓN					
COMPETENCIAS	CALIFICACIONES				
Competencias de Gestión (60%)	A	B	C	D	E
Comunicación	9				
Manejo de relación de negocios		7,2			
Negociación	9				
Orientación a los resultados	9				
Orientación al cliente	9				
SUBTOTAL	36	7,2	0	0	0
Competencias de Generales (40%)	A	B	C	D	E
Calidad de Trabajo	9				
Conciencia Organizacional	9				
Ética	9				
Iniciativa		7			
Responsabilidad	9				
SUBTOTAL	36	7	0	0	0
TOTAL	72	14,2	0	0	0

RESULTADOS FINALES

EVALUADOR	PONDERACIÓN	SUBTOTALES	SUBTOTAL PONDERADO
Jefe inmediato	50%	98,5	49,25
Par/ Compañero	35%	48,6	17,01
Autoevaluación	15%	86,2	12,93
CALIFICACIÓN			77,19

NOTA FINAL

MUY BUENO

Anexo 6. Matriz de Calificación**MATRIZ DE CALIFICACIÓN**

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	
INTERVALO		RENDIMIENTO	EQUIVALENCIA CUALITATIVA
DE	A		
0	15	E Insuficiente	No cumple en nada con el desempeño esperado
15,1	30	D Mejorable	Cumple por debajo del desempeño esperado
30,1	45	C Regular	Cumple de acuerdo al desempeño esperado
45,1	60	B Bueno	Cumple por encima del desempeño esperado
60,1	100	A Muy Bueno	Cumple muy por encima del desempeño esperado