



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PORTADA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

**PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA
VETERINARIA PET SHOP-PETS PLANET**

TUTOR

MSC. BEATRIZ SILVIA GARCES ALAVA

AUTORES

PEDRO JOSUE BASTIDAS GUEVARA

DANNY OMAR MORALES PALLAZHCO

GUAYAQUIL

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de gestión administrativa y financiera para la veterinaria Pet Shop-Pets Planet	
AUTORES:	Pedro Josue Bastidas Guevara Danny Omar Morales Pallazhco	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	MBA. Oscar Machado Alvarez / MBA. Beatriz Garcés Alava	
INSTITUCIÓN:	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	
FACULTAD:	Administración	
ESPECIALIDAD:	Administración de empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2022	No. De paginas 87
ÁREAS TEMÁTICAS:	Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	gestión financiera, análisis financiero, rentabilidad	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Se realizó un estudio sobre gestión financiera en el sector de salud veterinaria debido a la falta de una gestión financiera efectiva en la veterinaria Pet Shop-Pets Planet a, el desequilibrio económico por desconocimiento de la vulnerabilidad y la escasez financiera. Planificación y control de recursos. El propósito del estudio es analizar la gestión financiera mediante el diagnóstico del estado actual del sector y estudiar los estados financieros para proponer un modelo que pueda mejorar la rentabilidad de las empresas del sector salud animal que enfrentan estas vulnerabilidades comerciales. Se utilizó un enfoque cualitativo para el desarrollo de tareas y los tipos de estudio utilizados fueron descriptivos. En términos de lapso de tiempo, la empresa fue longitudinal porque se estudió durante varios períodos económicos. La población fue de a los trabajadores de la veterinaria. Las técnicas de recopilación de datos incluyen entrevistas, pautas de observación y análisis de documentos de estados financieros. En este trabajo se concluye que es necesario proponer un modelo de gestión financiera que incluya estrategias para incrementar la rentabilidad porque no se lleva a cabo una gestión financiera eficiente de la empresa objetivo de la investigación y una gestión empresarial ineficiente no aporta competitividad dentro del sector relevante, cuentas por cobrar construidas, falta de selección de proveedores que resulta en costos y costos altos, y poco interés en repetir el análisis de los estados financieros.</p>	
ADJUNTO PDF:	X	Si No
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: Danny Morales: 0991889072 Pedro Bastidas: 0959229467	E-mail dmoralesp@ulvr.edu.ec pbastidasg@ulvr.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO Teléfono: 2596500 Ext. 203 E mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA VETERINARIA PET SHOP-PETS PLANET

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	4%	0%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	retos-operaciones-logistica.eae.es Fuente de Internet	1%
2	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	xdoc.mx Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

Firma:



MSC. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ALAVA

C.C. 0921348199

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) MORALES PALLAZHCO DANNY OMAR / BASTIDAS GUEVARA PEDRO JOSUE, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, (**PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA VETERINARIA PET SHOP-PETS PLANET**), corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

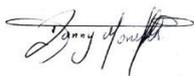
Firma:



PEDRO JOSUE BASTIDAS GUEVARA

C.I. 0922554159

Firma:



Scanned by TapScanner

DANNY OMAR MORALES PALLAZHCO

C.I. 0931630123

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de gestión administrativa y financiera para la veterinaria Pet Shop-Pets Planet, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA VETERINARIA PET SHOP-PETS PLANET, presentado por los estudiantes MORALES PALLAZHCO DANNY OMAR / BASTIDAS GUEVARA PEDRO JOSUE como requisito previo, para optar al Título de (LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS), encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MSC. BEATRIZ SILVIA GARCÉS ALAVA

C.C. 0921348199

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Lauty y a mi hermano por estar presente siempre, manteniendo en mí un constante enfoque por alcanzar mis objetivos, por enseñarme que con esfuerzo constante y trabajando inteligentemente se alcanzan metas.

Agradezco también a Danny por su apoyo incondicional, a Cristina, Karla, profesores y compañeros que extendieron su ayuda en buenos y malos momentos, así como también a la tutora por su paciencia y predisposición para este proyecto de titulación.

Pedro Bastidas

Agradezco a dios y mi familia por este proceso, sobre todo a mi madre Ana Pallazhco que a la distancia estuvo conmigo en los buenos y malos momentos tanto en mi vida personal como mi vida estudiantil, un agradecimiento especial a mi Tía Gloria que no solamente estuvo conmigo sino también por la paciencia y cuidados durante este proceso. A mi novia Dhenisse Singre que fue un apoyo durante mi culminación universitaria.

Agradezco también a Pedro Bastidas mi amigo y compañero de sustentación, a los profesores, así como también a mi tutora de tesis por sus paciencia y predisposición para este proyecto de titulación.

Danny Morales

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, a la familia Romero Haro y a Don Alfredo, que cada uno estuvo pendiente a su tiempo de brindar apoyo, comprensión, el cuidado y la fortaleza para continuar a pesar de las diferentes dificultades.

Y en especial a mi hermano y a Lauty, quienes con su ejemplo y enseñanzas mantuvieron su fe inquebrantable en mí para finalizar esta etapa favorablemente.

Pedro Bastidas

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mi familia, en especial mi madre Ana Pallazhco y a mi tía Gloria Pallazhco quienes estuvieron con el apoyo, cuidados teniéndome siempre la fe en mí y siempre brindándome las fuerzas para salir adelante.

Danny Morales

RESUMEN

Se realizó un estudio sobre gestión financiera en el sector de salud veterinaria debido a la falta de una gestión financiera efectiva en la veterinaria Pet Shop-Pets Planet a, el desequilibrio económico por desconocimiento de la vulnerabilidad y la escasez financiera. Planificación y control de recursos. El propósito del estudio es analizar la gestión financiera mediante el diagnóstico del estado actual del sector y estudiar los estados financieros para proponer un modelo que pueda mejorar la rentabilidad de las empresas del sector salud animal que enfrentan estas vulnerabilidades comerciales.

Se utilizó un enfoque cualitativo para el desarrollo de tareas y los tipos de estudio utilizados fueron descriptivos. En términos de lapso de tiempo, la empresa fue longitudinal porque se estudió durante varios períodos económicos. La población fue de a los trabajadores de la veterinaria. Las técnicas de recopilación de datos incluyen entrevistas, pautas de observación y análisis de documentos de estados financieros.

En este trabajo se concluye que es necesario proponer un modelo de gestión financiera que incluya estrategias para incrementar la rentabilidad porque no se lleva a cabo una gestión financiera eficiente de la empresa objetivo de la investigación y una gestión empresarial ineficiente no aporta competitividad dentro del sector relevante, cuentas por cobrar construidas, falta de selección de proveedores que resulta en costos y costos altos, y poco interés en repetir el análisis de los estados financieros.

Palabras claves: gestión financiera, análisis financiero, rentabilidad

ABSTRACT

A study was conducted on financial management in the veterinary health sector due to the lack of effective financial management in the veterinary Pet Shop-Pets Planet, the economic imbalance due to ignorance of vulnerability and financial scarcity. Resource planning and control. The purpose of the study is to analyze financial management by diagnosing the current state of the sector and study the financial statements to propose a model that can improve the profitability of animal health companies that face these vulnerabilities commercial.

A mixed approach was used for the development of tasks and the types of study used were descriptive. In terms of time span, the company was longitudinal because it was studied for several economic periods. The population went to veterinary workers. Data collection techniques include interviews, observation guidelines and analysis of financial statement documents.

This paper concludes that it is necessary to propose a financial management model that includes strategies to increase profitability because efficient financial management of the target company is not carried out and inefficient business management is not contributes to competitiveness within the relevant sector, constructed accounts receivable, lack of vendor selection resulting in high costs and costs, and little interest in repeating the analysis of the financial statements.

Keywords: financial management, financial analysis, profitability

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivo General	4
1.6. Objetivos Específicos	5
1.7. Justificación.....	5
1.8. Delimitación del Problema.....	6
1.9. Idea a Defender	6
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes referenciales.....	7
2.2. Referencias teóricas.....	17
2.2.1. Plan de gestión	17

2.2.1.1.	Objetivos de un plan de gestión:.....	17
2.2.2.	Gestión Administrativa	18
2.2.3.	Proceso administrativo.....	19
2.2.3.1.	Planeación.....	19
2.2.3.2.	Organización.....	20
2.2.3.3.	Dirección	21
2.2.3.4.	Control	21
2.2.4.	Estructura organizacional.....	22
2.2.4.1.	El organigrama	22
2.2.4.2.	Tipos de organigramas que existen	23
2.2.5.	Planificación estratégica	26
2.2.5.1.	Misión y visión	27
2.2.5.2.	Objetivos y metas	27
2.2.5.3.	Las políticas	28
2.2.6.	Manual de funciones	28
2.3.	Marco Conceptual	29
2.4.	Marco contextual.....	31
2.5.	Marco Legal	32
2.5.1.	Constitución de la República del Ecuador	32
2.5.2.	Ley de Régimen Tributario Interno	32
2.5.3.	Código Orgánico del Ambiente	33
CAPÍTULO III.....		35
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1.	Metodología	35
3.2.	Tipo de investigación	35
3.2.1.	Investigación descriptiva	35
3.3.	Enfoque	35
3.3.1.	Enfoque cualitativo	35
3.4.	Técnica e instrumentos.....	36
3.4.1.	Técnicas de investigación	36
3.4.2.	Instrumentos de la investigación.....	38
3.5.	Población y muestra	38
3.5.1.	Población.....	38

3.5.2. Muestra:	39
3.6. Análisis del resultado	40
CAPÍTULO IV.....	46
4. INFORME FINAL	46
4.1. Propuesta	46
4.2. Plan de gestión administrativa Pet Shop-Pets Planet,	46
4.2.1. Estructura organizacional.....	46
4.2.2. Misión	47
4.2.3. Visión.....	47
4.2.4. Políticas.....	48
4.2.4.1. Nivel general:	48
4.2.4.2. Políticas de nivel administrativo.....	48
4.2.4.3. Nivel operativo	49
4.2.5. Principios corporativos	49
4.2.6. Valores	49
4.2.7. Desarrollo del manual	53
4.2.8. Análisis Financiero	59
4.2.8.1. Análisis de estructura.....	59
4.2.8.2. Análisis de los ratios financieros	64
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Línea de investigación	6
Tabla 2 Población de la investigación	39
Tabla 3 Presupuesto de equipos	51
Tabla 4 Presupuesto de suministro de oficina.....	51
Tabla 5 Presupuesto servicios profesionales e inducción al personal.....	51
Tabla 6 Presupuesto Anual	51
Tabla 7 Estado de situación financiera 2018	59
Tabla 8 Estado de situación financiera 2019	60
Tabla 9 Estado de situación financiera 2020	61
Tabla 10 Estado de resultados integrales consolidados	62
Tabla 11 Ratios financieros	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso administrativo	19
Figura 2 Introducción a la gestión y administración en las organizaciones	26
Figura 3 Organigrama de la empresa	46
Figura 4 Analisis FODA	47
Figura 5 Cronograma de actividades	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevistas.....	72
------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, cualquier empresa que quiera sostenerse en el tiempo debe tener las herramientas que necesita para lograrlo comienza con un plan estratégico, una herramienta que le permite definir un proceso en términos de formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa. En la empresa, el mismo gerente define con quién trata, define el mercado objetivo, política de calidad y atención al cliente, y lo más importante, el propósito de agregar valor y mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, solo la dirección estratégica correcta y la buena gestión de los gerentes pueden lograr este propósito misional, que requiere que toda la organización trabaje y se dedique diariamente en torno a la dirección estratégica.

Asimismo, no solo la gestión administrativa es importante para ser competitiva, sino que las empresas deben prestar cada vez más atención a la gestión financiera y, por tanto, a la determinación de los valores de la empresa. Esto se debe a que habilita la toma de decisiones importantes sobre futuras adquisiciones, fusiones, capitalización, contratos de venta, el crecimiento de los negocios internacionales, la globalización y las decisiones que se incrementan día a día con el advenimiento de las nuevas tecnologías que requiere su empresa.

Por tanto, es recomendable analizar la gestión administrativa y financiera de la veterinaria Pet Shop-Pets Planet. Una de las desventajas de la veterinaria es que no tiene un buen plan estratégico. Del mismo modo, buscamos valor financiero para poder tomar decisiones consistentes y desempeñarnos de manera eficiente en el futuro su supervivencia y éxito en el mercado.

El primer capítulo de este estudio aborda un problema al que se enfrenta la veterinaria, donde la ausencia de gestión financiera afecta la toma de decisiones en las clínicas. El segundo

capítulo establece referencias basadas en el trabajo de investigación de otros autores, generando una extensa investigación. El tercer capítulo anunció que la población trabajaría para comenzar a recolectar datos informativos a través de las mismas entrevistas que aplican al personal administrativo. El cuarto capítulo corresponde a la presentación del informe que contiene la propuesta a la problemática planteada, conclusiones alcanzadas a lo largo del trabajo de investigación con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de gestión administrativa y financiera para la veterinaria Pet Shop-Pets Planet

1.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad es muy común que la correcta gestión administrativa sea usada en diferentes empresas sea de tipo institucional, educativa, financiera u hospitalaria etc. Por otra parte, las veterinarias crecen a pasos agigantados en el Ecuador en donde ya no basta con saber solo lo básico con respecto al manejo de esta sino más bien tener una buena gestión administrativa. Como dato adicional la asamblea con su nueva reforma de protección animal, la tipificación del maltrato animal y la zoofilia como delitos entre las reformas al Código Orgánico Integral Penal (Castellanos, 2019), por tal motivo las veterinarias deben estar muchos más preparadas y organizadas con respecto a estos cambios.

La veterinaria Pet Shop-Pets Planet en la actualidad labora normalmente, pero tiene un completo desconocimiento acerca de la administración correcta, lo que conlleva al mal manejo de los recursos, perjudicando así a la cuenta de inventario y a los gastos excesivos en compra de provisiones, lo que ocasiona al conteo de las existencias, además también se evidencia el no registrar los clientes, al momento de que en más de una ocasión se retrase la atención a la mascota, y como punto final el registro de compra y venta tardía, por lo tanto se toman decisiones que perjudican administrativa y económicamente a la empresa.

La buena administración debe tener al menos las cuatro funciones específicas que son el control, planificación, organización y dirección. Esto permite que la empresa obtenga una productividad alta.

Tenemos claro que existen muchas empresas, y la mayoría son muy comunes entre sí, por lo cual encontrar una empresa que sea única ayuda a la captación de clientes. En esencia todo resultaría bien pero todo esfuerzo puede resultar en vano si no existe organización empresarial, ya que toda empresa busca encontrar estabilidad por cuales sean las decisiones que se tomen en cada momento, pero para alcanzar dicha estabilidad se debe tener un control en cuanto a los gastos y capital requerido. Son todos estos manejos los que ayudan a que una empresa tenga un óptimo desempeño y ser diferente a las demás empresas. Por esta causa proponemos la mejora de la gestión administrativa

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la gestión administrativa de la veterinaria Pet Shop-Pets Planet?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo determinar la situación administrativa y financiera actual de la veterinaria?
- ¿Cuál sería el plan que se debe desarrollar en la veterinaria para mejorar los procesos y obtener mayores rendimientos?
- ¿Cómo se medirían los rendimientos económicos de la veterinaria Pet Shop-Pets Planet?

1.5. Objetivo General

Elaborar un plan de gestión administrativo y financiero que permita mejorar la gestión administrativa de la veterinaria Pet Shop-Pets Planet.

1.6. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación administrativa y financiera actual de la Veterinaria “Pet Shop-Pet’s Planet” a través de la matriz FODA.
- Estructurar la planificación estratégica administrativo financiera.
- Definir indicadores para medir los rendimientos económicos de la veterinaria.

1.7. Justificación

El trabajo de investigación posee una descripción clara ya que permite ayudar a la empresa Pets Shop-Pets Planet a tener un mejor manejo de la empresa a través de una buena gestión administrativa.

En la actualidad las empresas crecen a pasos agigantados y necesitan tener una buena gestión administrativa, es favorable que la empresa tenga lineamientos correctos y concretos para que tanto dentro y fuera de la empresa sea reconocida en este caso por sus servicios y productos de calidad encaminada por una buena administración.

Pets Shop-Pets Planet presenta una deficiencia en sus distintos lineamientos como no llevar un adecuado inventario que permita adecuada rotación del producto o si es que tienen o no aquel producto (Stock), también la compra deliberadas de productos lo cual nos representa un valor elevado de costos y un margen de beneficios mínimo.

Tanto las personas encargadas como los sus colaboradores deben tener bien claro cuáles son sus funciones y actividades dentro de la empresa, ya que de no ser así no se podrá realizar de manera correcta los procesos ni los tiempos y esto no favorece a la empresa. La empresa necesita un personal capacitado que utilice los recursos de manera favorable que sepa de administración de empresas que pueda basarse en esta investigación.

Pets Shop-Pets Planet presenta un manejo empírico de su empresa, ya que los directivos del lugar son personas especializadas en medicina veterinaria y no presentan el debido conocimiento de la administración de empresas el cual puede ayudar a la veterinaria de manera eficiente mejorando la estructura organizacional.

Presentando la debida justificación Pets Shop-Pets Planet debe implementar el plan de gestión administrativa ya que por este medio de investigación la empresa puede desarrollar estrategias que permitan a la veterinaria alcanzar un nivel óptimo de desempeño.

1.8. Delimitación del Problema

La investigación se llevará a cabo en la veterinaria Pet Shop-Pets Planet, ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, se tomara en cuenta los aspectos administrativos y económicos, por lo tanto se evidenciaran las perspectivas de los trabajadores de la empresa y la situación financiera que presentan en el periodo 2020.

1.9. Planeación a Defender

Al elaborar un plan de gestión administrativa mediante un manual de procedimientos que mejore la planificación administrativa y financiera, para cumplir con todas las normas de la estructura organizacional y objetivos de la empresa.

1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Tabla 1 Línea de investigación

Dominio	Línea institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1 Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano Marketing, comercio y negocios locales. Contabilidad, finanzas, auditoria y tributación

Fuente: ULVR (2022)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco se tomó en consideración trabajos relacionados al tema de estudio, iniciando con los antecedentes de la empresa puesto que de manera previa se expusieron los antecedentes de investigación, así como también posteriormente se aprecian las bases teóricas que servirán como guía para el desarrollo de la investigación.

2.1. Antecedentes referenciales.

Para poder analizar la presente investigación se han tomado en cuenta varios estudios ejecutados tales como:

En el estudio titulado “Implementación de un Modelo de Administración Financiera para Phonesanyc S.A” de Katiuska Cortez y Johnny Vergara (2018), los autores crearon un modelo de gestión administrativa y financiera para dicha empresa dentro de la ciudad de Guayaquil, el objetivo es mejorar actividades clave del negocio, como la gestión de clientes, para una mejor rentabilidad y posicionar a la empresa como un referente en su nicho de mercado y para esto fue determinante incluir en el levantamiento de información a los clientes más frecuentes

Como resultados posteriores a la implementación del modelo propuesto se concluye que *Phonesanyc S.A*, ha logrado captuar con éxito la mayor parte del mercado mediante el uso de la Social Media y todo lo que este implica, como es el caso de herramientas publicitarias online y redes sociales.

En cuanto a las vicisitudes encontradas durante la investigación se destaca el hecho de que la empresa Phonesanyc S.A, no cuenta con una buena participación de mercado y por ende, tiene una rentabilidad es bajo a diferencia de sus competencias. Por lo tanto, implementar un

modelo gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc para mejorar la rentabilidad del negocio. Permitió adecuar de manera efectiva todas sus actividades mediante herramientas publicitarias online.

La investigación realizada por Rosa de la Rosa (2017), presentó en el año 2017 un modelo de gestión administrativa para el Consejo Comunitario San Rafael de la parroquia Chanduy en la provincia de Santa Elena. Comuna de San Rafael, Diócesis de Chanduy, Provincia de Santa Elena, 2017, con el objetivo de mejorar la administración que posee el actual cabildo de la Comuna de San Rafael, la parte que mejore la calidad de la gestión que aplica este organismo se puede comprobar localmente, por lo tanto, se basa en fortalecer las recomendaciones de la Administración para garantizar que la comunidad esté bien atendida.

Los problemas con el Consejo Comunal de San Rafael son evidentes, la irrisoria aplicación de sus funciones es ejecutada de manera empírica, y la mínima participación de los socios resulta en una falta de enfoque en la realización integral del propósito de la comuna, evitando así aportes para desarrollar y potenciar la calidad de vida de los habitantes. Los medios técnicos permitieron observar, dentro de la comuna, la falta de coordinación de las actividades programadas entre los miembros de la agencia y los diferentes comités especiales, lo que limita el trabajo en equipo y conduce al incumplimiento de las actividades.

Partiendo de esta doctrina se estima que la solución a este problema se basa en desarrollar procesos mediante el diseño de un modelo de gestión administrativo, el cual mejore la estructura organizativa del Cabildo, permitiendo de esta manera el uso de tecnologías y lineamientos de aplicación que permitan brindar conocimientos científicos en pro de la comunidad San Rafael.

Finalmente, por parte de las entidades de la problemática de análisis como es el caso del jefe del cabildo, de la asamblea y de las comisiones especiales: se pudo observar una postura

positiva de aceptación de la propuesta que será ofrecida para mejorar el servicio que presta el organismo gubernamental a la sociedad comunitaria de San Rafael.

En la investigación realizada por el Ing. Leonardo Aguiar (2016), Implementación del modelo de gestión financiera en Alma Natura en Riobamba, provincia de Chimborazo, y su impacto en la rentabilidad financiera en el periodo contable de marzo a diciembre de 2013. El objetivo del estudio es determinar las condiciones en las que opera la empresa, con el fin de determinar en base a ellas diversas áreas críticas de la empresa. Así como dotar a Alma Natura de un marco de actuación específico, incluyendo métodos y herramientas de gestión financiera, para que en base a ellos la empresa pueda tomar decisiones acertadas basadas en información veraz y fiable para alcanzar mayores niveles de rentabilidad y crecimiento sostenible.

El principal problema de la empresa Alma Natura es la falta de planificación bajo el concepto financiero, lo que le impidió lograr resultados positivos desde un inicio. Sin embargo, la gestión de sus recursos se la ha gestionado de forma empírica y no se ha establecido un método claro de funcionamiento, por lo que se han desarrollado procesos y procedimientos en base a los hábitos de los funcionarios vinculados al área de publicidad, ventas, marketing y demás.

La situación anterior representa un obstáculo para fomentar el fortalecimiento empresarial a través de la expansión, y esta problemática surge por la falta de un modelo administrativo basado en el análisis de las necesidades y características de Informar la Gestión Administrativa y Financiera lo que hace imposible evaluar con precisión sus procesos fallidos para así diseñar un plan de gestión que pueda mitigarlos. Por eso es necesario planificar una rentabilidad financiera de Alma Natura, que responda a las demandas actuales del mercado, los niveles de servicio y las expectativas financieras internas de la empresa y sus socios.

Una de las recomendaciones que se ofrecen en este trabajo es implementar este modelo de gestión financiera, que contribuirá a la mejora de la empresa y así facilitar la toma de decisiones oportunas por parte de los propietarios o administradores y del mismo modo se sugiere implementar un Software dedicado para el manejo de la información financiera, ya que esta repercutirá en los resultados deseados.

En el estudio de Alexandra Albán, Olga Flores y María Pinargote (2017) titulado “*Diseño de un modelo administrativo para las PyMEs de la industria pesquera de la región norte de la ciudad de Guayaquil*”, se procedió a investigar sobre su situación administrativa contractual y se llegó a la conclusión diseñar un modelo administrativo para las PYMES del rubro de pescados y mariscos de la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de llegar a la matriz productiva. Al brindar un modelo a seguir, se espera que estas instituciones se desarrollen con mayor flexibilidad y contribuyan a la economía local.

Durante la investigación de campo se encontró que, en la mayoría de los casos, estas empresas de la región norte no han tenido el crecimiento esperado tanto por problemas intrínsecos como extrínsecos, en especial por problemas de organización. Por tal motivo, en el diseño del modelo se dan lineamientos para los procesos administrativos generales y la importancia de estas empresas analizando constantemente sus características con el fin de diseñar estrategias para promocionarlas en el mercado, también se enfatiza que toda actividad requiere de una organización por escrito y por hechos, y así como un control sobre del desempeño

Cabe destacar en la realización de este proyecto se evidenció un crecimiento exponencial de marisquerías en el norte de la Ciudad de Guayaquil y de la misma manera se identificó que el mayor nicho se concentra en picanterías, cangrejales y cevicherías.

En cuanto al tiempo de actividad de estos centros, se encontró que la mayoría de estos locales oscilan entre 1 y 2 años de antigüedad y, asimismo, se evidenció el desconocimiento

sobre actividades administrativas que pueden brindar una mejor gestión profesional en sus actividades, por lo que se implementó en modo de propuesta un modelo de gestión, la cual sirvió del mismo modo como guía a las demás empresas que manifestaron su deseo de establecer más sucursales. Y así fue cómo se creó una herramienta capaz de promover y fomentar mayores niveles de competitividad empresarial en estos negocios.

Los estudiantes Jenny Santillán y Diana Villanueva (2018), en esta tesis diseñaron una *Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Poison S.A*, en donde la eficacia empresarial de los estudios de investigación revela cuestiones de organización y estructuración, lo que conduce a la elaboración de propuestas que mejoran los sistemas de gestión, conservan los recursos y ayudan a las empresas a tener las funciones adecuadas para proporcionar productos y servicios eficientes a sus clientes.

La empresa efectividad del estudio de investigación utiliza como nombre de la empresa POISON SA. Los problemas de organización y marketing de la empresa llevan al desarrollo de la propuesta. Ahorre recursos, suministre productos y brinde un servicio eficiente y adecuado a los clientes.

A través del manual los colaboradores conocerán desde un inicio sobre la estructura organizacional desde cómo están constituidas, políticas y procedimientos que estas manejan, ya que así se podrá reducir errores operativos y se podrán evitar problemas en la estructura organizacional.

El manual organizacional mejora las relaciones obrero-patronales al divulgar la estructura oficial de la empresa, la relación de autoridad a nivel jerárquico y los canales de comunicación en formato escrito y gráfico. Del mismo modo, esta estrategia permitirá una buena selección de personal tanto ahora como en el futuro (en caso de expansión). Porque este plan define todas las actitudes y habilidades requeridas para las características y ubicaciones disponibles.

En cuanto a las problemáticas encontradas esta empresa presenta grandes problemas en el ámbito administrativo, en especial por la carencia de una estructura organización, la cual no ayuda a mejorar su productividad, la calidad del servicio y la distribución del trabajo entre el personal administrativo.

Partiendo de lo anterior se estima que, a través del manual, los colaboradores conocerán desde un inicio la estructura de la organización, la estructura organizacional, los procedimientos y las políticas que tienen, ya que estas deben ser respetadas para reducir los errores operativos y evitar problemas en la estructura organizacional.

Los autores Diego Coloma y Debie Jara (2018), a través del planteamiento de la *Propuesta de mejora de gestión administrativa en la empresa veterinaria EL HASKY*, ubicada en la ciudad de Guayaquil plantean implementar un manual funcional que permitan: aumentar la productividad, agilizar la toma de decisiones y facilitar la ejecución de las tareas asignadas.

En cuanto a las vicisitudes se destaca que la Veterinaria EL HASKY tiene problemas por Lfalta de conocimientos administrativos y no realiza las cuatro funciones específicas que debe realizar toda administración que son control, planificación, organización y dirección, lo que genera confusión de recursos y mala gestión. Control de inventario mínimo, ingresos no registrados, cero registros de clientes y demás. Esto no les permite ser altamente productivos, la calidad de su atención sigue siendo estándar y no se pueden asignar tareas a los colaboradores, por lo que hacemos recomendaciones para mejorar la administración.

De igual manera se puede presenciar que la empresa VETERINARIA EL HASKY presenta tanto por la falta de conocimiento administrativo como la falta de cumplimiento de las cuatro funciones específicas que toda administración debe realizar, las cuales son controlar, planificar, organizar y dirigir, lo que se traduce en una organización desorganizada, mal manejo de los recursos, control mínimo de inventarios. Ingresos no registrados, cero altas de clientes, etc.

Esto no les permite ser altamente productivos, la calidad de su atención sigue siendo estándar y no se pueden asignar tareas a los colaboradores, por lo que hacemos recomendaciones para mejorar la administración.

Partiendo de la propuesta se deduce que la veterinaria EL HASKY logrará Veterinaria EL HASKY logrará los objetivos deseados describiendo las funciones que realizará cada colaborador, reduciendo el tiempo de proceso de los servicios prestados y desarrollando estrategias para aumentar la productividad, lo que facilitará que la organización obtenga una ventaja competitiva a través de su eficiencia y eficacia.

En cuanto a las recomendaciones se sugiere adquirir el software ERP, el cual será de mucha ayuda en la empresa sobre todo por la integración de los procesos, lo cual facilitará la eliminación de los tiempos muertos y a toma de decisiones; de la misma manera se sugiere que se debe actualizar de manera periódica la información administrativa ya que esta ayudará a mejorar los procesos deseados, lo que acarreará a mediana y largo plazo mantener una ventaja competitiva y obtener un liderazgo en el mercado.

Las autoras Bowen Morales & Vaca Caamaño (2015), en su trabajo "*Diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil*", destacan que la empresa presenta ciertas falencias en su estructura como es el caso de falta de organización, retraso de operaciones, y sobre todo se expone que la mayoría de los colaboradores no tienen definido sus funciones y roles, lo que implica una mala ejecución y estructuración de los procesos, en otras palabras, todos estos problemas se desembocan en problemas de gestión y por tal razón es indispensable que la empresa implemente un plan de gestión administrativo y financiero que funcione como herramienta a los propietarios con el fin de lograr resultados efectivos que permita el mejoramiento de la directriz de la empresa y, a su vez incrementar el rendimiento económico.

En cuanto a las recomendaciones se sugiere contratar un contador interno y personal administrativo financiero para el mejor control, dirección y organización de las actividades de la empresa. A su vez se recomienda implementar metas a corto plazo para que los empleados trabajen en la misma dirección dentro de un período de tiempo establecido. Concienciar a los empleados de sus funciones y jerarquías para lograr seriedad y compromiso con su trabajo.

La autora Ruth Eulalia Gutiérrez Espinoza (2018), en su trabajo *“Propuesta de un plan de gestión administrativa financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro, es una empresa que se dedica a brindar servicio de mecánica automotriz y tecnicentro”*; A lo largo de los años, la institución destaca que ha sido una empresa en crecimiento. Sin embargo, la ausencia de una buena organización de gestión, finanzas y operaciones resultó en un menor crecimiento que cuando la empresa implementó otros conceptos organizacionales. En definitiva, evita que el crecimiento de la empresa sea más lento que al implantar el concepto organizativo en otros ámbitos por falta de una buena organización de gobierno, financiera y operativa.

Por ello, la autora sugiere la realización de una propuesta que ayude al mejoramiento de la situación competitiva y de la gestión de la empresa y para esto se basa en diversos paradigmas como: Gestión Administrativa, Calidad de servicio, Gestión Financiera, Seguridad Industrial, Marketing y publicidad.

Mientras que en las recomendaciones se destaca tanto cambios estructurales como organizacionales, por un lado, donde se ubica la oficina de gerencia actual se hará una sala de espera para clientes, y se propone construir una losa sobre el cuarto de herramientas y servicio sanitario para aplicar a la oficina de gerencia.; mientras del otro, se define que la organización deberá diseñar políticas y control de calidad.

El investigador Brunnel Eduardo Guzmán Ortiz (2018), en su trabajo denominado *“Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para los operadores que prestan el*

servicio de transporte comercial tradicional tipo taxi en la ciudad de Cuenca”, se menciona que en la ciudad de Cuenca se cuenta actualmente con 107 operadores de transporte comercial tipo taxi tradicional con sus respectivas licencias para operar entre empresas y cooperativas, con 3.541 unidades en circulación en la ciudad. Los operadores antes mencionados han estado renovando sus licencias desde 2013, y uno de los requisitos es que se hayan constituido legalmente como empresa o cooperativa.

En este sentido, la EMOV EP, en conjunto con un comité tripartito conformado por representantes de la ciudadanía, empresas de transporte y funcionarios de la ciudad, fija la tarifa base del taxi, de igual manera, evalúa la probabilidad de que estas unidades se conviertan en activos de empresas o co-operativos y de acuerdo a los servicios prestados. Se han realizado diversos estudios para analizar si se puede obtener un beneficio, por lo que se propone el siguiente sistema de gestión. Podemos asegurar tanto la gestión como la sostenibilidad financiera.

Cabe destacar que, en la ejecución actual de este trabajo, la empresa no brinda procesos de calidad a sus empleados debido a que los empleados no están preparados para atender a los clientes. La empresa no cuenta con estacionamiento propio, no cuenta con una buena señalización en las instalaciones para prevenir accidentes laborales, y no cuenta con una base de datos de calles y rutas de la ciudad.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere que se deba implementar en el operador una base de datos que contengan las calles y rutas de la sociedad, esto con el fin de que se pueda encontrar el camino más corto a su llegada desde diversos puntos estratégicos de la ciudad. Además, se plantea que las operadoras deban registrar a sus clientes porque, además de poder ofrecer ciertos beneficios a clientes habituales, los directivos podrán controlar las carreras

disputadas a través de técnicas de muestreo y finalmente, se sugiere que todos los operadores deben estar capacitados en la estructura organizativa en cabalidad.

En la investigación realizada por Rizo Valero & Muñoz Encalada (2018), las autoras realizan un levantamiento de información en la Microempresa Good Water, ubicada en el Cantón la Troncal, provincia del Cañar, con el fin de identificar las fallas y debilidades existentes, como es el caso de la baja rentabilidad. En tal sentido se planteó una investigación descriptiva, diagnóstica, correlacional y explicativa y en dicha indagación se destaca la importancia de realizar un análisis de la gestión administrativa para así determinar los factores causantes de sus problemas y todo esto para llegar a la obtención de las soluciones necesarias que brinden la oportunidad de conseguir mejoras en el sector económico y asegurar su permanencia en el mercado.

Las autoras Cansing Muñoz & De la Ese Canalales (2016), estiman que el marco de la empresa juega un papel muy importante en la ruta que se planifica dentro de una estrategia ya que de esta manera se podrá asegurar el crecimiento económico de la compañía target, en este caso en particular se trató de la fábrica CONOS CAMPEÓN S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil.

En primera instancia se evidenció que esta empresa al igual que la mayoría de las Pymes comparte la misma problemática la cual se centra en que la mayoría de los propietarios no cuentan con los conocimientos requeridos lo que provoca que el desempeño sea limitado y que a la larga las malas decisiones y gestiones ocasionen que las ganancias mantengan un índice bajo.

Si esto continúa, las consecuencias de no parar serán: costos innecesarios, fraude interno de la empresa, reducción de la productividad de la empresa, pérdida de clientes y posiblemente incluso cierres de fábricas. Por lo tanto, luego de analizar estos factores y apuntar a la

continuidad de Fábrica de Conos Campeón S.A, y por tal razón se considera necesario optimizar su crecimiento a través de la gestión del sector financiero para corregir, evitar riesgos que afecten los resultados y afecten la productividad y competitividad de la empresa en el corto o mediano plazo.

2.2. Referencias teóricas

Las referencias teóricas nos permiten tener una relación con el problema planteado y que ayuda a comprender el alcance de las mismas, facilita una propuesta de solución, ya que las referencias presentan conceptos que serán desarrollados en la propuesta de este trabajo de investigación. Los referentes teóricos son vitales para el planteamiento de los objetivos de la investigación, para plantear metodologías y sirven de insumo para interpretar los resultados obtenidos.

2.2.1. Plan de gestión

Un plan de gestión es un modelo sobre la mejor manera de gestionar su organización en sus actividades diarias y a largo plazo. Esto incluye formas tradicionales de hacer diferentes cosas, como administrar el dinero, lidiar con el trabajo actual de la organización, la forma en que las personas en la organización hacen su trabajo y el marco filosófico e intelectual general en el que funcionan estos métodos (Pérez, Bergés, & Sabater, 2018).

2.2.1.1. Objetivos de un plan de gestión:

- Aclarar las responsabilidades y roles de todos en la organización para que todos sepan lo que ellos y todos los demás tienen que hacer ya quién acudir para obtener información, asesoramiento, supervisión y más. También saben dónde están los límites de su posición y cuándo pueden y no pueden hacerlo sin consultar a nadie.

- Distribuir el trabajo de la organización de manera justa y racional para que el trabajo de todos sea definido y factible.
- Aumenta la responsabilidad por algo externa e intrínsecamente.
- Asegurarse de que las tareas necesarias se asignen al personal apropiado y establezca un marco de tiempo para completar las tareas. Las facturas se pagan a tiempo, los empleados brindan los servicios de la organización donde deben estar, escriben y envían propuestas de financiación, resuelven problemas y la organización funciona sin problemas.
- Ayudar a que la organización se defina a sí misma. (González & Ganaza, 2018).

Un plan de gestión le permite a veterinaria Pets Planet implementar las directrices necesarias que la empresa debe seguir para mejorar el área administrativa y financiera que se ha venido manejando de manera empírica, este plan contribuye a organizar de mejor manera a la finca en cuanto a las actividades que desarrolla de manera cotidiana para alcanzar los objetivos que persigue la misma.

2.2.2. Gestión Administrativa

Se conceptualiza que la Gestión Administrativa, es la ejecución de todo proceso administrativo, son: la planificación, organización, dirección, coordinación o interrelación y control de las actividades organizacionales, en otras palabras, la toma oportuna de decisiones y acciones para el logro de los objetivos previstos por la empresa, y basado en procesos (Gil, 2018).

Asimismo, Plaza & Janes (2007) afirma que la gestión es el acto y efecto de administrar, buscar ganancias y hacer diligencias conducentes en pro de un negocio o entidad.

2.2.3. Proceso administrativo.

A principios del siglo XX, el empresario francés Henri Fayol escribió que todo gerente realiza cinco actividades de gestión. Esto se llama un proceso de gestión. Planificación, organización, dirección, integración y control (Luna, 2015).



Figura 1 Proceso administrativo

Fuente: (Luna, 2015)

El proceso administrativo es la columna vertebral de todas las organizaciones debido a que esquematiza las actividades que se van a llevar a cabo en una empresa, por tal motivo dentro de la Veterinaria Pets Planet este proceso tiene la finalidad de conseguir los objetivos planteados por la empresa, puesto que contribuye a encaminar a los directivos a la búsqueda eficiente de opciones convenientes para realizar sus actividades.

2.2.3.1. Planeación

Se adoctrina que una planeación es la función que da inicio a cualquier ciclo, ya que en este punto se establece los elementos y criterios generales, en dónde se basan las demás funciones. En este punto se incluyen la identificación de los cimientos que servirán de guía para las

acciones futuras y aquí también se incluye la determinación de metas y condiciones futuras a lograr (Custodio, 2018).

Dado que la planificación abarca todos los niveles de una organización, en cada caso se planifica para una realidad diferente, por lo que existen planes de distinta naturaleza. Un plan puede basarse en un método de trabajo, puede relacionarse con la continuidad de las actividades a lo largo del tiempo, puede referirse al comportamiento esperado o puede relacionarse con la asignación de fondos (González J. , 2019).

Un plan (plan o plan) es una función administrativa que implica analizar la situación, establecer metas y desarrollar un plan de acción que indique cómo implementar y formular una estrategia que permitirá a los veterinarios de Pets Planet alcanzar esas metas.

2.2.3.2. Organización

Esta función consiste principalmente en organizar una organización para perseguir objetivos establecidos. En términos simples, significa cómo dividir mejor el trabajo, cómo agrupar y coordinar el trabajo de manera más efectiva, cómo compartir poderes y responsabilidades y cómo asociar recursos con personas con roles específicos (Aumage, 2019).

La organización de Pet Planet Animal Hospital le permite utilizar de manera más eficiente los medios de la empresa para llevar a cabo su trabajo y actividades en pos de los objetivos de la empresa. Esto también significa que hay una mejor coordinación entre los diferentes tamaños de la empresa y un mayor control sobre el trabajo de los empleados.

2.2.3.3. Dirección

La función de dirección se refiere a la transmisión de la búsqueda de un fin determinado por parte de esta entidad social, es decir, cómo se motoriza la capacidad potencial de acción que representa la organización (García, 2020).

En este sentido, la gestión significa decidir cómo dirigir los esfuerzos humanos para lograr un objetivo determinado. A medida que las organizaciones ascienden en la estructura, el peso relativo de las funciones de gestión es mayor, ya que los líderes son responsables de los resultados alcanzados por los que están a cargo. Para ello, primero debe tratar de generar las mejores condiciones posibles para que las personas a su cargo realicen las tareas asignadas y obtengan los resultados esperados (Pietragalla, 2019).

La dirección de la veterinaria Pets Planet debe ser una labor continua en el tiempo, que consiste en gestionar los recursos productivos de la organización para alcanzar las metas fijadas con la mayor eficiencia posible.

2.2.3.4. Control

Como función de la administración, el objetivo del control es verificar los resultados obtenidos a través de las acciones organizacionales y compararlos con los planes establecidos. El objetivo del proceso de control es el proceso de identificar las desviaciones que existen entre lo planificado y los resultados obtenidos, con el fin de identificar las causas de las desviaciones y corregir las acciones de la organización a través de acciones correctivas, llevándola hacia las metas planteadas. (Aumage, 2019).

Cabe destacar que el proceso de planeación está muy relacionado con el proceso de control, ya que controlar sin sustentar el proceso el resultado convalidaría un resultado negativo. De tal manera, se sugiere que las organizaciones más modernas e innovadoras construyen un plan

estratégico que les permita reflexionar sobre la forma en que se realicen las tareas venideras. (Aumage, 2019).

El control es la función administrativa que la veterinaria Pets Planet debe seguir y que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

2.2.4. Estructura organizacional

Cuando hablamos de “estructura organizacional”, nos referimos al marco formal de trabajo, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y autoridad. Sin embargo, como se muestra, esta estructura crea comportamientos e interacciones que determinan el estado de la organización (Gilli, 2019).

2.2.4.1. El organigrama

La estructura formal de una organización se visualiza a través de un organigrama, aquí se muestran de forma jerárquica y grado de autoridad las diferentes unidades de trabajo dentro de una organización, en otras palabras, es una representación visual que muestra los diferentes cargos dentro de una organización, cómo se agrupan y el flujo de poder formal (Lusthaus, 2019).

De manera canónica los organigramas se construyen de una forma piramidal, en dónde los individuos situados en la parte de arriba son aquellos que poseen mayor autoridad y responsabilidad de los que se encuentran en la parte inferior. Cabe destacar que los organigramas suelen estar acompañados de un manual de procedimientos que describen

detalladamente cómo deben llevarse a cabo cada actividad acorde al puesto que representa dentro de una organización (Pérez C. , 2019).

Cabe señalar que el organigrama tiene ciertas limitaciones ya que no refleja con precisión la situación real de la organización. Es un modelo simplificado de organizaciones formales y no puede visualizar las relaciones que ocurren en las organizaciones informales. Las organizaciones informales se pueden representar mediante grafos sociales, que son mapas de con quiénes se asocian, donde se establecen influencias y preferencias entre sus miembros, y donde se identifican los centros neuronales donde se ha actuado, independientemente de los canales formales de comunicación.

2.2.4.2. Tipos de organigramas que existen

De acuerdo a Saint (2019), existen diferentes tipos de organigramas y esto se debe a que existen diferentes tipos de clasificaciones como es el caso de naturaleza, finalidad, contenido, ámbito o simplemente puede variar de acuerdo a la manera en que se la representan gráficamente.

Tipos de organigramas por su naturaleza

De acuerdo a su naturaleza se los puede catalogar como:

Micro administrativos. Considere algunas áreas dentro de una sola empresa o desarrolle globalmente. Es importante señalar que este tipo de organigrama te ayudará a comprender mejor tu organización gracias a las clasificaciones reflejadas en el organigrama.

Macro administrativos. En ella se presenta la participación de múltiples organizaciones, básicamente es una especie de organigrama que ayuda a comprender mejor otros tipos de

organizaciones. Como inconveniente, mencionar que puede ser útil conocer otras organizaciones en lugar de su propia empresa.

Meso administrativos. Aunque el término está más enfocado al sector público, también puede ser utilizado por el sector privado. Un organigrama de una empresa que incluye las mismas divisiones de actividad o los mismos departamentos. La ventaja de este organigrama es que lo ayuda a comprender las relaciones entre las diferentes empresas, y la desventaja es que puede provocar una fuga de información si se usa incorrectamente.

Tipos de organigrama por su finalidad

Informativos. Su finalidad es informar al público en general, por lo que debe contener información no profesional.

Analítico. El propósito de este tipo de organigrama es informar a los expertos, ya que permite un análisis más amplio de la estructura organizacional de la empresa.

Formal. Son los organigramas de operaciones oficiales y acreditados.

Informal. Estas acciones se realizan por defecto cuando no existe un documento que las apruebe.

Tipos de organigrama por su contenido

Integrales. Representan todas las unidades que componen la organización de una empresa y las relaciones jerárquicas y de subordinación que coexisten entre ellas.

Funcionalidades. Incluye las funciones clave asignadas a cada área o departamento y las interrelaciones entre ellas. Esto proporciona una comprensión amplia de las necesidades de capacitación del personal en cada área.

Tipos de organigrama por su ámbito

General. De este organigrama se obtiene información general hasta alcanzar una determinada jerarquía. A nivel del sector público suele llegar a dirección, mientras que en el sector privado suele llegar a la línea de la oficina.

Específico. En ella se centra mostrar la estructura de una manera sencilla

Tipos de organigrama de acuerdo a su disposición gráfica

Vertical. Aquí, la jerarquía se organiza de arriba hacia abajo y se desarrolla hacia abajo. Es el más utilizado debido a su sencillez.

Horizontal. Va de izquierda a derecha y siempre pone a la persona responsable a la izquierda.

Mixtos. Una combinación de los dos anteriores, generalmente recomendada para organizaciones con múltiples departamentos.

De bloque. Mantiene el concepto muy similar al vertical, pero añade más unidades en un espacio más reducido.

Circulares. Las jerarquías comienzan de adentro hacia afuera, con la persona más responsable en el centro.

Los organigramas son herramientas gráficas que le facilita a los trabajadores conocer a quiénes dirigirse de acuerdo al área a la que pertenecen, por tal motivo resulta fundamental dentro de la veterinaria Pets Planet definir el mismo, para que esta manera exista un orden jerárquico que facilite el trabajo en equipo y la división del trabajo en la organización, a fin de mantener una comunicación más fluida para que los colaboradores tengan conocimiento de las

personas que tienen bajo su cargo dentro de la finca y eviten omitir el orden jerárquico establecido.

2.2.5. Planificación estratégica

La planificación puede verse como un esfuerzo racional de toma de decisiones para alinear las acciones de una organización. En este sentido, significa priorizar las metas organizacionales articulándolas en una serie de medios relacionados. Por lo tanto, el objetivo general se divide en objetivos de nivel inferior, hasta que se identifiquen los objetivos comerciales, lo que significa un conjunto de instrucciones sobre las operaciones básicas para ejecutar la planeación deseada. A medida que desciende en la jerarquía de objetivos, estos objetivos tienen un mayor grado de especificidad y, por lo tanto, mayor precisión, y pueden definirse como objetivos.

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

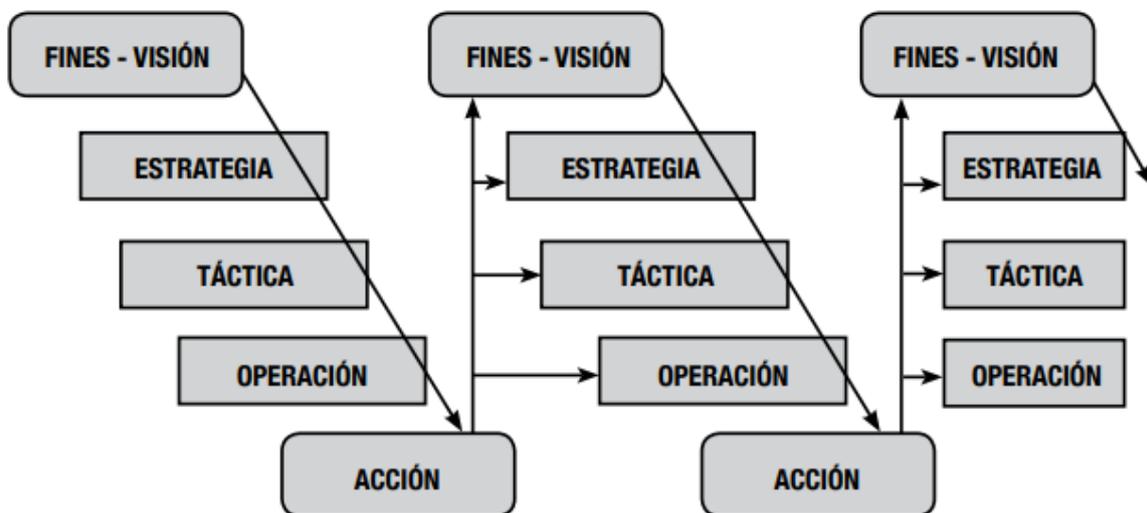


Figura 2 Introducción a la gestión y administración en las organizaciones

Fuente: (Luna, 2015)

Este proceso, a su vez, permitirá generar los controles necesarios antes, durante y al final de la implementación. En este sentido, el proceso de planificación e implementación no sigue una dirección lineal exhaustiva, sino que tiene una retroalimentación constante dónde la salida

generada por cada hilo se convierte en la entrada del nuevo proceso (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2020).

Por lo tanto, la función de planeación es responsable de definir la misión y visión, metas y objetivos, delinear estrategias y tácticas para lograr el precedente y definir los estándares de eficacia y eficiencia requeridos para alcanzar las metas de la organización. Estas medidas de productividad se utilizarán en la función de control para analizar y evaluar desviaciones, y cuando estas desviaciones ocurran, tomar acciones para corregirlas.

2.2.5.1. Misión y visión

La misión una declaración formal de la trascendencia y propósito fundamental de una organización, la cual responde a la razón y propósito de la existencia de la organización

Una visión es una visualización del futuro y la situación ideal de lo que la organización quiere llegar a ser y lograr en el futuro.

2.2.5.2. Objetivos y metas

En cuanto a los objetivos se destaca que las organizaciones pueden llegar a sus metas a través de diversos grados de desempeño, definidos por la medida en que las acciones de la organización contribuyen a sus objetivos.

Asimismo, cabe destacar que todas las acciones de la organización se articulan en un plan que detalla elementos tales como las metas a perseguir y los medios para lograr esas metas.

Una meta es un estado futuro que una organización desea lograr en un tiempo específico.

2.2.5.3. Las políticas

Son pautas de comportamiento organizacional basadas en el establecimiento de un código general de conducta que proporciona un marco de referencia sobre cómo deben comportarse los distintos agentes organizacionales ante una determinada situación o problema. De esta forma, una organización establece una política de personal relativa al trato que se espera aplicar a sus empleados, una política de ventas relativa al trato esperado a sus clientes o una política de precios relativa a las existencias.

2.2.6. Manual de funciones

El manual de funciones, es un documento formal que poseen las empresas, el mismo que describe las actividades que cada colaborador debe de realizar dentro de la empresa, el mismo que servirá de guía para que el cumplimiento de sus responsabilidades se realice de manera rápida y eficaz (Chiavenato, 2014, p. 252).

Requerimientos para elaborar un manual organizacional de funciones

- Al ser el manual de funciones un documento formal, es necesario que este cuente con varios requerimientos previos a su elaboración, y estos son:
- Se necesita de la cooperación de toda la organización, empezando por los líderes y promotores.
- Los líderes deben de dedicar tiempo para la elaboración de los manuales de funciones.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso del manual tanto interno como externo.
- La organización debe de tener un plan estratégico vigente, previo a la realización del manual.
- El equipo técnico debe usar una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.

- Hacer un plan de implantación de este manual.
- Poner el manual a plena disponibilidad del personal.

El manual de funciones resulta de gran ayuda para evitar las confusiones dentro de las actividades que deben de realizar los colaboradores. Gracias al manual de funciones cada uno de los trabajadores de la Veterinaria Pets Planet podrán conocer con claridad y seguridad lo que deben de realizar de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la empresa, por esa razón será mucho más eficiente y eficaz su desarrollo dentro de la misma, por tal motivo en base a los diversos formatos de estos manuales se ha adecuado uno en función de los requerimientos básicos de esta actividad económica.

2.3. Marco Conceptual

Asignación: la asignación y reasignación de un costo o grupo de costos a uno o más objetivos de costos basados en un estándar razonable. Los términos con diversos matices de significado son reasignación de costos, asignación de costos, prorrateo de costos, evaluación de costos y distribución de costos. Por ejemplo, los costos de construcción se asignan sobre la base del número de empleados en cada división.

Activo - los activos son probables beneficios económicos futuros obtenidos o controlados por la sociedad como resultado de transacciones o eventos pasados.

Activo de capital - también llamado activo fijo. Un activo físico con una vida útil de más de un año, mantenido por los servicios que rinde en la producción de bienes y servicios, por ejemplo, edificios, maquinaria, equipos y terrenos.

Costo: recursos sacrificados o sacrificados para lograr un objetivo específico.

Costo de capital - el costo teórico de obtener financiamiento externo para gastos de capital.

Ratio de deuda: ratio que se utiliza para evaluar el nivel de la organización o la dependencia de los préstamos a largo plazo. Esta relación es útil para pronosticar la solvencia a largo plazo de una organización. Indica las contribuciones relativas que los acreedores y propietarios han hecho al financiamiento de los activos. Se define como la relación entre la deuda total contraída por la sociedad y los activos netos no restringidos de la sociedad.

Costos directos: costos que pueden asociarse específicamente con un único objetivo de costo de una manera económicamente factible o estrechamente asociados con el resultado de un producto o servicio. Además, los costos directos tienden a variar proporcionalmente con el volumen de producción o el nivel de servicio prestado.

Costos fijos: costos que permanecen sin cambios dentro del rango relevante durante un período de tiempo determinado a pesar de las fluctuaciones en la actividad.

Flujo de efectivo gratuito: una indicación de la cantidad de efectivo que se genera por las operaciones de una organización menos los gastos de compras de capital.

Evaluación indirecta - gastos generales y administrativos y costos de construcción que se distribuyen a las unidades operativas mediante una fórmula de evaluación.

Costos indirectos: costos que no están directamente relacionados con la producción de un producto o servicio o que no pueden identificarse específicamente con un único objetivo de costo de una manera económicamente viable. Los gastos indirectos representan los costos de funcionamiento de una empresa.

Responsabilidad - las responsabilidades son probables sacrificios futuros de beneficios económicos que surgen de obligaciones presentes o pasadas de la sociedad.

Activos líquidos: recursos económicos que pueden convertirse inmediatamente en efectivo (generalmente sin incurrir en pérdidas). La sociedad define los activos líquidos como efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar e inversiones operativas.

Programa: conjunto de acciones relacionadas que pueden describirse e informarse en términos financieros como ingresos y / o gastos. Se ha identificado que la información sobre los objetivos y el desempeño financiero de un programa requiere atención enfocada al tomar decisiones estratégicas y operativas.

2.4. Marco contextual

La empresa veterinaria pet shop – pets planet ubicada anteriormente en la ciudadela 9 de octubre y actualmente en la ciudadela Villamil en el sur de la ciudad, fue fundada el 14 de octubre del 2015 por su propietaria Dhenisse Elizabeth Singre Viteri quien empezó con los elementos básicos de toda veterinaria donde con el tiempo en la actualidad es una veterinaria que cuenta con todos los permisos de funcionamiento al cual permite ofrecer servicios médicos y servicios de peluquería para mascotas así como también la venta de productos y accesorios.

Si bien es cierto la propietaria ha ido controlando la parte administrativa de manera empírica la empresa veterinaria pet shop – pets planet crece a pasos agigantados donde ciertamente necesita de un control administrativo más riguroso ya que en la actualidad los emprendimientos que más crecen actualmente en el mercado precisamente son las veterinarias o pets shop (Tamba, 2019). La empresa veterinaria pet shop – pets planet debe innovarse o superarse a sí mismo ya que tanto como las clientes y sobre todo el mercado cambian constantemente.

2.5. Marco Legal

2.5.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en los siguientes artículos se menciona sobre la gestión financiera.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: Numeral 2: El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios. Numeral 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental (p.29).

Art. 74.- Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir (p.34).

Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado.

Art. 415.- El Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados adoptarán políticas integrales y participativas de ordenamiento territorial urbano y de uso del suelo, que permitan regular el crecimiento urbano, el manejo de la fauna urbana e incentiven el establecimiento de zonas verdes (p. 124).

2.5.2. Ley de Régimen Tributario Interno

En la Ley de Régimen Tributario Interno (2019) se menciona sobre los documentos financieros que deben presentar los entes privados.

Art. 21.- Estados financieros. - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios (p.31).

2.5.3. Código Orgánico del Ambiente

Otras de las bases legales que se empleó para la realización del proyecto fue la del Código Orgánico del Ambiente (2017); debido a que, mencionan los derechos y obligaciones que tienen las empresa públicas o privadas sobre la conservación del ecosistema.

Art. 2.- Ámbito de aplicación. Las normas contenidas en este Código, así como las reglamentarias y demás disposiciones técnicas vinculadas a esta materia, son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades, organismos y dependencias que comprenden el sector público, personas naturales y jurídicas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, que se encuentren permanente o temporalmente en el territorio nacional. La regulación del aprovechamiento de los recursos naturales no renovables y de todas las actividades productivas que se rigen por sus respectivas leyes, deberán observar y cumplir con las disposiciones del presente Código en lo que respecta a la gestión ambiental de las mismas (p.11).

Art. 19.- Sistema Único de Información Ambiental. Es el instrumento de carácter público y obligatorio que contendrá y articulará la información sobre el estado y conservación del ambiente, así como de los proyectos, obras y actividades que generan riesgo o impacto ambiental. Lo administrará la Autoridad Ambiental Nacional y a él contribuirán con su información los organismos y entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión

Ambiental y del Estado en general, así como las personas, de conformidad con lo previsto en este Código y su normativa secundaria. El Sistema Único de Información Ambiental será la herramienta informática obligatoria para la regularización de las actividades a nivel nacional. Este instrumento se articulará con el Sistema Nacional de Información. Su funcionamiento se organizará bajo los principios de celeridad, eficacia, transparencia y mejor tecnología disponible. Los institutos de servicios e investigación de defensa nacional proveerán a dicho Sistema toda la información cartográfica que generen, con la finalidad de contribuir al mantenimiento, seguridad y garantía de la soberanía e integridad territorial.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

El proyecto de investigación se determinó para realizar un plan de gestión administrativa y financiera para la veterinaria pet shop-pets planet, y para esto se utilizó un tipo de investigación descriptiva, para de esta manera describir y analizar profundamente la situación actual de la empresa, y así determinar las falencias que se deberán mitigar.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Bernal (2010) afirma que, “Una de las principales funciones de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características básicas del objeto a estudiar y una descripción detallada de la parte, categoría o clase de ese objeto.” (p. 113).

Según el concepto de investigación descriptiva, el presente trabajo se consideró el uso de este tipo de investigación, para lograr puntualizar la situación actual de la empresa: cómo se realiza la gestión administrativa y financiera, analizar los datos contables, conocer la percepción de los colaboradores mediante recolección de datos de la veterinaria pet shop-pets planet

3.3. Enfoque

3.3.1. Enfoque cualitativo

La investigación cualitativa es un método de investigación que se utiliza a menudo en las ciencias sociales. Los investigadores cualitativos tienen como objetivo recopilar una

comprensión profunda del comportamiento humano y las razones que gobiernan dicho comportamiento. El método cualitativo investiga el por qué y el cómo de la toma de decisiones, no solo qué, dónde y cuándo. Por lo tanto, las muestras más pequeñas pero enfocadas se usan con más frecuencia. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 112).

De esta manera, el enfoque cualitativo permitió recolectar datos de forma descriptiva con relación a los procesos que se realizan en la veterinaria, basándonos en la experiencia del personal que labora en la misma, haciendo uso de entrevista. además de la libre interpretación de los estados financieros de la empresa.

3.4. Técnica e instrumentos

Según Bernal (2010), “las técnicas e instrumentos sirven para la recolección de información y su uso dependerá de la metodología utilizada dentro de la investigación. Las más conocidas son: encuestas, entrevistas, observación directa, grupos focales y de discusión, experimentos y pruebas estadística” (p. 246).

Entendemos que las técnicas de la investigación son cuestionario, encuesta, entrevista. Observación mientras que los instrumentos de la investigación es lo que el investigador posee para realizar dichas técnicas y serán vitales para la recolección de datos de este proyecto.

3.4.1. Técnicas de investigación

Entrevista:

Las entrevistas son una técnica muy útil en la investigación cualitativa para la recolección de datos. Se define como una conversación con un propósito específico en lugar de simplemente un acto de hablar.³ Un medio técnico de tomar la forma de una conversación coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal que se establece entre un

investigador y un sujeto de investigación para obtener respuestas orales a preguntas planteadas sobre un problema propuesto” (Díaz, Torruco, & Martínez, 2013)

El uso de la técnica ayuda a la investigación a obtener información de manera más concreta para el análisis de la Veterinaria

Revisión Documental:

La investigación documental es un conjunto de métodos y técnicas para recuperar, procesar y almacenar información contenida en documentos en el primer caso, y en el segundo caso, recuperar, procesar y almacenar nueva información en documentos científicos en una representación sistemática, consistente y bien discutida. . sin ver. Como tal, la investigación documental no debe entenderse ni agotarse simplemente como la búsqueda de documentos relevantes para el tema.

La Observación:

La aplicación de técnicas observacionales en la investigación cualitativa no se reduce simplemente al acto de observar, sino que abarca una concepción más integral de las dinámicas y procesos sociales. Así lo señalan Adler y Adler (1998) al indicar que además de las habilidades de hablar y escuchar utilizadas en las entrevistas, la observación es otra habilidad en la vida cotidiana que se sistematiza metodológicamente y se aplica a la investigación cualitativa. No solo la percepción visual, sino también la percepción basada en el oído, el tacto y el olfato (Solís, 2020).

3.4.2. Instrumentos de la investigación

El cuestionario:

Por definición, un cuestionario es una herramienta estandarizada que utilizamos para recopilar datos en nuestro trabajo de campo en algunas encuestas cuantitativas, básicamente aquellas realizadas mediante métodos de encuesta. En resumen, se puede decir que es una herramienta que permite a los científicos sociales hacer un conjunto de preguntas para recopilar información estructurada sobre una muestra de una población, utilizando el procesamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población objetivo. Pertenecen estadísticamente o contrastan alguna relación entre las variables de interés (Meneses & Rodríguez, 2020).

Ficha de observación:

La técnica de observación es una de las más utilizadas por los investigadores, debido a que permite obtener información confiable y directa del objeto de estudio. Sin embargo, la aplicación de la misma se debe efectuar mediante un procedimiento sistematizado e inspeccionado, para lo cual es necesario hacer uso de medios audiovisuales y fichas de observación que permitan describir los hechos observados.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Un conjunto de personas o cosas sobre las que desea saber en una encuesta. “El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes de tránsito, etc.” (López, 2004). En nuestro campo pueden

ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas de radio y por supuesto personas.

La población está conformada por todo el personal que labora en la veterinaria Pets Shop-Pets Planet. La tabla refleja la población total del estudio.

Tabla 2 Población de la investigación

. Cargo	N° Personas
Propietario	1
Administrador	1
Contador	1
Jefe de Personal	1
Total	4

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

3.5.2. Muestra:

Un subconjunto o porción del universo o población para la cual se va a realizar una encuesta. Existe un procedimiento para obtener cantidades de componentes de muestra como fórmulas, lógicas y otros, que verá más adelante. Una muestra es una porción representativa de una población. (López, 2004).

Para el desarrollo del proyecto de investigación no se consideró una muestra debido al tamaño reducido de la población. Por tal motivo, la aplicación de la entrevista se empleó de manera específica al Administrador, Jefe del Personal y Contador de la veterinaria Pets Shop-Pets Planet, se descartó la entrevista al propietario debido a que se encuentra ausente por la emergencia sanitaria que atraviesa el país a causa del virus COVID-19, por tanto no se pudieron aplicar las técnicas ni instrumentos a todos los colaboradores debido a la restricción de movilidad dispuesta por el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COE) mediante la resolución emitida el 16 de Marzo del 2020.

3.6. Análisis del resultado

Entrevistada: Dra. Denisse Elizabeth Singre Viteri

Cargo: Administrador

Fecha: 26 de ene. de 21

Hora: 20:00 PM

1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo dentro de la empresa?

Tengo aproximadamente 5 años laborando dentro de la veterinaria.

2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo?

Dar apoyo al equipo, mi función es vital para el buen funcionamiento de la empresa. Entre ellas se destacan planificar, organizar, liderar y controlar. Al utilizar las cuatro funciones, tengo el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia de los empleados, procesos, proyectos y organizaciones en su conjunto.

3. ¿La veterinaria cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.

Solo se tiene en consideración que actividades debe realizar y hacia qué público objetivo, solamente es la idea, no se ha definido de manera formal.

4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.

Por el momento la empresa no cuenta con un manual de funciones, debido a que no se ha tenido el tiempo o la reunión definitiva para concretarlo, las actividades que se realizan dentro de la empresa se basan en la propia experiencia de los empleados.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?

A pesar de que existe un ambiente tranquilo, no se tiene una comunicación directa entre los empleados, porque cada uno tiene actividades que deben cumplirse.

6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?

Primero analizar la situación, para convocar a una reunión fuera de la jornada laboral y expresar ante el comité administrativo que acciones tomar tanto de manera individual y colectiva.

7. ¿En la veterinaria hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?

Los registros se manejan a base de libretas, la toma de decisiones se realiza con el efectivo que cuenta caja y el cuadro de la misma a través de las anotaciones.

Entrevistado: Ing. Iván Tapia Alvarado.

Cargo: Jefe de personal

Fecha: 23 de Junio del 2020

Hora: 16:30 PM

1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo dentro de la empresa?

Llevo en la empresa un año, pero me he consolidado a ser uno de los pilares de la veterinaria.

2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo?

Colaborar con los miembros del equipo ejecutivo para determinar y priorizar las estrategias comerciales, gestionar el horario, programar reuniones y planificar viajes de negocios, proporcionar a los líderes de departamento recomendaciones y consultas para mejorar el trabajo en equipo, `planificar, coordinar y mantener enfocados los contenidos de una reunión y determinar indicadores clave de desempeño y cómo medir el desempeño del equipo.

3. ¿La veterinaria cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.

Al momento de una primera capacitación comunicaron estos elementos, pero desde hace mucho que no se ha enviado por escrito o de manera formal comunico la filosofía de la compañía.

4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.

Actualmente se basa en las indicaciones dadas por la administradora, la experiencia de como ejecutarlas a ayuda bastante a que no existan interferencias.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?

Se siente un ambiente tranquilo, aunque se evidencia un nivel de estrés por todas las actividades que deben realizar cada persona, especialmente cuando se presenta emergencias en pacientes, aquí se presenta el trabajo en equipo.

6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?

Como jefe de personal, me encargo de recolectar la información necesaria para definir una conclusión final, y tomar de decisión correcta con la aprobación de la administradora, aunque es más difícil cuando se debe separar a un colaborador.

7. ¿En la veterinaria hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?

No pertenezco a esta área, pero considero que las decisiones que toma el alto mando deben ser las correctas, aunque este año (época de la pandemia), las decisiones fueron más arriesgadas que ocasiona que el negocio se mantenga vigente en el mercado.

Entrevistado: Sr. Patricio Giler Párraga.

Cargo: Contador de la veterinaria

Fecha: 27 de Junio del 2020

Hora: 14:00 PM

1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo dentro de la empresa?

Llevo 5 años dentro de la empresa

2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo?

Realizo funciones financieras relacionadas con la recopilación, precisión, registro, análisis y presentación de un negocio, organización u operaciones financieras de la empresa, también puede trato con terceros, como proveedores, clientes e instituciones financieras.

3. ¿La veterinaria cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.

Si tiene definido, pero es el definitivo, por lo tanto, es necesario mejorarlo.

4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.

No, la empresa carece de esta herramienta, debido a que existen cuellos de botella específicamente en mi función, porque no envían la documentación correspondiente al tiempo adecuado, retrasando los registros.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?

A pesar de los inconvenientes que presenta la veterinaria, los colaboradores cada día se sienten motivados por el deseo de ayudar tanto a clientes externos y a clientes internos.

6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?

Esta actividad, al no contar con un manual, se desconoce cómo es el accionar.

7. ¿En la veterinaria hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?

Al tener información tardío o mala registrada, no se puede realizar una toma de decisiones efectiva, perjudicando a la empresa. Se realiza acorde a las necesidades que se presentan y mantener la fe a que sea lo correcto.

CAPÍTULO IV

4. INFORME FINAL

4.1. Propuesta

En este capítulo se desarrolla la propuesta de trabajo de investigación Elaborar un plan de gestión administrativo y financiero que permita mejorar la gestión administrativa de la veterinaria Pet Shop-Pets Planet, como resultado de la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de investigación.

4.2. Plan de gestión administrativa Pet Shop-Pets Planet,

4.2.1. Estructura organizacional y FODA

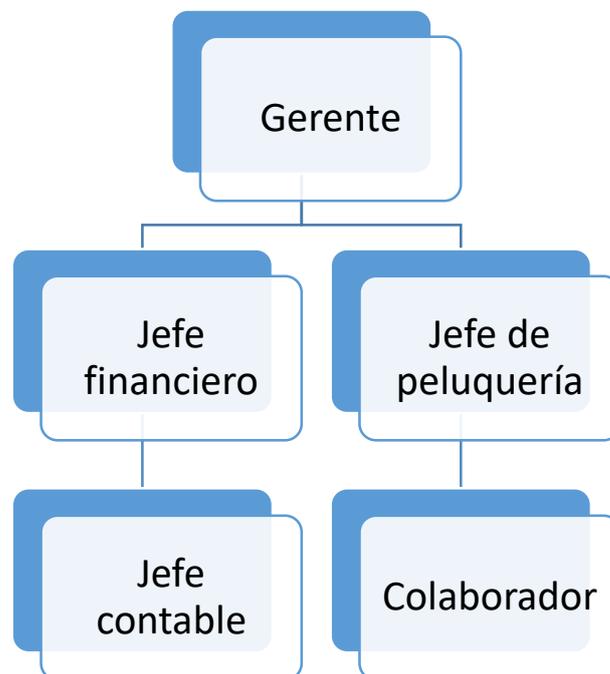


Figura 3 Organigrama de la empresa

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

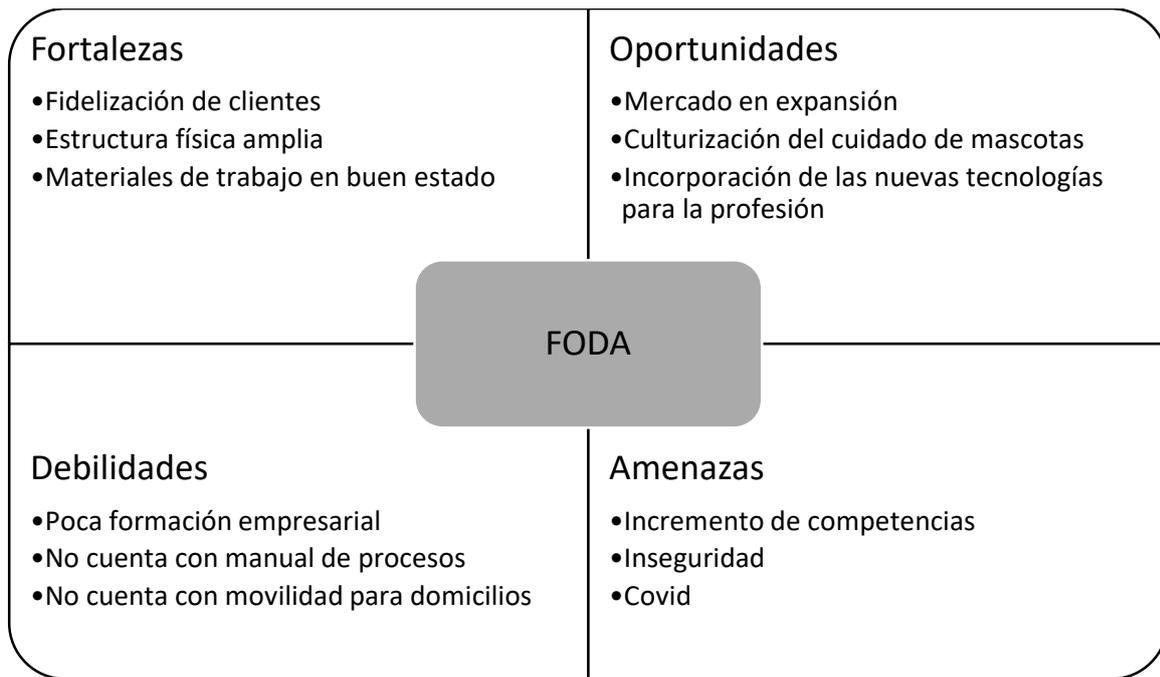


Figura 4 Análisis FODA

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

4.2.2. Misión

Una empresa sólida que brinda bienestar inclusivo a los pacientes, una fuerza laboral calificada para responder mejor a un servicio superior y de calidad en cada uno de nuestros campos, para informar a las familias sobre el respeto que merecen cuando son parte de la vida.

4.2.3. Visión

Brindamos excelentes productos y servicios para la salud y el bienestar de los animales de compañía y construimos un futuro mejor para los animales de compañía de la mejor manera posible.

4.2.4. Políticas

4.2.4.1. Nivel general:

- Los colaboradores de la veterinaria Pets Shop Pets Planet, sin distinción del cargo en el que se desempeñen mantendrán completa discreción y confidencialidad de las actividades laborales que se ejecuten en la Veterinaria.
- Se prohíbe a todos los colaboradores la extracción de insumos, productos, herramientas y documentos que pertenezcan a la veterinaria Pets Shop Pets Planet.
- Todos los colaboradores deben realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente.
- Nos aseguramos de que todos los empleados estén capacitados para realizar las actividades esperadas y se les proporcionen los recursos necesarios dentro de nuestros límites para desempeñarse satisfactoriamente.
- El cuidado de las herramientas de trabajo es responsabilidad de cada colaborador.
- El uso de equipos de protección es obligatorio.
- Serán sancionados los colaboradores que incumplan con las políticas pautadas para la veterinaria Pets Shop Pets Planet.
- El registro de la hora de entrada, almuerzo y salida son obligatorios.

4.2.4.2. Políticas de nivel administrativo

- Comunicar a todos los colaboradores la misión, visión, estrategias, objetivos, principios y políticas de la veterinaria Pet Shop – Pets Planet.
- Mantener reuniones mensuales con la presencia del Administrador y Gerente General, para medir el desempeño y desarrollo de las actividades realizadas.
- Garantizar capacitaciones con el objetivo de mantener motivado al personal.
- Fomentar el trabajo en equipo, a fin de fortalecer las capacidades del talento humano.

- Promover la escucha activa, con la finalidad de atender las sugerencias y comentarios de todos los colaboradores.

4.2.4.3. Nivel operativo

- Reportar todos los problemas e inconvenientes a los jefes inmediatos.
- Brindar capacitaciones continuas a todos los colaboradores que ingresan a laborar en la veterinaria Pets Shop Pets Planet con el propósito de explicar las diferentes actividades.
- Es importante que los colaboradores asistan a las capacitaciones que brinda la veterinaria.

4.2.5. Principios corporativos

- Cumplimiento en el pago a los proveedores y colaboradores
- Mejoramiento continuo de los procesos operativos y administrativos
- Proporcionar equipos de seguridad acorde a la actividad que realizan los colaboradores
- Cumplir con las exigencias del mercado en cuanto a la calidad de los servicios y productos que se brindan en la veterinaria (Pets Shop-Pets Planet)
- Buenas prácticas en los procesos de producción con el objetivo de cuidar el medio ambiente.

4.2.6. Valores

- **Respeto:** promover el trato adecuado y cordial entre todo el personal involucrado de manera directa e indirecta en la finca, con el objetivo de reconocer su valor como persona y promover un ambiente laboral óptimo donde prime la tolerancia.
- **Puntualidad:** efectuar las actividades asignadas en el tiempo previsto, de la misma manera asistir a las reuniones o capacitaciones a la hora establecida.

- **Compromiso:** nivel de desempeño con el que se lleva a cabo una actividad asignada, poniendo en práctica todas las habilidades y destrezas, a fin de obtener resultados más óptimos para la finca, dicho de otra manera, es la dedicación de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones de la mejor manera posible.
- **Lealtad:** grado de respeto y fidelidad con relación a los compromisos adquiridos al momento de ingresar a laborar en la finca, es decir, la obligación moral que se contrajo al decidir formar parte de esta empresa.
- **Honestidad:** cumplir las labores de una manera correcta, en el tiempo estimado, y con los recursos asignados, evitando desperdicios de insumos, con el objetivo de realizar un trabajo íntegro.
- **Colaboración:** promover el trabajo en equipo en las diversas actividades a desarrollar dentro de la finca, con la finalidad de cooperar y obtener los mejores resultados posibles.

Presupuesto para la elaboración del manual

Cada organización debe realizar un manual de presupuesto ya que permite formalizar el proceso, establece mejoras y corrige errores y llegado el momento integrarlo en el momento de digitalizarlo.

La veterinaria Pets Planet elaboro un presupuesto para la elaboración del manual de funcionamiento el cual lo presenta en este trabajo donde indica costos tangibles como intangibles y el costo total para el manual.

Tabla 3 Presupuesto de equipos

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Laptop	2	\$350.00	\$700.00
Impresora	1	\$200.00	\$200.00
Proyector	1	\$150.00	\$150.00
			\$1050.00

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 4 Presupuesto de suministro de oficina

SUMINISTROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Resmas Hojas A4	1	\$3.00	\$3.00
Cartucho	5	\$10.00	\$50.00
Carpetas x 50 unid	1	\$2.00	\$2.00
TOTAL			\$55.00

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 5 Presupuesto servicios profesionales e inducción al personal

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios Profes.	2	\$425.00	\$850.00
Alimentación	10 días	\$14.00	\$140.00
Refrigerio personal	5	\$3.00	\$15.00
	TOTAL		\$1005.00

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 6 Presupuesto Anual

	COSTO TOTAL
EQUIPOS	\$1050.00
SUMINISTROS	\$55.00
SERVICIOS P. E INDUCCION	\$1005.00
TOTAL	\$2110.00

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Temas a exponer	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
Apertura de la capacitación										
Manual de funcionamiento										
Organigrama de funciones										
Productos de la empresa										
Servicios de la empresa										
Clientes										
Proveedores										
Atencion al cliente										
Servicios a domicilio										
Cierre de capacitación										

Figura 5 Cronograma de actividades
Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Dicho cronograma se entiende que tanto como la alimentación, así como el refrigerio son los 10 días de capacitación que se darán dentro de lo que respecta cada día

4.2.7. Desarrollo del manual

Manual de funciones de la Veterinaria Pet`s Planet



Introducción:

Un manual funcional es una herramienta de gestión requerida por todas las organizaciones para mantener los recursos y controlar las actividades a través de la emisión de lineamientos y políticas de la empresa en relación con el curso de una actividad, ya sea que se produzca o no un producto o servicio. Este caso se proporciona a los veterinarios de Pet's Planet. Este manual se centra en un conjunto de normas y tareas que deben realizar todas las personas que integran una empresa y realizan determinadas actividades.

La veterinaria Pet`s Planet ha generado una nueva dinámica de funcionamiento por tal motivo en el presente manual de funciones se detalla de manera clara, sencilla y precisa aspectos como la descripción y especificación del cargo, área y descripción, a más de los cargos bajo responsabilidad, funciones, competencias, actitudes y perfil que debe poseer el personal que ocupe algún puesto de trabajo dentro de la propiedad, puesto que de este modo se facilita la comunicación y permite a los directivos dar seguimiento a las actividades que deben desarrollar los colaboradores a fin de evitar pérdidas de tiempo por desconocimiento de obligaciones o duplicidad de las mismas.

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Manual de funciones de la Veterinaria Pet`s Planet

Misión

Una empresa sólida que brinda bienestar inclusivo a los pacientes, una fuerza laboral calificada para responder mejor a un servicio superior y de calidad en cada uno de nuestros campos, para informar a las familias sobre el respeto que merecen cuando son parte de la vida.

Visión

Brindamos excelentes productos y servicios para la salud y el bienestar de los animales de compañía y construimos un futuro mejor para los animales de compañía de la mejor manera posible.

Valores

- Calidad
- Colaboración
- Compromiso
- Compromiso
- Honestidad
- Lealtad
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Respeto

“Pet`s Planet”

Fecha:

Versión: 1.0

Página 3 de 10

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Gerente General
Área a la que pertenece:	Médico general
Descripción del cargo:	Propietario y representante legal de la Veterinaria
Cargos bajo su responsabilidad:	Colaboradores en el área medica
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal• Realiza diagnóstico y control de animales.• Realiza y analiza exámenes de laboratorio.• Realiza intervenciones quirúrgicas y curas en general.• Asiste y participa en reuniones de congresos y otros.
Competencias y actitudes:	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicación oral y escrita• Responsabilidad.

Revisado por:

Aprobado por:

“Pet`s Planet”

Fecha:

Versión: 1.0

Página 3 de 10

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Administrador
Área a la que pertenece:	Administrativa
Descripción del cargo:	Es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la veterinaria Pets Shop – Pets Planet
Jefe inmediato:	Gerente General
Cargos bajo su responsabilidad:	Jefe de Personal
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Controlar normas y políticas.• Tomar decisiones en base a los estados financieros.• Gestionar adecuadamente los recursos de la finca.• Interpretar estados financieros.• Asesorar al gerente general para la firma de contrato con la compañía exportadora.• Comprar insumos veterinarios y demás materiales de trabajo.• Cancelar sueldos.• Hacer firmar los roles de pago.• Evaluar el desempeño de gestión de la veterinaria.• Formular e interpretar estrategias.
Competencias y actitudes:	Responsabilidad, comunicación oral y escrita, compromiso, proactivo, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.
Perfil del puesto:	Licenciado/a en Administración de Empresas. Experiencia mínima un año en cargos similares. Conocimiento de agricultura. Edad: 25-45 años

Revisado por:

Aprobado por:

“Pet`s Planet”

Fecha:

Versión: 1.0

Página 5 de 10

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Jefe de Personal
Área a la que pertenece:	Área de peluquería, Área de ventas
Descripción del cargo:	Encargado de dirigir al personal de campo.
Jefe inmediato:	Administrador
Cargos bajo su responsabilidad:	Área de peluquería, Área de ventas, Bodega
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y distribuir el trabajo del personal• Entregar materiales de trabajo proporcionados por el administrador.• Registrar la asistencia.• Comunicar al administrador los materiales o insumos que se requieren.• Registrar los datos de enfunde y cintas aplicados.• Coordinar el día de embarque con el administrador.• Realizar un cronograma con las actividades de campo a desempeñar en la semana.
Competencias y actitudes:	Comunicación oral y escrita, capacidad para trabajar en equipo, responsabilidad, compromiso, liderazgo. Conocimiento de la agricultura.
Perfil del puesto:	Educación mínima Bachiller. Edad: 25 a 45 años. Experiencia mínima dos años en cargos similares.

Revisado por:

Aprobado por:

“Pet`s Planet”

Fecha:

Versión: 1.0

Página 6 de 10

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Poli-funcional
Área a la que pertenece:	En todas las áreas
Descripción del cargo:	Estar en todas las áreas de la veterinaria
Jefe inmediato:	Jefe de Personal
Cargos bajo su responsabilidad:	Ninguno
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar las respectivas peluquerías y cuidado de las mascotas.• Realizar el respectivo mantenimiento de las máquinas de peluquería, así como también las cuchillas que se utilizan.• Mantener la limpieza en el área de peluquería, así como también de las otras áreas.• Realizar las ventas respectivas de ser el caso
Competencias y actitudes:	Conocimiento en la Veterinaria y Pets Shop Comunicación oral, responsabilidad y compromiso.
Perfil del puesto:	Educación mínima Bachiller. Edad: 18-40 años. Experiencia mínima un año en cargos similares.

Revisado por:

Aprobado por:

4.2.8. Análisis Financiero

4.2.8.1. Análisis de estructura

Tabla 7 Estado de situación financiera 2018

Estado de situación financiera	Análisis de Estructura 2018		
Activos			
Activo corriente			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 815,00	10,45%	
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	\$ 5.314,04	68,11%	
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 1.673,61	21,45%	
Inventarios	\$ 0,00	0,00%	
Total Activos Corrientes	\$ 7.802,64	100,00%	36%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0,00		
Propiedad, Planta y Equipos, neto	\$ 13.611,89	100,00%	
Total Activo no Corriente	\$ 13.611,89	100,00%	64%
TOTAL ACTIVOS	\$ 21.414,53		100%
PASIVOS	\$ 0,00		
PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$ 4.853,00	55,49%	
Cuentas y Documentos por Pagar Locales	\$ 0,00	0,00%	
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 1.226,42	14,02%	
Obligaciones Laborales	\$ 2.665,87	30,48%	
Total del Pasivo Corriente	\$ 8.745,29	100,00%	48%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$ 9.396,50	100,00%	
Total Pasivo No Corriente	\$ 9.396,50	100,00%	52%
TOTAL PASIVOS	\$ 18.141,79		100%
PATRIMONIO	\$ 0,00		
Capital	\$ 100,00	3,06%	
Reservas	\$ 50,00	1,53%	
Utilidades Disponibles	\$ 3.122,74	95,42%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.272,74	100,00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 21.414,53		

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet
Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 8 Estado de situación financiera 2019

Estado de situación financiera	Análisis de Estructura 2019		
Activos			
Activo corriente			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 5.275,45	28,21%	
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	\$ 10.162,20	54,34%	
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 3.263,73	17,45%	
Inventarios	\$ 0,00	0,00%	
Total Activos Corrientes	\$ 18.701,38	100,00%	76%
ACTIVO NO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Propiedad, Planta y Equipos, neto	\$ 5.961,53	100,00%	
Total Activo no Corriente	\$ 5.961,53	100,00%	24%
TOTAL ACTIVOS	\$ 24.662,91		100%
PASIVOS			
	\$ 0,00		
PASIVO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$ 4.513,89	39,47%	
Cuentas y Documentos por Pagar Locales	\$ 283,01	2,47%	
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 3.317,98	29,02%	
Obligaciones Laborales	\$ 3.320,37	29,04%	
Total del Pasivo Corriente	\$ 11.435,25	100,00%	100%
PASIVO NO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$ 0,00		
Total Pasivo No Corriente	\$ 0,00		0%
TOTAL PASIVOS	\$ 11.435,25		100%
PATRIMONIO			
	\$ 0,00		
Capital	\$ 100,00	0,76%	
Reservas	\$ 50,00	0,38%	
Utilidades Disponibles	\$ 13.077,66	98,87%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13.227,66	100,00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 24.662,91		

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 9 Estado de situación financiera 2020

Estado de situación financiera	Análisis de Estructura 2020		
Activos			
Activo corriente			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 1.176,25	20,14%	
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	\$ 3.240,39	55,48%	
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 1.423,79	24,38%	
Inventarios	\$ 0,00	0,00%	
Total Activos Corrientes	\$ 5.840,43	100,00%	86%
ACTIVO NO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Propiedad, Planta y Equipos, neto	\$ 937,17	100,00%	
Total Activo no Corriente	\$ 937,17	100,00%	14%
TOTAL ACTIVOS	\$ 6.777,60		100%
PASIVOS			
	\$ 0,00		
PASIVO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$ 0,00	0,00%	
Cuentas y Documentos por Pagar Locales	\$ 0,00	0,00%	
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 492,00	12,74%	
Obligaciones Laborales	\$ 3.368,81	87,26%	
Total del Pasivo Corriente	\$ 3.860,81	100,00%	100%
PASIVO NO CORRIENTE			
	\$ 0,00		
Obligaciones con Instituciones Financieras Locale	\$ 0,00		
Total Pasivo No Corriente	\$ 0,00		0%
TOTAL PASIVOS	\$ 3.860,81		100%
PATRIMONIO			
	\$ 0,00		
Capital	\$ 25,00	0,86%	
Reservas	\$ 12,50	0,43%	
Utilidades Disponibles	\$ 2.879,28	98,71%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.916,78	100,00%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 6.777,60		

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

Tabla 10 Estado de resultados integrales consolidados

Estado de resultado integral	Análisis de la estructura					
	2018		2019		2020	
Ventas Netas	\$ 33.681,67	100,00%	\$ 34.518,46	100,00%	\$ 37.667,69	100,00%
Costo de Ventas	\$ 19.188,37	56,97%	\$ 12.475,43	36,14%	\$ 21.427,75	56,89%
Ganancia Bruta	\$ 14.493,29	43,03%	\$ 22.043,03	63,86%	\$ 16.239,94	43,11%
Gastos de Administración	\$ 7.264,30	21,57%	\$ 10.878,92	31,52%	\$ 8.511,53	22,60%
Gastos de Venta	\$ 4.690,75	13,93%	\$ 9.082,25	26,31%	\$ 6.034,69	16,02%
Resultados de Actividades de Operaci	\$ 2.538,24	7,54%	\$ 2.081,87	6,03%	\$ 1.693,71	4,50%
Costos Financieros	\$ 789,33	2,34%	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.152,42	3,06%
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 1.748,91	5,19%	\$ 2.081,87	6,03%	\$ 541,30	1,44%
Participación de Trabajadores	\$ 262,34	0,78%	\$ 312,28	0,90%	\$ 81,19	0,22%
Impuesto a la Renta	\$ 327,05	0,97%	\$ 442,40	1,28%	\$ 633,49	1,68%
Utilidad Neta del Período	\$ 1.159,52	3,44%	\$ 1.327,19	3,84%	-\$ 173,39	-0,46%

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

Elaborado por: Bastidas y Morales (2022)

La veterinaria ha invertido un total de \$ 6.777,60 al final del año fiscal 2020. Con el tiempo, la compañía ha crecido un 10% en comparación con 2019, y ese aumento se ha mantenido constante año tras año. De estas inversiones, el 57% están apalancadas con terceros y el 43% se utilizan como recursos propios, 85% a través de terceros y 15% a través de recursos de los accionistas.

Hasta el momento no existen deudas a largo plazo con entidades financieras, por lo que todas las deudas se concentran en el corto plazo. Sin embargo, este rubro ha crecido respecto a 2018, cuando la deuda se equilibró en el corto y largo plazo.

Se puede observar que la empresa no está diversificando sus fuentes de apalancamiento ya que solo utiliza proveedores y empleados para este propósito. Se trata de un aumento significativo durante el año, siendo los empleados la fuente más utilizada con un 87,3%. Hasta 2019, también tomó préstamos de instituciones financieras a corto plazo.

La inversión total se concentra en inversiones operativas, representadas en un 86%, con solo un 36% aumentando significativamente desde 2018, demostrando un incremento muy relevante del 140% de la inversión total de 2018 a 2019. En este grupo, el rubro más

representativo es la cartera comercial, al 55,5%, sin una disminución o aumento significativo en el tiempo.

Le siguieron los activos por impuesto a la liquidez con un 24,4% y el efectivo con un 20,1%, mostrando un notable incremento de la liquidez. En el caso de inversiones no corrientes, solo se mantienen activos fijos, activos que han disminuido por gastos de depreciación y no existen activos tangibles que hayan sido adquiridos recientemente.

En términos de capital, existe evidencia de un crecimiento significativo en el período 2018-2019 debido a la acumulación de utilidades. Esta disminuirá debido a las consecuencias adversas para la empresa durante 2020.

En lo que respecta al análisis de tendencias, hay tres elementos que tienen un impacto significativo en el estado de situación financiera de la empresa en estudio. Todas las obligaciones a corto plazo con instituciones financieras fueron canceladas en 2020 y el resto no fue asumido. El incremento de las obligaciones laborales excesivas fue del 305,84%. En general, las inversiones operativas han aumentado año tras año y las cuentas de liquidez también han aumentado.

Esta es una empresa que emitió \$ 37.6 miles de dólares en facturas e incurrió en una pérdida de \$ 173, debido a la crisis económica que afrontó al país en el 2020, la veterinaria supo reponerse, sin embargo esta pérdida no se evidencia en gran magnitud, por las decisiones económicas que se ha tomado como reducir los costos y demás gastos.

El aumento de costos para 2018 - 2019 no fue excesivo, representando el 30%. Sin embargo, durante el período 2019-20120, el monto de este concepto se duplicó, reduciendo el margen bruto al 43%, menos que el año anterior.

4.2.8.2. Análisis de los ratios financieros

Tabla 11 Ratios financieros

INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO	2018	2019	2020
ESTRUCTURA			
NIVEL DE APALANCAMIENTO (%)	85%	46%	57%
NIVEL DE RECURSOS PROPIOS (%)	15%	54%	43%
CAPACIDAD DE PAGO			
SOLIDEZ (\$)	\$ 1,18	\$ 2,16	\$ 1,76
SOLVENCIA (\$)	\$ 0,89	\$ 1,64	\$ 1,51
PRUEBA ACIDA (\$)	\$ 0,89	\$ 1,64	\$ 1,51
CAPACIDAD OPERATIVA			
ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL (veces)	5,9	10,5	12,5
ROTACIÓN DE LA INVERSIÓN INMOVILIZADA (veces)	9,28	43,43	90,43
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	\$ -3.770,60	\$ 29.064,52	\$ 31.673,81
CAPITAL DE TRABAJO (%)	-12%	39%	34%
CAPACIDAD PATRIMONIAL			
CAPTACIÓN DE APALANCAMIENTO (\$)	\$ 5,54	\$ 0,86	\$ 0,32
CAPTACIÓN DE INVERSIÓN (\$)	\$ 6,54	\$ 1,86	\$ 1,32
INDICADORES DE ROTACIÓN			
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (veces)	23,8	25,5	26,2
PERIODO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (días)	15	14	14
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (veces)	0	330,61	97,99
PERIODO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (días)	0	1	4
RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD BRUTA (%)	43%	64%	43%
RENTABILIDAD OPERATIVA (%)	5%	6%	1%
RENTABILIDAD NETA (%)	3%	4%	0%
RENTABILIDAD ECONOMICA (%)	20%	40%	-6%
RENTABILIDAD FINANCIERA (%)	133%	75%	-13%

Fuente: veterinaria Pets Shop-Pets Planet

La empresa ha ido modificando piezas estructurales a lo largo del tiempo. Anteriormente, dependía en gran medida del apalancamiento de terceros, alcanzando su máximo de 2017 del 85%. Sin embargo, las cifras de apalancamiento de 2019 son conservadoras. 57% a través de terceros y 43% a través de recursos propios.

La empresa es sólida ya que tiene un incremento del 140% en las inversiones operativas y un incremento del 31% en el apalancamiento de corto plazo para cumplir con todas sus obligaciones. Actualmente, este nivel de solidez ha disminuido levemente debido a un aumento de la deuda a corto plazo.

Al mismo tiempo, tiene muy buena solvencia a corto plazo. Sin embargo, en el corto plazo, se puede ver que la capacidad correspondiente ha disminuido debido al aumento de las obligaciones. Las pruebas ácidas no son diferentes de un indicador de robustez, pero como no es una empresa comercial, no maneja inventario.

El indicador de rotación de inversión total indica que la empresa es 12,50 veces más productiva en el año fiscal 2020. Es decir, la empresa cobró 12 veces el monto de la inversión. Por tanto, se puede decir que la dirección ha gestionado eficazmente los activos de la empresa. Cabe señalar que este indicador se ha incrementado a lo largo de los años.

El indicador de rotación de inversión fija también muestra la efectividad de la gestión para generar ingresos en relación con las inversiones que tienen. Sin embargo, este indicador aumenta a medida que la inversión en activos fijos disminuye debido a la depreciación anual y otras no adquisiciones de equipos.

El índice de captura de apalancamiento para 2020 indica que por cada dólar invertido por los accionistas, la empresa ganará \$ 1.32 de terceros. Sin embargo, este indicador ha disminuido con el tiempo.

Si bien la métrica de recuperación de la inversión de 2020 se muestra por cada dólar invertido por los accionistas, la compañía recuperó \$ 2.32 de su inversión. Sin embargo, este indicador ha disminuido con el tiempo. Esto se debe a que el capital ha crecido a un ritmo mayor que la inversión total.

La cartera comercial tuvo un ciclo de 26,2 veces en 2020, o cada 14 días. La gestión de la cartera no sufrió cambios significativos durante el período de análisis y no existe una política de recuperación de la cartera. Con respecto a las cuentas por pagar, rota 97,99 veces, o cada 4 días, durante el período 2020, y carece de control para realizar pagos a proveedores de bienes

o servicios de las empresas investigadas. Sin embargo, llama la atención la disminución en la frecuencia de este indicador de rotación.

La empresa obtiene un margen bruto del 43% de las ventas. Sin embargo, este margen podría ser mayor si los costos se controlan mejor, como en el período 2019 (64%). Actualmente, las empresas obtienen solo el 1% de sus ganancias operativas como ventas debido a un porcentaje excesivo de los gastos operativos. La empresa no es muy eficiente en la monetización de sus costos operativos. Es importante señalar que esta relación se ha reducido aún más con el tiempo.

La empresa no logró un rendimiento de utilidad neta durante el último período analizado, pero sufrió pérdidas como se mencionó en la sección anterior. La empresa no ha sido rentable con sus propios recursos, y esta métrica evalúa la capacidad de la empresa para operar para generar ganancias de capital. La empresa no generó un retorno sobre su inversión total. En otras palabras, el activo se convierte en el beneficio de la empresa.

CONCLUSIONES

- Como resultado del análisis de la gestión financiera de las empresas del ámbito veterinario, se encontró que la rentabilidad de la empresa no fue tan buena como se esperaba debido a la ausencia de un modelo de gestión financiera que incluya la planificación financiera, el presupuesto y las políticas de gestión. Todo lo anterior se debe a la falta de control de costos de la empresa, la mala gestión de la cobranza y la mala elección de proveedores.
- Se diagnosticó la situación que estuvo atravesando las empresas en el ámbito veterinario de forma que pueda determinar sus fortalezas y debilidades, y se analizó la principal debilidad como la incapacidad para diversificar el comportamiento financiero de la empresa durante el último período. Controles financieros o modelos de gestión que le permitan desarrollar adecuadamente sus actividades de gestión y financieras y mejorar la toma de decisiones; pierde clientes después de su primera consulta porque no los supervisa, y si no tiene comentarios sobre esto, sus ganancias también se vieron afectadas.
- En el ámbito de la medicina veterinaria, se analizó la actividad financiera de la empresa para determinar las deficiencias de la información mediante el análisis de la información financiera facilitada a diversos órganos de control relacionados con indicadores de rentabilidad e información financiera específica de la empresa. La empresa de estudio presentó un indicador de solvencia insuficiente porque no puede cumplir con sus obligaciones más cercanas, tiene fondos ociosos disponibles para inversiones que generan retornos económicos adicionales, así como como se esperaba debido a controles ineficientes y al aumento de las cuentas por cobrar. El modelo de gestión financiera está diseñado para permitir una mejora de la rentabilidad en sectores que incluyen política de compras, control de costos y costos, gestión de cobranza y contabilidad, permitiendo que las empresas en estudio sean grupos de peso específico dentro de un segmento de mercado.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión propuesto en este trabajo de investigación. Este modelo es muy económico porque se ha realizado internamente y con información actualizada de las empresas que se han investigado. El modelo propuesto genera un informe de decisión financiera que es un indicador financiero real, lo que le permite analizar el desempeño de la empresa, tomar acciones correctivas oportunas y minimizar el riesgo de la empresa.
- Establecer el presupuesto anual de su empresa para controlar costos y gastos y ahorrar dinero para evitar gastos improductivos que reducen la rentabilidad de la empresa. El análisis continuo de los estados financieros de la empresa permite a los accionistas tomar decisiones oportunas para mejorar los resultados al final del período fiscal. También registra el inventario de activos para determinar el costo exacto de ventas y el margen comercial de la empresa.
- Se realiza una adecuada gestión de la recuperación utilizando las políticas propuestas para reducir la circulación de la cartera y se mantienen los indicadores financieros sectoriales. Proporcionar a la veterinaria un programa con la cual ayudara a mantener un correcto funcionamiento de las diferentes áreas como, por ejemplo: ventas, inventario, en este caso como es una veterinaria todo lo relacionado a consultas y medicinas correspondientes a estas mismas, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, L. (2016). *Implementación 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*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Albán, A., Flores, O., & Pinargote, M. (2017). *Diseño de modelo de gestión administrativa para pymes del sector marisquería, de la ciudad de Guayaquil, sector norte*. Guayaquil: Universidad Estatal de Guayaquil.
- Aumage, M. (2019). *Guía práctica de la organización administrativa*. México.
- Bowen, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos de la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). *Factores Internos Matriz EFI*. Obtenido de comunidad.iebschool.com: <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Cansing, A., & de la Ese, M. (2016). *Plan estrategico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fabrica de conos Campeon S.A*. Guayaquil.
- Castellanos, M. (18 de Septiembre de 2019). Asamblea aprobó sanciones más duras contra el maltrato animal en Ecuador.
- Coloma, D., & Jara, D. (2018). *Propuesta de mejora de gestión administrativa aplicado a la empresa veterinaria el Hasky*. Guayaquil: Universidad Estatal de Guayaquil.
- Cortez, K., & Vergara, J. (2018). *Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Custodio, C. (2018). *Planeación: concepto y modalidades*. México.
- de la Rosa, R. (2017). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2017*. La Libertad: Universidad Estatal de la Península de Santa Elena.

- Díaz, L., Torruco, U., & Martínez, M. (13 de Mayo de 2013). *Scielo mexico*. Obtenido de Scielo mexico: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Franklin, E. (2018). *Organización de empresas*. Madrid.
- García, J. (2020). *Dirección estratégica de empresas*. México.
- Gil, C. (2018). *Casos prácticos de Empresa y Administración*. Madrid.
- Gilli, J. (2019). *Claves de la estructura organizativa*. México.
- González, F., & Ganaza, . D. (2018). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. México.
- González, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. México.
- Gutiérrez, R. (2018). *Propuesta de un plan de gestión administrativa financiera y operativa para el Auto Gut Mecanicentro*. Cuenca.
- Guzmán, B. (2018). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 114-118.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Madrid.
- Lusthaus, C. (2019). *Evaluación organizacional : marco para mejorar el desempeño*. Madrid.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2020). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2020). *El cuestionario y la entrevista*. Catalunya.
- Pérez, C. (2019). *Estructura de la organización*. México.
- Pérez, R., Bergés, ., & Sabater, . (2018). *Gestión de empresas de comunicación*. Madrid.
- Pietragalla, C. (2019). *Administración de Empresas. Profesores de Enseñanza*. México.

- Rizo, J., & Muñoz, M. (2018). *Diseño de un modelo administrstivo y financiero en la Microempresa Good Water*. Milagro.
- Saint, C. (2019). *El servicio de organización e informática en la empresa*. México.
- Santillán, J., & Villanueva, D. (2018). *Propuesta de sistema de gestión administrativo para la compañía Soison S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Solís, L. (28 de febrero de 2020). *Investigalia*. Obtenido de Investigalia:
<https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Tamba, J. (3 de Junio de 2019). La industria que gira en torno a las mascotas genera innovación y empleo. *Economía*.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevistas

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo dentro de la empresa?**
- 2. ¿Qué funciones o qué actividades comprende su cargo?**
- 3. ¿La veterinaria cuenta con una filosofía empresarial definida?, es decir con una misión, visión, valores, organigrama y objetivos.**
- 4. ¿Existe un manual de funciones definido?, cada colaborador conoce las funciones que implica su puesto de trabajo.**
- 5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?**
- 6. ¿Cómo maneja la resolución de conflictos?**
- 7. ¿En la veterinaria hacen uso de la información financiera para la toma de decisiones?**