



*Aseorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VI

Número: Edición Especial.

Artículo no.:58

Período: Junio, 2019.

TÍTULO: Modelo de gestión financiero para la empresa Kratos constructora cía. Ltda. de la ciudad de Puyo.

AUTORES:

1. Máster. Dailín Peña Suárez.
2. Lic. Pas. Jennifer Nataly Cambal Condo.
3. Máster. Miryan Janeth Arévalo Haro.
4. Máster. Alejandra Margarita Chávez Silva.

RESUMEN: La investigación se dirigió a obtener un incremento en la liquidez a corto y largo plazo en la empresa de estudio. Se abordaron conceptos con aporte importante en la gestión financiera que permitieron garantizar la solvencia económica. Para la recolección de información e identificación de los problemas se empleó la metodóloga mixta, enfocada en realizar diferentes análisis y evaluación de resultados, utilizando como técnicas la entrevista y la encuesta, aplicando el cuestionario como instrumento de investigación. Los resultados obtenidos del diagnóstico permitieron aplicar un modelo de gestión de cuatro fases, la planificación administrativa, planificación financiera, dirección y control, cada una de estas fases consistió en generar procesos que son de uso primordial.

PALABRAS CLAVES: Modelo, gestión, financiero, indicadores.

TITLE: Model of financial management for the company Kratos Constructora Cía. Ltda. from the city of Puyo.

AUTHORS:

1. Máster. Dailín Peña Suárez.
2. Lic. Pas. Jennifer Nataly Cambal Condo.
3. Máster. Miryan Janeth Arévalo Haro.
4. Máster. Alejandra Margarita Chávez Silva.

ABSTRACT: The research was aimed at obtaining an increase in short and long term liquidity in the study company. Concepts with important contribution in the financial management that allowed to guarantee the economic solvency were approached. For the collection of information and identification of the problems, the mixed methodology was used, focused on performing different analysis and evaluation of results, using the interview and survey techniques, applying the questionnaire as a research instrument. The results obtained from the diagnosis allowed applying a four-phase management model, administrative planning, financial planning, direction and control, each of these phases consisted of generating processes that are of primary use.

KEY WORDS: Model, management, financial, indicators.

INTRODUCCIÓN.

Producto a los avances tecnológicos y el incremento de la competencia que ha provocado la globalización, las empresas se han visto obligadas a implementar e innovar procedimientos que le permitan garantizar su desempeño y estabilidad (Carrión, Morales, Jaramillo, & Peña, 2017). Es por estas y otras causas que las organizaciones se ven obligadas a adaptarse al cambiante entorno empresarial actual, definiendo estrategias para todas sus áreas de una manera integral, siendo la gerencia el punto central, de lo contrario corren el riesgo de no permanecer en el mercado (García, Bedoya, & Rios, 2009).

La toma de decisiones está determinada por el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos por la alta gerencia y a su vez por las condiciones establecidas por esta, para lo cual deben visualizarse en el presente y hacia el futuro, para lo que es indispensable que se vea a la empresa como un todo y así relacionar de manera conjunta el cumplimiento de sus actividades con todas sus áreas y la implicación de cada individuo. Sin diferenciar el fin para el cual se cree una organización los procesos deben desarrollarse bajo modelos de dirección que optimicen los recursos (Salamanca, Cortina, & Ríos, 2014).

Es importante recalcar que cada empresa u organización se establece para obtener beneficios económicos, reconocimiento, mantenerse en el mercado, y ser un ente muy difícil de alcanzar para sus competidores; sin embargo, estos objetivos no pueden hacerse realidad si quienes están al mando o quienes dirigen estas compañías no entienden la importancia de las finanzas. Las finanzas conjuntamente con la gestión estratégica permiten que una organización alcance sus metas corporativas en todo su ciclo de operación garantizando el éxito deseado.

Para las empresas o negocios la importancia de la gestión financiera está dada que los actuales mercados imponen cada vez más exigencias para poder subsistir y obtener ganancias, por lo que los procesos financieros deben estar en evolución, pues para cumplir con sus objetivos en el tiempo el modelo financiero requiere de un constante cambio (Bravo, Zurita, & Segovia, 2017).

Al considerar la importancia de las finanzas en el rol de los diferentes sectores económicos, se debe enfatizar que la gestión financiera permite el uso eficiente, eficaz y adecuado de los recursos económicos, puesto que no solo se ocupa de la utilización que se les dé a estos recursos, sino también a los medios por los cuales se les obtiene.

Existen algunos factores que provocan el cierre de una organización, tres de las cinco causas del fracaso empresarial antes de cumplir sus cinco años de vida en el mercado se encuentra el: no realizar

planes estratégicos a largo plazo, presupuestos conservadores o ineficaces de marketing y la mala gestión financiera de los beneficios.

El mantener una buena administración financiera hace posible que cada uno de los recursos con los que cuenta una empresa se destine a lo que realmente permitirá que el capital crezca. “La administración financiera se refiere al uso adecuado del dinero, por ello es importante en la organización tanto para el desarrollo de las operaciones como para las inversiones que se realizan” (Robles, 2012, pág. 11).

Los procesos administrativos permiten llevar a cabo de manera más ordenada, ágil, clara y sencilla la ejecución de lo planteado con anterioridad por las máximas autoridades. La planeación, organización, dirección y control interactúan entre sí permitiendo garantizar el éxito como institución.

Si bien estos procesos deben ser cumplidos por todos los involucrados de una organización, es deber de la gerencia controlar su cumplimiento. Es entonces que se genera la importancia de una gerencia estratégica. “La gerencia es responsable en alto término del éxito o fracaso de la organización; es decir, es absolutamente pensable para dirigir los asuntos de la misma” (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015, pág. 117).

Una buena planificación requiere de un adecuado modelo de gestión, la productividad es lo que toda empresa busca o pretende conseguir, la gestión hace posible alcanzar con los objetivos planteados al inicio de cualquier trabajo. Un modelo de gestión permite a las empresas centrarse en lo que realmente necesita y desea lograr, de la misma manera elimina todos los recursos innecesarios. Al enfocarse en seguir una guía con el fin de cumplir un fin, se evitarán muchos despilfarros.

DESARROLLO.

Del total de empresas registradas y activas en el Ecuador (datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC-2015) el 90,6% son clasificadas como microempresas, lo que demuestra

que es una de las fuentes de empleos más representativa en el país. En Pastaza radica el 0,73% del total de las empresas mientras que de las microempresas radica el 0,76%. Al analizar la composición empresarial de la provincia se obtiene que las microempresas representan el 94,7% lo que demuestra que el desarrollo de la provincia está asociado a la evolución de éstas (Angulo, Berrío, & Caicedo, 2014).

“La pequeña y mediana empresa (PYME) representa el motor de la economía tanto en países desarrollados como en países emergentes” (Gómez Martínez & López Mejía, 2016, pág. 778). He aquí la importancia de fomentar a este sector en aras de lograr su sostenibilidad en el mercado. Muchas veces las empresas no le dan la importancia que se merece a las finanzas y lo toman como algo secundario sin darse cuenta de que todo gira alrededor de ello (Pesce, Esandi, Briozzo, & Vigier, 2015; Peña, 2013)

En Ecuador el sector de la construcción es uno de los sectores a los cuales el señor presidente Licenciado Lenin Moreno ha estado fortaleciendo, uno de los programas anunciado por el Pte. Moreno fue el denominado: “Construimos, Empleo y Prosperidad” anunciado el 10 de octubre del 2018 en el cantón Daule, perteneciente a la provincia de Guayas.

El sector empresarial de la construcción en la provincia de Pastaza no desentona con estas estadísticas pues el Valor Agregado Bruto, conocido por sus siglas VAB, que es una magnitud macroeconómica que mide el valor total creado por un sector, país o región, en el 2015, según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial de Pastaza, al sector primario corresponde al 49.5% del VAB, seguido del sector terciario con el 35.6%, seguido el sector secundario con el 14.2% y finalmente el sector cuaternario donde se insertan otros servicios como actividades profesionales y científicas entre otras, con el 0.7%.

En la Provincia de Pastaza existen 10 empresas según la base de datos del INEC dedicadas a la Construcción, ya sea de viviendas o cualquier tipo de obras, una de estas empresas legalmente constituida es la empresa, Kratos Constructora Cía. Ltda. Pese a que Pastaza no es una provincia industrial, un grupo de firmas entre grandes y medianas, y también de la microempresa se destacan en la economía de esta jurisdicción. En el ranking de las empresas de la Provincia de Pastaza la empresa Kratos Constructora Cía. Ltda., se encuentra en sexto lugar de las 10 empresas con mayor utilidad, con \$18.274,74 registrada en el año 2016.

La solvencia y la estabilidad financiera son aspectos de alto interés tanto en las empresas como en las investigaciones por ser causas que conllevan al quiebre empresarial, sin embargo, existe la creencia que este es un proceso repentino causado por las condiciones específicas de cada empresa y no se analizan los aspectos comunes pues no se asociado con una planificación estratégica y con una proyección de futuro (Sánchez, De Llano Monelos, & López, 2013).

“En estos tiempos donde la fórmula para sobrevivir es innovar y competir, lo que se debe hacer es motivar a las Mipymes para que desarrollen una planeación financiera estratégica, apoyado en indicadores financieros, que maximice sus utilidades mediante decisiones financieras acertadas” (Jiménez, Rojas, & Galvis, 2014).

Para continuar por el camino del desarrollo, y no ser parte de aquellas empresas que han quebrado por diferentes factores, surge la necesidad de implementar un modelo de gestión financiero que permita tener una visión clara de la situación en la que se encuentra la empresa, así como fijar metas en cuanto al mejoramiento continuo de su situación en el mercado.

Kratos Constructora se dedica en un 80% a la construcción de obras civiles, mantenimiento, remodelación y planificación de proyectos de construcción, el 85% de los clientes financian su construcción con Instituciones financieras de nuestra provincia, mientras con el 7% es en efectivo y,

el 6% restante es construido con capital de la empresa. De los ingresos obtenidos por la empresa el 85% tarda de tres a ocho meses en ingresar.

La empresa cuenta con dos sucursales y una matriz, tiene cuatro áreas fundamentales: la administrativa, financiera, técnica o área de construcción y el área comercial. Después de aplicar los instrumentos de investigación se determinó que la demora en el procesamiento estadístico de la información contable que maneja la empresa provoca que se tomen decisiones imprecisas y erróneas, la carencia de un plan de control sobre los recursos financieros ocasiona el desconocimiento tanto de los ingresos como los gastos de la empresa en cada periodo o mes, finalmente las limitadas herramientas que aporten información financiera desencadena un endeudamiento incensario.

Cada uno de los factores anteriormente expuestos ha ocasionado que Kratos Constructora tenga una deficiente capacidad en cuanto a la liquidez a corto y largo plazo. Con lo expuesto anteriormente se plantea como problema científico que la deficiente capacidad de manejar la liquidez a corto y largo plazo incide en la gestión de la empresa Kratos Constructora Cía. Ltda.

Al implementar un plan de gestión con un modelo financiero, se puede obtener información financiera confiable puesto que es desde el conjunto de datos claros de donde se puede decidir qué hacer. “La destreza para separar la información relevante de la que no lo es, con frecuencia marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de los negocios modernos” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, pág. 200).

La exactitud para tomar decisiones por parte de los administradores dependerá en gran manera de la información que se les proporcione. Es por esto que el objetivo general propuesto es el de diseñar un modelo de gestión financiero para la empresa “Kratos Constructora Cía. Ltda.” con el propósito de tener un incremento en la liquidez a corto y largo plazo que contribuya a la gestión de la empresa.

Para una adecuada toma de decisiones la gerencia debe tener en cuenta varios elementos que le permitirán cumplir con sus funciones y con las metas trazadas, mismos que tomarán en cuenta para

administrar, estos son: participación, interacción, comunicación, integración, motivación, autogestión, liderazgo, responsabilidad y autoridad; los que de una u otra manera favorecen el logro de las metas institucionales (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015).

Administrar según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) "es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas" (pág. 7) y (Chiavenato, Acosta, & Collazos, 2014) lo define como "la conducción racional de las actividades de una organización"(p.11), por lo que se considera a la administración como el proceso encaminado a alcanzar los objetivos de una empresa que implica orientar, influir y motivar para realizar las tareas que lo permitan.

"La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente" (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 2) mientras que para (Gitman, 2016) "se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa" (pág. 4) y analizando las definiciones anteriores podemos decir que es la coordinación de las tareas y actividades que permita la conducción eficiente y eficaz de los recursos de capital y monetarios logrando así los objetivos de la organización.

Al unir estos dos conceptos podemos determinar que la Administración comprende todas aquellas actividades y procesos necesarios con los cuales se puede lograr los objetivos propuestos. Entonces se define que, el proceso administrativo abarca todas aquellas acciones que conllevan a aprovechar al máximo todas las herramientas o recursos con las que cuenta una organización.

Es vital usar los recursos financieros de las empresas de manera que puedan lograr la función de la empresa de tipo lucrativo siendo esta una de las funciones del gerente financiero. El que una empresa presente estados financieros estadísticamente muy buenos no representa seguridad de que la riqueza de sus dueños refleje el mismo resultado.

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta es el presupuesto de todas las acciones a desarrollar ya que esto es “La expresión cuantitativa de las actividades de una organización y que indica un plan de acción para un periodo determinado” (Pastor, 2009, pág. 59).

Cuando se habla de gestión se relaciona con administrar y no se puede idear un modelo de gestión si no se tiene en cuenta los elementos o etapas de la administración que son definidos y clasificados por varios autores, pero existe una concordancia en cuatro elementos, planeación, organización, dirección y control.

La planificación comienza con el direccionamiento de lo que se quiere lograr, luego de establecer las metas se necesita organizar las actividades así como las funciones que cada integrante de la empresa va realizar, una vez coordinado y presentado el plan se hace necesario dirigir los procesos de una manera eficiente y eficaz así saber dar órdenes a quienes están involucrados, finalmente se debe evaluar mediante un control lo que se ha realizado, ya sea el desempeño de la personas o el producto final y así continuar sin parar nuevamente este proceso administrativo.

Los elementos que conforman la propuesta están diseñados en cuatro fases:

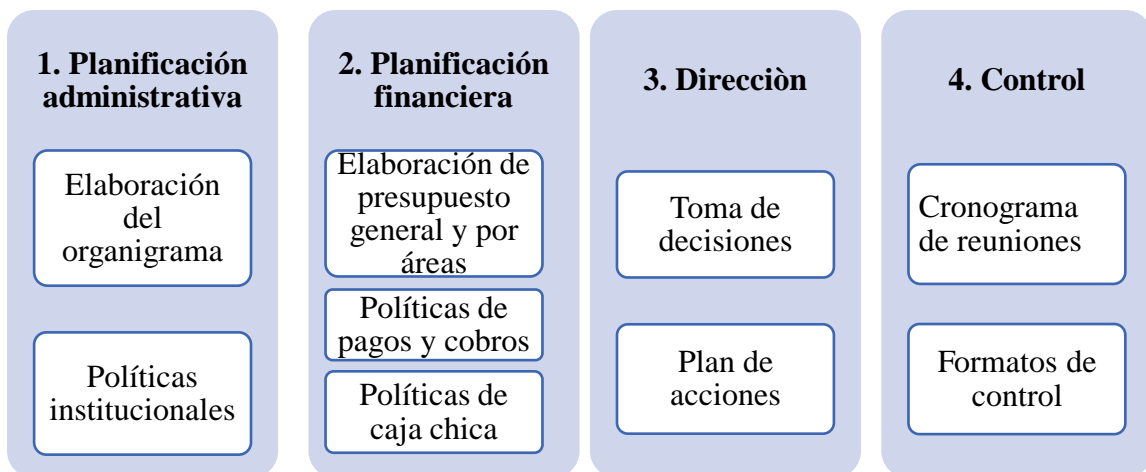


Figura 1. Modelo de gestión financiera propuesto.

La primera fase es la planificación administrativa, es una de las más importantes debido a que en este punto se elabora la estructura organizativa funcional de la empresa, en la cual se determina cada una de las funciones que los trabajadores deberán realizar de acuerdo a su puesto de trabajo ya que no existen actividades específicas para cada área, también se establecen políticas instituciones de reclutamiento y de conducta para lo cual se diseñaron manuales.

En la segunda fase se elabora el presupuesto general y para cada área de las empresa que son cuatro, administrativa, comercial, técnica y especialmente para el área financiera, la empresa cuenta con un presupuesto general sin embargo no se definen los gastos detallados, se diseñan políticas de pagos y cobros ya que mediante estos se fortalecerán las relaciones comerciales con proveedores y clientes, las políticas de caja chica perimirán solucionar el direccionamiento desordenado del dinero para evitar despilfarros.

Existen dos fuentes de ingresos para la empresa, la primera son los valores cobrados por la planificación que cubre todo el estudio realizado para la obtención de los permisos de construcción pertinentes y el segundo ingreso es netamente del valor de la construcción. Se presenta el presupuesto general y para las áreas administrativas financiera contable, comercial y técnica.

Tabla 1. Proyección de ingresos.

	%	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ventas Construcción		\$ 20.250,00	\$ 4.875,00	\$ 18.300,00	\$ -	\$ 4.500,00	\$ 2.920,16	\$ 900,00	\$ 9.300,00	\$ 13.816,50	\$ 5.850,00	\$ 17.250,00	\$ 5.250,00
Ventas Planificación		\$ 3.670,00	\$ 1.099,25	\$ 2.702,00	\$ 1.112,29	\$ 577,91	\$ -	\$ 443,62	\$ 2.167,50	\$ 1.810,00	\$ 1.463,56	\$ 4.253,38	\$ 1.747,25
Efectivo Plan	30	\$ 1.101,00	\$ 329,78	\$ 810,60	\$ 333,69	\$ 173,37	\$ -	\$ 133,09	\$ 650,25	\$ 543,00	\$ 439,07	\$ 1.276,01	\$ 524,18
Crédito Plan 30 días	70		\$ 2.569,00	\$ 769,48	\$ 1.891,40	\$ 778,60	\$ 404,53	\$ -	\$ 310,53	\$ 1.517,25	\$ 1.267,00	\$ 1.024,49	\$ 2.977,36
Crédito Cons 90 días	33				\$ 6.682,50	\$ 1.608,75	\$ 6.039,00	\$ -	\$ 1.485,00	\$ 963,65	\$ 297,00	\$ 3.069,00	\$ 4.559,45
Crédito Cons 180 días	33						\$ 6.682,50	\$ 1.608,75	\$ 6.039,00	\$ -	\$ 1.485,00	\$ 963,65	\$ 297,00
Crédito Cons 210 días	34								\$ 6.885,00	\$ 1.657,50	\$ 6.222,00	\$ -	\$ 1.530,00
Otros planificación				\$ 2.563,50	\$ 2.408,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ -	\$ 866,79				
Otros construcción		\$ 8.298,50	\$ 5.875,00	\$ 13.833,31	\$ 9.450,00	\$ 24.458,50	\$ 13.600,00	\$ 19.808,50	\$ 13.600,00	\$ 11.710,00	\$ -	\$ 7.400,00	
Totales		\$ 9.399,50	8.773,78	17.976,68	20.765,59	27.671,03	27.671,03	21.550,34	29.836,57	16.391,40	9.710,07	13.733,16	9.887,98

Se muestra la proyección de los ingresos para el año 2019 tomando en cuenta los ingresos de planificación y construcción, para la proyección de las ventas se hizo el promedio de ventas de los años 2017 y 2018, en las filas de otros Planificación y otra construcción se ingresó los valores pendientes de cobro de proyectos del año anterior que se desglosan en las tablas posteriores.

Se presupuesta además los gastos y pagos a efectuarse en el año obteniéndose el siguiente flujo de caja

Tabla 2. Flujo de caja.

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
RESULTADO FLUJO MENSUAL	(3.013,19)	(6.638,91)	(4.225,41)	(2.397,10)	15.701,54	6.408,35	9.565,65	17.851,89	4.406,72	(2.274,62)	1.748,47	(2.096,70)
INGRESOS (ENTRADAS)												
VENTAS	9.399,50	8.773,78	17.976,88	20.765,59	27.964,23	27.671,03	21.550,34	29.836,57	16.391,40	9.710,07	13.733,16	9.887,98
TOTAL INGRESOS (ENTRADAS)	9.399,50	8.773,78	17.976,88	20.765,59	27.964,23	27.671,03	21.550,34	29.836,57	16.391,40	9.710,07	13.733,16	9.887,98
EGRESOS (SALIDAS)												
REMUNERACIONES AL PERSONAL	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48	3.366,48
SERVICIOS PRESTADOS	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56	3.817,56
ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65	4.055,65
PAGO DE PRESTAMO	1.173,00	4.173,00	7.562,60	11.923,00	1.023,00	1.023,00	745,00	745,00	745,00	745,00	745,00	745,00
COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS	-	-	3.400,00	-	-	9.000,00	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS (SALIDAS)	12.412,69	15.412,69	22.202,29	23.162,69	12.262,69	21.262,69	11.984,69	11.984,69	11.984,69	11.984,69	11.984,69	11.984,69
FLUJO	(3.013,19)	(9.652,10)	(13.877,51)	(16.274,60)	(573,06)	5.835,28	15.400,93	33.252,82	37.659,54	35.384,92	37.133,39	35.036,69

Donde se puede apreciar un déficit de efectivo hasta el mes de mayo, herramienta que le sirve a la gerencia para establecer acciones y contrarrestar esta situación.

Para la fase de dirección se establece un modelo de toma de decisiones que se enfoca en una serie de elementos que se conectan entre sí con el fin de garantizar una dirección efectiva por parte de los directivos, también se elabora un esquema con el cual se puedan establecer las acciones que se deberán tomar a la hora dirigir las actividades.

Tabla 3 Modelo de toma de decisiones.

No	Fase	Procesos
1	Identificar el problema	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los antecedentes - Verificar la veracidad de la información - Abarcar todos los ámbitos posibles
2	Identificar los criterios de decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a las áreas involucradas en el problema - Solicitar a cada jefe de área el informe sobre la situación actual, ya sea con del cliente, proveedor, trabajador o situación en general
3	Desarrollar alternativas	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición por área los respectivos criterios - Manifestación de las alternativas sugeridas
4	Analizar las alternativas	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que las alternativas expuestas no afecten a las otras áreas - Evaluar las opciones así como las ventajas y desventajas
5	Seleccionar una alternativa	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente es quien decide lo que se va a realizar - Comunicar decisión tomada a cada área con el fin de hacer los preparativos necesarios
6	Implementar la alternativa seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la o las soluciones seleccionadas en el tiempo seleccionado
7	Controlar la decisión	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar cada etapa de la decisión mediante un seguimiento sencillo pero eficiente.
8	Evaluar las consecuencias de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar los resultados obtenidos y comunicarlos

El modelo de gestión culmina con la cuarta fase, en esta parte se diseña un cronograma de reuniones para fortalecer la comunicación dentro de la organización y manejar de mejor manera los informes y se elaboran formatos de control para las diferentes actividades que realiza la compañía.

Tabla 4 Cronograma de reuniones departamentales.

No.	Fecha	Integrantes	Informe
1	El primer día laborable de cada mes	Jefes de área y trabajadores	- Planes mensuales como empresa (Director comercial) - Comunicados oficiales tales como; días feriados, ausencia de compañeros largos, eventos especiales de la empresa. (Gerente o subgerente).
2	Dos veces al mes (sugerido cada 10 y 20 de mes)	Gerencia y directores de áreas	- Situación económica de la empresa (Contadora) - Procesos de tramites de cada cliente (Director comercial) - Desembolsos programados por ingresar por parte de los clientes y pagos programados (Contadora) - Situaciones problemáticas con los clientes o proveedores (Director comercial y Contadora)
3	Ultimo día laborable del mes	Todos	- Informe de las metas alcanzadas en el mes (Asistente administrativo) - Decisiones tomadas de acuerdo a los resultados (Gerente)

Tabla 5 Calendario de reuniones por proyectos de construcción.

No.	Proceso	Fechas	Integrantes	Informe/Actividades
1	Cumplimiento del cronograma valorado de actividades	2 veces al mes (día 10 y 25)	Jefes de áreas: Administrativa Técnico Comercial	- Ejecución del presupuesto de Obra: (Arquitecta) Se analiza el cumplimiento del presupuesto por rubro. - Ejecución de la planilla del cronograma valorado de trabajo: (Arquitecta) se verifica el cumplimiento de los tiempos planificados. - Carpeta del cliente: (Director comercial) se verifica si existen actas de cambios en obra, con el fin de realizar las modificaciones necesarias.
2	Inversión en la obra física	Dos veces al mes (sugerido cada 15 y 30 de mes)	Jefes de áreas: Administrativa Técnico Contable Comercial	- Informe de avance de obra física: (Arquitecta) se evalúa el avance de obra de acuerdo a los valores que se deben ejecutar - Valores invertidos en la obra: (Contadora) se compara el valor invertido según las facturas y los valores presupuestarios
3	Situación económica actual del cliente	Primer día laborable del mes y en ocasiones de suma urgencia	Jefes de áreas: Administrativa Técnico Contable Comercial	- Desembolsos realizados por parte del cliente: (Contadora) se verifican los valores que ha pagado el cliente junto con lo que legalmente debe ingresar de acuerdo a los documentos firmados - Procesos de trámites financieros: (Director comercial) se analiza el proceso de desembolsos. - Informe de cambios: se actualizan cambios que modifiquen el presupuesto

Administrar adecuadamente las finanzas es un elemento importante en el funcionamiento de una empresa, sin distinguir el tipo que esta sea, comercial, de producción o servicio, con fines de lucro o social (Bravo, Zurita, & Segovia, 2017). Para esto es fundamental contar en la información con los

resultados de las operaciones externas e internas, así como los elementos que la puedan alterar, es así que las decisiones serán objetivas (Carrión, Morales, Jaramillo, & Peña, 2017).

Con la información financiera precisa y una adecuada administración de esta se logran tomar decisiones que encaminen a la organización a una estabilidad en el mercado, siempre que se haga de una forma sistemática y mediante un modelo que contenga los elementos precisos para las características de la empresa (Pastor, 2009). Siendo la máxima gerencia la responsable de este proceso y de lograr que todas las partes integrantes funciones en una relación estrecha, con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015; Guadalupe, y otros, 2017).

Un modelo de gestión bien planificado y diseñado busca analizar las acciones pasadas para transformarlas en logros futuros optimizando los recursos escasos e integrando las funciones de la administración, planificación, administración, dirección y control (Jiménez, Rojas, & Galvis, 2014; García, Bedoya, & Rios, 2009; Amat Salas, 2016).

CONCLUSIONES.

La gestión financiera es una herramienta importante en la toma de decisiones empresariales y se le debe dar el lugar que le corresponde por parte de la gerencia.

El modelo planteado ha sido elaborado de acorde a las condiciones de la empresa investigada y a sus necesidades, teniendo en cuenta sus características a la información que maneja.

Las fases propuestas para el desarrollo del modelo están estrechamente relacionadas permitiendo la ejecución y análisis de este, así como modificaciones según las necesidades requeridas cuando esté en marcha sin afectar los resultados.

La utilización del modelo permite mejorar el desempeño de la empresa, así como prever situaciones de falta de solvencia para gestionar las mejores acciones y contrarrestarlas con los menores costos financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Amat Salas, J. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1).
2. Angulo, Berrío, & Caicedo. (2014). Estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micros, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de Maicao. *Revista. Dimensión Empresarial*, 12(2), 69-82.
3. Bravo, C., Zurita, M., & Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.
4. Carrión, P., Morales, L., Jaramillo, F., & Peña, J. (2017). El Control Interno como Herramienta indispensable para una gestión Financiera y Contable eficiente en las Empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 1-13.
5. Chiavenato, I., Acosta, L., & Collazos, A. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración (No. 658 Ch5y 2004.)*. McGraw-Hill/Interamericana.
6. García, J., Bedoya, L., & Rios, C. (2009). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*, (55), 187-201. Colombia: Contaduría Universidad de Antioquia.
7. Gitman, L. (2016). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
8. Gómez Martínez, A., & López Mejía, M. (2016). Diferencias de género en la aprobación de créditos comerciales a la PYME mexicana. *Contaduría y administración*, 61(4), 777-793.
9. Guadalupe, Ortega, Chinchuela, Moyota , Bernal, C., & Santillan, C. (2017). Rentabilidad y sostenibilidad económica, ambiental y social en áreas protegidas aseguradas a través del modelo de gestión estudio de caso; refugios carrel. *European Scientific Journal*, 13(2), 77.
10. Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México:: Pearson Educación.

11. INEC (2015) INEC presenta Programa Nacional de Estadística y Calendario Estadístico 2015
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-programa-nacional-de-estadistica-y-calendario-estadistico-2015/>
12. Jiménez, J., Rojas, F., & Galvis, H. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. FACE:. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 137-150.
12. Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. . *Perspectivas*, (23), 55-72.
13. Peña, M. (2013). *La importancia del análisis de la trayectoria empresarial bajo dos dimensiones: posición económica financiera en las empresas ecuatorianas. The importance of a business trajectory analysis under two dimensions: Economic and financial positions of Ecuador*. Obtenido de Recuperado de <http://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/5.2013.06>
14. Pesce, Esandi, Briozzo, & Vigier. (2015). Decisiones de financiamiento en pymes particularidades derivadas del entrelazamiento empresa-propietario. *Revista de Gestão*.
15. Robles, C. R. (2012). *Fundamentos de la Administración financiera*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
16. Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (2015). La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística. *Omnia*, 21(1), 115-128.
17. Salamanca, Y., Cortina, A., & Ríos, D. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.
18. Sánchez, C., De Llano Monelos, P., & López, M. (2013). ¿Proporciona la auditoría evidencias para detectar y evaluar tensiones financieras latentes? Un diagnóstico comparativo mediante técnicas econométricas e inteligencia artificial. *Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, 22(3), 115 -130.

19. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson educación.

20. Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Pérez-Iñigo, J M; Ferrer, M A; (2015). Finanzas y Contabilidad. Revista Venezolana de Gerencia, 20, 391-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29042408001>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Dailín Peña Suárez.** Licenciada en Contabilidad y Finanzas, y Máster en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. Labora actualmente en UNIANDES Puyo donde se desempeña como Docente Tiempo Completo en la carrera de Contabilidad y Auditoría. Correo electrónico penasuares1980@gmail.com
2. **Jennifer Nataly Cambal Condo.** Egresada de la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría CPA, UNIANDES. extensión Puyo.
3. **Miryan Janeth Arévalo Haro.** Máster en Gerencia Financiera Empresarial y Doctora en Contabilidad y Auditoría. Se desempeña como Coordinadora de Investigación y docente a Tiempo Completo de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, extensión Puyo. Analista Administrativa Financiera de la Dirección Distrital 16D01-Pastaza-Mera-Santa Clara-Salud del Ministerio de Salud Pública. Correo electrónico: miryan_arevalo@yahoo.com.
4. **Alejandra Margarita Chávez Silva.** Licenciada en Contabilidad Superior y Auditoría CPA, y Máster en Tributación y Derecho Empresarial. Labora actualmente en UNIANDES Puyo y en el Consejo de la Judicatura en Pastaza, donde se desempeña como Docente Tiempo Completo. Correo electrónico: alejandrachs@hotmail.es

RECIBIDO: 10 de mayo del 2019.

APROBADO: 23 de mayo del 2019.