



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA SOLVENCIA Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA FRAXA
CONSTRUCCIONES PERTENECIENTE A LAS MYPES
DEDICADAS A LA PRESTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE BIENES Y SERVICIOS EN EL SECTOR
DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR

AUTOR:

RIVERA GUERRA FRANCISCO XAVIER

DIRECTOR:

PERALTA QUISHPE NELSON CLEY

QUITO - ECUADOR
2020

Autor:



Francisco Xavier Rivera Guerra

Ingeniero Mecánico

Candidato a Magíster en Administración de Empresas,
Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica

Salesiana – Sede Quito

friverag@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Nelson Cley Peralta Quishpe

Magister en Dirección de Empresas

Ingeniero Comercial

Docente Politécnica Salesiana – Sede Quito

nperalta@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

FRANCISCO XAVIER RIVERA GUERRA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA SOLVENCIA Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA FRAXA CONSTRUCTORES, PERTENECIENTE LA MYPES DEDICADA A LA PRESTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ECUADOR.

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la optimización de un modelo de gestión financiera para la empresa FRAXA Construcciones perteneciente al sector de las medianas y pequeñas empresas, en donde su principal objetivo es indagar los modelos de solvencia y liquidez en el medio regional y nacional.

El estudio se realizó por medio del método específico de modelización, se realizó la recolección de datos y experiencias pasadas para determinar casos particulares para la obtención de resultados requeridos.

Con el fin pronosticar el mejor modelo al momento de tomar una decisión en una empresa dedicada al sector.

PALABRAS CLAVE: Gestión financiera, constructora, MYPES, modelo de gestión

ABSTRACT

The paper is about the optimization of a financial management model for the FRAXA Construcciones Company, that is belonging to the medium and small business, where its objective is to search solvency and liquidity models in the regional and national.

In the paper was used the specific modeling method, data and past experiences were collected to determine the required results.

In order to predict the best model for making a decision in a company in the sector.

KEY WORDS: Financial management, construction, MYPES, management model

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Situación Problemática. Antecedentes.....	1
2	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.1	Formulación del Problema.....	5
2.2	Justificación teórica.....	5
2.3	Justificación práctica.....	5
2.4	Objetivos.....	5
2.4.1	Objetivo general.....	5
2.4.2	Objetivos Específicos.....	6
2.5	Principales resultados.....	6
3	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
3.1	Marco conceptual.....	6
3.2	Bases teóricas.....	10
3.3	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	10
4	MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	11
4.1	Unidad de análisis.....	11
4.2	Población.....	11
4.3	Métodos a emplear.....	12
4.4	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....	12
4.5	Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?.....	12
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	12
5.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados (encuesta/entrevista).....	12
5.2	Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	23

5.2.1	Premisas o supuestos.....	35
5.2.2	Objetivo de la propuesta metodológica	36
5.2.3	Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).	36
5.2.4	Responsables de la implementación y control	36
5.2.5	Fases para su puesta en práctica	36
5.2.6	Indicadores de evaluación	38
6.	CONCLUSIONES	42
7.	RECOMENDACIONES.....	44
8.	AGRADECIMIENTOS	45
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
10.	ANEXOS	48

Lista de Tablas

Tabla 3.1. Formulas indicadores solvencia y liquidez	10
Tabla 5.1. Resultados de las entrevistas	16
Tabla 5.2. Productos financieros ofertados a nivel nacional	17
Tabla 5.3. Índices de solvencia y Liquidez en el sector de la construcción registrados por la superintendencia de compañías	19
Tabla 5.4. Índices de Solvencia y Endeudamiento	19
Tabla 5.5. Índices de Solvencia y Endeudamiento	20
Tabla 5.6. Estado de resultados años 2018 y 2019	20
Tabla 5.7. Balance General de la Empresa 2018 y 2019	22
Tabla 5.8. Tiempo de crédito proveedores	22
Tabla 5.9. Tiempo de crédito clientes	23
Tabla 5.10. Tiempo de crédito proveedores	28
Tabla 5.11 Tiempo de crédito proveedores	30
Tabla 5.12. Opciones de financiamiento	31
Tabla 5.13. Indicadores establecidos en el manual	39
Tabla 5.14. Comparación de Indicadores obtenidos de periodo fiscal 2018 y 2019 con datos de la superintendencia de compañías	41

Lista de Figuras

Figura 1.1. Relación de clientes Públicos y Privados.	3
Figura 1.2. Créditos del sector de la construcción en diferentes instituciones Públicas y Privadas.....	4
Figura 1.3. ROA del sector de la construcción en el país	4
Figura 5.1. Medios de difusión y promoción de créditos.	16
Figura 5.2. Organigrama estructural de la empresa FRAXA.....	25

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

En el Ecuador, el sector de la construcción ha experimentado un decrecimiento en la balanza comercial, y considerando que este sector abarca alrededor de un cuarto del movimiento económico en el país, se sobre entiende que el país igualmente se encuentra en un declive económico históricamente negativo. (CFN, 2017).

Esto se ha debido a las reformas y nuevos mandatos que han salido en estos periodos como resultado de planes de estratégicos para la obtención de mayores ingresos en los tributos.

En el transcurso del año 2014, el país pasó por una crisis económica al ocurrir una baja de hasta el veinte por ciento del precio normal en el barril de petróleo, esto conllevó varios reajustes financieros en todos los sectores económicos del país. (Jacome & King, 2013) siendo uno de los más afectados el sector de la construcción. Donde muchas empresas posicionadas en medianas y grandes empresas cayeron en liquidación al no recibir los pagos en las contrataciones públicas (CFN, 2017)

A partir del año 2015 se notó un gran crecimiento de empresas en los sectores de pequeñas y microempresas, siendo estas correspondidas por las empresas que decayeron el año anterior. (INEC, 2015)

Para lo cual considerando el aumento exponencial en estos sectores, es importante el análisis del financiamiento para las pequeñas y microempresas, sabiendo que estos sectores presentan altas debilidades por su tamaño y capital ante las otras organizaciones (Gelmetti, 2006) para el inicio de sus actividades, tomando en cuenta que en el sector de la construcción es importante el capital en bruto que se tiene como parte de recursos para la intervención en obras y proyectos que se realicen con el estado. Al igual que tomando en cuenta que la empresa como sistema se encuentra afectado por el entorno económico y político donde interactúa, puesto que este

intercambio dinámico transforma su estructura para la búsqueda de su crecimiento. (Garcia, Limone, & Alvarez, 1988)

En la actualidad el número de oferentes que prestan servicios al estado es bajo, por diferentes problemas, en el cual sobresale principalmente la carencia de capital y los activos fijo que posee la empresa.

La empresa FRAXA Construcciones inicio sus actividades económicas en el primer trimestre del 2017, y al igual que muchas empresas afronta la dificultad de competir contra medianas y grandes empresas que poseen altos márgenes de liquidez y solvencia, para lo cual requiere mejorar la gestión financiera, y volverla más competitiva en el mercado.

La empresa se encuentra dedicada a la prestación de servicios de construcción, entre los que se ubica: el mantenimiento, adecuación y mejoras de instalaciones, reparaciones estructurales y construcciones nuevas. El posterior año la empresa amplía su oferta de servicios y bienes con la finalidad de ocupar más eslabones de la cadena productiva, al encontrarse con que uno de sus principales gastos y con alta remuneración económica son los bienes y materiales de construcción, para lo cual abre su área de comercialización de material.

Al comenzar con la comercialización de material uno de sus principales proveedores se volvieron proveedores internos, con modelos de financiamiento directo a los proveedores externos que para el caso del sector varían con promedio de rotación de material y efectivo de 45 a 60 días. Específicamente para el área de comercialización de bienes sus proveedores principales son empresas de renombre y conocidas en el mercado, que no pueden ser nombradas por políticas de privacidad de la empresa.

Los principales clientes de la empresa se encuentran englobados en el sector público, como se observa en la gráfica 1.1, donde para el año posterior se presenta que el porcentaje de clientes del sector publico sobrepasa en gran cantidad al sector privado.



Figura 1.1. Relación de clientes Públicos y Privados. (RIVERA, 2019)

La empresa se encuentra organizada de forma jerárquica como se muestra en la figura 1.2 donde se detallan las áreas principales para la prestación de servicios. En la cual se aprecia que por ser una empresa perteneciente a las MYPES cuenta con áreas necesarias para la realización de trabajos. Mismas que deben ser consideradas para optimizar los recursos existentes en la empresa.

De igual manera el sector de la construcción de manera general siempre va respaldado por actores financieros que ayudan para la realización de los servicios de construcción y los cuales son una fuente de ayuda muy valiosa y que han interactuado siempre. Como podemos observar en las figuras 1.2. Donde se observa que los medios de financiamiento para las constructoras han optado por los créditos en el sector privado.

En la última década la tendencia del gasto público por actividades de construcción y obra civil ha ido en aumento como lo logramos observar en la tendencia al incremento en el ROA de la figura 1.3. El cual ha ayudado a las empresas pequeñas de construcción a mantenerse activas en el sector, y para las cuales es necesaria tener como clientes fijos a las instituciones públicas tomando en cuenta que es complicado el trabajo con ellas por su metodología de trabajo.

CRÉDITO SECTOR

PERIODO 2013-2017

Subsistema	2013	2014	2015	2016	Mayo 2017	Total general
Bancos privados nacionales	\$1,419,930,912.16	\$1,636,526,113.53	\$1,364,588,217.80	\$1,197,272,543.66	\$547,625,637.83	\$6,165,943,424.98
Instituciones financieras públicas	\$374,225,218.41	\$573,364,022.32	\$350,189,865.05	\$420,415,863.02	\$138,335,792.31	\$1,856,530,761.11
Mutualistas y soc. financieras	\$75,463,746.45	\$69,364,003.26	\$33,681,911.44	\$18,145,325.21	\$1,398,435.42	\$198,053,421.78
TOTAL	\$1,869,619,877.02	\$2,279,254,139.11	\$1,748,459,994.29	\$1,635,833,731.89	\$687,359,865.56	\$8,220,527,607.87

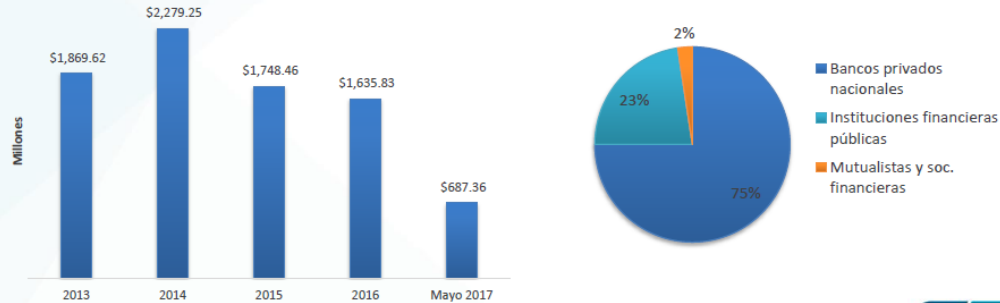


Figura 1.2. Créditos del sector de la construcción en diferentes instituciones Públicas y Privadas. (CFN, 2017)

ROA DEL SECTOR

PERIODO 2013-2016

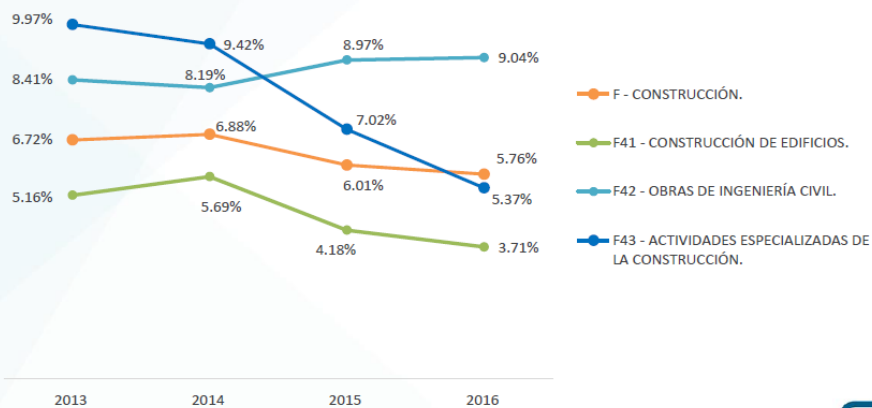


Figura 1.3. ROA del sector de la construcción en el país (CFN, 2017)

2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Formulación del Problema

Los modelos de gestión financiera aplicados en las MYPES en el país para empresas que trabajan con el sector público son de bajo rendimiento a veces, al ser un sector vulnerable, esto debido a problemas propios del país como la baja estabilidad política y económica. El principal problema de las empresas pequeñas es la liquidez y solvencia que estas posean, ya que los pagos del estado pueden alcanzar tiempos muy largos y por lo general no otorgan anticipos.

2.2 Justificación teórica

El presente trabajo esta propuesto para generar un modelo que permita optimizar y establecer alternativas para conllevar los problemas de solvencia y liquidez de la empresa, pues se considera que la situación del país no permite brindar ayuda al sector de la pequeña y mediana industria.

2.3 Justificación práctica

Los beneficiarios de este modelo son los usuarios de la empresa FRAXA CONSTRUCCIONES, clientes internos, proveedores internos, y los colaboradores de esta empresa.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Establecer un modelo de gestión financiera para la optimización de la solvencia y liquidez en la empresa FRAXA Construcciones perteneciente a las MYPES dedicada a la prestación y comercialización de bienes y servicios en el sector de la construcción en el Ecuador.

2.4.2 *Objetivos Específicos*

- Elaborar un diagnóstico de la situación financiera actual en la empresa FRAXA Construcciones.
- Formar un modelo de Gestión Financiera para mejorar la distribución presupuestaria y aumentar su eficiencia en la empresa FRAXA Construcciones.
- Establecer parámetros e indicadores para maximizar la eficiencia del modelo de gestión financiera implementado para obtener una mayor solvencia y liquidez a la empresa.

2.5 Principales resultados

- Conocer la situación financiera actual en la empresa FRAXA Construcciones desde su creación hasta la actualidad.
- Crear un modelo de gestión financiera para mejorar la distribución presupuestaria y aumentar su eficiencia en la empresa FRAXA Construcciones.
- Establecer los parámetros de medición de la efectividad del modelo de gestión financiera implementada en la empresa.

3 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

3.1 Marco conceptual.

Gestión financiera. - La gestión financiera o gestión de movimientos, se entiende como las técnicas que se enfocan en conseguir, mantener y utilizar dinero o sus equivalentes (Robert & Vijay, 2008) Y sus funciones principales están en el análisis, la toma de decisiones y acciones de los medios financieros de una empresa.

El estado del arte en los modelos de gestión financiera para todo tipo de empresas ya sean estas grandes o pequeñas se encuentra bien avanzado, existe una variedad de autores en los temas mencionados que aportan nuevas y mejores ideologías, acoplándose a las nuevas tendencias y avances que experimenta el entorno empresarial.

La importancia de una buena gestión financiera influencia primordialmente en el beneficio económico de la organización, implementando cada vez nuevas estrategias de dirección, que no solamente se enfocan en modelos cuantitativos si no convirtiendo un híbrido entre la metodología cuantitativa y cualitativa para auto sustentarse mutuamente.

De igual manera debe existir una adecuada interacción entre el entorno socio-económico, mejorando el intercambio dinámico de información para lograr subsistir, crecer, mantener el crecimiento empresarial. (Garcia et al., 1988)

Al considerar un replanteamiento en la implantación de un modelo de gestión, conlleva un cambio íntegro en todas las áreas, no solamente financiera o administrativa, ya que influencia a nivel general en todo el sistema para promover el cumplimiento de los objetivos establecidos en el modelo. En otras palabras, los procesos de cambio realizados por áreas específicas no impactan únicamente en estas mismo, producen efectos colaterales en las demás áreas de la gestión. (Correa & Jaramillo, 2007)

De manera general se podría plantear que la gestión financiera se encuentra enfocada en los fondos de activos corrientes y activos fijos, donde se centra en la selección de la alternativa financiera adecuada con forme al apropiado desarrollo de la política implementada en el entorno estudiado. (Stanley & Geoffrey, 2001)

La Función de la gestión financiera se basa prácticamente en la toma de decisiones en el área contable. Ya que mediante la información que esta no ofrece se emplean modelos de gestión con respecto al estado económico y financiero que se encuentre la empresa. por lo que podemos declarar que la gestión financiera se enfoca en el área económica por medio de los métodos contables.

Las PYMES que sus siglas significan “Pequeñas y medianas empresas”, en donde se encuentran consideradas aquellas empresas que cumplen con una cantidad específica de trabajadores , volumen de ventas y su nivel de producción se encuentra limitada por los anteriores factores mencionados (SRI, 2014)

La principal manera de determinar el estado actual de una empresa son los indicadores del análisis financiero, que son descritas como expresiones cuantitativas para describir del estado financiero de la empresa, (ESTUPIÑAN & ESTUPIÑAN, 2006), estos indicadores se establecen principalmente como las herramientas para describir y cuantificar la gestión en un producto o servicio.

Los procesos fundamentales para la organización de una empresa se encuentran relacionadas entre sí y dependen de las principales áreas que interactúan las cuales son: área administrativa, área financiera, área de producción y el área de mercado. En el área que se enfoca el estudio es en el área financiera la cual trabaja específicamente con los flujos y movimientos monetarios de la empresa.

La gestión financiera por lo general trata del análisis, estudio, estimación y toma de decisiones para que con los recursos que tienen las empresas alcance una alta eficiencia y eficacia financiera. Para poder mantenerse en un mercado que cada día se vuelve altamente competitivo.

Indicadores de liquidez

Que corresponde a la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones/pagos a corto plazo. Y encontramos los siguientes:

Liquidez corriente. - capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, cuando más alto es, la empresa tiene mayor posibilidad de cumplir con los pagos.

Prueba ácida. - es la capacidad para cubrir las obligaciones de la empresa únicamente con el saldo efectivo. Se puede decir que el valor adecuado debe acercarse a 1.

Indicadores de solvencia

Son los que miden el grado con el que los acreedores participan en el financiamiento de la empresa, y entre los cuales constataremos los siguientes:

Endeudamiento activo. - determina el nivel de autonomía

Endeudamiento patrimonial. - determina el origen de los fondos, y con ello el grado de compromiso del patrimonio sobre los acreedores.

Endeudamiento del activo fijo. - se refiere a la cantidad de patrimonio invertida en activos fijos.

Apalancamiento. - Es el grado de recursos internos sobre el cual se tendría un respaldo frente a los recursos de terceros.

Apalancamiento financiero. - permite analizar la rentabilidad del negocio, frente a un endeudamiento con terceros.

GESTION FINANCIERA	Indicador	Fórmula
Liquidez	Liquidez corriente	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba acida	$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Solvencia	Endeudamiento del activo	$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	Endeudamiento patrimonial	$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del activo fijo	$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$
	Apalancamiento	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$

	Apalancamiento financiero	$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$
--	---------------------------	--

Tabla 3.1. Formulas indicadores solvencia y liquidez. (Elaboración por el Autor)

3.2 Bases teóricas.

La gestión financiera en las organizaciones por mucho tiempo fue tomada como parte del estudio de la economía, hasta que a principio del siglo XX surge como un campo independiente pero que interactúa a la par con los demás administrativos. (CORTES & STEIN, 1997)

Por otra parte, se entiende que la base de la gestión financiera está ligada al área contable ya que en sus bases son prácticamente enfocado al carácter monetario, y estas fueron desarrolladas a partir de los finales del siglo XIV. (VAN HORNE & WACHOWICZ, 2002)

Para Robert, “La gestión de la tesorería es una de las piezas clave en una empresa. Tener un buen control de este elemento, sin duda alguna, marca el buen funcionamiento de la empresa a corto y medio plazo”(ROBERT & VIJAY, 2008).

La gestión de tesorería puede separarse por dos grupos, la tesorería de vista y los activos de vista, la primera que se encuentra construida por la caja y las cunetas que posee la empresa, y la segunda que se encuentran los pagarés, depósitos remunerados, certificados de depósito y las imposiciones a plazo fijo. (CALLEJA, 2003)

3.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

En base a las metodologías aplicadas en diferentes casos, es injustificable aplicarlas con la misma veracidad a las empresas MYPES, lo cual se pretende como caso puntual la empresa FRAXA Construcciones, tratando de incluir tanto factores internos de la empresa, y factores externos como políticos y regionales, los cuales no suelen ser aplicados.

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 Unidad de análisis

Para el presente trabajo, se tomaron datos de la empresa y de sus colaboradores, específicamente las áreas: financieras, administrativas, alta gerencia y personal técnico. lo cual llevo al análisis de la situación financiera actual de la empresa, los plazos de recupero de cartera, las formas de financiamiento, tiempo de pago con proveedores, entre otros. De igual manera se tomarán datos de instituciones que otorguen financiamiento tanto públicas como privadas. Las cuales se llevaron a cargo mediante entrevistas.

4.2 Población

La población con la que se recopiló la información fue seccionada en dos partes:

Actores internos

Gerencia

Área administrativa

Área financiera

Área técnica

Colaboradores de FRAXA CONSTRUCCIONES

Actores externos:

Proveedores

Clientes

Banca nacional

4.3 Métodos a emplear.

Se utilizó dos métodos. Se inició con el método específico de modelización, el cual se basa en la recolección de datos y experiencias pasadas para determinar casos particulares para la obtención de resultados requeridos en el presente estudio, lo cual se realizó por medio de las entrevistas tanto a los colaboradores de la empresa y a los agentes externos. Y se continuó con el método experimental donde por medio de las variables se las aplicó a la empresa.

4.4 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

La investigación se efectuó tanto con fuentes primarias como secundarias, para la recopilación de información preliminar, definiciones, modelos aplicados, estos fueron extraídos por medio de fuentes secundarias en libros y artículos científicos.

La modelo de gestión financiera será aplicada y sus datos requeridos tendrán que ser por medio de fuentes primarias, la información requerida acerca de los estados actuales de la empresa, los procesos actuales administrativos y financieros que se realizan y adicional a esto la investigación en instituciones que faciliten a medios de financiamiento.

4.5 Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?

Se aplicaron varias técnicas de recolección, la principal fue las entrevistas a las principales áreas de la empresa para obtener datos de la situación actual financiera, de igual manera se realizaron entrevistas a agentes de instituciones financieras donde se obtuvo datos específicos de diferentes fuentes de financiamiento con medios públicos y privados, con ofertas de servicios mediante o anuncios publicitarios o propagandas.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados (encuesta/entrevista)

De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas, se analizaron los siguientes escenarios:

Liquidez.- los clientes de empresas constructoras en su mayoría piden plazos amplios para realizar el pago a las empresas que prestan servicios de construcción, en el caso de la empresa sobre la cual se realizó el presente trabajo su mayoría de clientes pertenecen al Estado por tanto los plazos van desde los 30 días y pueden llegar incluso a 120 días. Esto no está establecido en un proceso que estandarice los pagos a proveedores de estado, se basa más bien en la solvencia y liquidez que tenga el país y a prioridad del área social en que se encuentre la obra.

Para las PYMES enfocadas en construcción las fuentes de financiamiento son capitales propios de la empresa y prestamos de las financieras que funcionan por proyectos (periodos cortos) o cómo capital de trabajo (periodos largos)

Eficiencia.- Se intenta trabajar mediante procesos regularizados a fin de invertir el capital de manera que exista un flujo adecuado para cubrir otras obligaciones que tiene la empresa. Antes de iniciar un proceso se establecen los costos que implicará el proyecto, de acuerdo a esto se toma la decisión de invertir en el proyecto o no.

Factor externo.- Se entrevistó a colaboradores de distintas entidades financieras, de acuerdo a las respuestas existen varios productos que permiten a las PYMES financiar proyectos de emprendimiento, las cooperativas están constantemente cambiando y generando nuevos productos para que los empresarios puedan acceder a préstamos. Sin embargo es importante para las entidades financieras las garantías con las que se pueden cubrir por la situación país.

Tiempo.- El financiamiento de acuerdo a los productos que ofrece la banca es inmediato, va de 1 a 15 días de acuerdo al monto, tipo, situación y requisitos. Lo que más suele demorarse es la revisión del buró de crédito.

Alcance.- Existen varios productos para PYMES a fin de fomentar a la empresa privada sobre todo los programas de emprendimiento por tanto se difunden en diferentes medios: escritos, visuales, directos, redes sociales.

Las fuentes de financiamiento son empresas financieras privada, públicas, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas estatales, financiamiento familiar.

Según las entrevistas realizadas, existen diferentes fuentes de financiamiento y pueden ser de fácil acceso para los usuarios, sin embargo se debe general un modelo de gestión financiera que permita optimizar los recursos de las PYMES.

Indicador	Pregunta	Resultado
Liquidez	En construcción, ¿qué tiempo promedio es el plazo del crédito de las empresas de sector construcción (MYPE)?	La banca ofrece productos que permiten decidir la mejor opción a las empresas, los más usados son los que se cancela contra proyecto, sin embargo puede resultar contraproducente cuando se trabaja con proveedores del estado pues no se tiene el plazo de pago fijo.
	¿Cuál es el origen de los fondos para una obra o trabajo determinado?	El origen de los fondos está en: Fondos propios: 60% de entrevistados Prestamos financieros: 40% de entrevistados
	¿Considera que la liquidez del sector construcción (MYPES) permite cubrir obligaciones pendientes a corto plazo?	Depende de los proyectos que se pretende cubrir, o la necesidad. Las repuestas de los entrevistados enfocaron un 50% entre el si y el 50% en no pues no todos los proyectos se pueden cubrir con los montos que dispongan las constructoras a ese momento.

Eficiencia	¿Cómo están establecidos los costos de un proceso u obra?	Se establecen de acuerdo a la obra o servicio que se va a ejecutar, cómo toda empresa o negocio, cada obra o servicio debe traer su utilidad y ganancia
	¿Cómo se mide el rendimiento del recurso utilizado?	Con la utilidad que deja al final del año
Factor externo	¿Que motiva cambiar los requisitos para otorgar préstamos?	Los requisitos están ligados a las políticas internas de la empresa y estas están atadas a las regulaciones de la banca y se dan por la situación del 15art.
	¿Qué tan accesible es la obtención de créditos o productos para financiamiento?	De acuerdo a las empresas constructoras es complicado y depende de muchos factores externos. De acuerdo a la banca no son trámites complicados y por el interés de otorgar préstamos incluso se asignan asesores que siguen el trámite de manera personalizada.
	¿Qué factores del país han sido cruciales para crear o quitar productos?	Los factores más importantes son la demanda del consumidor, la situación del 15art y del sector industrial que requiere el préstamo.
Alcance	¿Existe un producto específico para pymes?	Si

	¿Qué medios se utilizan para promocionar los productos para PYMES?	Se utilizan: Cámaras: 40% Redes sociales: 20% Seguimiento personalizado: 30 % Consulta directa en banca: 10 %
	¿Qué fuentes de financiamiento conoce?	Todos los entrevistados indican: Banca, financiamiento propio, financiamiento de socios.

Tabla 5.1. Resultados de las entrevistas. (Elaboración por el Autor)

Medios de difusión o promoción de créditos:

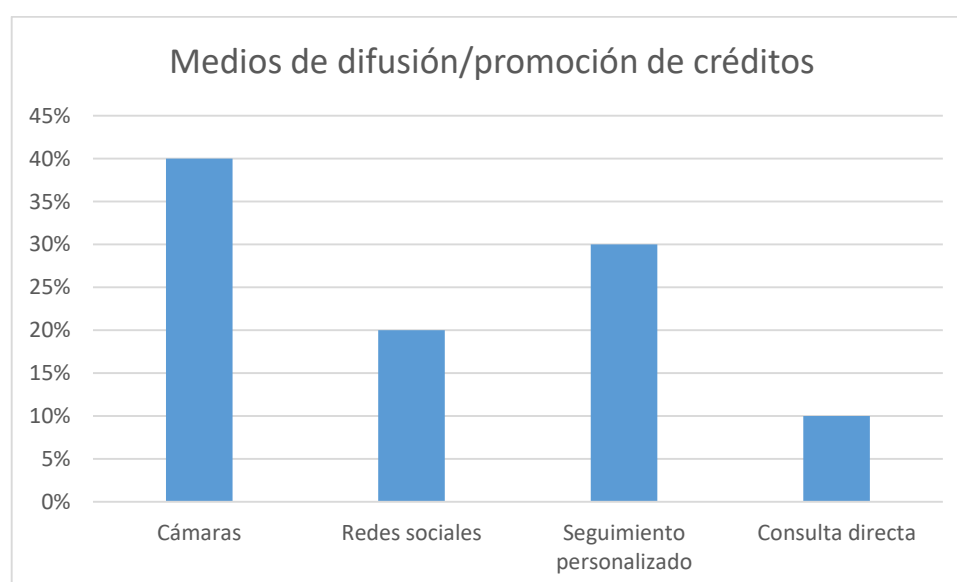


Figura 5.1. Medios de difusión y promoción de créditos. (Elaboración por el Autor)

La mayor difusión se realiza por medio de las cámaras en las que se afilian los constructores, empresarios y profesionales.

A continuación, se muestran los productos, montos y tasas de interés que algunas instituciones financieras ofertan:

Banco-Cooperativa	Producto	Descripción	Monto	Plazo	Interes
BanEcuador	N/A	Están destinados a microempresarios, emprendedores y empresarios.	Hasta USD 1 millón, equivalente máximo al 80% de la inversión.	Hasta 10 años	9,76% Producción, Comercio y Servicios
Banco Pichincha	Capital de trabajo y activo fijo	Destinado a financiamiento de activos fijos, operación con capital de trabajo o ampliación de negocio.	Mínimo de USD. 5000.	Plazo de financiamiento: Capital de trabajo hasta 18 meses. Equipos y/o mobiliario hasta 36 meses Inmobiliario hasta 60 meses.	11,83%
Banco Pacífico	Crédito Pyme Pacífico	Dirigido a pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con facturación en ventas anuales demostrables desde \$100,000 hasta \$1,000,000.	De \$3,000 hasta \$1'000,000.	2 años para Capital de Trabajo 5 años para Activo Fijo.	10% capital de trabajo 11,23% compra de activos fijos
Cooperativa Alianza del Valle	Microcrédito	Es un crédito orientado al crecimiento, diversificación y desarrollo del negocio	De USD\$ 500 a USD\$ 120.000.	84 meses	17,80%
Cooperativa de ahorro y crédito JEP	CrediPYMES	Son créditos destinados a financiar las actividades productivas y de comercialización a menor escala del segmento empresarial.	De USD 1,00 a USD 3.000.000,00	10 años	11,20%
Cooprogreso	Microcrédito	Se otorga para capital de operaciones y de inversión en pequeña escala destinados para producción, comercialización o servicios.	De USD 600 a USD 80.000,00	Hasta 72 meses	Simple: 20,99% Ampliada: 19,99%

Tabla 5.2. Productos financieros ofertados a nivel nacional. (Elaboración por el Autor)

En la tabla anterior se logra observar los productos financieros que existen en el medio tanto para instituciones financieras pública e instituciones financieras privadas, la mayoría es con fines de capital de trabajo y otras como prestamos independientes. Estos serán muy útiles al momento de la toma de decisiones de financiamiento de ser necesario.

Uno de los datos mas importantes en las empresas son los indicadores de solvencia y liquidez con los cuales se manejan las empresas. Para los cual mediante una revisión en la pagina de la superintendencia de compañías se supo recolectar la siguiente información para el periodo fiscal del 2017. Donde se desglosa al sector de la construcción en sus tres principales actividades y que causan mayor cantidad de remuneración que son: construcción de edificios, obras de ingeniería civil y actividades especializadas de la construcción, valores los cuales se tomaran para el posterior estudio y la comparación de la empresa con el sector.

Descripción	F – Construcción	F41 – Construcción De Edificios.	F42 – Obras De Ingeniería Civil.	F43 – Actividades Especializadas De La Construcción.
Liquidez Corriente	1,7434	1,5769	1,9203	1,8123
Prueba Acida	1,4407	1,2763	1,6795	1,4509
Endeudamiento Del Activo	0,3667	0,4277	0,2518	0,4966
Endeudamiento Patrimonial	0,302	0,3124	0,1766	0,6832
Endeudamiento Del Activo Fijo	1,2275	1,0631	1,4077	1,4207
Apalancamiento	1,302	1,3124	1,1766	1,6832

Apalancamiento Financiero	1,5633	1,6236	1,387	1,7597
---------------------------	--------	--------	-------	--------

Tabla 5.3. Índices de solvencia y Liquidez en el sector de la construcción registrados por la superintendencia de compañías. (Superintendencia de Compañías, 2019)

Es importante aclarar que de las actividades en las cuales se encamina la empresa son las obras de ingeniería civil, ya que estas pertenecen a la rama de las adquisiciones que hace el sector público, de igual manera es la rama del sector que tienen mayor actividad en el medio los últimos años.

De igual manera se obtuvieron datos financieros de la empresa conforme a los años laborados como se muestran a continuación:

Periodo Fiscal	Índice de Solvencia	Índice de Endeudamiento
2017	1.14	0.87
2018	1.085	0.921
2019	0.89	1.11

Tabla 5.4. Índices de Solvencia y Endeudamiento. (RIVERA, 2019)

Y se detallan los flujos de efectivo de la empresa, teniendo sus ingresos y egresos obtenidos en los años posteriores. Con sus respectivos estados de resultados y el balance general de la empresa para los años 2018 y 2019.

Periodo Fiscal	INGRESOS (\$)	EGRESOS (\$)
2017	192 171.01	167 998.77

2018	165 016.49	151 993.66
2019	143 613.73	160 224.53

Tabla 5.5. Índices de Solvencia y Endeudamiento. (RIVERA, 2019)

ESTADO DE RESULTADOS		
CUENTAS	2018	2019
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ingresos por servicios y bienes	165.016,49	143.613,73
TOTAL INGRESOS	165.016,49	143.613,73
GASTOS		
GASTOS OPERACIONALES		
Gasto brutos bienes	134.421,20	128.309,85
Gastos sueldos	11.880,00	16.200,00
Gasto beneficios sociales	1.320,00	1.800,00
Gastos servicios básicos	696,00	900,00
Gasto arriendo	1.800,00	1.800,00
Gasto seguros	455,25	1215,58
Gasto mantenimiento activos fijos	350,25	550,25
Gastos varios	258,52	358,68
Gastos Suministros de oficina	152,25	235,85
Gasto publicidad y propaganda	124,96	268,85
Gasto maquinaria y vehículos	12.415,23	24785,47
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	163.873,66	176.424,53
GASTOS NO OPERACIONALES		
Gastos bancarios		
Perdidas Ocasionales		
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-	-
TOTAL GASTOS	163.873,66	176.424,53
TOTAL UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.142,83	-32.810,80

Tabla 5.6. Estado de resultados años 2018 y 2019. (RIVERA, 2019)

BALANCE GENERAL		
CUENTAS	2018	2019
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO EQUIVALENTE EFFECTIVO		
Bancos	42.158,85	8.478,85
Caja	325,25	748,89
Cuentas por cobrar	3.478,85	28.748,58
Inventario bienes	2.475,85	6258,98
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	48.438,80	44.235,30
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA EQUIPO		
Muebles de oficina	1.748,52	1.573,67
Depreciación acumulada muebles de oficina	- 174,85	-157,37
Vehículos	12.825,00	29.892,70
Depreciación acumulada vehículos	- 1.410,75	-3.288,20
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	12.987,92	28.020,80
TOTAL ACTIVO	61.426,72	72.256,10
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar a proveedores	40.794,57	29.386,83
Intereses por pagar	125,00	354,75
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40.919,57	29.741,58
PASIVO NO CORRIENTE		

Préstamo bancario por pagar	3.685,00	-
15% 22articipación de empleados	-	-
22% IR	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	3.685,00	-
TOTAL PASIVO	44.604,57	29.741,58
PATRIMONIO		
Capital suscrito	10.800,00	8.800,78
Reserva Legal	-	
Utilidad Ejercicio	1.142,83	-
Patrimonio Neto	16.822,15	42.514,52
TOTAL PASIVO + PN	61.426,72	72.256,10

Tabla 5.7. Balance General de la Empresa 2018 y 2019. (RIVERA, 2019)

A continuación, se detallan los tiempos de crédito tanto de los proveedores con los que se trabaja comúnmente. Por políticas de privacidad se los tomará solo como proveedores numéricos. Estos datos corresponden al promedio obtenido de los años que se ha realizado los trabajos.

PROVEEDORES	Porcentaje de compras mensuales (%)	Tiempo de Crédito (Días)
Proveedor 1	40	60
Proveedor 2	15	30
Proveedor 3	14	60
Proveedor 4	10	30
Proveedores puntos de venta publico	21	0
	100	

Tabla 5.8. Tiempo de crédito proveedores. (RIVERA, 2019)

De igual manera se tomará en cuenta el tiempo de crédito dependiendo del cliente con el

que se trabaja, considerando que el sector público tiene pagos contra entrega de los servicios ofrecidos y que el trámite de pagos varía dependiendo de los montos de contratación.

CLIENTES	Porcentaje de servicios (%)	Montos de contratación (\$)	Tiempo de Crédito (Días)	Anticipo trabajos a realizar (%)
SECTOR PUBLICO	71.23	0 – 7 000.00	0 – 45	0
		7 000.00 – 70 000.00	0 – 120	0
SECTOR PRIVADO	28.77	0 – 10 000.00	30	50
		10 000.00 – 70 000.00	15	50

Tabla 5.9. Tiempo de crédito clientes. (RIVERA, 2019)

En el anexo se encuentra los modelos de entrevistas y la metodología seguida para la obtención de datos importantes y como establecer los principales aspectos para la realización de las tablas y resultados.

5.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica

El modelo planteado de gestión financiera se centrará en el uso eficiente y eficaz de los recursos que cuenta la empresa para el desenvolvimiento de los trabajos a realizar, posteriormente se realizará un análisis de necesidad de capital de trabajo y las diferentes fuentes de financiamiento que encontramos en el mercado.

La siguiente propuesta metodológica busca implementar un modelo de gestión adecuado para la empresa FRAXA CONSTRUCCIONES, enfocándose principalmente en el modelo de gestión financiera que asegure solvencia y liquidez a la misma; para lograr este objetivo además se propone el modelo de gestión de la organización enfocado al giro de negocio.

En el presente trabajo se desarrolla el plan estratégico de la empresa, con la misión, visión, estructura organizacional, políticas internas entre otros, mismos que afectarán directamente a la gestión empresarial pues será la columna vertebral de la empresa y a partir de esta estructura y plan estratégico se llegará al manejo de la gestión financiera que asegure el objetivo de esta propuesta metodológica que es la solvencia y liquidez de FRAXA Construcciones.

Información de la Empresa

FRAXA Construcciones es una empresa que brinda bienes y servicios de obra civil, diseño estructural, carpintería, cerrajería, distribución de material a empresas del sector privado y público.

Misión

Nuestra misión es brindar bienes y servicios para la construcción, ingeniería y diseño estructural que contribuyan al éxito de los proyectos de nuestros clientes.

Visión

Queremos consolidar a FRAXA Construcciones cómo una empresa líder en el mercado de bienes y servicios para la construcción, ingeniería y diseño estructural.

Productos

- Obra civil
- Diseño estructural
- Carpintería
- Cerrajería
- Distribución de material

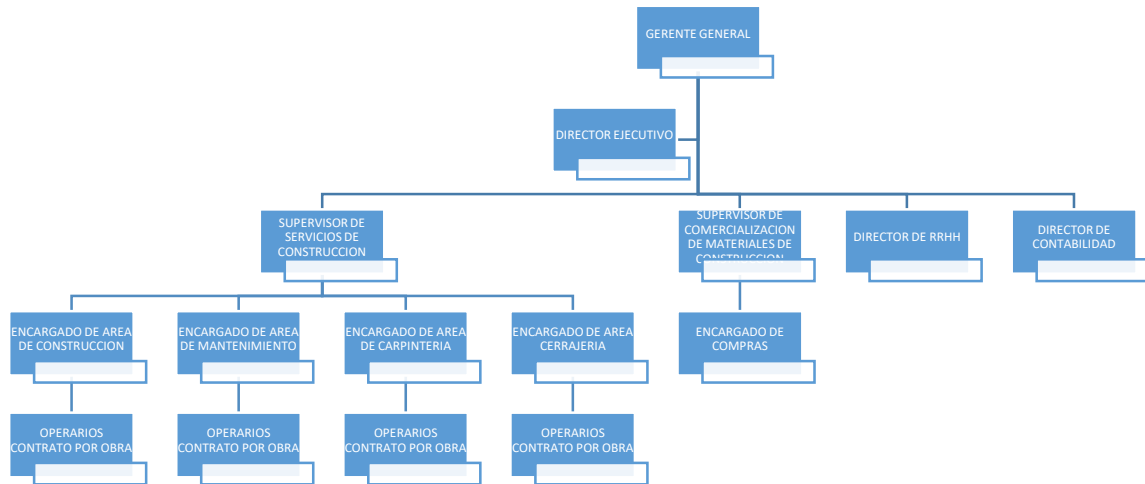


Figura 5.2. Organigrama estructural de la empresa FRAXA. (RIVERA, 2019)

Para iniciar el análisis se analiza el estado financiero de la empresa teniendo en cuenta el capital de trabajo con el que cuenta, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, inventario, maquinaria y equipo, obligaciones financieras pendientes.

El modelo de gestión financiera se basará en tres pilares fundamentales que serán:

- Gestión de tesorería
- Gestión de cobros
- Gestión de deudas

Para lo cual se aplicará la metodología de mejora continua que está basado en cuatro principios que son: planificar, hacer, verificar y actuar. Que por medio de retroalimentación el modelo se auto corregirá.

Gestión de tesorería

La metodología a aplicar en la gestión de tesorería se llevará a cabo en la implementación de políticas para evitar la falta de capital de trabajo, de igual manera tiene como objetivo

principal hacer rendir el efectivo existente como el ahorro de costos de operación, ahorro de materiales y equipos.

POLITICA DE TESORERIA

Objetivo: Cumplir con las responsabilidades financieras programando y administrando

Política:

1. Registro contable oportuno de los ingresos y egresos de la compañía.
2. Control mensual del estado financiero de tesorería.
3. Tesorería cubre principalmente los pagos destinados a servicios básicos, empleados e impuestos y posteriormente pago a proveedores.
4. En caso de pagos de clientes con cheque se deberá entregar el mismo certificado en las oficinas de pagaduría de la empresa, no se recibe dinero en efectivo por montos mayores a USD 1000.
5. La custodia de montos en efectivo está bajo responsabilidad del gerente general.

Indicadores:

Porcentaje reducción de costos en los proveedores

Flujo efectivo en caja

Porcentaje de necesidad de capital trabajo

Porcentaje reducción de cartera vencida

Gestión de cobranzas

Uno de los puntos más importantes es la gestión de cobranza ya que de esta depende el tiempo de recuperación del capital de trabajo y para proseguir con mas servicios. La idea principal de la gestión de cobranzas es designar el porcentaje de servicios al sector privado y al sector público.

El sector privado al tener mayor poder económico al momento de realizar las compras de los servicios es más permisivo para establecer formas de pago, estas van desde anticipos de cero al setenta por ciento, lo cual facilita al momento de realizar trabajos ya que se inicia con los mismos fondos y capital de la entidad contratante.

El sector publico al no tener dependencia económica y estar influenciado por la situación país y mas estrictamente por el ministerio de finanzas, es mas complicado la realización de pagos ya que estos deben ser aprobados tanto por la entidad contratante y posteriormente el ente rector que en este caso es el ministerio de finanzas. Los pagos en estos casos van desde una semana hasta varias lo cual dificulta los trabajos con estas instituciones. Por lo que se debe realizar una forma de compensación de pagos e incluso aumentar precios de contratación para justificar las tasas de intereses adquiridas por sacar capitales de trabajo en instituciones financieras.

POLITICA DE COBRANZAS

Objetivo: Impactar positivamente nuestro flujo de caja, disminuyendo el periodo medio de cobro y mantener buenas relaciones comerciales con nuestros clientes.

Términos:

Cliente: personas naturales o jurídicas que utiliza los servicios, bienes y obras de FRAXA Construcciones.

Política:

1. Realizar seguimiento constante al cliente sobre la obra, bien o servicio préstamo para asegurar la entrega y finalización del mismo a conformidad y satisfacción del cliente.
2. Emitir las facturas electrónicas de forma ágil, una vez recibido la obra, bien o servicio, a fin de que llegue al cliente de forma rápida con todos los respaldos que el requiera.
3. Motivar el pago de anticipos de hasta el 40 % del monto de la obra, bien o servicio que se realizará.
4. Incentivar a los clientes al pronto pago, promoviendo descuentos significativos y atractivos para el cliente.
5. Proponer cómo negociación crédito de 15, 30, 60 y 120 días plazo de acuerdo con el tipo de cliente y monto

Cliente	Monto	Plazo	Incentivo
Sector público	De USD 1 a USD 7 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 60 días	No aplica
	De USD 7 000 a USD 35 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 30 días	No aplica
	De USD 35 000 a USD 70 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 20 días	No aplica
Personas particulares y empresas privadas	De USD 1 a USD 999	Inmediato	No aplica
	De 1000 en adelante	15 días , Pago de anticipo de 40%	Descuento de 10%

Tabla 5.10. Tiempo de crédito proveedores. (Elaboración por el Autor)

Procedimiento:

Una vez entregada la obra, bien o servicio, se deberá realizar el informe o acta de entrega a fin de concretar con el cliente la terminación del mismo. Emitir la factura electrónica inmediatamente e incluir los respaldos que el cliente solicita cumpliendo sus políticas de recepción.

Indicadores:

Satisfacción de clientes

Cobros realizados al mes

Gestión de pagos.

Uno de los puntos importantes en la gestión de pagos es la efectividad con los que estos se hacen tanto a clientes internos como son los empleados y proveedores externos como son el caso de los que abastezcan de algún servicio para la ejecución de nuestros trabajos.

Por lo que se plantea que esta área debe tener unas políticas de rapidez y facilidad. Ya que de estos dependerán la alianza que se tenga con los proveedores.

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES

Objetivo: Mantener buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores cómo parte fundamental del cumplimiento de nuestra misión, a través de las condiciones pactadas.

Términos:

Proveedor: personas naturales o jurídicas que suministran los bienes y servicios a FRAXA Construcciones.

Política:

1. Para realizar los diferentes pagos a proveedores se requiera la autorización de acuerdo con los siguientes niveles:

NIVEL	Monto	Autoriza
1	USD 1 a USD 499	Gerencia Financiera
2	USD 500 en adelante	Gerencia General

Tabla 5.11 Tiempo de crédito proveedores. (Elaboración por el Autor)

2. El pago se establece de acuerdo a la negociación con el proveedor realizarlo en 15, 30 o 50 días a partir de la entrega de la factura física o la emisión de la factura electrónica.
3. En caso de que el pago inmediato a ciertos proveedores implique un descuento significativo al monto se podrán realizar excepciones, justificando que el descuento impacte positivamente al flujo de caja.

Procedimiento:

Para realizar pago a proveedores se debe recibir la factura con validez tributaria, debe contar con la orden de compra, contrato o recibo de satisfacción y entrega del bien o servicio. Los pagos se realizan los días martes y jueves.

Indicadores:

Pagos realizados al mes

Satisfacción del proveedor

POLITICA DE FINANCIACIÓN

Objetivo: Mantener la rentabilidad de la empresa FRAXA CONSTRUCCIONES

Opciones de financiamiento

Accionistas

Entidades bancarias

Una vez detectada la necesidad para la financiación se identifica la opción de financiamiento, mismo que será acorde al monto:

Opción de financiamiento	Monto	Plazo
Accionistas	Hasta 15.000 USD	Al pago del cliente final
Entidad bancaria	Desde 15.001 USD	De acuerdo a las políticas del banco

Tabla 5.12. Opciones de financiamiento. (Elaboración por el Autor)

1. La solicitud de financiamiento a través de los accionistas es simple, comprende la inversión económica del accionista y el desembolso del valor a la conclusión de la obra, una vez cobrado el bien o servicio al cliente final, por política se establece un reconocimiento del 0,4% de interés del monto mensual como retribución al crédito otorgado.
2. La solicitud de crédito a la entidad bancaria la decide el gerente general de la empresa, siempre será bajo su autorización y gestión.

3. Una vez definido el monto y destino del mismo se selecciona el tipo de producto al que se aplicará la solicitud del crédito.
4. Se analizará el interés, plazo, beneficio y tiempo de desembolso para la decisión.
5. De acuerdo a la entidad bancaria se cumplirán los requisitos que esta solicite.
6. Se ingresa la solicitud de crédito, el asesor valida la información entregada.
7. La entidad bancaria administra la información otorgada, revisa el proyecto para analizar las condiciones que representa: 8 días
8. La solicitud del crédito pasa a análisis del asesor del banco: 3 días
9. El asesor presenta el proyecto en el comité: 3 días
10. Notificación: 1 día

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La contratación de personal es el proceso por el cual permite a la empresa contar con mano de obra para la ejecución de obras, realización de actividades inherentes a la empresa y para ejecutar los procesos que la mantienen a flote.

El área de recursos humanos es parte de los procesos de apoyo dentro de la cadena de valor de Porter permite gestionar al talento humano de la organización.

Para Fraxa construcciones S.A., al ser una empresa de servicios de construcción su enfoque principal para el área de contrataciones es reclutar mano de obra calificada para ello, porque usualmente se trabaja por obra por tanto el cliente final debe recibir un producto bien elaborado, por tanto los procesos de contratación deberán asegurar que la

mano de obra sea calificada y se garantice de contar con la experiencia y valores que la empresa ofrece.

Se determina dos tipos de población para el personal de la organización, el personal operativo y el personal administrativo. Dentro del personal administrativo se encuentran los operarios que ejecutan las obras de construcción, son quienes realizan actividades manuales que no requieren mayor complejidad, análisis, pero sin embargo tienen alto riesgo ergonómico por las actividades que se realizarán. Usualmente se contrata por obra cierta o por un periodo de tiempo específico.

El personal administrativo corresponde al personal de oficina, es personal usualmente fijo.

Para cumplir el objetivo del proceso de selección se desarrolló la siguiente política para los procesos de selección y contratación:

POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Objetivo. - Proporcionar mano de obra calificada para la ejecución y cumplimiento de los diferentes proyectos de la empresa.

Pautas:

Contar con una base de candidatos en la que consten excolaboradores y nuevos candidatos para posibles nuevos proyectos.

Realizar seguimiento constante a excolaboradores para recontractar en caso de requerirlo, asegurando de esta manera la experiencia del personal.

Las contrataciones se realizan de acuerdo con la legislación ecuatoriana, sea por contratos de obra cierta o contrato de temporada, cumplirán con la afiliación correspondiente, beneficios y descuentos por ley que correspondan.

PROCESO:

1. El proceso de selección se activa con el requerimiento del área comercial, cuando se concreta la contratación de una obra o servicio.
2. El área de selección recibe la requisición de los cargos y número de vacantes a cubrir.
3. De acuerdo a ello se realiza la difusión de las vacantes sea por medio de la base de datos del departamento de recursos humanos o difusión externa para atraer nuevos candidatos.
4. Una vez recibidas las hojas de vida se realiza la verificación de las mismas y una pequeña entrevista para conocer a los candidatos.
5. Para cargos operativos se realiza una entrevista con el supervisor o jefe inmediato y recursos humanos.

Para cargos administrativos si se realizan las pruebas psicológicas de acuerdo al cargo que vayan a desempeñar.

6. Se realiza verificación de referencias.
7. Se verifica con el servicio de medicina ocupacional externo que los candidatos que han pasado el filtro anterior tengan un estado de salud apto para el cargo operativo.
8. Se contrata al personal.

9. Una vez contratado el personal se realiza la inducción a la empresa y al trabajo que ejecutarán, la inducción está 60% enfocada al cumplimiento de normas de seguridad en el trabajo, pues en su mayoría es trabajo operativo.

5.2.1 Premisas o supuestos

La situación actual de la empresa establece que existe una falta de capital que es debido a dos factores importantes, el crédito ante las instituciones públicas y los gastos en maquinaria y equipos para la empresa, estos factores han consumido toda la liquidez y solvencia de la empresa como se logra observar que termino el periodo fiscal del 2019. De igual manera realizando una gran afectación para el inicio de actividades laborales en el primer trimestre del presente año.

La falta de pagos hacia los proveedores por parte del estado está aumentando, haciendo cada vez más prolongados los tiempos de pago, en ocasiones con montos elevados los pagos comienzas a pasar de los 150 días de crédito lo cual se produce una gran inestabilidad a la empresa llegando a buscar forma de financiamiento informal para sustentar los pagos de proveedores.

De igual manera el aumento de servicios ofertados por la empresa ha hecho que sus áreas de trabajo, maquinaria, equipos e insumos que posee la empresa aumenten lo cual ha provocado una inversión por parte de la empresa sin tomar en cuenta que se reemplaza el capital de trabajo con bienes y como resultante una baja en la solvencia y fluidez.

Para la implementación del modelo de gestión se contará con la concientización de las áreas del estado actual de la empresa, se deberá plantear el uso correcto de un manual de procedimientos para las diferentes áreas

Debido a la situación país, no se puede establecer periodos de pagos ni cumplimiento por lo que se debe plantear la disminución de trabajo con instituciones públicas y comenzar a realizar trabajos en el sector privado.

5.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica

El objetivo de la propuesta metodológica es que la empresa tenga siempre los recursos económicos necesarios para continuar ofertando sus servicios. Tomando en cuenta si es necesario llegar a pedir financiamiento externo.

5.2.3 Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).

Para la ejecución de esta metodología se centrará sobre la adecuada y eficiente ejecución de la gestión de la tesorería, que es la encargada del flujo económico tanto presente como recurrente de efectivo.

5.2.4 Responsables de la implementación y control

Para la implementación del modelo de gestión debe gestionar principalmente el área Financiera que se hace responsable del flujo de efectivo que controla la compañía, y esta a su vez trabajará con las demás áreas, de igual manera deberá formar parte de esta implementación la gerencia al realizar la toma de decisiones al momento de ver el cliente con el que se va a trabajar con su respectivo riesgo.

El control de la aplicación del modelo estará a cargo de los altos directivos de la empresa y se la valorará al final del año fiscal, estableciendo como punto de comparación a los años anteriores y tomando en cuenta el crecimiento de la empresa.

5.2.5 Fases para su puesta en práctica

La implementación de un modelo de gestión financiera lleva entre seis a diez semanas lo cual depende mucho de las políticas que se van a aplicar y de los clientes y proveedores se acoplen a estas. De igual manera depende de los empleados que intervienen en estos servicios.

Para la aplicación se estima que con retroalimentación estará en ejecución alrededor de ocho semanas y estas se desembalaran de la siguiente manera:

- Planificación del modelo de gestión financiera
- Designación del personal que interviene en las áreas para mejoras del sistema de gestión
- Designación del personal efectuara las políticas de gestión.
- Sociabilización y capacitación del modelo de gestión a nivel interno de la empresa
- Sociabilización y sensibilización del modelo de gestión tanto a proveedores y a clientes.
- Implementación del modelo de gestión financiera en la empresa
- Análisis de resultados del modelo de gestión establecido a un periodo fiscal (anual)
- Análisis de resultados obtenidos del modelo aplicado al periodo posterior
- Corrección de errores cometidos en el modelo de gestión
- Aplicación de correcciones del modelo de gestión para el periodo actual
- Reinicio del modelo de gestión financiera.

5.2.6 Indicadores de evaluación

Los indicadores establecidos en la siguiente tabla podrán ser analizados una vez se realicen las nuevas políticas según el manual implementado, estos indicadores ayudarán a obtener cifras e interpretaciones en forma de datos para saber el estado de las áreas. Este proceso se lo puede realizar por periodos trimestrales o anuales para la obtención de datos, y a su vez serán analizados con datos posteriores con el fin de mejorar la eficiencia en el modelo.

GESTION FINANCIERA	Objetivos	Estrategias	Indicador	Fórmula
Financiera	Cumplir con las responsabilidades financieras programando y administrando Política	Analizar nuevos proveedores con menor costo bienes	Porcentaje reducción de costos en los proveedores	$\frac{\text{costo anterior} - \text{costo actual}}{\text{costo anterior}} * 100$
		Fomentar el crecimiento de la empresa a través de una fuente de financiamiento para aumento de capital.	Porcentaje de necesidad de capital trabajo	$\frac{\text{valor financiamiento}}{\text{capital actual}} * 100$
		Reducir la cartera vencida de la empresa.	Porcentaje reducción de cartera vencida	$\frac{\text{dinero cobrado}}{\text{cartera vencida}} * 100$
Gestión de cobranzas	Impactar positivamente nuestro flujo de caja, disminuyendo el periodo medio de cobro y mantener buenas	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes	Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente	$\frac{\text{numero de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}} * 100$

	relaciones comerciales con nuestros clientes	numero cobros durante el mes	numero de cobros al mes	$\frac{\text{numero de cobros durante un mes}}{\text{promedio mensual de cobros periodo anterior}} * 100$
Gestión de Pagos	Mantener buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores cómo parte fundamental del cumplimiento de nuestra misión, a través de las condiciones pactadas	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes	Verificar si esta implementada la planificación financiera	$\frac{\text{numero de proveedores satisfechos}}{\text{total de proveedores}} * 100$
		numero cobros durante el mes	Implementación cuadro de menado	$\frac{\text{numero de pagos durante un mes}}{\text{promedio mensual de pagos periodo anterior}} * 100$
		numero cobros durante el mes	Implementación cuadro de menado	$\frac{\text{numero de pagos durante un mes}}{\text{promedio mensual de pagos periodo anterior}} * 100$

Tabla 5.13. Indicadores establecidos en el manual. (Elaboración por el Autor)

I. LIQUIDEZ		2018	2019	F. Construcción	F42. Obra Civil
1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,18	1,49	1,7434	1,9203
2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	1,12	1,28	1,4407	1,6795
II. SOLVENCIA					
1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0,73	0,41	0,3667	0,2518
2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	2,65	0,70	0,302	0,1766
3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	0,99	1,13	1,2275	1,4077
4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	3,65	1,70	1,302	1,1766

5. Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)	3,26	-	1,5633	1,387
------------------------------	--	------	---	--------	-------

Tabla 5.14. Comparación de Indicadores obtenidos de periodo fiscal 2018 y 2019 con datos de la superintendencia de compañías. (Elaboración por el Autor)

La situación actual de la empresa nos describe que tiene una liquidez inferior a la del promedio del sector de la construcción, la liquidez corriente y la prueba ácida nos aclaran que debe superar a uno sin embargo estando bajo del promedio de las demás empresas nos describe que la empresa esta en menores posibilidades de efectuar pagos a cortos plazos. Enfocados en estos índices y con datos periodos trimestrales podemos establecer medidas precautelares como la ayuda de financiamiento con alguna agencia.

La prueba ácida en el caso de la empresa es muy independiente a los del sector de la construcción debido a que depende del inventario que posee la empresa. este a su vez del periodo del año en el cual se hace el análisis ya que existe una menor rotación de productos en algunos meses del año.

Respecto a la solvencia de la empresa se denota que se encuentra funcional debido a sus corrientes activos son mayores en un 50% a los pasivos, aunque en la comparación con los datos del sector se encuentran mas elevados lo cual significa que posee baja capacidad de endeudamiento y esto puede perjudicar al momento de realizar licitaciones de obras con las empresas que se encuentran en el medio.

6. CONCLUSIONES

La empresa FRAXA Construcciones es una empresa dedicada a la rama de la construcción con el objetivo de ofrecer bienes y servicios de alta calidad y conforme a las necesidades de sus clientes tanto en lo práctico como económico.

Se ha establecido que la empresa en la actualidad posee baja liquidez y para lo cual es necesario la ayuda de financiamiento por cualquiera de las agencias analizadas en el estudio que permita la prestación de servicio más óptima. Se establece que un punto principal para la ayuda de financiamiento sería con una liquidez corriente descendente en por lo menos 2 periodos consecutivos y que se encuentre por debajo de la relación uno a uno en pasivos y activos corrientes.

Las MYPES es un sector que tiene bajo crecimiento y sostenibilidad ya que realizan su gestión financiera de manera empírica, por lo que un modelo de gestión en la mayoría de casos ayuda a llevar de manera ordenada y organizada las finanzas de las empresas.

Los problemas económicos que han afectado al país durante los últimos años han hecho que su sistema financiero y sus entes correctores comiencen a dar medidas estrictas y nada favorables en sus prestaciones bancarias lo cual es un factor muy considerable al momento de proponer ayuda financiera de estas entidades.

La empresa FRAXA Construcciones y sus colaboradores han mostrado el interés para iniciar con el mejoramiento de sus procesos financieros, de tal manera que el personal se ha comprometido de manera responsable en continuar en la búsqueda de mejores procesos y en el crecimiento personal para la mejora del área financiera.

A nivel país uno de los principales problemas a nivel empresarial es la falta de liquidez y solvencia lo cual produce que las empresas que se encuentran en su etapa de emprendimiento o ya pertenecen al sector de las PYMES cuenten con flujos de efectivos negativos y por ende al incumplimiento de obligaciones.

Conforme a los datos obtenidos durante los tres años de operación de la empresa, se detalla que sus niveles de crecimiento en venta al ofrecer sus servicios han permanecido constantes, sin embargo, los márgenes de utilidad de la misma han ido decreciendo debido a que se registra un aumento en sus activos, para lo cual se propone una estrategia de maximización en la utilidad de la empresa.

7. RECOMENDACIONES

Se debe elaborar un manual de funciones para la empresa FRAXA Construcciones que abarque la implementación del modelo de gestión financiera con el resto de las áreas de la empresa y efectuar controles de desempeño y eficiencia, de igual manera observar si existen conflictos al implementar el modelo y como solucionarlos.

Se recomienda tener un constante seguimiento con las nuevas ofertas financieras y estar actualizados en las tasas de interés ofertadas para los sectores industriales, logrando así tener mejores desempeños financieros.

Se recomienda la implementación de nuevos y mejores sistemas y protocolos de gestión de compras para la empresa, tomando en cuenta que el área de compras abarca el mayor porcentaje de egresos de la empresa y en donde existe un punto muy considerable al obtener crédito de los proveedores, ayudando a la empresa a tener solvencia.

8. AGRADECIMIENTOS

Gracias totales.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALLEJA, J. (2003). El Fondo de Maniobra y las Necesidades Operativas de Fondos. *IE BUSINESS SCHOOL*.

CFN, J. (2017). FICHA SECTORIAL: CONSTRUCCION. *SUBGERENCIA NACIONAL DE ANALISIS E INFORMACION*.

CORTES, R., & STEIN, T. (1997). No Title. *PERIODIZACIÓN E INTERPRETACIÓN LATIN AMERICA A GUIDE TO ECONOMIC HISTORY 1830-1930*.

ESTUPIÑAN, O., & ESTUPIÑAN, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (ECOEDICI). BOGOTA.

FERREL, O., & HIRT, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw Hill.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. ET AL. (2010). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Felix Varela

PAREDES, C. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Estrumental S.A.* Quito: Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE.

RIVERA, F. (2019). FRAXA Construcciones, Resumen anual.

ROBERT, A., & VIJAY, G. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12th ed.). MADRID: McGraw Hill.

SÁNCHEZ, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización*. Berlín: Freie Universität Berlín

SÁNCHEZ, L. (1998). *Manual de Términos Económicos y Financieros*. Lima: San Marcos

SRI. (2014). PYMES.

VAN HORNE, J., & WACHOWICZ, J. (2002). *No Title*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

INDICADORES DE LA CONSTRUCCION

[http://200.32.68.36/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=view&ui.object=defaultOutput\(%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Indicadores%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27indices%20financieros%27%5D\)&ui.name=indices%20financieros&ui.format=HTML&ui.backURL=%2Fportal%2Fcgi-bin%2Fcognos.cgi%3Fb_action%3Dxts.run%26m%3Dportal%2Fcc.xts%26m_folder%3Di8A3C08A176A14230BD77E6F506081A53%26m_section%3D7](http://200.32.68.36/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=view&ui.object=defaultOutput(%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Indicadores%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27indices%20financieros%27%5D)&ui.name=indices%20financieros&ui.format=HTML&ui.backURL=%2Fportal%2Fcgi-bin%2Fcognos.cgi%3Fb_action%3Dxts.run%26m%3Dportal%2Fcc.xts%26m_folder%3Di8A3C08A176A14230BD77E6F506081A53%26m_section%3D7)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (25 de Febrero de 2019).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:

http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

10. ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA EMPRESAS DE CONSTRUCCION

Fecha de la entrevista: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

- 1.- ¿Qué bienes y servicios abarca la misión de su empresa?

- 2.- En el Ecuador que tan importante es el aporte de las empresas de la construcción en la economía?

- 3.- ¿Considera que la liquidez del sector construcción (MYPES) permite cubrir obligaciones pendientes a corto plazo?

- 4.- ¿Cuál es el origen de los fondos para una obra o trabajo determinado?

- 5.- En construcción, ¿qué tiempo promedio es el plazo del crédito de las empresas de sector construcción (MYPE)?

6.- Considera que el sector de la construcción tiene beneficios, del estado y de instituciones privadas, para promover la ejecución de proyectos

7.- ¿Conoce si dentro de los créditos existe un producto específico para pymes?

8.- ¿Que otras fuentes de financiamiento conoce?

9.- ¿Qué mejoras considera se podrían aplicar para manejar un flujo de caja eficiente en el sector de la construcción?

PROBLEMA

Los modelos de gestión financiera aplicados en las MYPES en el país ayudan a este sector parcialmente, debido a una baja estabilidad política y económica al igual que los cambios constantes de requisitos para financiamiento de estos modelos.

Hipótesis:

A partir de un modelo de gestión financiera se optimizará la solvencia y liquidez en la empresa FRAXA Construcciones perteneciente a las MYPES dedicada a la prestación y comercialización de bienes y servicios en el sector de la construcción en el Ecuador.

Variable dependiente: Optimización de la solvencia y liquidez en la empresa FRAXA Construcciones perteneciente a las MYPES dedicada a la prestación y comercialización de bienes y servicios en el sector de la construcción en el ecuador.

Variable independiente: Modelo de gestión financiera

Indicador (como lo mido)	Mide	Pregunta
Liquidez	Mide la capacidad de cubrir las obligaciones que se han adquirido, a corto plazo	En construcción, ¿qué tiempo promedio es el plazo del crédito de las empresas de sector construcción (MYPE)?
		¿Cuál es el origen de los fondos para una obra o trabajo determinado?
		¿Considera que la liquidez del sector construcción (MYPES) permite cubrir obligaciones pendientes a corto plazo?

Eficiencia	Mide el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso	¿Cómo están establecidos los costos de un proceso u obra?
		¿Cómo se mide el rendimiento del recurso utilizado?
Factor externo	Dinámica de requisitos para créditos	¿Que motiva cambiar los requisitos para otorgar préstamos?
		¿Qué tan accesible es la obtención de créditos o productos para financiamiento?
	Dinámica de productos para financiamiento	¿Qué factores del país han sido cruciales para crear o quitar productos?
Tiempo	Tiempo que se toma para otorgar préstamos	
Alcance	Factibilidad de acceder a financiación de proyectos	¿Existe un producto específico para pymes?
		¿Qué medios se utilizan para promocionar los productos para PYMES?
		¿Qué fuentes de financiamiento conoce?



TABLA DE INDICADORES

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$ $\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$ $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) *$ $(\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

MANUAL DE OPERACIÓN

FRAXA Construcciones es una empresa que brinda bienes y servicios de obra civil, diseño estructural, carpintería, cerrajería, distribución de material a empresas del sector privado y público.

Misión

Nuestra misión es brindar bienes y servicios para la construcción, ingeniería y diseño estructural que contribuyan al éxito de los proyectos de nuestros clientes.

Visión

Queremos consolidar a FRAXA Construcciones cómo una empresa líder en el mercado de bienes y servicios para la construcción, ingeniería y diseño estructural.

AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Para el cumplimiento del trabajo que venimos realizando en la empresa, hemos tomado la decisión de llevar a cabo un manual de procedimientos financieros y administrativos con el afana de precautelar los intereses de la empresa y de sus colaboradores y tener procedimientos reglamentados y normados en los cuales se deberán basar.

POLITICA DE TESORERIA

Objetivo: Cumplir con las responsabilidades financieras programando y administrando
Política:

1. Registro contable oportuno de los ingresos y egresos de la compañía.
2. Control mensual del estado financiero de tesorería.
3. Tesorería cubre principalmente los pagos destinados a servicios básicos, empleados e impuestos y posteriormente pago a proveedores.
4. En caso de pagos de clientes con cheque se deberá entregar el mismo certificado en las oficinas de pagaduría de la empresa, no se recibe dinero en efectivo por montos mayores a USD 1000.

5. La custodia de montos en efectivo está bajo responsabilidad del gerente general.

Indicadores:

Porcentaje reducción de costos en los proveedores

Flujo efectivo en caja

Porcentaje de necesidad de capital trabajo

Porcentaje reducción de cartera vencida

POLITICA DE COBRANZAS

Objetivo: Impactar positivamente nuestro flujo de caja, disminuyendo el periodo medio de cobro y mantener buenas relaciones comerciales con nuestros clientes.

Términos:

Cliente: personas naturales o jurídicas que utiliza los servicios, bienes y obras de FRAXA Construcciones.

Política:

1. Realizar seguimiento constante al cliente sobre la obra, bien o servicio préstamo para asegurar la entrega y finalización del mismo a conformidad y satisfacción del cliente.
2. Emitir las facturas electrónicas de forma ágil, una vez recibido la obra, bien o servicio, a fin de que llegue al cliente de forma rápida con todos los respaldos que el requiera.
3. Motivar el pago de anticipos de hasta el 40 % del monto de la obra, bien o servicio que se realizará.
4. Incentivar a los clientes al pronto pago, promoviendo descuentos significativos y atractivos para el cliente.

5. Proponer cómo negociación crédito de 15, 30, 60 y 120 días plazo de acuerdo con el tipo de cliente y monto

Cliente	Monto	Plazo	Incentivo
Sector público	De USD 1 a USD 7 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 60 días	No aplica
	De USD 7 000 a USD 35 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 30 días	No aplica
	De USD 35 000 a USD 70 000	Depende de la empresa, oscila hasta los 20 días	No aplica
Personas particulares y empresas privadas	De USD 1 a USD 999	Inmediato	No aplica
	De 1000 en adelante	15 días , Pago de anticipo de 40%	Descuento de 10%

TABLA 1.1 Tiempo de crédito proveedores. (Elaboración propia)

Procedimiento:

Una vez entregada la obra, bien o servicio, se deberá realizar el informe o acta de entrega a fin de concretar con el cliente la terminación del mismo. Emitir la factura electrónica inmediatamente e incluir los respaldos que el cliente solicita cumpliendo sus políticas de recepción.

Indicadores:

Satisfacción de clientes

Cobros realizados al mes

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES

Objetivo: Mantener buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores cómo parte fundamental del cumplimiento de nuestra misión, a través de las condiciones pactadas.

Términos:

Proveedor: personas naturales o jurídicas que suministran los bienes y servicios a FRAXA Construcciones.

Política:

1. Para realizar los diferentes pagos a proveedores se requiera la autorización de acuerdo con los siguientes niveles:

NIVEL	Monto	Autoriza
1	USD 1 a USD 499	Gerencia Financiera
2	USD 500 en adelante	Gerencia General

TABLA 1.2 Tiempo de crédito proveedores. (Elaboración propia)

2. El pago se establece de acuerdo a la negociación con el proveedor realizarlo en 15, 30 o 50 días a partir de la entrega de la factura física o la emisión de la factura electrónica.

3. En caso de que el pago inmediato a ciertos proveedores implique un descuento significativo al monto se podrán realizar excepciones, justificando que el descuento impacte positivamente al flujo de caja.

Procedimiento:

Para realizar pago a proveedores se debe recibir la factura con validez tributaria, debe contar con la orden de compra, contrato o recibo de satisfacción y entrega del bien o servicio. Los pagos se realizan los días martes y jueves.

Indicadores:

Pagos realizados al mes

Satisfacción del proveedor

POLITICA DE FINANCIACIÓN

Objetivo: Mantener la rentabilidad de la empresa FRAXA CONSTRUCCIONES

Opciones de financiamiento

Accionistas

Entidades bancarias

Una vez detectada la necesidad para la financiación se identifica la opción de financiamiento, mismo que será acorde al monto:

Opción de financiamiento	Monto	Plazo
--------------------------	-------	-------

Accionistas	Hasta 15.000 USD	Al pago del cliente final
Entidad bancaria	Desde 15.001 USD	De acuerdo a las políticas del banco

TABLA 1.3 Opciones de financiamiento. (Elaboración por el Autor)

1. La solicitud de financiamiento a través de los accionistas es simple, comprende la inversión económica del accionista y el desembolso del valor a la conclusión de la obra, una vez cobrado el bien o servicio al cliente final, por política se establece un reconocimiento del 0,4% de interés del monto mensual cómo retribución al crédito otorgado.
2. La solicitud de crédito a la entidad bancaria la decide el gerente general de la empresa, siempre será bajo su autorización y gestión.
3. Una vez definido el monto y destino del mismo se selecciona el tipo de producto al que se aplicará la solicitud del crédito.
4. Se analizará el interés, plazo, beneficio y tiempo de desembolso para la decisión.
5. De acuerdo a la entidad bancaria se cumplirán los requisitos que esta solicite.
6. Se ingresa la solicitud de crédito, el asesor valida la información entregada.
7. La entidad bancaria administra la información otorgada, revisa el proyecto para analizar las condiciones que representa: 8 días
8. La solicitud del crédito pasa a análisis del asesor del banco: 3 días
9. El asesor presenta el proyecto en el comité: 3 días
10. Notificación: 1 día

POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo. - Proporcionar mano de obra calificada para la ejecución y cumplimiento de los diferentes proyectos de la empresa.

Pautas:

Contar con una base de candidatos en la que consten excolaboradores y nuevos candidatos para posibles nuevos proyectos.

Realizar seguimiento constante a excolaboradores para recontratar en caso de requerirlo, asegurando de esta manera la experiencia del personal.

Las contrataciones se realizan de acuerdo con la legislación ecuatoriana, sea por contratos de obra cierta o contrato de temporada, cumplirán con la afiliación correspondiente, beneficios y descuentos por ley que correspondan.

PROCESO:

1. El proceso de selección se activa con el requerimiento del área comercial, cuando se concreta la contratación de una obra o servicio.
2. El área de selección recibe la requisición de los cargos y número de vacantes a cubrir.
3. De acuerdo a ello se realiza la difusión de las vacantes sea por medio de la base de datos del departamento de recursos humanos o difusión externa para atraer nuevos candidatos.
4. Una vez recibidas las hojas de vida se realiza la verificación de las mismas y una pequeña entrevista para conocer a los candidatos.
5. Para cargos operativos se realiza una entrevista con el supervisor o jefe inmediato y recursos humanos.

Para cargos administrativos si se realizan las pruebas psicológicas de acuerdo al cargo que vayan a desempeñar.

6. Se realiza verificación de referencias.

7. Se verifica con el servicio de medicina ocupacional externo que los candidatos que han pasado el filtro anterior tengan un estado de salud apto para el cargo operativo.

8. Se contrata al personal.

9. Una vez contratado el personal se realiza la inducción a la empresa y al trabajo que ejecutarán, la inducción está 60% enfocada al cumplimiento de normas de seguridad en el trabajo, pues en su mayoría es trabajo operativo.

INDICADORES DE EVALUACION

Objetivo. - Proporcionar indicadores numéricos para poder realizar evaluación de la metodología implementada,

Pautas:

Mediante los resultados de estos indicadores se establecerá los rendimientos que va ha tener el modelo de gestión. Y de manera progresiva cuando se obtenga más información de periodos futuros se puede establecer la tendencia para obtener la mejor eficiencia.

GESTION FINANCIERA	Objetivos	Estrategias	Indicador	Fórmula
Financiera	Cumplir con las responsabilidades financieras programando y administrando Política	Analizar nuevos proveedores con menor costo bienes	Porcentaje reducción de costos en los proveedores	$\frac{\text{costo anterior} - \text{costo actual}}{\text{costo anterior}} * 100$
		Fomentar el crecimiento de la empresa a través de una fuente de financiamiento para aumento de capital.	Porcentaje de necesidad de capital trabajo	$\frac{\text{valor financiamiento}}{\text{capital actual}} * 100$
		Reducir la cartera vencida de la empresa.	Porcentaje reducción de cartera vencida	$\frac{\text{dinero cobrado}}{\text{cartera vencida}} * 100$

Gestión de cobranzas	Impactar positivamente nuestro flujo de caja, disminuyendo el periodo medio de cobro y mantener buenas relaciones comerciales con nuestros clientes	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes	Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente	$\frac{\text{numero de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}} * 100$
		numero cobros durante el mes	numero de cobros al mes	$\frac{\text{numero de cobros durante un mes}}{\text{promedio mensual de cobros periodo anterior}} * 100$
Gestión de Pagos	Mantener buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores cómo parte fundamental del cumplimiento de nuestra misión, a través de las condiciones pactadas	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes	Verificar si esta implementada la planificación financiera	
		numero cobros durante el mes	Implementación cuadro de menado	$\frac{\text{numero de pagos durante un mes}}{\text{promedio mensual de pagos periodo anterior}} * 100$ $\frac{\text{numero de proveedores satisfechos}}{\text{total de proveedores}} * 100$
		numero cobros durante el mes	Implementación cuadro de menado	$\frac{\text{numero de pagos durante un mes}}{\text{promedio mensual de pagos periodo anterior}} * 100$