

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE CUENCA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Administración de Empresas*

**ANÁLISIS DE CASO:**

**“ANÁLISIS DE CASO DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE  
PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA  
FUNDACIÓN ILUMINAR LUZ Y COLOR PARA CUENCA”**

**AUTORAS:**

ADRIANA MARISOL IÑAMAGUA ROBLES

MARGOTH AMADA MÉNDEZ ÁVILA

**TUTOR:**

ING. DIEGO SANTIAGO ÁLVAREZ PINOS

CUENCA - ECUADOR

2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotras, Adriana Marisol Iñamagua Robles con documento de identificación N° 0106127053 y Margoth Amada Méndez Ávila con documento de identificación N° 0107313272, manifestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE CASO DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ILUMINAR LUZ Y COLOR PARA CUENCA”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

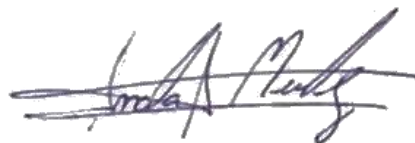
En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autoras nos reservamos a los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, octubre de 2021.

Adriana Iñamagua

Adriana Marisol Iñamagua Robles

C.I. 0106127053



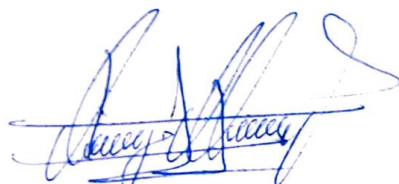
Margoth Amada Méndez Ávila

C.I. 0107313272

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE CASO DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ILUMINAR LUZ Y COLOR PARA CUENCA”**, realizado por Adriana Marisol Ñamagua Robles y Margoth Amada Méndez Ávila, obteniendo el *Análisis de caso*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, octubre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diego Santiago Álvarez Pinos', with a horizontal line drawn across the middle of the signature.

Ing. Diego Santiago Álvarez Pinos

C.I. 0104033436

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Adriana Marisol Ñamagua Robles con documento de identificación N° 0106127053 y Margoth Amada Méndez Ávila con documento de identificación N° 0107313272, autoras del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE CASO DE UNA PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ILUMINAR LUZ Y COLOR PARA CUENCA”**, certificamos que el total contenido del *Análisis de caso*, es de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, octubre de 2021.

Adriana Ñamagua

Adriana Marisol Ñamagua Robles

C.I. 0106127053



Margoth Amada Méndez Ávila

C.I. 0107313272

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres y a mi abuelita por haberme siempre inculcado a ser la persona que soy en la actualidad, motivándome constantemente sin dejarme caer, con el fin de verme cumplir mis sueños, todos los logros que he conseguido han sido gracias a ellos y este no es la excepción.

A mis hermanas, mi familia, y demás personas que siempre han estado conmigo cuando los he necesitado, gracias por todo el apoyo y motivación que siempre me han brindado.

Agradezco también a mi mejor Amiga y compañera de tesis, Margoth Méndez, la vida estudiantil nos ha dado la oportunidad de conocernos y compartir todos estos años, gracias infinitas por todo el apoyo que me ha brindado.

Por último, a la Universidad Politécnica Salesiana por brindarme el conocimiento necesario para enfrentarle a la vida.

Este nuevo logro en mi vida es gracias a todos ustedes, finalmente he logrado concluir con éxito una carrera que al inicio parecía infinita, no ha sido sencillo el proceso, pero nada es imposible.

Adriana Marisol Iñamagua Robles

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por tenerme con vida y salud, además darme paciencia y sabiduría para permitirme cumplir mis objetivos y ser la fuerza que necesito para avanzar y poder terminar este proceso.

También quiero agradecer a mi hija, mis padres y mis hermanos por ser los pilares fundamentales en mi vida, han sido fuente de inspiración y motivación para seguir adelante y gracias a su apoyo constante no me he rendido en ningún momento del camino.

Finalmente, agradecer a mi compañera de tesis y mejor amiga Adriana Iñamagua, gracias a su apoyo e incondicionalidad he logrado llegar al final de la meta y es que bien dicen que con las personas correctas el camino siempre será más fácil.

Margoth Amada Méndez Ávila

## Índice general

Resumen .....	1
1 Problema .....	2
2 Antecedentes .....	4
2.1 Importancia y alcance .....	5
2.2 Delimitación: .....	6
2.2.1 Limitantes: .....	6
3 Objetivos .....	7
3.1 Objetivo General .....	7
3.2 Objetivos Específicos .....	7
4 Fundamentación teórica .....	8
4.1 Área administrativa .....	8
4.1.1 Análisis administrativo .....	8
4.1.2 Plan estratégico .....	8
4.1.3 Objetivos empresariales .....	8
4.1.4 Estrategias .....	9
4.1.5 Objetivos estratégicos .....	11
4.1.6 Diagnóstico empresarial .....	11
4.1.7 Diagnóstico FODA .....	12
4.1.8 Indicadores de gestión .....	13
4.1.9 Fuerzas de PORTER .....	13
4.1.10 PESTEL .....	14
4.1.11 Filosofía empresarial .....	14
4.1.12 Misión .....	14
4.1.13 Visión .....	15
4.1.14 Políticas empresariales .....	16
4.1.15 Valores corporativos .....	16
4.2 Área financiera .....	17
4.2.1 Análisis financiero .....	17
4.2.2 Estados financieros .....	17
4.2.3 Flujos de efectivo .....	17
4.2.4 Planificación financiera .....	18



4.2.5	Emisión de informes financieros.....	18
4.2.6	Indicadores financieros .....	20
5	Metodología .....	22
6	Análisis de resultados .....	24
6.1	Análisis de resultados administrativos .....	24
6.1.1	Portafolio de servicios .....	24
6.1.2	Plan estratégico .....	24
6.1.3	Organigrama y funciones de los empleados.....	28
6.1.4	Recursos humanos.....	29
6.2	Análisis de resultados financieros .....	30
6.2.1	Estado de situación financiera.....	30
7	Presentación de hallazgos .....	39
7.1	PROPUESTA DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN ILUMINAR .....	41
7.1.1	Plan estratégico .....	41
7.1.2	Estructura organizacional.....	52
7.1.3	Descripción de puesto, perfil y principales actividades a realizar .....	53
7.1.4	Procesos.....	67
7.2	PROPUESTA FINANCIERA .....	80
7.2.1	Proceso de Facturación.....	80
7.2.2	Indicadores Financieros.....	82
8	Conclusiones y recomendaciones .....	87
8.1	Conclusiones.....	87
8.2	Recomendaciones .....	88
9	Bibliografía .....	89
10	Apéndice/Anexos .....	94
10.1	Anexo 1. Modelo de entrevista a los colaboradores de la Fundación .....	94
10.2	Anexo 2. Modelo de entrevista al director ejecutivo de la Fundación .....	96

## **Resumen**

La presente investigación de acuerdo con lo solicitado por la dirección de la Fundación Iluminar, se ha enfocado en la propuesta de una reingeniería de procesos del área administrativa como: proceso de selección de personal, mantenimiento de equipos navideños, aseguramiento y atención al cliente, también se han determinado procesos financieros como: proceso de facturación, planteamiento y presentación de estados financieros y proceso de análisis de indicadores financieros, los cuales inicialmente se han basado en un análisis interno y externo que permita mejorar las actividades que ya han sido establecidas y se desarrollan dentro de la misma, con el fin de alcanzar los objetivos que han sido planteados por esta organización. Para el presente trabajo se ha utilizado herramientas de investigación como entrevistas, tanto al director ejecutivo como a los colaboradores, así también análisis del método analítico sintético y el método cualitativo, con el fin de levantar información con lo cual se ha determinado que el principal problema de la Fundación es que no tienen establecidos con claridad los procesos con los que se manejan y los que han sido elaborados no están siendo ejecutados, esto dentro del área administrativa, mientras que dentro del área financiera no ha sido establecido ningún proceso para llevar a cabo las actividades debido a que se manejan con un sistema de contabilidad pública, razón por la cual se ha visto oportuno realizar una reingeniería a los procesos administrativos y proponer procesos para el área financiera, con los que se pueda contar y disminuir los errores que existen dentro de la organización, de esta manera realizar las actividades de manera apropiada y permitir que tanto los directivos como el personal puedan realizar una correcta toma de decisiones a favor de la Fundación Iluminar.

## Capítulo 1

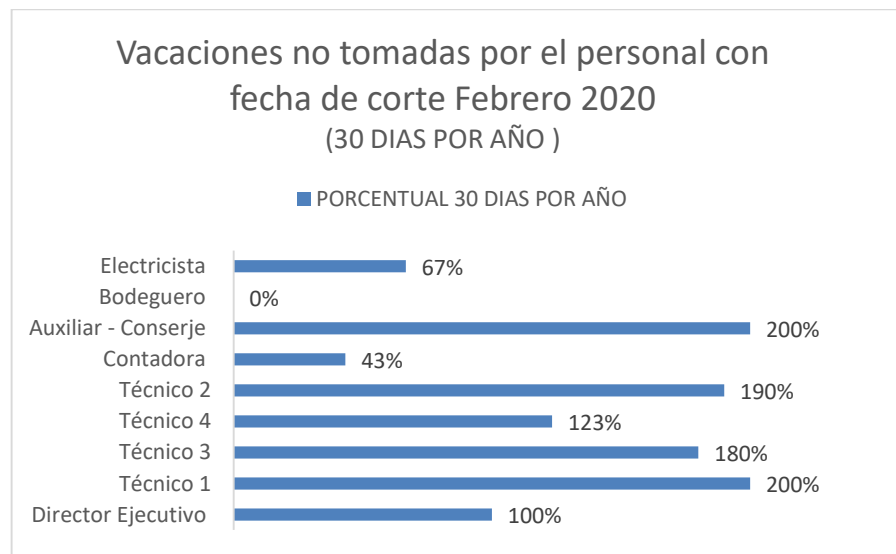
### 1 Problema

Luego de revisar los resultados del análisis interno en la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca se encontraron varias falencias, tanto en el área administrativa como en el área financiera, las cuales no ayudan a que los procesos que se desarrollan se lleven a cabo normalmente, debido a esto se ha visto necesario realizar una propuesta para una reingeniería de procesos en el área administrativa y plantear una propuesta de procesos para el área financiera.

Los principales hallazgos de la evaluación administrativa se enfocan en la falta de estandarización de todos los procesos para dichas áreas, no existen suficiente organización funciones establecidas para cada uno de los colaboradores.

#### Figura 1

*Total, porcentual de vacaciones pendientes del personal de la Fundación*



**Fuente:** (Fundación Iluminar, 2020)

En base a la Figura 1, se evidencia la necesidad de la dotación del personal con el propósito de aliviar la carga laboral de los funcionarios y precautelar los derechos laborales y la efectividad

de la institución.

Se ha analizado dentro de la situación actual de la Fundación la inexistencia de objetivos y estrategias concretas a futuro, lo que ayudaría a un buen manejo y cumplimiento de estas, de esta manera enfocarse al nicho de mercado al que están dirigidas.

La Fundación Iluminar carece de un área administrativa sólida, es decir, no lleva un correcto manejo de actividades, razón por la cual se ve necesario que la misma pueda planificar, organizar, dirigir y controlar el entorno en general de la empresa de manera concreta y que beneficie a la organización.

Dentro del área financiera se encuentra el análisis de las finanzas de corto y largo plazo, en donde se ha podido determinar que no tienen establecido ni se analizan las formas de financiamiento concretas para los proyectos de inversión, además de no controlar los flujos de efectivo.

También se han detectado problemas al momento de devengar los presupuestos asignados por los socios de la Fundación, debido a que no hay una planificación financiera adecuada, no se tiene procesos definidos, no se cuenta con personal capacitado para dicha área y carecen de un correcto control sobre los gastos e ingresos de la Fundación.

## **2 Antecedentes**

En la ciudad de Cuenca la Fundación Iluminar es una institución de derecho privado sin fines de lucro que se encuentra patrocinada por algunas empresas, como la Ilustre Municipalidad de Cuenca, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, la Empresa Municipal Etapa EP, Elecaastro e Hidropaute, las cuales apoyan a la Fundación a través de contribuciones económicas para su continuidad y el desarrollo de sus proyectos.

Esta institución fue creada el 1 de octubre del año 2002, misma que de acuerdo con el Acta de Constitución nació con la misión de iluminar y rescatar los valores patrimoniales y paisajísticos de la urbe, además ofrecer servicios de iluminación en eventos culturales, festivos y de realce ornamental en zonas urbanas y rurales, de acuerdo con sus estatutos. Es importante destacar que el punto de partida para la existencia institucional fue con el propósito de embellecer a Cuenca en época de Navidad y Año Nuevo.

En este afán se han realizado emprendimientos de ornamentación lumínica que muestran a Cuenca como un sitio de belleza singular a más de promover el turismo y la seguridad de los ciudadanos. Estos emprendimientos se enmarcan en dos tipos de iluminación que ofrece la Fundación.

La permanente que ilumina de manera fija determinados edificios y sitios representativos de la urbe, como la Alcaldía de Cuenca y la Corte superior de justicia e iglesias como San Blas, San Sebastián, la Catedral Vieja, El Carmen de Asunción, etc.

La temporal, bajo la cual se busca la iluminación ocasional de edificaciones, edificios, emblemáticos y espacios públicos, en épocas festivas, prodigando a la ciudad una colorida ornamentación lumínica, como: las Fiestas de Fundación e Independencia, Corpus Christi,

Navidad, Carnaval, etc.

A más de todos los objetivos primordiales que se han citado, la Fundación Iluminar realiza actividades como el embanderamiento de la Urbe y el apoyo en la gestión de dotación del alumbrado público, entre otros.

Luego de analizar todos los factores que inciden y se vienen manejando dentro de la Fundación y el crecimiento de ésta, se ha determinado que varios procesos han incrementado de manera significativa y esto ha ocasionado un desbalance del manejo de funciones dentro esta organización, de esta manera se propone una propuesta de mejora tanto del área administrativa como del área financiera.

## **2.1 Importancia y alcance**

Es importante tomar en cuenta que al realizar una mejora dentro de la Fundación Iluminar existirán gran cantidad de beneficiados, debido a que todo es un proceso y con la presentación de esta propuesta se pretende favorecer directamente a la Fundación, es decir, mejorar el manejo de sus procesos y de esta manera se logre expandir la prestación de sus servicios en el mercado. Así también, gran parte del beneficio se lo van a llevar los colaboradores de la Fundación, puesto que con el planteamiento de esta propuesta ellos podrán regularizar sus actividades y maximizar sus beneficios dentro de la misma. Una vez que los colaboradores puedan organizar mejor sus actividades y ofrecer un mejor servicio, va a beneficiar de manera directa a los clientes de la Fundación y de esta manera la demanda aumentaría considerablemente.

## **2.2 Delimitación:**

Con el presente trabajo se va a entregar una propuesta para la reingeniería de procesos para el área administrativa y financiera. A petición de la dirección de la Fundación Iluminar se ha trabajado sobre los procesos del área administrativa como: selección del personal, aseguramiento, recepción de bienes, atención al cliente, aceptación o rechazo de requerimientos y mantenimiento. Para el área financiera: facturación, análisis de los indicadores financieros, planeación y presentación de estados financieros.

### **2.2.1 Limitantes:**

En el área financiera, la Fundación cuenta con una contadora, misma que depende del municipio, mas no de la Fundación directamente, se ha tenido limitantes en esta área debido a que los responsables de la contabilidad, no nos han proporcionado en su totalidad las directrices necesarias para poder determinar conclusiones acertadas sobre los datos planteados, por ello ha sido muy difícil acertar a un análisis intensivo de los datos de la Fundación Iluminar.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer una reingeniería de procesos para el área administrativa y financiera de la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente los procedimientos técnicos y herramientas que inciden en los procesos administrativos y financieros.
- Analizar la situación actual del área administrativa y financiera de la Fundación.
- Determinar estrategias para mejorar el funcionamiento de la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca.



## **4 Fundamentación teórica**

### **4.1 Área administrativa**

#### **4.1.1 Análisis administrativo**

Según lo que menciona Hernández (2015), este análisis está planteado como un estudio absoluto de la organización, que compone los ámbitos organizativos, dinámicos, funcionales y organizaciones de las organizaciones, de esta manera determinar situaciones inciertas y proponer soluciones que se necesiten para su resolución.

#### **4.1.2 Plan estratégico**

Según Sainz (2015), el plan estratégico define lo que se busca para el futuro de la organización. Además, Salgado, Guerrero, y Salgado (2016), mencionan que es un instrumento que sirve para analizar, y tomar decisiones sobre la organización, con esto se busca lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los productos o servicios de esta. Publishing (2013) menciona que, este proceso, a pesar de que sea realizado de la manera más básica, es importante cuando se trata de dirigir y controlar la organización a pesar del tamaño de esta.

#### **4.1.3 Objetivos empresariales**

Según Tarziján (2013), menciona que estos objetivos están basados dentro de las organizaciones como un fin que se quiere lograr, en los cuales se orientan los esfuerzos por mejorar o fijar la eficacia y eficientes de las mismas. Siendo así que se han identificado una serie de características como la claridad y especificidad, así también el realismo y que sean medibles en términos cuantitativos.

Según Tarziján (2013), identifica algunas de las funciones que se deben de considerar, entre ellas esta orientar y coordinar para una correcta toma de decisiones y a su vez las acciones que se quieren llevar dentro de la organización así también son consideradas como un punto de referencia para ejecutar una evaluación y un control de los resultados que se obtienen.

Estos objetivos ayudan a motivar a los trabajadores de las organizaciones, permitiéndoles que conozcan, clasifiquen e identifiquen resultados que se desea lograr. Así también permiten dar a conocer elementos externos de las empresas, es decir, propósitos e intenciones de esta.

Luego de analizar la importancia de los objetivos estratégicos dentro de las organizaciones, de acuerdo con Fred (2014), se ha considerado necesario explicar los puntos a considerar al momento de elaborar los mismos. Primero esta identificar el objetivo, en donde la importancia radica en lo que busca la organización, luego está analizar objetivos y beneficios que traerá su resolución, después de esto se debe fijar los plazos de realización, es decir, límites de tiempo para cada uno de los objetivos establecidos considerando que acciones deberían estar primero para la empresa, finalmente está identificar los posibles obstáculos que se encuentren en donde se debe establecer los que se considera que tiene posibilidad de aparición, de esta forma se podrán anticipar estrategias para resolver e identificar habilidades y conocimientos que se requieran.

#### **4.1.4 Estrategias**

Según Hernández (2015), la estrategia se determina como una serie de acciones que aseguran un resultado favorable para la organización. Robbins y Decenzo (2002), menciona que existen diferentes tipos de estrategias, como son: de crecimiento, estabilidad, atrincheramiento y combinación de estrategias, mismo que también plantea que para la elaboración de estas, se debe basar en hechos, enfocar a una ventaja competitiva, definir los objetivos, enfocarse en el crecimiento de la organización y siempre considerar el largo plazo.

Según Robbins y Decenzo (2002), existen cuatro tipos de estrategias, la primera es la estrategia de crecimiento, la cual sirve para que la organización consiga subir la cantidad de operaciones, por diferentes conceptos como ventas, participación en el mercado o la cantidad de colaboradores. Varias empresas logran sus objetivos mediante el desarrollo de productos nuevos o mejorar la calidad, entre otros. También está la estrategia de estabilidad, la cual se caracteriza por la falta de cambios significativos, se recomienda considerar esta estrategia cuando se presenten algunas condiciones como un entorno estable, un buen desempeño de la organización, presencia de fortalezas y ausencia de debilidades de gran importancia, así también oportunidades y amenazas sin importancia. Además de esto, se encuentra la estrategia de atrincheramiento, la cual es usada cuando la organización está recortando líneas de productos que no son rentables, finalmente está la combinación de estrategias, la cual ocurre cuando la organización se encarga de la implementación al mismo tiempo de dos o más estrategias.

Una vez que ha analizado la importancia de las estrategias en la organización, Avinash (2010), plantea técnicas para la elaboración de las mismas, como desarrollar una visión real como por ejemplo las aspiraciones del tipo de organización que se desea ser, también está definir la ventaja competitiva, en donde es importante identificar cómo la organización puede brindar un valor único a los clientes, además, se debe definir los objetivos, la cual está considerada como una de las barreras más relevantes para el crecimiento. Entonces, al definir un mercado objetivo y claro, se le da a la organización la capacidad de crear un enfoque integrado donde se permite la productividad de ellas. También se trata de centrarse en el crecimiento sistemático, debido a que es sólo a través de estas, las empresas pueden invertir en tecnología, mejor personal y equipos nuevos. Se debe también tomar decisiones basadas en hechos, debido a que la estrategia es considerada como un ejercicio de entrada y salida de elementos negativos en donde los directivos

a menudo se quejan de la falta de datos buenos, pero frecuentemente encuentran información que es útil para formar una estrategia. También se debe pensar a largo plazo, en donde se presenta un cambio constante, debido a que los horizontes de planificación suelen ser más cortos de lo que normalmente son y finalmente se debe ser ágil, es decir, las organizaciones deben evaluar las fuerzas externas y adaptarse en base a nueva información para girar.

#### **4.1.5 Objetivos estratégicos**

Según Munch (2012), los objetivos estratégicos definen lo que se busca lograr en un tiempo determinado, son primordiales para tomar en cuenta al momento de plantear las estrategias, debido a que estas siempre son planteadas con enfoque a lo que se busca lograr en una organización.

#### **4.1.6 Diagnóstico empresarial**

Arizabaleta (2004), menciona que una de las etapas de este diagnóstico es la identificación de oportunidades y amenazas externas de la organización, así como las fortalezas y debilidades de su operación. Esta herramienta ha servido para conseguir un diagnóstico exacto de la organización, así como para tomar cualquier tipo de decisión de acuerdo con los objetivos y las políticas formuladas. Este diagnóstico tiene el fin de lograr tener una visión real de la situación actual de las organizaciones, para definir con esto los cambios y las mejoras necesarias para así impulsar y poder realizar un plan de trabajo para alcanzar los objetivos que se desean.

De acuerdo con lo que menciona Llaguno (2006), es importante considerar ciertos pasos para realizar un correcto diagnóstico de cualquier organización, primero está determinar los procesos y actividades que deben ser evaluados, siendo así cada coordinador debe tomar instrucciones simples y precisas de cada uno de los procesos que deben cumplirse en los departamentos, así también se debe reunir y examinar toda la información presentada, en donde el análisis de la información es la parte clave, debido a que con los datos presentados se puede hacer

preguntas fundamentales para evaluar la empresa, además se debe unir a todo el equipo para comunicarle de los resultados, es decir, la autoevaluación implica a todo el personal. Siendo así, una vez que se ha anotado las mejoras a realizar se considera necesario que se comunique a todas las partes involucradas a las acciones que se puedan implementar con éxito, Además este diagnóstico se debe realizar de forma periódica para lograr conseguir una visión fiel y amplia del negocio.

#### **4.1.7 Diagnóstico FODA**

Según Speth (2016), el FODA es una herramienta que sirve para analizar los aspectos tanto positivos como negativos de una organización, también ayuda a identificar aspectos relacionados con el entorno como son las oportunidades y amenazas de la misma, siendo así se nota que este análisis permite tener un panorama más amplio de la organización, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla. El presente diagnóstico propone un análisis certero y útil para lograr detectar problemas internos y externos de la organización, determinar el curso que deberá seguir la misma y así brindar un mayor conocimiento, tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos.

Luego de un análisis más profundo, Sánchez (2020), menciona que para realizar el diagnóstico FODA, primero se debe identificar los puntos de estudio, determinar las condiciones reales, asignar una ponderación para cada uno de los puntos, por último se debe analizar los resultados.

Siendo así se propone el procedimiento para desarrollar el análisis FODA, el cual incluye una serie de pasos, como el análisis de los criterios identificados, la determinación de condiciones reales en relación con factores internos y externos, la colocación de un valor ponderado para

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan, además del cálculo de resultados y determinación del balance estratégico, finalmente está el análisis y la obtención de resultados.

#### **4.1.8 Indicadores de gestión**

##### **4.1.8.1 Indicadores para el área de recursos humanos**

De acuerdo con lo establecido en Conexiónsan (2015), al analizar la importancia que tienen ciertos indicadores para esta área, se determina que, para una mejora en la productividad, las organizaciones deben conocer el nivel que tienen sus colaboradores en su desempeño, situación que se puede determinar mediante indicadores de gestión, mismos que determinan resultados cuantificables sobre el rendimiento de su área o el colaborador en específico. El uso de los indicadores responde a la necesidad de las organizaciones de conocer la situación actual y de esta manera considerar que acciones se debería de tomar para alcanzar las metas propuestas.

Los indicadores de gestión de acuerdo con Rodríguez y Hernández (2012), pueden estar expresados como valores, además unidades, índices, entre otros, los cuales deben ser fáciles de reconocer, también medibles y controlables en su mayoría. Dentro del área de recursos humanos los indicadores que más comúnmente son utilizados es la capacitación, la rotación de personal y finalmente el ausentismo laboral.

#### **4.1.9 Fuerzas de PORTER**

Según Michaux y Cadiat (2016), las cinco fuerzas de Porter sirven analizar el entorno competitivo de la industria, el modelo facilita la comprensión de las relaciones entre los actores del mercado donde se desarrolla la empresa, también permite identificar los factores de influencia y

rendimiento del sector y finalmente ayuda a evaluar como los cambios en el núcleo de la industria pueden llegar a afectar al desempeño de la organización.

#### **4.1.10 PESTEL**

Según Speth (2016), el análisis PESTEL se enfoca en un análisis del macroentorno, el cual engloba seis variables de análisis como político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológica y legal. Con este análisis se busca identificar cambios macroeconómicos que se den y que puedan afectar en el desarrollo o crecimiento de una empresa.

#### **4.1.11 Filosofía empresarial**

Según Hernández (2015), la filosofía empresarial ayuda a orientar la política de la organización a los diferentes públicos que se presenten y a los que está enfocada, tanto interna como externamente, es decir, hablar de la filosofía de una empresa es hablar de su identidad, de su personalidad y de sus límites. Para esto se debe definir tres claves, primero está establecer la misión, en donde se plantea el objetivo o propósito que tiene la organización, después se debe establecer la visión, la cual se enfoca al camino que va a seguir la organización. Por último, se debe elegir los valores, que son el soporte de la cultura organizacional y además buscan inspirar y regular el día a día de la organización.

#### **4.1.12 Misión**

Según Madroñero y Morales (2008), definen la misión como un enunciado que se encarga de plantear los objetivos estratégicos de la organización, además de los valores esenciales que es importante que sean conocidos y compartidos por todos los directivos y empleadores de la organización, así también se puede decir que está definida por los propietarios y la alta dirección

de la empresa, aun considerando siempre valores, estrategias, propósitos, políticas y normas.

De acuerdo con Salgado, Guerrero, y Salgado, (2016), para formular la misión de una empresa se puede tomar en cuenta elementos como clientes, en donde se analiza algunos puntos importantes como quiénes son éstos, cuáles son los principales servicios, cuál es el mercado definido, cuál es la tecnología a usar, además de saber si existe interés por lograr objetivos económicos, cuáles son los valores o principios, además si es que existe inclinación por la imagen pública y por los empleados.

#### **4.1.13 Visión**

Está establecida como un camino diseñado para el futuro, es decir, la imagen que se desea para la organización en comparación a otras organizaciones competidoras, con esto se puede determinar objetivos a corto, medio y largo plazo, siendo así Campoy (2007), define a la visión como aquella determinación que engloba el futuro deseado de la organización, a su vez el destino que impulsa a los directivos y empleadores de la misma, además de que debería ser lo suficientemente motivadora para conseguir en los trabajadores entusiasmo, y capacidad de comprensión para ser captada por todos.

Además, Martos (2009), expresa que, para lograr formular la visión de una organización, se debería considerar algunos aspectos importantes como la imagen que se desea proyectar, es decir deseos y aspiraciones, para donde se quiere dirigir y para donde se quiere llegar y una vez establecida pueda ser utilizada como símbolo de inspiración dentro del mercado, consiguiendo que los miembros de la organización estén comprometidos y motivados por alcanzar la misma.



#### **4.1.14 Políticas empresariales**

Según Illera (2015), define las políticas empresariales o también denominadas políticas organizaciones, de gran importancia para la empresa, puesto que se trata de principios creados por la dirección y apoyados por los empleadores de la organización con el objetivo de conseguir una gestión que obtenga mejores resultados, de esta manera se analiza que los emprendedores y las PYMES deben considerar que las políticas empresariales no son cosa de únicamente grandes empresas, más bien son indispensables en todo tipo de organización.

Una vez que se conoce la importancia de las políticas empresariales Díez (2004), considera ciertos pasos para la formulación de las mismas, primeramente, se considera que se debe plantear y desarrollar las políticas de la organización, en las cuales se atiende a algunos factores como necesidad, utilidad y la forma en la que se redactan. A partir de esto está la aprobación de las políticas que se han planteado, las cuales luego de un análisis y las adaptaciones necesarias, deben ser aprobadas por la dirección de la organización, así también, se debe dar a conocer al personal o la persona involucrada en la actividad laboral, para que sepa de ésta y se pueda formalizar la aplicación.

#### **4.1.15 Valores corporativos**

Según Hamburguer (2008), define los valores corporativos como algo propio de la empresa, es decir, como actúa y las prioridades que tiene, además de la manera en la que se entiende su actividad comercial como la parte esencial de su identidad. Entonces al analizar esta situación se puede determinar que cada organización debe contar con valores corporativos propios de la misma, sabiendo que algunos son resultado de los que se encuentran frente a la gerencia, por el contrario, otros surgen de necesidades y compromisos que se van adquiriendo con el tiempo.

Así, García (2011), define pasos a considerar al momento de elaborar valores corporativos,

dentro de estos se encuentra la definición de las cosas importantes para las organizaciones, así también plantear prioridades, además, reducir o eliminar en su totalidad las contradicciones, posterior a esto establecer hábitos que respalden sus prioridades y finalmente encontrar rasgos distintivos.

## **4.2 Área financiera**

### **4.2.1 Análisis financiero**

El análisis financiero según López (2010), es el encargado de completar la parte esencial de la gestión financiera, es aquí donde se analiza el equilibrio económico y financiero de la organización. Toro (2014), menciona que dentro de esta área se ha analizado como un proceso de colección, definición y balance de los datos planteados tanto cuantitativos como cualitativos, además de los hechos actuales e históricos de la organización. Según Consuelo y Burguete (2016), este análisis se realiza para poder obtener un diagnóstico del desempeño financiero empresarial, con ello lograr determinar las causas de los problemas y tomar acciones para una mejora.

### **4.2.2 Estados financieros**

Según Wild, Subramayan y Halsey (2007), estos estados están definidos como fuentes de información importantes a la hora de realizar un análisis financiero. Según Molina (2013), menciona que estos estados tienen el objetivo principal de presentar información para lograr una eficaz y acertada toma de decisiones.

### **4.2.3 Flujos de efectivo**

Según Saavedra y Uribe (2018), define que el flujo de efectivo ha sido diseñado para analizar de qué forma se está administrando el dinero de una organización. Gelson (2010),

menciona que la información que se obtiene de los flujos de efectivo es importante para valorar la cabida que tiene la organización para poder crear efectivo y equivalentes al mismo.

#### **4.2.4 Planificación financiera**

Según Lafuente (2012), menciona que este es el proceso para elaborar planes financieros integrales, organizados, detallados y personalizados, los cuales garantizan que se logre los objetivos propuestos.

Además, Munch (2012), menciona que este proceso analiza cuatro etapas importantes como establecer objetivos que se persigan, determinar plazos para lograr los mismos, además de crear un presupuesto financiero, identificar partidas que se necesiten para tener resultados favorables y finalmente controlar y medir las decisiones financieras, que se tomen en cuenta para no desviarse de los objetivos.

#### **4.2.5 Emisión de informes financieros**

Campos, Lopez, y Castañeda (2018), mencionan que la emisión de estos informes se enfoca en la elaboración de los estados financieros, que permiten tener una visión de la situación financiera actual de la empresa. Estos informes tienen que encontrarse firmados por el representante legal de la organización y el contador que este encargado de certificarlos. Un informe se encuentra determinado como información de gran importancia que un especialista en finanzas recopila. Además, de todo esto determinan los estados financieros como elementos que conforman las cuentas anuales de las organizaciones. Antes de este informe, se debe identificar cuál es el objetivo de la organización y cuáles objetivos más específicamente se quiere lograr.

Según Fierro (2015), para el proceso de elaboración de estos informes se debe realizar primero un acuerdo a un marco conceptual y para esto se considera aspectos claves como determinar una serie de informes antiguos que son necesarios para la redacción, en el caso de que sea una empresa que recién se ha creado ese informe debe constituir de los primeros estados financieros que ha alcanzado la empresa hasta la actualidad. Siendo así, es importante considerar que cuando la empresa ya está constituida se debe contar al menos con los estados financieros de los últimos tres meses. El informe financiero cuenta con la situación sobre el capital de la organización, en donde se determina la situación económica de algún periodo determinado para analizar, dentro de este y así se valoran los movimientos de la organización que generen ingresos.

Según Román (2019), dentro de este balance se puede incluir dos tipos de análisis, el primero son los activos corrientes, que son los que se relacionan con el dinero que dispone la organización, el segundo son los activos fijos, en donde están los inmuebles de la empresa que son aquellos que se desempeña una actividad comercial, estos activos generalmente se deprecian y finalmente se encuentra los otros activos, que podrían ser los gastos realizados de manera anticipada.

Así también se determina la relación ganancia-pérdidas, la cual tiene una relación en todo el informe financiero, la misma que corresponde a un cierto periodo, así también brinda información del desempeño de la organización en donde se tiene como mayor objetivo medir resultados de las actividades durante cierto periodo de tiempo. También está el flujo de fondos, el cual plantea los movimientos que se han realizados en la organización, dentro de este se incluye entradas y salidas de capital ya sea en efectivo o transacciones. Finalmente están otras fuentes a considerar, en donde se debe colocar otras fuentes corporativas,

## **4.2.6 Indicadores financieros**

### **4.2.6.1 Liquidez**

Según Gonzales (2014), menciona que este indicador es un concepto muy complejo, el mismo que se refiere a la capacidad que tiene la organización de negociar fácilmente cualquier cantidad de un activo sin la necesidad de afectar a su precio.

### **4.2.6.2 Solvencia o Endeudamiento**

Según Briseño (2016), menciona que, dentro del ámbito empresarial, existe un indicador financiero, denominado solvencia o endeudamiento, el cual define la suficiencia de una organización para poder cubrir sus obligaciones de pago, de manera independiente. Entonces se puede decir que este indicador ayuda a determinar cuándo un posible acreedor pueda tomar decisiones sobre conceder financiación al que lo solicita, pero aparte es muy útil para analizar la situación actual de deudores que hagan o no frente a sus obligaciones. De esta manera se plantea a continuación los ratios que se han utilizado para el cálculo de estos indicadores.

**Tabla 1**

*Indicadores financieros*

<b>Indicadores financieros</b>		<b>Cálculo</b>
<b>Liquidez</b>	<b>Razón corriente</b> , determina que cuanto más alto sea el coeficiente, la organización va a tener más altas posibilidades de realizar sus desembolsos en el corto plazo.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	<b>Capital de trabajo</b> , se utiliza para determinar lo que sobra a la empresa después de saldar todas sus deudas.	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
	<b>Razón de efectivo</b> , consigue medir la suficiencia de la organización para enfrentarse a sus compromisos en el corto plazo, sin verse en la necesidad de vender un activo.	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$
<b>Endeudamiento y solvencia</b>	<b>Endeudamiento del activo</b> , determina cierto nivel de autonomía financiera, siendo así que cuando el índice está elevado depende mucho de los acreedores, mientras que cuando es al revés un índice bajo demuestra un elevado nivel de autonomía de la organización con sus acreedores.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	<b>Endeudamiento patrimonial</b> , ayuda a medir el nivel de responsabilidad patrimonial con la organización, es así como se debería de entender que los pasivos van a ganar con patrimonio, debido a que ambas partes se ven comprometidos con la organización.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	<b>Endeudamiento del activo fijo</b> , demuestra las unidades financieras que existen en el patrimonio por cada unidad que se ha invertido en activos fijos, es decir, si este cálculo da un resultado mayor a uno expresa que hay la posibilidad que el activo fijo haya sido financiado con la parte patrimonial de la organización.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$
	<b>Apalancamiento</b> , se ha representado como las unidades monetarias de patrimonio, es decir, ayuda a determinar el porcentaje de apoyo de los factores internos de la organización sobre los recursos de terceros.	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$
	<b>Solvencia</b> , está interpretado como el número de activo total para el pasivo total por cien, de esta manera se puede medir la capacidad para enfrentar las obligaciones que se presentan.	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} * 100$

**Fuente:** (Supercias, 2021)

**Elaborado por:** los autores

## 5 Metodología

Dentro de este análisis se utilizó el método analítico-sintético para fundamentar teóricamente los procedimientos técnicos y herramientas que inciden en los procesos administrativos y financieros mediante información de teorías de fuentes primarias y secundarias, de esta manera se analizó los métodos que se definieron y que más le convienen a la Fundación Iluminar y así poder llevar un buen funcionamiento de esta.

El mismo método se utilizó para analizar y conocer las principales falencias de la Fundación Iluminar, con esto se logró determinar una visión correcta, para establecer estrategias de mejora, así también se analizó los datos que se pueda tomar en donde se tenga información relevante de empleadores y circunstancias en las cuales la Fundación tenga inconvenientes para trabajar y además haya estado presentando conflictos al momento de realizar sus actividades normales, de esta manera se pretendió realizar una síntesis de estas situaciones y reconstruir los procesos que tienen anomalías, para que la Fundación puedan dar un mejor servicio y a la vez sus colaboradores trabajen de manera más efectiva.

Se determinó utilizar también el método cualitativo, puesto que es el más viable al momento de levantar información por medio de entrevistas que se realizó al director de la Fundación Iluminar. Con este tipo de investigación se pretende analizar los problemas de la Fundación para identificar sus características y tomar decisiones a partir de allí.

- Método analítico

Para realizar el análisis de las áreas administrativa y financiera de la Fundación Iluminar, se utilizó información verídica e importante de las actividades que la empresa realiza para ofrecer los servicios de iluminación, donde se obtuvo datos y resultados para poder ejecutarlo.

- Investigación descriptiva

En la investigación descriptiva se realizó un estudio sobre hallazgo y datos de los servicios que ofrece la empresa, con esto permitiendo interpretar y realizar un análisis actual de cómo está la misma.

- Investigación documental

Se realizó un análisis documental de la Fundación, donde se realizó hallazgos y se analizó los datos donde se encontró información sobre los antecedentes de la empresa.

Se realizó el estudio de los antecedentes de la Fundación Iluminar, en la cual se determinó las falencias y aciertos, para esto, tomar como oportunidades a la hora de propuestas futuras.

- Investigación de campo

La investigación se realizó directamente en la organización donde se logró relacionarse directamente con los colaboradores de la empresa; encontrando documentos pasados, donde se encontró información relevante de ayuda para el análisis.



## **6 Análisis de resultados**

Dentro de este punto se menciona los factores y las herramientas con las que actualmente cuenta la Fundación Iluminar, los mismos que se detallan a continuación.

### **6.1 Análisis de resultados administrativos**

#### **6.1.1 Portafolio de servicios**

La Fundación Iluminar actualmente ofrece una amplia variedad de servicios de Iluminación enfocados en:

- a) Iluminación Ornamental permanente
- b) Iluminación Ornamental Temporal

Se enmarca en tres ejes primordiales

- Alumbrado Ornamental de bienes patrimoniales
- Alumbrado navideño y fiestas comarcanas
- Alumbrado artístico, fiestas comarcanas

#### **6.1.2 Plan estratégico**

A continuación, se presenta el plan estratégico que actualmente tiene establecido la Fundación Iluminar.

##### **6.1.2.1 Misión:**

“Ser una entidad impulsora del Bienestar de los ciudadanos y del fomento del turismo de la ciudad de Cuenca y el resto del país a través de la instalación y operación de alumbrado público artístico y del mejoramiento del ornato de espacios públicos en armonía con estándares técnicos y ecológicos que preserven el medio ambiente”.

### **6.1.2.2 Visión:**

“Fortalecernos como una Entidad de Servicio, participativa, eficiente, artífice en Iluminación Artística, buscando y propendiendo nuevos ejes de acción a través de un equipo humano capacitado y comprometido, con una cultura organizacional basada en el servicio a la ciudadanía, el fortalecimiento de su identidad y seguridad, la mejora continua y el respeto al medio ambiente”.

### **6.1.2.3 Valores:**

- Integridad
- Compromiso
- Actitud de Servicio
- Liderazgo

### **6.1.2.4 Objetivos estratégicos**

- Objetivo 1. Satisfacer las necesidades de iluminación artística de la ciudad y el resto del país.
- Objetivo 2. Mejorar permanentemente la instalación y operación del alumbrado público ornamental.
- Objetivo 3. Desarrollar el potencial del recurso humano a la par con la evolución de las nuevas tecnologías.
- Objetivo 4. Mantener la liquidez de la Fundación.

### **6.1.2.5 Estrategias**

Objetivo 1

- Satisfacer las necesidades de iluminación artística de la ciudad y el resto del país.
- Desplegar proyectos multidisciplinarios de iluminación artística.

#### Objetivo 2

- Mejorar permanentemente la instalación y operación del alumbrado público ornamental.
- Ejecutar un programa de mantenimiento de las instalaciones que están realizadas y materiales eléctricos como pendones maxi pendones, coronas, etc., que dispone la Fundación, además realizar un inventario de los elementos eléctricos que la Fundación posee actualmente.
- Ejecutar un proyecto piloto con el uso de energías renovables.

#### Objetivo 3

- Desarrollar el potencial del recurso humano a la par con la evolución de las nuevas tecnologías.
- Ejecutar un Plan de capacitación y participación del recurso humano.

#### Objetivo 4

- Mantener la liquidez de la Fundación.
- Promoción y desarrollo de proyectos de iluminación en edificaciones y espacios públicos a nivel nacional.
- Asesoría y montaje en iluminación temporal durante fiestas y festividades en las distintas ciudades del país.
- Alquiler de los elementos eléctricos de los que dispone la Fundación.
- Obtener fondos no reembolsables a través de acciones conjuntas con la Municipalidad vigorizando los hermanamientos que existen u otros que estén por realizarse.

#### **6.1.2.6 Políticas**

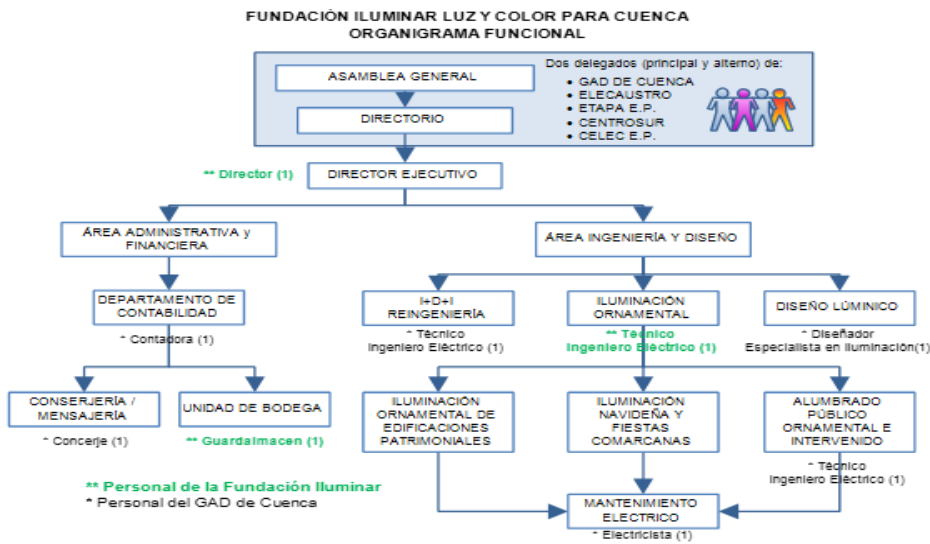
- Impulsar la prestación de servicios de iluminación artística a nivel local y nacional.
- Enmarcar la gestión de la Fundación en el Plan Estratégico de acuerdo con el cual se definirán los planes y presupuestos anuales.
- Formular y ejecutar proyectos conjuntos con la Municipalidad a través del Concejo de Seguridad Ciudadana al ser la Iluminación parte de la solución para disminuir los niveles de inseguridad.
- Impulsar la creación de proyectos conjuntos con la l. Municipalidad a través de la Dirección de Planificación y entre otras con la Fundación El Barranco, Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales, en los que se unifiquen criterios técnicos y urbanísticos para la consecución de dichos proyectos.
- Impulsar la convivencia respetuosa de la iluminación y los espacios verdes.
- Fiscalización y evaluación permanente de los proyectos en ejecución, a fin de garantizar la excelencia y calidad de estos.
- Análisis permanente y responsable para la implementación de nuevas tecnologías en los estudios a ser utilizados.
- Fomentar la participación de las universidades a través de convenios que permitan la vinculación de la ciudadanía en el diseño y desarrollo de los proyectos.
- Trabajar juntamente con la Municipalidad a través de la Dirección
- administrativa de optimizar recursos necesarios en la ejecución de los proyectos.
- Distribuir las cuotas anuales de cada uno de los proyectos de acuerdo con su prioridad.
- Mantener una relación cercana con los miembros del directorio de la Fundación a través de reuniones periódicas a realizarse al menos semestralmente.

- Mantener un vínculo permanente con la ciudadanía en coordinación con la dirección de Comunicación y Relaciones Públicas de la Municipalidad de Cuenca.
- Propender a la Iluminación como un proyecto cultural juntamente con la Municipalidad a través de la dirección de Cultura y recuperar espacios de participación colectiva, donde la Fundación genere el escenario para el desarrollo de actividades culturales.
- Apoyar la participación de la comunidad con mano de obra local y con la consecuente generación de emprendimiento productivo artesanal.

### 6.1.3 Organigrama y funciones de los empleados

Figura 2

Organigrama funcional de la Fundación Iluminar



Fuente: (Fundación Iluminar, 2020)

El actual organigrama que posee la Fundación carece de ciertos cargos de gran importancia para el buen funcionamiento de esta, por lo que, según el análisis realizado, es necesario principalmente implementar un cargo administrativo, con ello lograr balancear la carga laboral de los colaboradores.

#### **6.1.4 Recursos humanos**

Dentro de las entrevistas realizadas se pudo determinar que todo el equipo de trabajo ha sido previamente informado acerca del puesto a ocupar dentro de la organización, las actividades que los colaboradores realizan tienen diferente frecuencia, diaria, semanal, mensual y anualmente.

##### **6.1.4.1 Supervisión**

El encargado de supervisar el desempeño de los trabajadores es el director de la Fundación Iluminar, el Ing. Ricardo Medina, mismo que lleva un control de las labores de sus empleadores, en algunos casos diariamente, debido a que trabaja juntamente con los mismos y en otros casos únicamente revisiones del cumplimiento de actividades mensuales.

##### **6.1.4.2 Capacitaciones y desarrollo laboral**

También se ha podido evidenciar que ningún colaborador de la fundación ha recibido ningún tipo de capacitación en los últimos seis meses, pero todos han mencionado que consideran que es muy necesario que se realicen capacitaciones dentro de esta, puesto que es un aspecto muy importante para tomar en cuenta dentro de una organización, de esta manera se pretende lograr mantener al personal con los conocimientos necesarios y a la par con la tecnología con respecto a su puesto de trabajo.

##### **6.1.4.3 Ambiente laboral**

En ámbito del ambiente laboral se pudo determinar que en su mayoría los colaboradores son tomados en cuenta al momento de la toma de decisiones, por esta y más razones es que se sienten totalmente a gusto y acogidos por su equipo de trabajo

##### **6.1.4.4 Manejo de conflictos**

Luego de un análisis con los colaboradores se ha analizado que los mismos tienen toda la confianza de acudir con el director general, el Ing. Ricardo Medina cuando se presenta cualquier tipo de dificultad o duda.

#### **6.1.4.5 Instalaciones y herramientas óptimas**

Mayormente el personal si cumple con las herramientas necesarias para elaborar su trabajo, y consideran también que la Fundación si les permite desarrollarse profesionalmente, sin embargo, existen factores como por ejemplo las instalaciones, que son elementos que alteran el orden y desfavorecen al momento de que los colaboradores quieren realizar sus actividades y muchas de las veces les dificulta el cumplimiento de estas.

#### **6.1.4.6 Compensación**

Los colaboradores de la Fundación mayormente han manifestado que no se sienten conformes con el salario que reciben, pues muchas veces realizan horas extras las mismas que no son remuneradas puesto que es considerado como parte de su trabajo nada más.

El panorama actual de la Fundación Iluminar, demuestra que es necesario más atención en el área de Talento Humano como, principalmente se pudo verificar que no tienen establecido el perfil de cada uno de los colaboradores, el cual sirve al momento del proceso de selección de personal, también no tienen establecido las actividades de cada uno de los colaboradores, lo cual afecta al momento de controlar las actividades de los mismos, así también se ha encontrado que no tienen establecidos algunos flujos de sus procesos importantes para el desempeño de las actividades de la Fundación, afectando al momento de realizar cada uno de estos, finalmente se ha encontrado también carga laboral en algunos de los colaboradores, con actividades que corresponden al área administrativa, lo cual no cuenta con un colaborador administrativo.

### **6.2 Análisis de resultados financieros**

A continuación se detalla el análisis que se ha podido realizar en cuanto al área financiera de la Fundación Iluminar.

#### **6.2.1 Estado de situación financiera**

**Tabla 2***Estado de situación financiera*

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FUNDACIÓN ILUMINAR AÑO 2019 - 2020</b>		
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<b>Activos</b>	<b>613.256,37</b>	<b>734.954,95</b>
<b>Activos Corrientes</b>	34.196,14	169.053,18
Disponibilidades	206,14	134.111,86
Anticipo de fondos	33.990	33.860
Cuentas por cobrar		1.081,32
<b>Activos Fijos</b>	273.274,64	257.812,82
Inversiones en bienes de larga duración	273.274,64	257.812,82
<b>Inversiones</b>	305.785,59	307.646,92
Inversiones en proyectos y programas	305.785,59	307.646,92
<b>Otros</b>		442,03
Existencias de bienes de uso		442,03
<b>Pasivos</b>	<b>24.472,38</b>	<b>5.311,77</b>
<b>Pasivos corrientes</b>	24.472,38	5.163,81
Pasivos a largo plazo	0	147,96
<b>Patrimonio</b>	<b>588.783,99</b>	<b>729.643,18</b>
Patrimonio	588.783,99	729.643,18
<b>Total Pasivo +Patrimonio</b>	<b>613.256,37</b>	<b>734.954,95</b>

**Fuente:** Fundación Iluminar**Elaborado por:** Los autores**Tabla 3***Equivalencia porcentual con respecto al estado de situación financiera*

<b>Cuenta</b>	<b>Equivalente 2019</b>	<b>Equivalente 2020</b>
Total activos	100%	100%
Activo Corriente	5,58%	23,00%
Activo Fijo	44,56%	35,08%
Inversiones	49,86%	41,86%
Otros	0,00%	0,06%
Pasivos corrientes	3,99%	0,70%
Patrimonio	96,01%	99,28%

**Fuente:** Fundación Iluminar**Elaborado por:** Los autores



Luego de un análisis en el estado de situación financiera de la Fundación Iluminar se ha podido determinar que en relación al total de activos, el activo corriente en el año 2019 pasa del 5,58% a un 23% en el año 2020, debido a que las disponibilidades que corresponden a la suma de caja y bancos del año 2019 fueron de \$206,14, mientras que en el año 2020, esta misma cuenta se incrementa significativamente a \$134.111,86 debido a que en la cuenta de bancos de año a año pasa de un valor de \$6,14 a \$133.911,86.

Así también se analizó que el activo fijo del año 2019 representa un 44,56% mientras que en el año 2020 representa un 35,08% de sus activos totales, estos cambios se dan debido a que existe una diferencia de \$15.461,82 con respecto al año 2019, esto por el cambio significativo en las cuentas principales de bienes muebles que tiene un incremento del \$38.862,81 y en la cuenta de depreciación acumulada presenta un incremento de \$54.324,43.

Después de esto se analizó la relación que tiene los pasivos corrientes con el activo total, en donde refleja en el primer año un valor 3,99% el cual disminuye en el segundo año a un 0,70%, esto se da debido a que existe un cambio significativo en la cuenta de depósito y fondos de terceros, el cual aumenta del año 2019 con un valor de \$147,87 al año 2020 con \$5.163,78, y en la cuenta de cuentas por pagar se da una disminución del primer año de \$24.324,51 al siguiente año con un valor de \$0,03.

Finalmente, se analiza la relación del patrimonio con el activo, el cual en el año 2019 se obtiene un valor del 96,01%, mientras que en el año 2020 incrementa a un 99,28%, esto debido a que en la cuenta de resultados del ejercicio vigente pasa de un valor de \$0 a \$149.127,42.

**Tabla 4**

*Estado de Ejecución Presupuestaria*

<b>ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>		
<b>FUNDACIÓN ILUMINAR</b>		
<b>AÑO 2019 - 2020</b>		
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<b>Ingresos Corrientes</b>	3.720,97	1.043,75
Subtotal ingresos corrientes		
<b>Gastos Corrientes</b>	42.877,23	53.602,41
Subtotal de gastos corrientes		
<b>Déficit en operaciones corrientes</b>	<b>-39.156,26</b>	<b>-52.558,66</b>
<b>Ingreso de Capital</b>	169.713,16	385.000,00
Subtotal de ingreso de capital		
<b>Gasto de Capital</b>	299.446,91	179.074,88
Subtotal de gasto de capital		
Resultado operación capital	-129.733,75	205.925,12
<b>superávit después De operación capital</b>	<b>-168.890,01</b>	<b>153.366,46</b>
<b>Ingresos de Financiamiento</b>	181.497,84	33.996,14
Subtotal de ingresos de financiamiento		
<b>Aplicación de Financiamiento</b>	2.813,11	24.324,42
Subtotal de aplicación de financiamiento	178.684,73	9.671,72
superávit después financiamiento	2.813,11	24.324,42
<b>superávit de presupuesto</b>	<b>9.794,72</b>	<b>163.038,18</b>
<b>Total Ingresos</b>	354.931,97	420.039,89
<b>Total Gastos</b>	345.137,25	257.001,71
<b>Superávit/déficit presupuestario</b>	<b>9.794,72</b>	<b>163.038,18</b>

**Fuente:** Fundación Iluminar

**Elaborado por:** Los autores

En el estado de situación presupuestaria se puede analizar que en el año 2019 el presupuesto esperado de las cinco instituciones que brindan financiamiento a la Fundación Iluminar (Etapa EP, Elecaastro, Centro sur, CELEC Hidropaute, GAD municipal del cantón Cuenca), fue de \$576.900 donde únicamente la Fundación recibió \$354.931,97, de los cuales tuvo un valor de gastos de \$345.137,45 misma que da como resultado un saldo a devengar de \$9.794,72 para seguir

ejecutando las siguientes obras que se planeen realizar en el siguiente periodo; por otro lado en el año 2020 se verifica un monto de presupuesto de \$591.574,00, de los cuales ingresó solamente \$420.039,89 de los cuales se registró un valor de \$257.001,71 de gastos, dando como saldo a devengar de \$163.038,18, el mismo que es reinvertido en el siguiente periodo.

**Tabla 5**  
*Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>FUNDACIÓN ILUMINAR</b>		
<b>AÑO 2019 – 2020</b>		
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<b>Resultado de operación</b>	<b>42.877,23</b>	<b>53.160,38</b>
Remuneraciones básicas	26.707,29	40.913,28
Remuneraciones complementarias	2.521,89	3.756,07
Aportes patronales	4.377,85	5.722,93
Indemnizaciones	6.250,69	0,00
Servicios generales	782,15	144,66
Traslados, instalaciones, viáticos y subsistencias	196,26	560,00
Contratación de estudios e investigaciones	150	840,00
Bienes de uso y consumo corriente	1.891,10	1.203,02
Comisiones bancarias		20,42
<b>Transferencias netas</b>	<b>169.713,16</b>	<b>385.000,00</b>
Transferencias de capital	169.713,16	385.000,00
<b>Resultado financiero</b>	<b>3.737,20</b>	<b>1.650,45</b>
Otros ingresos no clasificados	3.720,97	1.650,45
Ajuste de ejercicios anteriores	16,23	0
<b>Otros ingresos y gastos</b>	<b>279.700,55</b>	<b>192.630,88</b>
Inversión bienes de uso público	226.292,38	138.306,45
Depreciación bienes de administración	53.408,17	54.324,43
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-149.127,42</b>	<b>140.859,19</b>

**Fuente:** Fundación Iluminar

**Elaborado por:** Los autores

Dentro del estado de resultados se ha analizado los gastos en los que ha incurrido la Fundación, en donde se nota un incremento en los mismos, además de esto están las transferencias de capital y otros ingresos y gastos no clasificados, dando un resultado del ejercicio, mismo que está determinado de las transferencias de capital, más otros ingresos y ajustes de ejercicios

anteriores, a esto se resta los gastos corrientes, además de otros ingresos y gastos con los que incurre la fundación, dando como resultado del ejercicio de -149.127,42 en el año 2019 y en el año 2020 de 140.859,19, este cambio significativo se dio debido al ingreso de capital a finales del año, donde se registró un pago de hace tres años de una deuda de Hidropaute.

Los ingresos totales, están determinados por transferencias de capital, las cuales en el año 2019 registran un monto de \$169.713,16 y en otros ingresos y ajustes de ejercicios anteriores con un valor de \$3.737,20; por el contrario, los gastos dependen de las remuneraciones básicas, complementarias, aportes patronales, indemnizaciones, servicios generales, traslados, instalaciones, viáticos, contratación de estudios de investigaciones y finalmente bienes de uso, lo cual da un valor de \$42.877,23; a esto se le adiciona inversión de bienes de uso público y depreciación de bienes y administración, dando un total de \$279.700,55.

Los ingresos totales, están determinados por transferencias de capital, las cuales en el año 2020 registran un monto de \$385.000 y en otros ingreso un valor de \$1.650,45; por el contrario, los gastos dependen de las remuneraciones básicas, complementarias, aportes patronales, indemnizaciones, servicios generales, instalaciones, mantenimiento y reparación, contratación de estudios e investigaciones, comisiones bancarias, finalmente bienes de uso, lo cual da un valor de \$53.160,38, a esto se le adiciona inversión de bienes de uso público y depreciación de bienes y administración, dando un total de \$192.630,88.

**Tabla 6***Indicadores Financieros*

Indicadores financieros		Cálculo	2019	2020
Liquidez	Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,4	32,74
	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	58668,52	163889,37
	Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,01	25,97
Endeudamiento	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	0,04	0,01
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	4%	1%
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	2,15	2,83
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	1,04	1,01
	Solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} * 100$	25,06	138,36

**Elaborado por:** Los autores

Dentro del análisis financiero se ha utilizado una serie de ratios para poder determinar la situación actual de la empresa, mismos que se detallan a continuación.

- Luego de analizar un grupo de indicadores de liquidez se ha determinado tres ratios para el cálculo, dentro de este se encuentra la razón corriente, donde se puede visualizar que existe un cambio de año a año, es decir, se puede verificar un cambio del año 2019 con un valor de 1,40 al año 2020 con 32,74 demostrando que la fundación aumenta liquidez, esto debido al incremento significativo en una de las cuentas principales del activo corriente que es disponibilidades la que abarca caja y bancos, donde en el año 2019 tiene un valor de \$206,14 y asciende a \$134.111,86 en el año 2020. También demuestra una disminución considerable del pasivo, de un valor de \$24.472,38 en el 2019 a \$5.311,77.

Así también se analizó el capital de trabajo, en donde se ha notado un incremento del año 2019 de \$58.668,52 a \$163.889,37 en el año 2020, que se da por el aumento de activos corrientes y a su vez la disminución de pasivos corrientes, lo cual beneficia a la Fundación, puesto que existe dinero que le permitirá a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

Dentro de este análisis se calculó también la razón de efectivo, en donde muestra la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones, es decir, se ha notado un cambio de 0,01 en el año 2019 a 25,97 en el año 2020, debido a la disminución del pasivo corriente.

Después de esto, se consideró el otro grupo de indicadores que son de endeudamiento, en donde se ha determinado 5 ratios para el cálculo, se realizó el cálculo de endeudamiento del activo, en donde se ha notado una disminución en su ratio de 0,04 en el año 2019 al 2020 con 0,01, lo que presenta que, por cada dólar de los activos, los mismos han sido financiados con 0,04 con sus pasivos, esto indica que la empresa depende muy poco de sus acreedores, lo que le dispone a tener una capacidad de endeudamiento alto.

Así también se determinó el coeficiente de apalancamiento en donde se ha notado una disminución en el cálculo del ratio de 0,04 del año 2019 a 0,01 en el año 2020, esto debido a una disminución en el pasivo total y un incremento en el patrimonio determinándose que a pesar de esto el resultado es aceptable debido a que la Fundación cuenta en el año nuevo con únicamente un centavo de deuda por cada dólar de patrimonio.

El endeudamiento patrimonial, el cual en el año 2019 representa un 4%, mientras que en el 2020 representa un 1%, es determinado como un favor favorable para la organización

debido a que en base a este indicador la organización está financiada en su mayoría por el directorio general, debido a que el pasivo representa únicamente el 1% del total del patrimonio.

También se determinó el cálculo del endeudamiento del activo fijo, en donde se ha notado un incremento de este del 2,15% en el año 2019 al año 2020 a 2,83, lo cual menciona que por cada unidad invertida en activos fijos la empresa cuenta con este valor de patrimonio, lo que significa que los activos se financiaron con patrimonio de la empresa, sin necesidad de recurrir a préstamos.

Así también se analizó el apalancamiento, en el que se nota una leve disminución en este cálculo del año 2019 de 1,04 al año 2020 a 1,01, debido al incremento de sus activos y de su patrimonio, lo que demuestra que la empresa ha conseguido esta cantidad de unidades monetarias de activos por cada unidad monetaria de patrimonio.

Finalmente, se calculó la ratio de solvencia, en el que se nota un incremento del año 2019 de 25,06 a 138,36 en el año 2020, esto debido al incremento de su activo total y la disminución de su pasivo total, lo que nos menciona que por cada dólar que tiene los pasivos la empresa cuenta con esta cantidad de activos para solventar este monto.

## 7 Presentación de hallazgos

Tabla 7

Hallazgos

No.	Elemento	Descripción	Importancia		
			Muy importante	Importante	Nada importante
<b>Hallazgos Administrativos</b>					
1	Plan estratégico	El plan estratégico de la Fundación Iluminar “no ha sido tomado en cuenta de una manera adecuada”.	<b>X</b>		
2	Organigrama	El organigrama actual carece de ciertos cargos de gran importancia.	<b>X</b>		
3	Descripción y perfil de puestos	La Fundación no tiene establecido la descripción de cada uno de los cargos de los colaboradores.	<b>X</b>		
4	Flujos de procesos	La Fundación no tiene estandarizado todos los flujos de procesos necesarios para un funcionamiento efectivo.	<b>X</b>		

**Elaborado por:** Los autores



**Tabla 8**

No.	Elemento	Descripción	Importancia		
			Muy importante	Importante	Nada importante
<b>Hallazgos Financieros</b>					
1	Flujo de procesos	Actualmente se rigen a los procesos establecidos que se debe cumplir en la contabilidad pública	<b>X</b>		
2	Indicadores financieros	La Organización no hace uso de los indicadores financieros para analizar la situación financiera	<b>X</b>		
3	Liquidez	La fundación cuenta con liquidez financiera	<b>X</b>		

*Hallazgos financieros*

**Elaborado por:** Los autores

De acuerdo al análisis realizado y a los resultados obtenidos, se ha planteado realizar una propuesta de reingeniería de procesos del área administrativa y financiera de la Fundación Iluminar, con el fin de proponer distintas estrategias y procesos que se enfoquen en mejorar la posición actual en la que se encuentra la empresa, con esto lograr obtener mayores ingresos, brindando un excelente servicio para lograr la satisfacción de los clientes, fidelizarlos y con ello lograr captar nuevos mercados.

## **7.1 PROPUESTA DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN ILUMINAR**

### **7.1.1 Plan estratégico**

A continuación, se presenta la propuesta de un plan estratégico para la Fundación Iluminar, debido a que el plan que tienen establecido actualmente se creó en el año 2009, además de que este carece de indicadores de gestión para controlar que se culpan los mismos, por ello se cree necesario replantearlo como se propone a continuación.

#### **7.1.1.1 Misión**

“Impulsar el bienestar de los ciudadanos y fomentar el turismo de la ciudad de Cuenca y el resto de la región, a través del diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas de alumbrado especialmente ornamental y artístico, así como el mejoramiento del ornato de espacios públicos, apoyados de recursos técnicos y amigables con el medio ambiente, que promuevan la seguridad ciudadana y pongan en valor el patrimonio enmarcado en el proyecto de ciudad”.

### 7.1.1.2 Visión

“Ser una organización líder en la región y el país, que se distinga por la calidad e innovación en sus servicios de Iluminación a través de un equipo humano capacitado y comprometido, con una cultura organizacional enfocada en el servicio a la ciudadanía, fortalecimiento de la identidad y la seguridad, siendo pioneros en la adaptación de tecnologías emergentes”.

### 7.1.1.3 Valores

**Tabla 9**

*Propuesta de los valores para la Fundación Iluminar*

<b>Respeto</b>	Consideración con los clientes y el equipo de trabajo
<b>Calidad</b>	Buscar mejores formas de cumplir con los objetivos de la Fundación Iluminar, mediante la implementación de ciencia y tecnología.
<b>Transparencia</b>	Aplicar las normativas vigentes en el sector público para que todas las actuaciones sean medibles y auditables.
<b>Responsabilidad</b>	Responder a los diversos actores de la sociedad con soluciones acordes a las necesidades en coherencia con las competencias.
<b>Creatividad, e innovación</b>	Generar ideas, crear propuestas novedosas.

**Elaborado por:** los autores

### 7.1.1.4 Análisis externo

#### 7.1.1.4.1 Análisis PESTEL

- **Político**

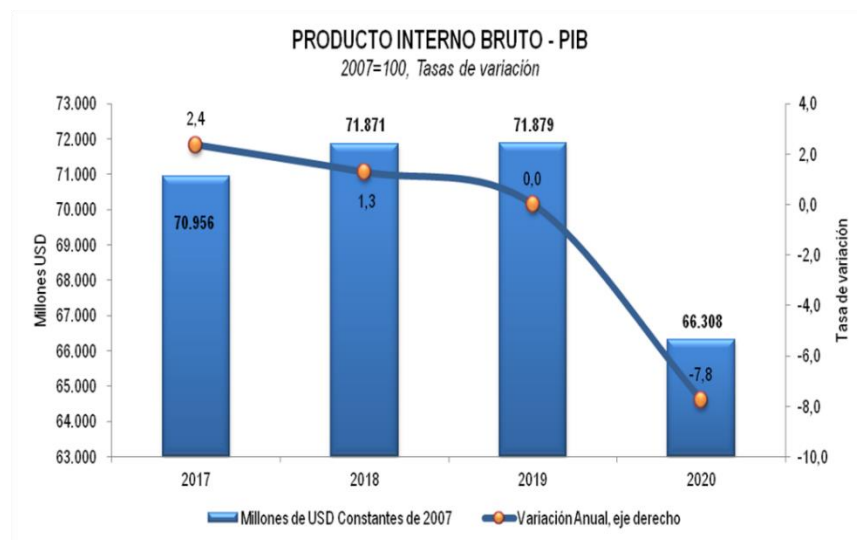
##### Estabilidad política

La estabilidad política es muy importante para un país, misma que demuestra la imagen de esta a otras partes del mundo, debido que al mostrar una inestabilidad política perjudica grandemente la capacidad de atracción de inversores de otros países.

Después de las elecciones de abril 2021, la situación política actual del país demostró cambios que se ven encaminados a una estabilidad política progresiva, debido a que en el antiguo gobierno ecuatoriano, según datos de El Universo (2021), a inicios del mes de abril se colocaba en los 1169 puntos, mismo que hasta el mes de junio se ubicó en 716 puntos.

### Figura 3

#### Producto interno bruto 2017-2020



Fuente: (BCE, 2021)

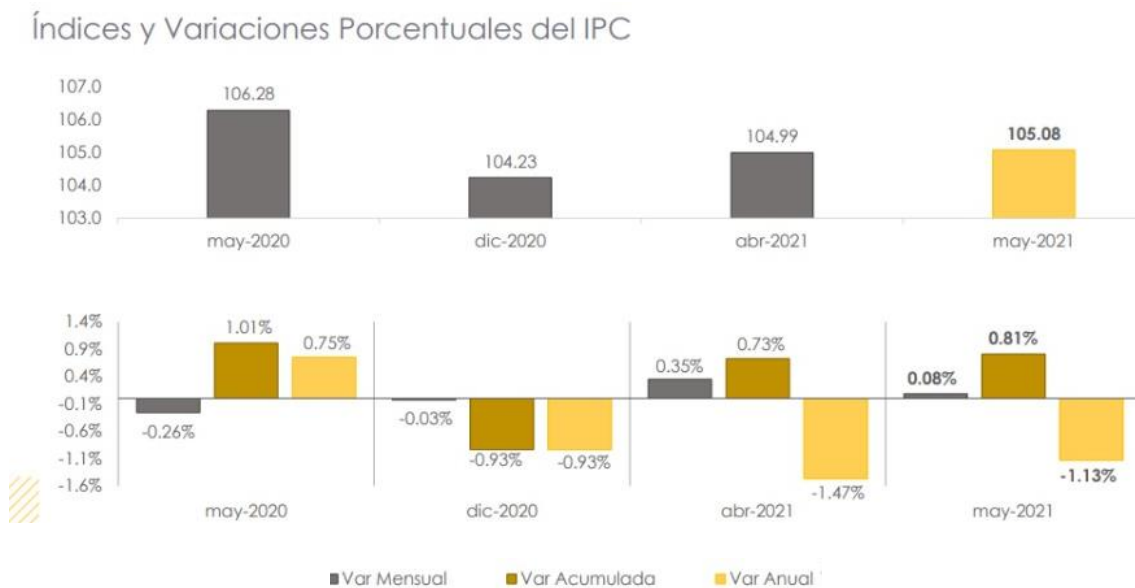
Según (BCE, 2021), la emergencia sanitaria que ha causado el Covid-19 ha logrado un gran impacto a la economía del mundo, complicando el funcionamiento normal de las organizaciones productivas y comerciales del mundo. Esto fue un determinante por lo que en 2020 el PIB del Ecuador tuvo un decrecimiento de 7,8% según los datos que están presentados en las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador.

Según BCE (2021) en los primeros tres meses del presente año, el producto interno bruto del Ecuador alcanzó \$ 16.445 millones, con esto se registra un incremento del 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año pasado.

**Figura 4**

*Índices y variaciones porcentuales del IPC*

Nota: Los índices están presentados de forma mensual, acumulada y anual



**Fuente:** (INEC, 2021)

Según datos del INEC (2021), la inflación durante el año 2020 se mantuvo baja pero positiva hasta el mes de mayo con un 0,75%. En diciembre del mismo año, se observó una

deflación con un -0,93%, esto demuestra una reducción considerable en los niveles de consumo, generando en las organizaciones la urgencia de disminuir los costos.

En el mes de abril del 2021 se demuestra una continua deflación con el -1,47% hasta mayo del año mencionado donde su deflación disminuye a un 1,13%, esto demuestra que la economía del país está tratando de recuperarse, pero aún está en uno de los años más difíciles.

Con esta información se puede observar y determinar que, el país tiene deflación, pero esto no afecta directamente a la actividad de la Fundación Iluminar, pues no se encuentra dentro del grupo de bienes y servicios que han sido más afectados que existe actualmente en el país.

- **Social**

Según datos del NAP (2020), la población de la provincia del Azuay tiene un nivel de educación muy alto entre ellos según datos del Ministerio de Educación el 69,9% son de educación básica, 16,4% de bachillerato y el 15,2% de educación superior. Así mismo es importante los hábitos de las personas ya que los cuencanos acostumbran a tener cierto gusto por los sitios turísticos de la ciudad lo cual la hacen más llamativa.

Es importante analizar los índices de pobreza en el cual en la provincia del Azuay según datos de INEC (2021), consta de un 26,6% del total de toda la provincia del Azuay siendo este un factor muy negativo el cual afecta directamente a la adquisición de servicios o productos.

- **Tecnológico**

Es muy importante el ámbito tecnológico y su alcance para la Fundación Iluminar, puesto que estos avances tecnológicos reducen costos y abren muchas nuevas oportunidades de creación de servicios o mejora de las instalaciones de las iluminaciones.

Los avances en las tecnologías de Iluminación cada vez tienen más enfoque en la ecología y ayuda al medio ambiente.

- **Ecológico**

Según el artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, el Sumak kawsay y declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados (LOSPEE, 2015).

El artículo 395 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado debe garantizar un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras (LOSPEE, 2015).

El artículo 413 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado debe promover la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto (LOSPEE, 2015).

El artículo 78.- Protección del ambiente, corresponde a las empresas eléctricas, sean éstas públicas, mixtas, privadas o de economía popular y solidaria, y en general a todos los participantes del sector eléctrico en las actividades de generación, autogeneración, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, cumplir con las políticas, normativa y procedimientos

aplicables según la categorización establecida por la Autoridad Ambiental Nacional, para la prevención, control, mitigación, reparación y seguimiento de impactos ambientales en las etapas de construcción, operación y retiro (LOSPEE, 2015).

- **Legal**

Artículo 24.- De las empresas públicas y mixtas. El Estado, a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, podrá autorizar a empresas públicas, creadas al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización, importación y exportación de energía eléctrica y servicio de alumbrado público general. Para el cumplimiento de estas actividades las empresas públicas podrán celebrar todos los actos o contratos de adquisición de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios que considere necesarios (LOSPEE, 2015).

#### **7.1.1.5 Análisis del microambiente externo**

##### **CINCO FUERZAS DE PORTER**

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

La Fundación no tiene competencia directa, la misma está considerada como un monopolio, debido a que tiene un gran poder en el mercado y es considerada como la única en la industria de servicios de Iluminación Ornamental.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista realizada al director de la Fundación Iluminar, se ha determinado que existe una baja amenaza de nuevos competidores, debido a que existen empresas privadas que pueden realizar la misma función en menos tiempo, pero a un costo



mucho más elevado, esto debido a la complejidad del servicio, dando como resultado una ventaja competitiva a la Fundación frente a las otras organizaciones.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los servicios sustitutos que se analizan con relación a la Fundación se pueden ver plasmados en épocas Navideñas y diferentes festividades que se desarrollan, esto como, por ejemplo: shows, conciertos, eventos, entre otros.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Existe bajo poder de negociación de los proveedores, debido a la gran cantidad de estos, los mismos que desean realizar ventas de los productos necesarios para la Fundación.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Dentro de la Fundación Iluminar se ha determinado que los consumidores cuentan con un poder alto de negociación, debido a que tienen toda la capacidad sobre la decisión del servicio que van a solicitar.

#### **7.1.1.6 Análisis interno**

Para el análisis interno de la Fundación Iluminar se ha utilizado el análisis FODA, el cual ayuda a indagar el panorama actual internamente en el que se encuentra la Fundación Iluminar.

### 7.1.1.6.1 MATRIZ FODA

**Tabla 10**

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única en brindar servicios de iluminación en el mercado nacional.</li> <li>• Abastece al mercado local.</li> <li>• El servicio tiene un alto impacto en el mercado.</li> <li>• Adaptación a la innovación.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Amplio portafolio de servicios.</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Equipamiento de material necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarcar nuevos mercados</li> <li>• Gran aceptación mediante redes sociales</li> <li>• Desarrollo de nuevos servicios</li> <li>• Globalización tecnológica</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe manual de funciones</li> <li>• Cierta brecha en el rango para ciertos sectores</li> <li>• Falencias en el área contable</li> <li>• Presupuesto limitado</li> <li>• El equipo gerencial es insuficiente</li> <li>• Falta de capacitación al personal</li> <li>• Diagramas de procesos no establecidos</li> <li>• Personal no motivado</li> <li>• Carga laboral alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desestabilidad económica del país</li> <li>• Presentación de una pandemia mortal</li> <li>• Posible publicidad negativa</li> <li>• Factores climáticos</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

### 7.1.1.6.2 MATRIZ EFI

**Tabla 11**

*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>MATRIZ EFI</b>			
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Única en brindar servicios de iluminación en el mercado nacional.	0,06	4	0,24
Abastece al mercado local.	0,05	4	0,2
El servicio tiene un alto impacto en el mercado.	0,06	4	0,24
Adaptación a la innovación.	0,04	3	0,12
Experiencia en el mercado.	0,05	4	0,2
Amplio portafolio de servicios.	0,06	3	0,18
Buen ambiente laboral	0,04	3	0,12
Equipamiento de material necesario	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe manual de funciones	0,07	2	0,14
Cierta brecha en el rango para ciertos sectores	0,04	1	0,04
Falencias en el área contable	0,05	2	0,1
Presupuesto limitado	0,1	2	0,2
El equipo gerencial es insuficiente	0,07	2	0,14
Falta de capacitación al personal	0,07	2	0,14
Diagramas de procesos no establecidos	0,06	2	0,12
Personal no motivado	0,05	1	0,05
Carga laboral alta	0,06	2	0,12
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,63</b>

<b>Calificación</b>	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

**Elaborado por:** Los autores

Después de un análisis se puede sintetizar que, si el valor ponderado total se encuentra por debajo de la media, quiere decir que la marca es débil internamente, por el contrario, si el valor ponderado está por encima, esto señala fortaleza. En la tabla 11 se puede visualizar que demuestra un valor ponderado de 2,63, dando como resultado que la Fundación no demuestra debilidad de la marca, pero según el análisis existen debilidades importantes, en las cuales se debe tomar muy en cuenta para realizar mejoras en la Fundación.

### 7.1.1.6.3 MATRIZ EFE

**Tabla 12**

*Matriz de evaluación de factores externos*

<b>MATRIZ EFE</b>			
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Abarcar nuevos mercados	0,12	4	0,48
Gran aceptación mediante redes sociales	0,09	2	0,18
Desarrollo de nuevos servicios	0,15	3	0,45
Globalización tecnológica	0,09	4	0,36
<b>Subtotal Oportunidades</b>			<b>1,47</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Desestabilidad económica del país	0,1	4	0,4
Presentación de una pandemia mortal	0,08	4	0,32
Posible publicidad negativa	0,1	2	0,2
Factores climáticos	0,1	4	0,4
<b>Subtotal Amenazas</b>			<b>1,32</b>
<b>Totales</b>		<b>0,83</b>	<b>2,79</b>

<b>Calificación</b>	
Muy importante	4
Importante	3
Poco importante	2
Nada importante	1

**Elaborado por:** Los autores

Si en el resultado el valor ponderado de las oportunidades es mayor al valor de las amenazas, significa que existe un entorno externo favorable para la marca. En la tabla 12 se puede observar que el valor ponderado de las oportunidades es de 1,47 y el valor de las amenazas es el 1,32, donde se puede decir que el entorno externo de la Fundación Iluminar es favorable, pero siempre se debe considerar para reforzar las amenazas y aprovechar las oportunidades, de esta manera lograr crear un escudo para las amenazas del ambiente externo.

### 7.1.2 Estructura organizacional

La Fundación Iluminar está estructurada en base a dos áreas que interactúan entre sí, Área Administrativa y Financiera y Área de ingeniería y diseño, mismas que se organizan delegando las actividades a los diferentes departamentos, con el fin de efectuar los objetivos que se han propuesto de la Fundación.

**Figura 5**

*Propuesta de organigrama funcional para la Fundación Iluminar*



**Fuente:** Elaborado por los autores

### 7.1.3 Descripción de puesto, perfil y principales actividades a realizar

En una organización, siempre es necesario describir el puesto, plantear el perfil de puesto y por último plasmar las principales actividades a realizar, estos documentos sirven como una guía de referencia para el futuro personal que se integre a la organización, de esta manera lograr contratar personal con las habilidades, conocimientos y demás requisitos que se plasma en el perfil de puesto y presentar los objetivos y actividades que debe realizar con respecto a su puesto de trabajo.

A continuación, se presenta una propuesta de la descripción y perfil de puestos, y las principales actividades a realizar de cada uno de los colaboradores de la Fundación Iluminar, se plasman las principales actividades a realizar, pero cabe recalcar que cada uno de ellos también realizan actividades complementarias para cumplir con sus objetivos, que muchas de ellas varían, por lo que no se puede establecer definitivamente.

- **Director Ejecutivo**

**Tabla 13**

*Descripción del puesto de director ejecutivo*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Director ejecutivo
<b>Área o departamento</b>	Directorio
<b>Objetivo del puesto</b>	Administrar, gestionar y supervisar los bienes y recursos de la Fundación, también liderar y guiar al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de esta.
<b>Personal a cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contadora</li><li>• Administrador/a</li><li>• Conserje</li><li>• Guarda almacén</li><li>• Técnico Ingeniero Eléctrico (3)</li><li>• Diseñador</li><li>• Electricista</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 14**

*Perfil de puesto del director ejecutivo*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Administración de empresas
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Indicadores de rendimiento</li> <li>• Implementación de políticas</li> <li>• Manejo de riesgos</li> <li>• Gestión Empresarial</li> <li>• Gestión Estratégica</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Ética</li> <li>• Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>• Respeto</li> <li>• Capacidad para enfrentar problemas</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 15**

*Principales actividades a realizar del director ejecutivo*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la Fundación cuidando de que se cumplan sus propósitos</li> <li>• Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Fundación</li> <li>• Fungir como secretario en las sesiones de asamblea general y Directorio</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de objetivos de la Fundación</li> <li>• Coordinar las actividades a realizar</li> <li>• Controlar los procesos de operación</li> <li>• Supervisar el desempeño de los colaboradores</li> <li>• Definir y presentar planes de trabajo</li> <li>• Presentar informes semestrales económicos, financieros y administrativos</li> <li>• Desarrollo de nuevos proyectos de alumbrado con sistemas fotovoltaicos</li> <li>• Gestionar la obtención de recursos</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Contador/a**

**Tabla 16**

*Descripción del puesto de contador/a*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Contador/a
<b>Área o departamento</b>	Área administrativa y Financiera
<b>Objetivo del puesto</b>	Registrar todas las transacciones contables que se realicen dentro de la Fundación, y realizar los respectivos estados financieros.

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 17**

*Perfil de puesto del contador/a*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Contador
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Edad</b>	25-45 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de inventarios</li> <li>• Normas de control</li> <li>• Reglamento contable del sector público</li> <li>• Lineamientos financieros contables</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Conocimientos de normas contables</li> </ul>
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planeamiento y organización</li> <li>• Cierre de acuerdos</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Ética</li> <li>• Respeto</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Honestidad</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores



**Tabla 18***Principales actividades a realizar del Contador/a*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y realizar pagos</li> <li>• Asistencia administrativa</li> <li>• Seguimiento de presupuestos.</li> <li>• Recepción e ingreso de documentación.</li> <li>• Preparar y presentar los estados Financieros</li> <li>• Elaboración, seguimiento y reforma del plan anual de contratación</li> <li>• Elaboración, seguimiento y reforma del plan operativo anual</li> <li>• Realizar reportes mensuales</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Administrador/a**

**Tabla 19***Descripción del puesto de Administrador/a*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Administrador/a
<b>Área o departamento</b>	Área administrativa y Financiera
<b>Objetivo del puesto</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realizan en la Fundación.
<b>Personal a cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora</li> <li>• Administrador/a</li> <li>• Conserje</li> <li>• Guarda almacén</li> <li>• Técnico Ingeniero Eléctrico (3)</li> <li>• Diseñador</li> <li>• Electricista</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 20**

Perfil de puesto del administrador/a

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Administración de empresas
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Comportamiento organizacional</li> <li>• Gestión Empresarial y estratégica</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Modelos de administración</li> </ul>
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Capacidad de planificación y organización</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Calidad y mejora continua</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad para resolver problemas</li> <li>• Iniciativa, creatividad</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores**Tabla 21***Principales actividades a realizar del administrador/a*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y representar a la fundación.</li> <li>• Fungir como secretario/a en las sesiones de asamblea general y directorio</li> <li>• Coordinar las actividades a realizar</li> <li>• Controlar los procesos de operación</li> <li>• Supervisar el desempeño de los colaboradores y planificar capacitaciones continuas</li> <li>• Definir y presentar planes de trabajo</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de objetivos de la Fundación</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Conserje**

**Tabla 22**

*Descripción del puesto de conserje*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Conserje
<b>Área o departamento</b>	Área administrativa y Financiera
<b>Objetivo del puesto</b>	Mantener el orden y limpieza de las instalaciones de la Fundación y apoyar en las actividades de apoyo que se necesiten en la misma.

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 23**

*Perfil de puesto del conserje*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Básica
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 meses
<b>Edad</b>	25-65 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 24**

*Principales actividades a realizar del Conserje*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo de las instalaciones</li> <li>• Actividades de apoyo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Guarda almacén**

**Tabla 25**

*Descripción del puesto de Guarda almacén*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Guarda almacén
<b>Área o departamento</b>	Área administrativa y Financiera
<b>Objetivo del puesto</b>	Receptar, registrar, manipular y entregar los materiales e instrumentos de bodega de la Fundación Iluminar.
<b>Personal a cargo</b>	Electricista

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 26**

*Perfil de puesto del Guarda almacén*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Bachiller
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios</li> <li>• Manejo de riesgos</li> </ul>
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Ética</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>• Respeto</li> <li>• Organización</li> <li>• Capacidad para resolver problemas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 27**

*Principales actividades a realizar del Guarda almacén*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de la Bodega</li><li>• Delegaciones del jefe inmediato</li><li>• Revisión del estado de los bienes</li><li>• Mantener actualizada el inventario de los bienes</li><li>• Seguimiento y administración del Seguro</li><li>• Recepción y entrega de bienes</li><li>• Movilización de los bienes</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Técnico ingeniero eléctrico**

**Tabla 28**

*Descripción del puesto de técnico ingeniero eléctrico*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Técnico ingeniero eléctrico
<b>Área o departamento</b>	Área ingeniería y diseño
<b>Objetivo del puesto</b>	Administrar los proyectos de Iluminación Ornamental y desarrollar diseños de iluminación de estos.

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 29**

*Perfil de puesto del técnico ingeniero eléctrico*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Eléctrico
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iluminación Ornamental</li><li>• Elaboración del POA -PAC</li><li>• Proyectos lumínicos</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 30**

*Perfil de puesto del técnico ingeniero eléctrico*

<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li><li>• Compromiso</li><li>• Ética</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Respeto</li><li>• Honestidad</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
-----------------------------------	--

*Nota: Esta tabla corresponden a la tabla anterior, por motivos de espacio no se pudo dejarla unida.*

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 31**

*Principales actividades a realizar del Técnico ingeniero eléctrico*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseños y estudios eléctricos.</li><li>• Asistencia y asesoría a la Dirección.</li><li>• Coordinación del área de Ingeniería y Diseño.</li><li>• Diseños y simulaciones de proyectos lumínicos ornamentales.</li><li>• Elaboración del PAC.</li><li>• Elaboración del POA.</li><li>• Administración de contratos.</li><li>• Elaboración de pliegos.</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Técnico ingeniero eléctrico**

**Tabla 32**

*Descripción del puesto de Técnico ingeniero eléctrico*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Técnico ingeniero eléctrico
<b>Área o departamento</b>	Área ingeniería y diseño
<b>Objetivo del puesto</b>	Administrar los proyectos de Alumbrado público y desarrollar diseños de iluminación de estos.

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 33**

*Perfil de puesto del Técnico ingeniero eléctrico (Alumbrado público)*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Eléctrico
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminación – Alumbrado público</li> <li>• Compras públicas</li> <li>• Contratación pública</li> <li>• Proyectos lumínicos</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Ética</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 34**

*Principales actividades a realizar del Técnico ingeniero eléctrico*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños y estudios eléctricos.</li> <li>• Diseños y simulaciones de proyectos lumínicos ornamentales.</li> <li>• Fiscalización de proyectos.</li> <li>• Gestión del convenio con CENTROSUR.</li> <li>• Reporte del POA.</li> <li>• Procesos de compras públicas.</li> <li>• Procesos de contratación pública.</li> <li>• Elaboración de pliegos.</li> <li>• Administración de contratos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Técnico ingeniero eléctrico**

**Tabla 35**

*Descripción del puesto del Técnico ingeniero eléctrico*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Técnico ingeniero eléctrico
<b>Área o departamento</b>	Área ingeniería y diseño
<b>Objetivo del puesto</b>	Administrar los proyectos de Iluminación, enfocado en reformas para lograr una mejora continua.

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 36**

*Perfil de puesto del Técnico ingeniero eléctrico (Reingeniería)*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Eléctrico
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de equipos</li> <li>• Elaboración de informes</li> <li>• Proyectos lumínicos</li> <li>• Gestión Estratégica</li> </ul>
<b>Habilidades Competencias</b>	<b>y</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Ética</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores



**Tabla 37**

*Principales actividades a realizar del Técnico ingeniero eléctrico*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseños y estudios eléctricos.</li><li>• Reporte del POA.</li><li>• Administración de contratos.</li><li>• Nuevos proyectos en temas de energía renovables.</li><li>• Generación de manuales y procedimientos.</li><li>• Coordinación y reporte de pasantes</li><li>• Elaboración de pliegos</li><li>• Fiscalización de proyectos.</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Diseñador especialista en iluminación**

**Tabla 38**

*Descripción del puesto de diseñador especialista en iluminación*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Diseñador especialista en iluminación
<b>Área o departamento</b>	Área ingeniería y diseño
<b>Objetivo del puesto</b>	Crear diseños de iluminación

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 39**

*Perfil de puesto del diseñador especialista en iluminación*

<b>Perfil del puesto</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Técnico eléctrico
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conexiones eléctricas</li><li>• Diseños lumínicos</li><li>• Simulación de proyectos</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 40**

*Perfil de puesto del diseñador especialista en iluminación*

<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li><li>• Compromiso</li><li>• Respeto</li><li>• Ética</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>• Conocimientos técnicos</li><li>• Capacidad de planificación y organización</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
-----------------------------------	---

*Nota: Esta tabla corresponden a la tabla anterior, por motivos de espacio no se pudo dejarla unida.*

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 41**

*Principales actividades a realizar del Diseñador especialista en Iluminación*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar las propuestas para intervenciones lumínicas temporales.</li><li>• Administración de contratos.</li><li>• Reporte del POA.</li></ul>

**Elaborado por:** Los autores

- **Electricista**

**Tabla 42**

*Descripción del puesto de electricista*

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	Electricista
<b>Área o departamento</b>	Área ingeniería y diseño
<b>Objetivo del puesto</b>	Realizar las instalaciones eléctricas de la iluminación y mantenimiento de las mismas

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 43***Perfil de puesto del electricista*

<b>Perfil del puesto (Electricista)</b>	
<b>Educación</b>	Tercer Nivel
<b>Título</b>	Ing. Eléctrico
<b>Idioma</b>	Español
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Edad</b>	30-55 años
<b>Sexo</b>	Masculino / Femenino
<b>Principales Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electricidad</li> <li>• Electrónica</li> <li>• Diseños y estudios eléctricos</li> <li>• Implementación de políticas</li> <li>• Conocimiento en diseños lumínicos</li> </ul>
<b>Habilidades y Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad a los cambios del entorno</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Ética</li> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creatividad</li>   <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Respeto</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores**Tabla 44***Principales actividades a realizar del Electricista*

<b>Principales actividades a realizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y mantenimiento eléctrico de los equipos</li> <li>• Eventos</li> <li>• Delegaciones del jefe inmediato</li> <li>• Instalaciones eléctricas</li> <li>• Mantenimiento de equipos lumínicos</li> <li>• Mantenimiento de bienes, eléctricos, electrónicos y mecánicos</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores

## **7.1.4 Procesos**

Es importante tener cuenta la importancia que tiene la implementación de procesos en la empresa, puesto que esto ayudará a conseguir el rendimiento máximo de los componentes que lo conforman y los resultados se verán altamente beneficiados.

### **7.1.4.1 Proceso de selección de personal**

Luego de analizar la importancia que tienen los procesos para las organizaciones, se ha determinado que un proceso de reclutamiento de personal es la mejor vía para encontrar gente de calidad y que pueda beneficiar a la empresa, identificando necesidades y las mismas comparándolas con el candidato que más se aproxime y que se ajuste a la organización tanto en función como en la práctica.

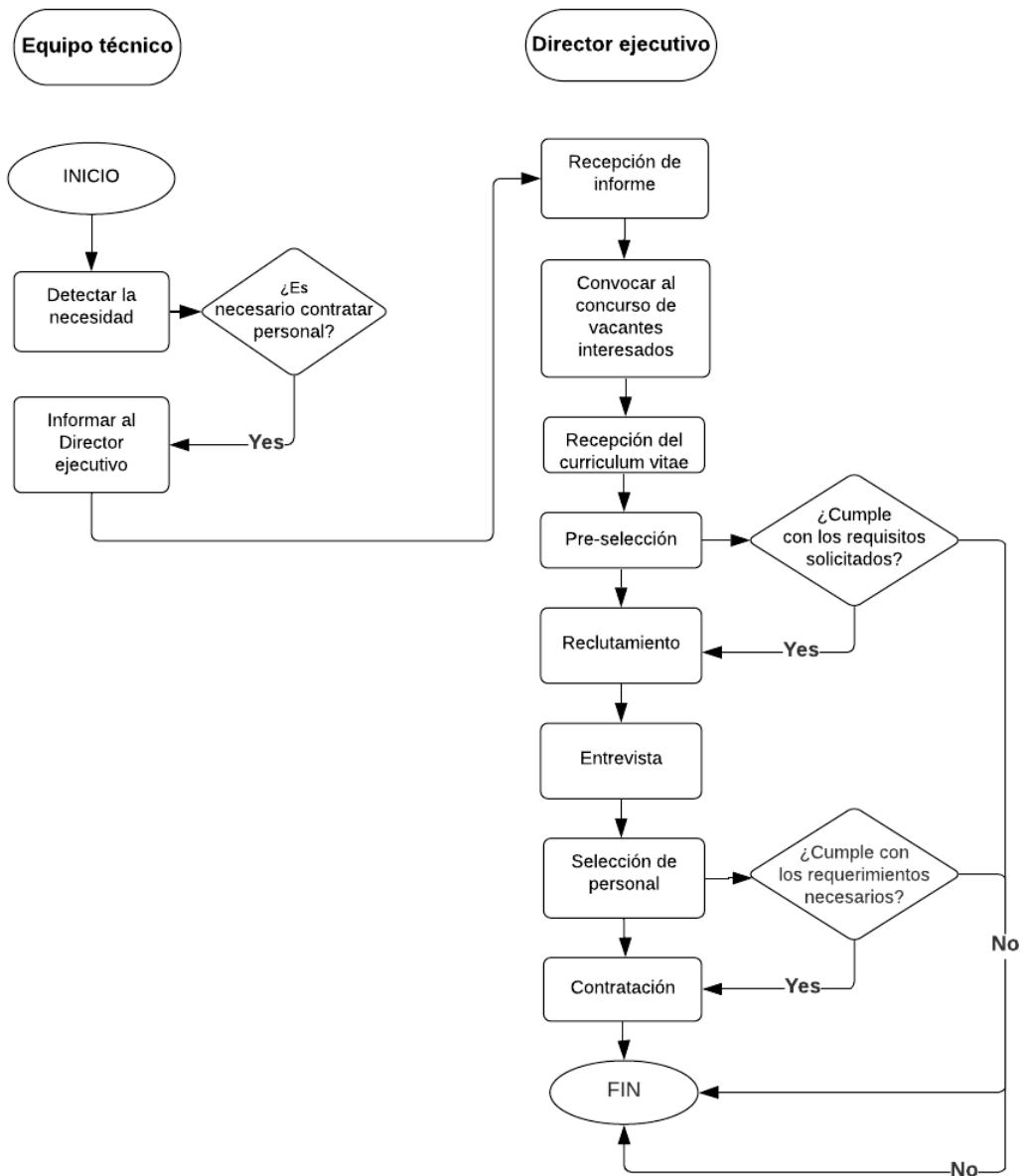
**Tabla 45***Proceso de selección de personal*

<b>PROCESO</b>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>
Establecer los pasos de manera ordenada para que sean cumplidos en el proceso de reclutamiento y selección que permita sumar a la institución personas aptas ubicándolas en el área adecuada, dependiendo de las necesidades que se presenten en la organización.
<b>ALCANCE:</b>
Este documento tiene aplicación en las políticas y procedimientos para todos los perfiles conformados dentro de la Fundación Iluminar
<b>DEFINICIONES / GLOSARIO:</b>
Curriculum vitae (CV) → Hoja de vida del candidato
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Director ejecutivo Equipo técnico
<b>RECURSOS:</b>
Equipos de Oficina CV recibidos Medios de comunicación Recursos humanos Director ejecutivo Perfil del Cargo
<b>DESARROLLO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Detectar la necesidad</i></li> <li>2. <i>Informar al director ejecutivo</i></li> <li>3. <i>Recepción del informe</i></li> <li>4. <i>Convocar a concurso de vacantes interesados</i></li> <li>5. <i>Recepción de CV</i></li> <li>7. <i>Realizar la Pre-selección</i></li> <li>8. <i>Reclutamiento</i></li> <li>9. <i>Entrevista</i></li> <li>10. <i>Selección de personal</i></li> <li>11. <i>Contratación</i></li> </ol>

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 6**

*Flujograma del proceso de "Selección del personal"*



**Elaborado por:** Los autores

### 7.1.4.2 Proceso de aseguramiento

Tabla 46

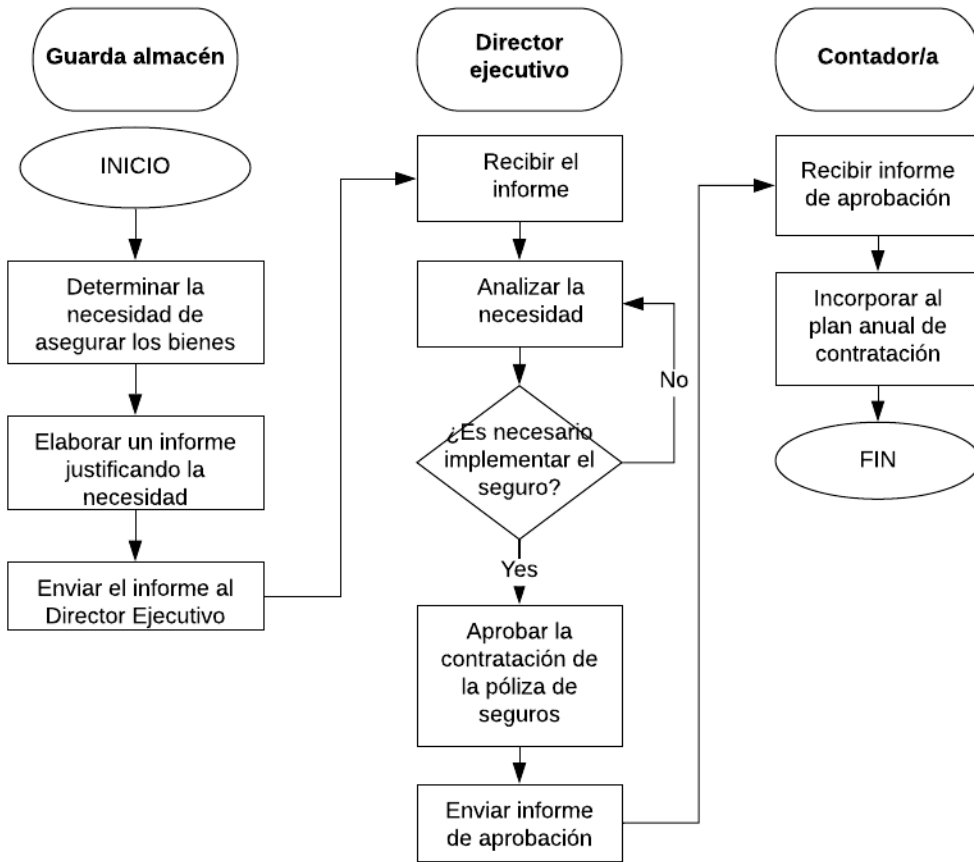
Proceso de aseguramiento

<b>PROCESO</b>	
<b>ASEGURAMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer los pasos de manera ordenada que deben ser cumplidos para el proceso de aseguramiento, con la contratación de pólizas de seguro para salvaguardar los bienes contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir.	
<b>ALCANCE:</b>	
Este manual es de uso y aplicación para la Fundación Iluminar y Color para Cuenca, en el proceso de aseguramiento de materiales.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Director ejecutivo Guarda almacén Contador	
<b>RECURSOS:</b>	
Equipos de Oficina CV recibidos Recursos humanos	Director almacén Guarda almacén Contador/a
Perfil del Cargo	
<b>DESARROLLO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Determinar la necesidad de asegurar los bienes</i></li><li>2. <i>Elaborar informe justificando la necesidad de asegurar los bienes</i></li><li>3. <i>Enviar informe al Director Ejecutivo</i></li><li>4. <i>Recibir el informe (director ejecutivo)</i></li><li>5. <i>Analizar la necesidad</i></li><li>6. <i>Aprobar la contratación de la póliza de seguros</i></li><li>7. <i>Enviar informe de aprobación a la contadora</i></li><li>8. <i>Incorporar al plan anual de contratación</i></li></ol>	

Elaborado por: Los autores

**Figura 7**

*Flujograma del proceso de "Aseguramiento"*



**Elaborado por:** Los autores



### 7.1.4.3 Proceso de recepción de bienes

Tabla 47

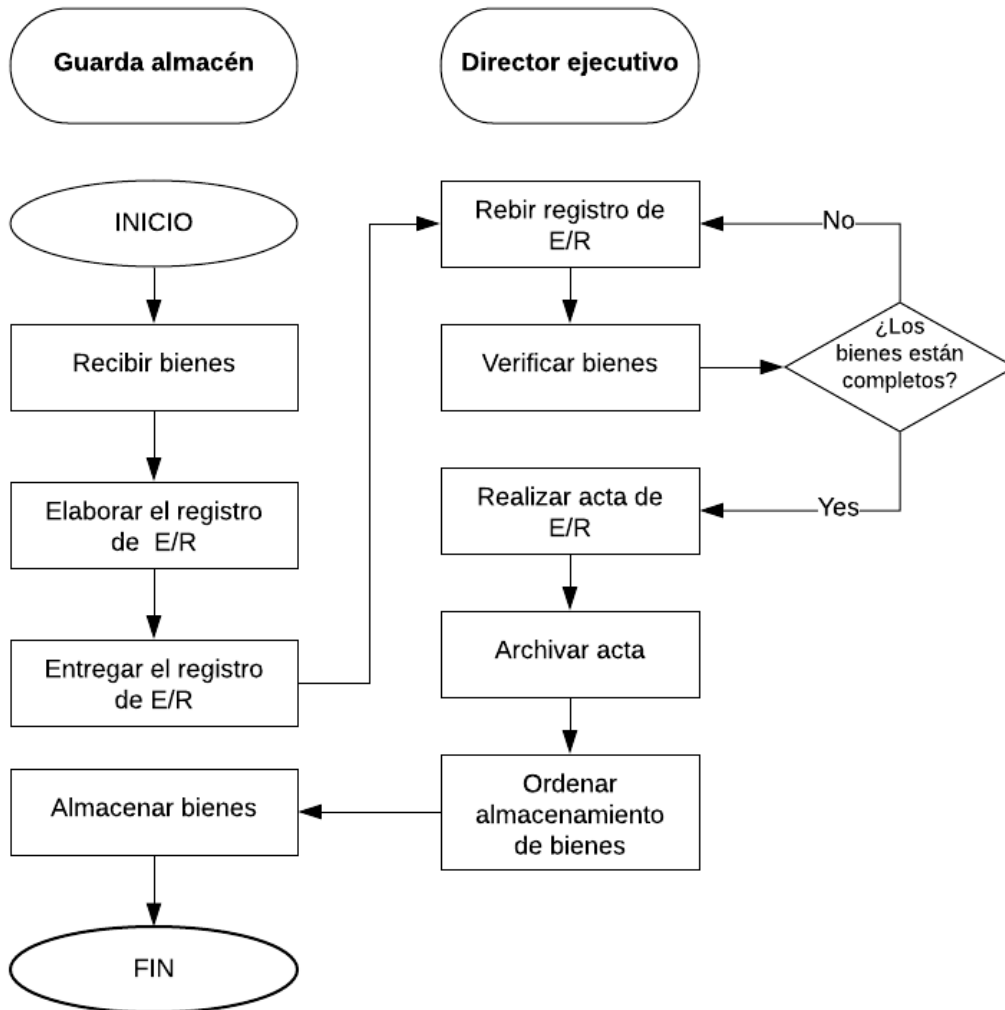
*Proceso de recepción de bienes*

<b>PROCESO</b>	
<b>RECEPCIÓN DE BIENES</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer los pasos de manera ordenada que deben ser cumplidos para el proceso de recepción de bienes, y la constancia de recepción de estos.	
<b>ALCANCE:</b>	
Este manual es de uso y aplicación para el encargado del proceso de recepción de bienes de la Fundación Iluminar.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Director ejecutivo Guarda almacén	
<b>GLOSARIO:</b>	
E/R:	Entrega / recepción
<b>RECURSOS:</b>	
Equipos de oficina Actas Registros Recursos humanos  Director ejecutivo Guarda almacén	
<b>DESARROLLO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Recibir bienes</i></li> <li>2. <i>Elaborar registro de entrega recepción</i></li> <li>3. <i>Entregar el registro de entrega recepción</i></li> <li>4. <i>Recibir registro de entrega recepción</i></li> <li>5. <i>Verificar bienes</i></li> <li>6. <i>Realizar acta de entrega recepción</i></li> <li>7. <i>Archivar acta</i></li> <li>8. <i>Ordenar almacenamiento de bienes</i></li> <li>8. <i>Almacenar bienes</i></li> </ol>	

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 8**

*Flujograma del proceso de "Recepción de bienes"*



**Elaborado por:** Los autores

#### 7.1.4.4 Proceso de atención al cliente

Figura 9

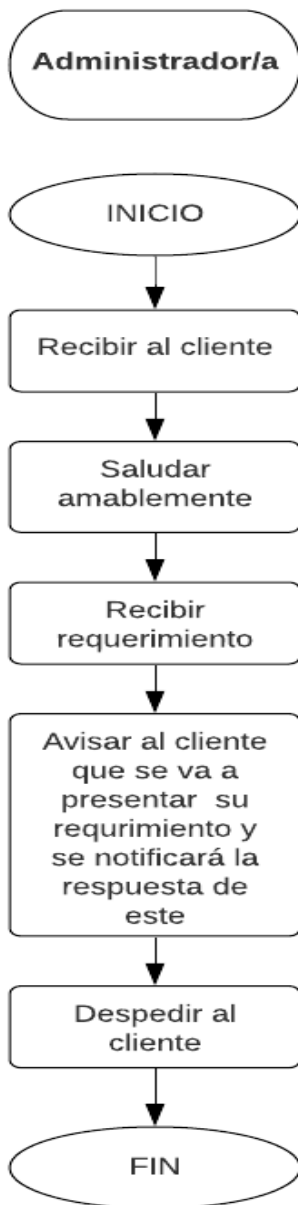
*Proceso de atención al cliente*

<b>PROCESO</b>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE (entidades públicas)</b>
<b>OBJETIVO:</b>
Establecer los pasos de manera ordenada que deben ser realizados para cumplir con el proceso de atención al cliente adecuadamente, logrando mantener la satisfacción de este.
<b>ALCANCE:</b>
Este manual es de uso y aplicación para el encargado de atención al cliente de la Fundación Iluminar.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Director ejecutivo Administrador/a
<b>RECURSOS:</b>
Equipos de oficina Registros Recursos humanos  Administrador/ a
<b>DESARROLLO:</b>
<i>1. Recibir al cliente 2. Saludar amablemente 3. Recibir requerimiento 4. Avisar al cliente que se va a presentar su requerimiento y se le notificará la respuesta de este 5. Despedir al cliente</i>

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 10**

*Flujograma del proceso de "Atención al cliente"*



**Elaborado por:** Los autores

### 7.1.4.5 Proceso de aceptación – rechazo de requerimientos

Tabla 48

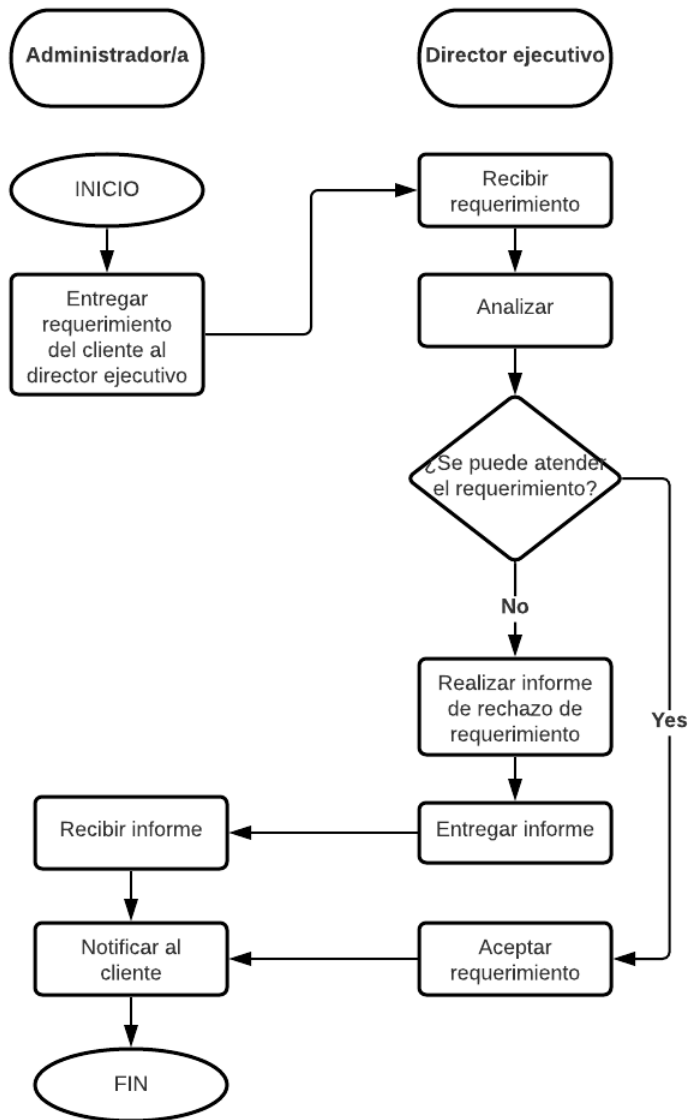
*Proceso de aceptación - rechazo de requerimientos*

<b>PROCESO</b>	
<b>ACEPTACIÓN - RECHAZO DE REQUERIMIENTOS</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer los pasos de manera ordenada que deben cumplir al realizar el proceso de aceptación o rechazo de requerimientos.	
<b>ALCANCE:</b>	
Este manual es de uso y aplicación para el personal encargado de aceptación o rechazo de requerimientos.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Director ejecutivo Administrador/a	
<b>RECURSOS:</b>	
Equipos de oficina Informe Registros Recursos humanos  Gerente general Administrador/a	
<b>DESARROLLO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entregar requerimiento del cliente al director ejecutivo</li><li>2. Recibir requerimiento</li><li>3. Analizar</li><li>4. Notificar al cliente</li></ol>	

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 11**

*Flujograma del proceso de "Aceptación – rechazo de requerimientos"*



**Elaborado por:** Los autores

### 7.1.4.6 Proceso de mantenimiento de equipos

Tabla 49

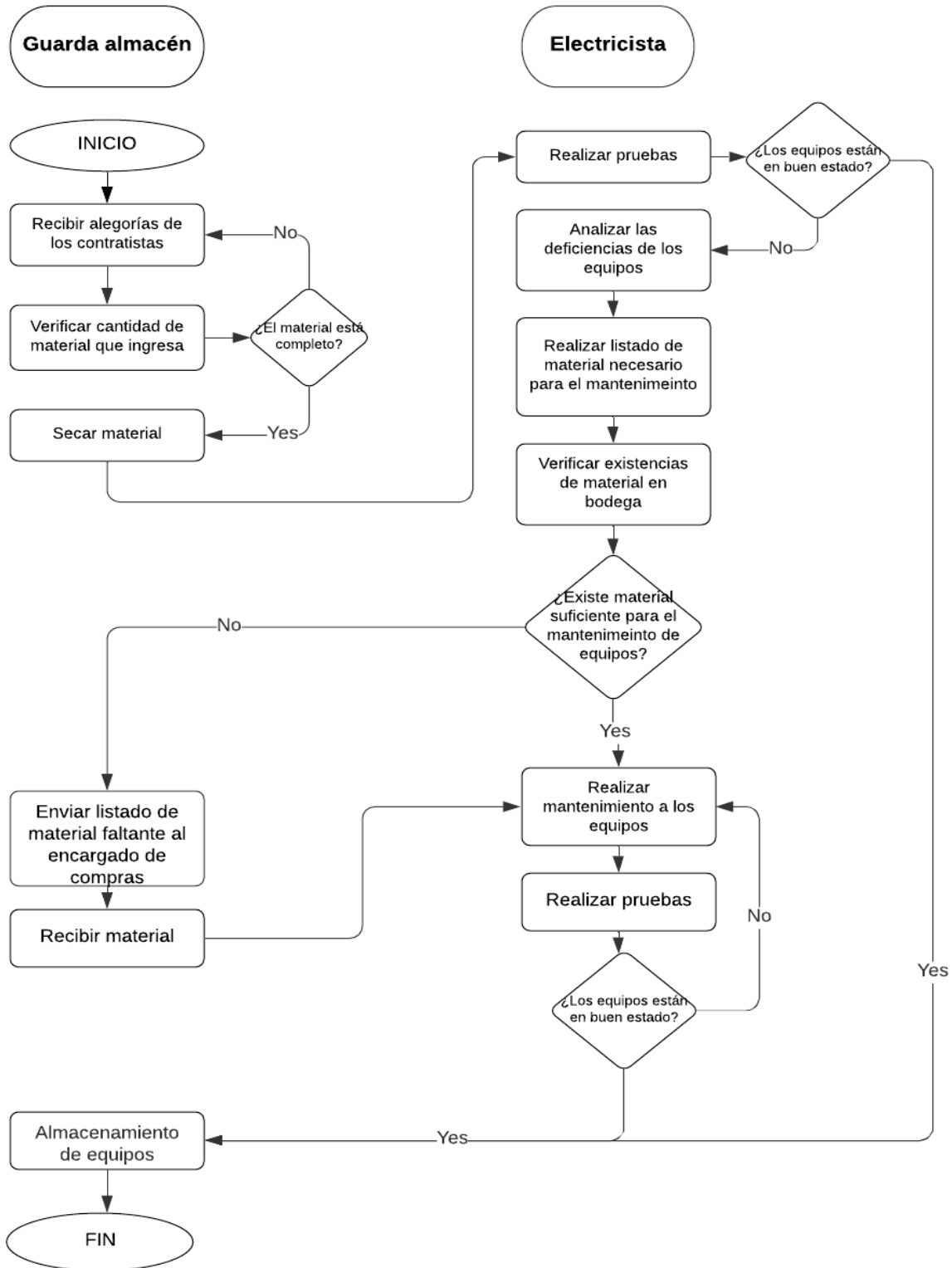
*Mantenimiento de equipos*

<b>PROCESO</b>	
<b>Mantenimiento de equipos</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer los pasos de manera ordenada que deben ser cumplidos para el proceso de mantenimiento de equipos.	
<b>ALCANCE:</b>	
Este documento tiene aplicación para los colaboradores encargados del proceso de mantenimiento de los equipos de la Fundación Iluminar	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Director ejecutivo Técnicos Guarda almacén	
<b>RECURSOS:</b>	
Equipos de Oficina Informes Recursos humanos  Técnicos Director ejecutivo Guarda almacén	
<b>DESARROLLO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Recibir alegorías de contratistas</i></li><li>2. <i>Verificar cantidad de material</i></li><li>3. <i>Secar equipos</i></li><li>4. <i>Realizar las pruebas</i></li><li>5. <i>Almacenamiento de equipos en buen estado</i></li><li>6. <i>Analizar las deficiencias de los equipos</i></li><li>7. <i>Realizar Listado de productos necesarios para el mantenimiento</i></li><li>8. <i>Enviar listado al encargado de compras</i></li><li>9. <i>Recibir material</i></li><li>10. <i>Realizar mantenimiento de equipos</i></li><li>11. <i>Realizar pruebas</i></li><li>11. <i>Almacenamiento de equipos</i></li></ol>	

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 50**

*Flujograma del proceso de "mantenimiento de equipos"*



**Elaborado por:** Los autores



## 7.2 PROPUESTA FINANCIERA

Partiendo del análisis de la situación actual de la Fundación se propone una serie de procesos de acuerdo con las normas de control interno vigentes para así garantizar la concordancia financiera en los reportes contables que son emitidos por la misma, además de las cuentas que presentan riesgos y los procesos que presentan problemas. Para la aplicación de la reingeniería financiera ha sido imprescindible conocer el lugar en el que se encuentra en el entorno macro y microeconómico para con esto iniciar en un enfoque más puntual que son los procesos financieros.

### 7.2.1 Proceso de Facturación

Luego del análisis dentro de la Fundación, se ha determinado que es factible que se preste servicios a empresas privadas, en donde se facturen los mismos y de esta manera se logre que ingrese dinero líquido a la Fundación, para así lograr que esto sirva de fondo para un óptimo crecimiento dentro del mercado, para lo cual se propone el siguiente proceso de facturación.

**Tabla 51**

*Proceso de facturación*

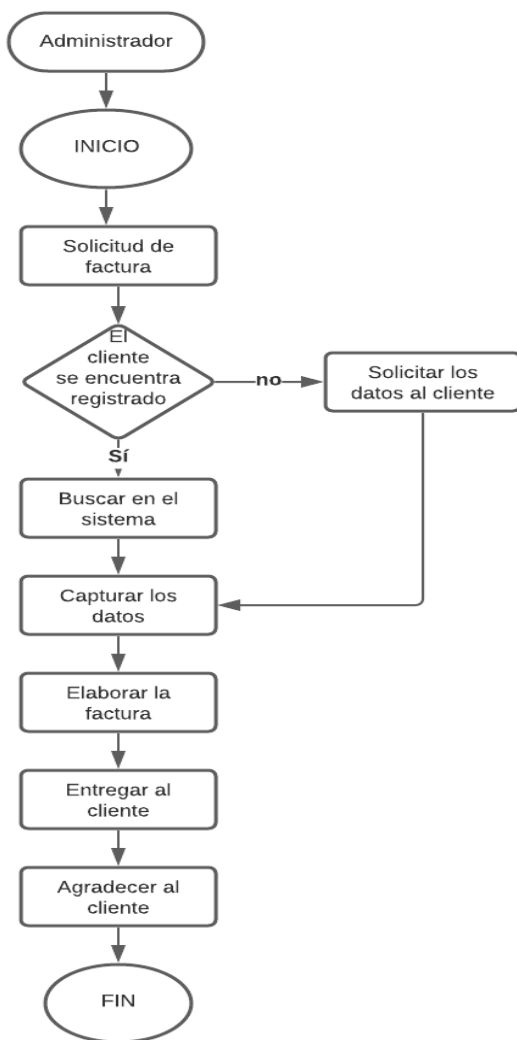
<b>PROCESO</b>
<b>Proceso de Facturación</b>
<b>OBJETIVO:</b>
Tener un documento que ayude al desempeño en las diferentes áreas que están involucradas en este proceso.
<b>ALCANCE:</b>
Inicia desde que el cliente solicita una factura, la cual es generada dentro de la Fundación, hasta la entrega de la factura ya consolidada para las instituciones responsables del pago.
<b>RESPONSABLES:</b>
Administrador
<b>RECURSOS:</b>
Equipos de Oficina Recursos humanos
<b>DESARROLLO:</b>

1. El cliente solicita factura
2. Verificar si el cliente está registrado
3. Buscar en el sistema
4. Capturar los datos
5. Elaborar la factura
6. Entregar al cliente
7. Agradecer al cliente

**Elaborado por:** Los autores

**Figura 12**

*Flujo de proceso de facturación*



**Elaborado por:** Los autores

## 7.2.2 Indicadores Financieros

Así también se propone analizar los balances y determinar un flujo de procesos para la preparación y presentación de estos y de esta manera se permita la administración óptima de los recursos, el cual se muestra en el presente documento.

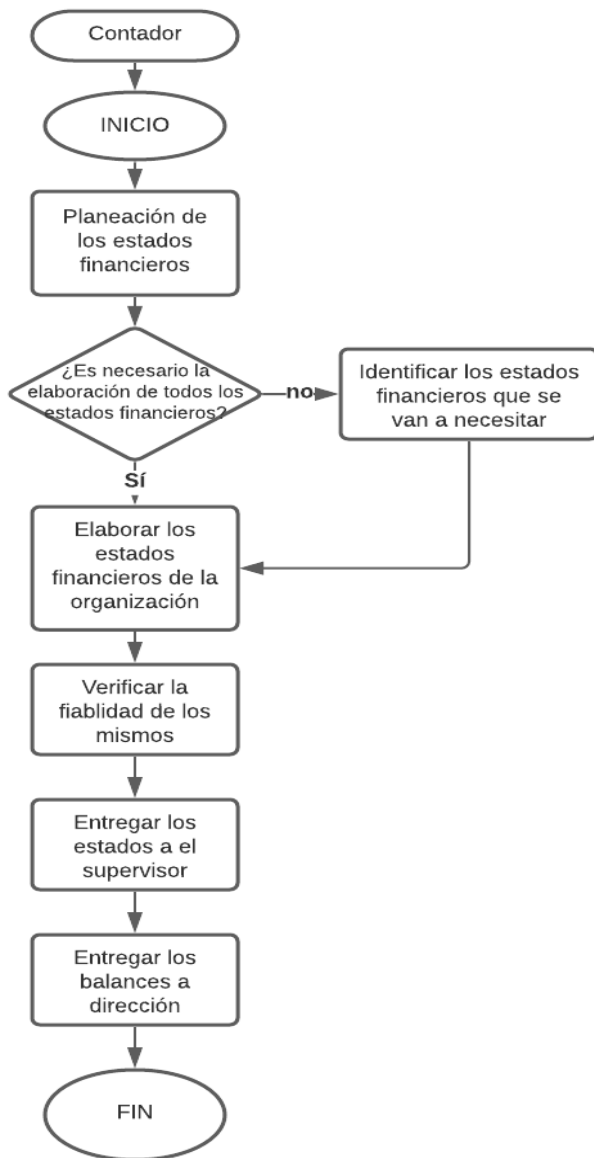
**Tabla 52**

*Proceso de preparación y presentación de los estados financieros*

<b>PROCESO</b>
<b>Preparación y presentación de los estados financieros</b>
<b>OBJETIVO:</b>
Garantizar la razón y la confianza de la información financiera para permitirse elaborar los estados financieros.
<b>ALCANCE:</b>
Comprende desde recopilar transacciones y hechos en el periodo que se menciona, hasta terminar con el análisis de un superávit o déficit de la organización.
<b>RESPONSABLES:</b>
Contador/a
<b>RECURSOS:</b>
Sistema de contabilidad público.
<b>DESARROLLO:</b>
<i>1. Planeación de los estados financieros</i> <i>2. Elaborar los estados financieros de la organización</i> <i>3. Verificar la fiabilidad de</i> <i>estos</i> <i>4. Entregar los estados financieros al supervisor</i>  <i>5. Entregar los estados</i> <i>financieros a dirección.</i>

**Figura 13**

*Flujo de proceso de preparación y presentación de los estados financieros*



**Elaborado por:** Los autores

Después del análisis realizado se propone utilizar indicadores financieros con el fin de permitir el

análisis de la realidad financiera de manera individual. Para este análisis se presenta a continuación una serie de ratios financieros que pueden ser de gran ayuda para el análisis de la situación actual de la Fundación Iluminar.

**Tabla 53**

Indicadores financieros

<b>Indicadores financieros</b>		<b>Cálculo</b>
<b>Liquidez</b>	Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
	Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$
<b>Endeudamiento</b>	Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} * 100$
	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} * 100$

**Elaborado por:** Los autores

Dentro de la propuesta se plantea que se suscriban convenios y de esta manera la Fundación se pueda ampliar más aun en el mercado, de esta manera alcanzar convenios de colaboración y cooperación con otras entidades privadas u ONGs que desarrollen su actividad en el mismo ámbito

o que estén relacionados para poder poner en marcha de forma conjunta.

Dentro de los convenios es importante tomar en cuenta algunos pasos importantes para dicha suscripción que se detalla a continuación:

**Tabla 54**

*Pasos para suscripción de convenios*

Antecedentes de las partes que proceden a firmar
Plantear el objetivo del convenio
Establecer el área que se encargue de gestionar y cumplir este convenio
Fijar también el encargado de esta gestión y cumplimiento del convenio
Plantear los compromisos específicos y los plazos y vigencia
Las modificaciones que se hacen en este convenio
Financiamiento
Personería
Ejemplares

**Elaborado por:** Los autores

### 7.2.2.1 Propuesta de objetivos estratégicos

Tabla 55

*Propuesta de objetivos estratégicos*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar las fuentes de ingresos	Aumentar un 10% en las fuentes de ingreso	Buscar nuevos enfoques de mercado	(Total ingreso actual/Total ingreso anterior) *100	Director ejecutivo
	Mantener la liquidez	Mantener una disponibilidad económica mínima del 80% para lograr cumplir con las obligaciones	Medir y analizar periódicamente la disponibilidad económica para cumplir con las obligaciones	(Activo corriente/Pasivo corriente) *100	Director ejecutivo
CLIENTES	Ampliar el portafolio de diseños de Iluminación	Aumentar un 5% en diseños de iluminación en cada periodo	Crear diseños de servicios más innovadores	Número de diseños implementados/Total de diseños	Diseñador especialista en Iluminación
	Ofrecer servicios de calidad	Lograr el 95% de conformidad de los clientes, con respecto a los servicios ofrecidos	Transmitir seguridad a los clientes	Número de clientes satisfechos/Total de clientes	Director Ejecutivo
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión administrativa	Equilibrar las actividades que se desarrollan dentro de la Fundación.	Contratar personal administrativo	Personal contratado	Director Ejecutivo
	Llevar el control de las actividades de los colaboradores	Cumplir con el 100% de las actividades	Gestionar diferentes indicadores administrativos y financieros	Número de actividades realizadas/Número de actividades a realizar	Director Ejecutivo-Administrador/a
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Elaborar un plan de capacitación anual	Cumplir con el 100% de las capacitaciones	Capacitar al personal de manera continua con respecto a las áreas específicas de sus labores, enfocado a los avances tecnológicos.	Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones establecidas	Director Ejecutivo

**Elaborado por:** Los Autores

## **8 Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

- La Fundación Iluminar ha sido fundada con el objetivo de alumbrar y embellecer la ciudad de Cuenca, la misma no cuenta con la estandarización de todos los procesos establecidos para el área administrativa y financiera, lo cual impide contar con un adecuado sistema de control interno, es así como se ha propuesto la implementación de algunos de los procesos más importantes para determinar funciones para lograr una correcta toma de decisiones.
- Con el análisis FODA, se determinó que la Fundación se encuentra estable en el mercado, a pesar de esto se ha notado debilidades importantes como inexistencia del manual de funciones, falta de formación continua, capacitaciones al personal, estandarización de algunos procesos, entre otros, lo cual es necesario considerar para lograr una mejora en esta, dando como resultado la reorganización tanto en procesos como en actividades dentro del área administrativa y financiera de la organización.
- La propuesta que se ha realizado de la reingeniería administrativa y financiera se lo ha hecho a través de estrategias como, con el fin de que la organización siga creciendo en el mercado cada vez un poco más, sin descuidar a los colaboradores, los mismos que muchas veces no se encuentran conformes por la carga laboral que llevan y el poco reconocimiento de éste, es por eso la necesidad de replantear sus actividades.



## 8.2 Recomendaciones

- Es recomendable que la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca, aplique los procesos administrativos y financieros propuestos, con el fin de que se ejecuten de manera conveniente las actividades que se realicen en la misma.
- Es necesario que se ponga en práctica la propuesta de los procesos que se planteó, para así evitar el desconocimiento de los colaboradores sobre las actividades específicas que se deben ejecutar y de esta manera seguir contando con un buen ambiente laboral y con un área de trabajo favorable para que como un equipo mejoren su productividad.
- Es necesario que la Fundación Iluminar Luz y Color para Cuenca, capacite al personal frecuentemente, con el objetivo de que cumplan con todos los procesos en el manual propuesto para que se mantenga un control de las gestiones tanto internas como externas de la empresa y los colaboradores no cuenten con más carga laboral y actividades que no les pertenecen.
- Con todo lo antes mencionado, lo recomendable sería que se realice la reingeniería en la Fundación Iluminar tomando para en cuenta este proyecto, el cual cuenta con herramientas necesarias para corregir las falencias que presenta actualmente esta organización.
- Realizar el mismo trabajo que se ha planteado en el presente documento para el resto de los procesos con los que cuenta la Fundación.
- Implementar un contador que se encargue netamente de las actividades contables de la Fundación Iluminar, es decir, que trabaje únicamente para la misma, sin ser derivada de otras instituciones y de esta manera no se confunda los procesos a manejarse.

## 9 Bibliografía

- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico organizacional*. Ecoe ediciones.
- Avila, R. (23 de Mayo de 2016). *Luz*. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/que-es/punto-de-equilibrio-entre-la-contabilidad-financiera-y-econ%C3%B3mica/>
- Avinash, D. (2010). *El arte de la estretegia*. España: Antoni Bosch editor.
- BCE. (31 de Marzo de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- BCE. (31 de Mayo de 2021). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Briseño, H. (2016). *Indicadores Financieros*. México: Umbral Editorial S.A.
- Burguete, A. (2016). *Análisis financiero*. UNID. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero+&ots=o1kLQqJRKr&sig=XdiWAnLVrpAtGEGHJPTj\\_Ge9\\_d0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero+&ots=o1kLQqJRKr&sig=XdiWAnLVrpAtGEGHJPTj_Ge9_d0#v=onepage&q&f=false)
- Cabrera, J., & Gutierrez, A. (2015). *Principales Indicadores financieros*. México.
- Campos, A., Lopez, A., & Castañeda, R. (2018). *Auditoria de estados financieros y su documentación*. México: Sextil Online.
- Campoy, D. (2007). *Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial*. España: Ideaspropias.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. New York: Beard Books. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Conexiónesan*. (29 de Mayo de 2015). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/recursos-humanos-que-indicadores-de-gestion-se-deben-considerar/>
- Consuelo, A., & Burguete, L. (2016). *Análisis financiero*. Bogotá: UNID.
- Díez, C. (2004). *Gestión de precios*. Madrid: Esic Editorial.
- ElUniverso. (26 de Junio de 2021). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-a-la-baja-y-petroleo-alto-dan-buena-perspectiva-al-ecuador-en-2021-nota/>
- Fierro, A. (2015). *Contabilidad general con enfoque para las PYMES*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2003). *Comceptos de Administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj->

H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=administracion+empresas+conceptos&ots=i0wXM7jB-0&sig=Ux3V4T1nDt2bH-84Eb9x1WU3NYo#v=onepage&q&f=false

Fred, D. (2014). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Fundación Iluminar. (2020). *Talento Humano*. Cuenca.

García, E. B. (2011). *Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*. Ediciones Pirámide.

Gelson, A. (2010). *Estado de flujo de efectivo*. Buenos Aires: COPYRIGHT.

Gonzales, A. (2014). *Estados financieros*. México.

González, C., Villacrés, A., Cabrera, J., & Hidalgo, H. (2018). EL ANÁLISIS FINANCIERO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GESTIÓN FINANCIERA EFICIENTE EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN MILAGRO. *eumedriet*.

González, J. (2009). *Reingeniería de procesos*. Madrid: Fundación confemetal. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=TeveToI-e5MC&pg=PA11&dq=reingenier%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiFqpnw57rtAhWGjlkKHejkC\\_wQ6wEwAXoECAIQAQ#v=onepage&q=reingenier%C3%ADa&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TeveToI-e5MC&pg=PA11&dq=reingenier%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiFqpnw57rtAhWGjlkKHejkC_wQ6wEwAXoECAIQAQ#v=onepage&q=reingenier%C3%ADa&f=false)

Hamburger, A. A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Ediciones Paulinas.

Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Colombia: Norma. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover&hl=ES&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover&hl=ES&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Hernández, C. (2015). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. Costa Rica: EUNED.

Illera, J. C. (2015). *El objeto de la política de empresa*. Bogota: Editorial CESA.

INEC. (Junio de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Mayo-2021/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_may2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Mayo-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2021.pdf)

Kvale, S. (2011). Investigación Cualitativa. En S. Kvale, *Entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Lafuente, M. (2012). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Llaguno, J. I. (2006). *Marketing Estratégico para empresas*. España: Edigrafos, S.A.

López, A. (2010). *Gestión financiera*. Madrid: UNED. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yWanDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=departamento+financiero+&ots=3PjJyUr6Sd&sig=HyQSkR7sS\\_cxIHFVbJqJb7YRzZI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yWanDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=departamento+financiero+&ots=3PjJyUr6Sd&sig=HyQSkR7sS_cxIHFVbJqJb7YRzZI#v=onepage&q&f=false)

LOSPEE. (16 de Enero de 2015). *Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica*.

- Madroñero, G., & Morales, F. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei.
- Magueyal, J. L. (2018). *Estados de Flujo de efectivo*. Monterrey: Editorial Digital.
- Martínez, P. L., & Calixto, A. R. (2014). *Evolución histórica y perspectivas futuras de la medicina intensiva y emergencia como especialidad en Cuba*. Cuba: Educación médica Superior, 28(3). 592-602. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000300018&script=sci\\_](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000300018&script=sci_)
- Martos, R. (Junio de 2009). *Cultura Corporativa*. Barcelona. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Colombia: 50MINUTOS.es.
- Molina, M. M. (2013). Análisis e interpretación de los estados financieros. *EDIGRABER*.
- Morales, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Editorial Patria.
- Munch, L. (2012). *Fundamentos de administración*. academia.edu. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57001110/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf?1531673964=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFUNDAMENTOS\\_DE\\_ADMINISTRACION.pdf&Expires=1620106387&Signature=G2ciUa~HaKmZ4ujC0QWf7tIZ23KcxidBZHFO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57001110/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf?1531673964=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACION.pdf&Expires=1620106387&Signature=G2ciUa~HaKmZ4ujC0QWf7tIZ23KcxidBZHFO)
- MytripleA. (20 de 12 de 2015). *MytripleA*. Obtenido de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-financiera/>
- NAP. (23 de Enero de 2020). *Ministerio de Educación*.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard*. Canada: Copyright.
- Peinado, M. (2002). *Análisis de la cartera en mora*. Honduras.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*.
- Porto, J. P., & Merino., M. (2016). *Definición de rendimiento financiero*. Madrid.
- Publishing, M. (2013). *El plan de negocios*. Bogotá: Diaz de Cantos.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E., & Hernández, C. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. *Repositorio OLGC*, 5-6.
- Roman, J. C. (2019). *Estados financieros básicos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Saavedra, M., & Uribe, J. (2018). Flujo de efectivo para las PYME: una propuesta para los sectores automotor y de tecnologías de la información de México. *revfinanzpolitecon*.
- Sainz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Éxodo.  
Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/130328>
- Sanchez, D. (2020). *Analisis FODA*. Madrid: Bubok Publishing.
- Sánchez, J., Velez, M., & Araujo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores. *redalyc.org*, 39.  
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>
- Speth, C. (2016). *Analisis DAFO*.
- Supercias. (24 de 07 de 2021). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC.
- Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe.
- Toro, D. B. (2014). *Análisis financiero Enfoque y proyecciones*. Bogotá: ecoediciones. Obtenido de  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=analisis+financiero+&ots=w6z4bHJEU-&sig=0-OtFq47PDtdWXIiuyU2JCBAJtQ#v=onepage&q&f=false>
- Wild, J., Subramayan, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: Mc Graw Hill.

# A N E X O S

## **10 Apéndice/Anexos**

### **10.1 Anexo 1. Modelo de entrevista a los colaboradores de la Fundación**

1. ¿Se le indicó sobre sus actividades al momento de ingresar a laborar?
2. ¿Cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo?
3. ¿Las actividades que usted realiza considera que son suficientes para cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo?
4. ¿Qué actividades usted realiza? ¿Con que frecuencia?
5. ¿Qué habilidades son necesarias para llevar a cabo estas actividades?
6. Que competencias considera usted que exige su puesto de trabajo
7. ¿Quién es la persona encargada de supervisar sus actividades?
8. ¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño?
9. ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 6 meses dentro de la Fundación?
10. ¿Qué capacitaciones cree usted que serían necesarias para reforzar los conocimientos dentro de su puesto de trabajo?
11. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta al momento de la toma de decisiones?
12. ¿Se siente acogido por sus compañeros de trabajo?
13. ¿Qué tan satisfecho esta de su rol en la Fundación?
14. Queremos conocer su opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la Fundación.

	Malo	Puede Mejorar	Neutral	Bueno	Excelente
Instalaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Horarios	_____	_____	_____	_____	_____
Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____
Ambiente Laboral	_____	_____	_____	_____	_____

15. Mencione como se podría mejorar en cada uno de los tópicos antes mencionados

16. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para hacer su trabajo?

17. ¿Cree que la empresa le permite desarrollarse profesionalmente?

18. ¿Se siente motivado y respaldado por su equipo?

19. ¿Considera que su gerente es un buen mentor?

20. ¿Cree que su salario está de acuerdo con las labores que realiza en la Fundación?

21. ¿Se siente cómodo de acudir a su gerente cuando tiene un problema o preocupación?

22. ¿Cuáles son las tres cosas que menos le gustan de trabajar en la organización?

23. ¿Cuáles son las tres cosas que más le gustan de trabajar en la Fundación?

24. ¿Qué podríamos hacer para mejorar su experiencia dentro de la organización?



## **10.2 Anexo 2. Modelo de entrevista al director ejecutivo de la Fundación**

1. ¿Cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo?
2. ¿Qué actividades Ud. realiza y con qué frecuencia?
3. ¿Qué habilidades son necesarias para llevar a cabo estas actividades?
4. ¿Cómo consigue financiamiento para la fundación?
5. ¿La Fundación tiene establecido un plan estratégico?
6. ¿La Fundación tiene políticas empresariales planteadas formalmente?
7. ¿Qué servicios ofrece la Fundación?
8. ¿La Fundación dispone de un manual de procesos?
9. ¿Cuáles son los procesos principales que necesita la Fundación?
10. ¿La Fundación dispone de un manual de funciones establecido?
11. ¿De qué manera son establecidas las funciones a los colaboradores de la Fundación?