



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo periodo 2017-2019

GABRIELA MONSERRATH PAGUAY MINAYA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador

Mayo - 2022

©2022, Gabriela Monserrath Paguay Minaya

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El trabajo de titulación modalidad proyecto de Investigación y desarrollo titulado: Planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo periodo 2017-2019, de responsabilidad de la señorita Gabriela Monserrath Paguay Minaya, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

Ing. Luis Eduardo Hidalgo Almeida; Ph. D.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ec. Juan Federico Villacis Uvidia; Mag.
TUTOR

Dr. Edwin Patricio Pombosa Junez; Ph. D.
MIEMBRO

Ec. Luis Ernesto López Villa; Mag.
MIEMBRO

Riobamba, mayo 2022

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Gabriela Monserrath Paguay Minaya, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuesto en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Gabriela Monserrath Paguay Minaya

No. CI. 0603283102

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gabriela Monserrath Paguay Minaya, declaro que el presente trabajo de Titulación Modalidad de Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como auditoría asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación.

Riobamba, 28 marzo de 2022

Gabriela Monserrath Paguay Minaya

0603283102

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico a mi familia, en especial a mi abuelita María por ser la gestora de la formación profesional y personal, a mi madre Rosita Elvira por haberme dado la vida y apoyarme en todos los montos de la vida a mi padre que desde el cielo me bendice y a mis hermanas por estar en los buenos y malos momento de la vida.

También dedicado a mi esposo Paul y mi hijo Gabriel, que han sido mi inspiración en cada paso que doy y no podría dejar de mencionar a un gran amigo entrañable José Fabián Tierra que recorrimos este arduo camino de Maestranter, pero al final se nos adelantó junto a Dios, a ti amigo por todos los momentos de alegrías y tristezas que compartimos, no llegaste a culminar este objetivo, pero bien ganado tenías ya el título de Magister.

Gabriela Monserrath Paguay Minaya

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, a mi familia por darme su apoyo incondicional y respaldo en cada paso de mi formación profesional y personal.

Un agradecimiento especial a mis maestros y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme abierto las puertas de tan noble institución y haberme entregado los conocimientos para desenvolverme en el ámbito laboral.

Gabriela Monserrath Paguay Minaya

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Preguntas Directrices o específicas de la investigación	2
1.4 Justificación de la investigación.....	2
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 Hipótesis.....	5
CAPÍTULO II	6
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Planeación Estratégica:	6
2.2 Indicadores De Liquidez	9
2.2.1 Liquidez Corriente	10
2.2.2 Prueba Ácida.....	11
2.3 Indicadores De Rentabilidad.....	11
2.3.1 Rentabilidad neta del activo (Dupoint)	12
2.3.2 Margen Bruto	12
2.3.3 Margen Operacional.....	13
2.3.4 Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	14
2.3.5 Rentabilidad Operacional del Patrimonio	15
2.3.6 Rentabilidad Financiera	15
CAPÍTULO III.....	17
3. MARCO METODOLÓGICO.....	17
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	17
3.2. Métodos de investigación.....	17
3.3. Población y muestra.....	17
3.4. Identificación de las variables.....	17

CAPÍTULO IV	25
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	25
4.1. Indicadores	25
CAPÍTULO V	30
5. PROPUESTA	30
5.1. Diagnóstico	30
5.1.1. Direccionamiento Estratégico	31
5.1.2. Perspectivas.....	31
5.1.3. Objetivos Estratégicos.....	31
5.2. Estrategias organizacionales	32
5.2.1. Definición de Metas e Indicadores.....	32
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Análisis Financiero	4
Tabla 1-3. Operacionalización de las variables.....	18
Tabla 2-3. Operacionalización	19
Tabla 3-3. Matriz de Consistencia.....	20
Tabla 4-3. Análisis teórico	21
Tabla 1-4. Comparación con otras escuelas de conducción	28
Tabla 1-5. Foda	30
Tabla 2-5. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	31
Tabla 3-5. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.....	32
Tabla 4-5. Metas e Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	32
Tabla 5-5. Balance Scorecard.....	34
Tabla 6-5. Comprobación de Hipótesis	36
Tabla 7-5. Resumen de procesamiento de casos	36
Tabla 8-5. ANOVA con prueba de Cochran	36

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. ESTADO DE RESULTADOS 2017 – 2019

RESUMEN

Se realizó un diagnóstico de los procesos administrativos y financieros mediante Balance Score Card, de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo periodo 2017 - 2019. Se contrastaron los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez, así como también los procesos administrativos y financieros del Sindicato del periodo 2017 - 2019, dando como resultado al aplicar el Balance Score Card que las mayores amenazas del Sindicato de Choferes de Chimborazo dentro de la perspectiva financiera son: Baja rentabilidad sobre el patrimonio, baja liquidez, altos valores en cuentas por cobrar. Mientras que en la perspectiva procesos: Buen proceso de matriculación, deficiente proceso de facturación, proceso de capacitación incompleto al personal, inexistencia de un proceso de selección del personal. Para lo cual se proponen estrategias que contribuyen en el área financiera, como realizar campañas por lo menos un mes y medio antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases. Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto. Mejorar la flexibilidad en los horarios de clases para cada periodo. Realizar un seguimiento a los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación.

Palabras clave: FINANZAS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RENTABILIDAD, LIQUIDEZ, BALANCE SCORE CARD.

**LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS**

Firmado digitalmente
por LUIS ALBERTO
CAMINOS VARGAS
Nombre de
reconocimiento (DN):
c=EC, o=RIOBAMBA,
serialNumber=0602766
874, cn=LUIS ALBERTO
CAMINOS VARGAS
Fecha: 2022.04.28
14:22:42 -0700'



0030-DBRA-UPT-IPEC-2022

ABSTRACT

Strategic planning as the process by which the administrative and financial efficiency of the driving school of the professional drivers' union of Chimborazo is maximized for the period 2017-2019. A diagnosis of the Administrative and Financial processes was carried out through a balance score card, the school and financial indicators of profitability and liquidity were contrasted, as well as the administrative and financial processes of the Union 2017-2019, when applying the Balance Score Card it was determined that the greatest threats of the Chimborazo drivers union within from the Financial perspective are: Low Return on Equity, Low Liquidity, High values in accounts receivable. While in the processes perspective; Good Enrollment process, Deficient billing process, Incomplete training process for personnel, Lack of a personnel selection process. Strategies that contribute in the financial area are proposed so that campaigns are carried out at least a month and a half before each enrollment process in the city of Riobamba to increase the number of people enrolled for each class process. To invest in the generation of a new type of license in the institution requires a thorough feasibility study for said project. To Improve flexibility in class schedules for each period. Monitor students who do not pay monthly fees, with a measure of suspension of classes until cancellation.

Keywords: Profitability, Liquidity, Balance Score Card.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Se reconoce que la planificación estratégica es vital para la gestión eficaz de toda organización. La planificación estratégica es en gran medida una actividad de gestión, llevada a cabo en todos los niveles empresariales. A medida que una institución incorpora el uso de computadoras como parte integral de sus operaciones, sus recursos de hardware y software de procesamiento de datos deben estar estrechamente alineados con su plan corporativo, esto ha sido difícil de lograr y se reconoce como la mayor preocupación de la administración hoy en día. La misma requiere no solo la participación y el compromiso de gerentes sino también un análisis exhaustivo para identificar brechas y oportunidades, fortalezas y debilidades; cabe recalcar también que, debe permanecer lo suficientemente flexible como para cambiar rápidamente a medida que el mercado obliga a cambiar para permitir que la gerencia sea proactiva en los mercados elegidos.

1.1 Antecedentes

Tras la revisión de trabajos de investigación se han encontrado temas similares que respaldan y sirven de referentes para el desarrollo de la investigación.

Como por ejemplo en el estudio realizado por Ajitimbay, Silva, & Brito (2020). Titulado “Elaboración del plan estratégico para el sindicato de chóferes profesionales stanford” manifiesta que “La administración del sindicato de choferes profesionales Stanford es llevada a cabo a través de la experiencia empírica; por lo tanto, no se toman las decisiones adecuadas y no responde a las necesidades del mercado; por lo tanto, es importante implementar un plan estratégico que generen nuevos espacios de trabajo y aumento de cursos de capacitación, desarrollando un sistema de transporte sostenible” dando a conocer que se debe tener procesos establecidos y planes estratégicos para que se tenga una mejor administración.

Guamán Pizarro (2017).en su estudio “Diseño de un plan estratégico comercial para mejorar la comercialización de los servicios de capacitación del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Cañar, provincia Cañar” manifiesta que “Las estrategias que conforman la planificación estratégica comercial, están planteadas en base a lograr el posicionamiento de la imagen institucional y la potencialización de la comercialización por medio del marketing, que

fueron las debilidades principales detectadas, así como la definición de las cuatro “p” producto, precio, plaza y promociones, las cuales permitirán tener bases fundamentales para un desarrollo y crecimiento del posicionamiento de mercado.” Lo cual nos hace ver que la planificación estratégica ayuda a encontrar las debilidades y poder fortalecerlas.

Castillo Sarmiento, & Sarango Narváez, (2017) en su investigación. Planificación estratégica financiera para el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza período 2016–2021 manifiestan que “El plan financiero busca incrementar los ingresos, controlar los egresos, administrar de manera adecuada el flujo de efectivo, e incorporar el control presupuestario como herramienta de seguimiento de la gestión financiera. Estableciendo metas, estrategias y acciones con el fin de que se cumplan los objetivos financieros determinados, que pretenden una mayor rentabilidad, suficiente liquidez, nivel de cuentas por cobrar aceptable y una referencia de operación para el accionar financiero” lo cual nos hace ver que la aplicación de la planificación estratégica nos ayuda a establecer un correcto plan financiero.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la planeación estratégica de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo maximizará la eficiencia administrativa y financiera?.

1.3 Preguntas Directrices o específicas de la investigación

¿De qué manera la planeación estratégica de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo maximizará la eficiencia administrativa y financiera?

¿Cómo realizar un diagnóstico de los procesos Administrativos y Financieros de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019?

¿Cuáles son las estrategias que conllevan a maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Chimborazo?

1.4 Justificación de la investigación

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas,

teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para llegar a maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo.

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. (Leyva Carreras, Cavazos Arroyo, & Espejel Blanco, 2018)

La creación de investigaciones que fomenten en estudio de la eficiencia administrativa, (Carranza, 2017), toman bastante importancia porque favorecen en forma directa a la gestión y bienestar de las instituciones en la realización y consolidación de sus proyectos. (Cuba Hinostraza, 2020).

Las empresas para sobrevivir en el mundo de hoy deben plantearse metas y objetivos específicos, relacionados con el tiempo y con niveles de autoridad necesaria en cada equipo de trabajo destinado para los fines. El resultado obtenido de la planeación de metas y objetivos puede reflejarse de cierta manera en el presupuesto de la empresa, y de ello depende el éxito de este.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y riesgos que surgen, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones Administrativas y Financieras para explotar las oportunidades y minimizar los riesgos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El surgimiento y evolución de las empresas y sus diferentes orientaciones de dirección dan como resultado distintas estrategias financieras y planes estratégicos los cuales permiten definir las actividades a las que se dedican para poder cumplir con sus objetivos, propósitos y metas a través del cumplimiento de diferentes perspectivas organizacionales. (Jiménez Bonilla, 2018).

En concordancia a lo anterior Ajitimbay, Silva, & Brito, (2020) afirman que el cambio acelerado y el crecimiento constante del mercado exige que las organizaciones innoven sus

procesos, productos y sistemas de servicios para satisfacer las necesidades y exigencias, en esta era en el ámbito económico y comercial.

Ya centrándonos en la problemática de la escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo (SCPCH), se determina que, a pesar de ser una institución con muchos años de funcionamiento, la administración no ha establecido correctos procesos administrativos y financieros lo que causa baja rentabilidad y liquidez de la escuela de conducción, lo cual incide directamente en el desempeño de la empresa, como se puede observar en la tabla 1-1 ha existido perdidas en los dos últimos años

Tabla 1-1. Análisis Financiero

<i>Análisis financiero SCPCH</i>	RESULTADO PARCIAL DEL	TOTAL PASIVO Y
AÑO	EJERCICIO	PATRIMONIO
2017	171,919.89 [Utilidad]	1,667,618.53
2018	-71,953.00 [Pérdida]	792,296.06
2019	-16,062.94 [Pérdida]	758,032.92

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Por lo cual es primordial para el Sindicato resolver este problema analizando directamente los factores que deben ser tomados en cuenta para lograr lo indicado en párrafos anteriores. Uno de estos elementos es la eficiencia administrativa, que se refiere a la medición, habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin con la menor inversión posible. (Cuba Hinostroza, 2020). Así como también la eficiencia financiera que permite entender situaciones económicas y cambios presentados, en intervalos de tiempo. (Penagos Correa, & Silva Agudelo, 2020).

Por lo tanto, es necesario, definir una planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Definir una planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Definir sustentada y técnicamente el Marco teórico que delineará la investigación y que servirá de sustento referencial.
- Diagnosticar los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez a través de estándares financieros, así como también los procesos administrativos y financieros mediante la cadena de valor de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017-2019.
- Proponer estrategias organizacionales que permitan maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Chimborazo.

1.6 Hipótesis

¿La planeación estratégica incide en la eficiencia Administrativa y Financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo?

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación Estratégica:

Según Fred (2003) la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

De acuerdo a Serna (2008) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La planeación estratégica es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía. La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos.

Aparte de, la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados

Las empresas para sobrevivir en el mundo de hoy, deben de plantearse metas y objetivos específicos, relacionados con el tiempo y con niveles de autoridad necesaria en cada equipo de trabajo destinado para los fines. El resultado obtenido de la planeación de metas y objetivos

puede reflejarse de cierta manera en el presupuesto de la empresa, y de ello depende el éxito de este.

Con la Planificación Estratégica se busca la concentración en objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Los indicadores financieros se constituyen en una herramienta indispensable para la adecuada administración financiera de las organizaciones. (Valarez et al., 2017). Son cocientes numéricos que relacionan cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros, unos resultan de relacionar cuentas del Estado de Situación Financiera o Balance General, otros de relacionar cuentas del Estado de Resultados y también de relacionar cuentas de ambos estados financieros (Stickney et al., 2012). Estos indicadores por sí solos no tienen mucho valor, salvo cuando se relacionan unos con otros, cuando se comparan con periodos anteriores y cuando se comparan con empresas del mismo sector (Fontalvo et al., 2012).

Como una de las herramientas más utilizadas para una buena gestión está el recurso de Análisis a los Estados Financieros mediante el uso de razones, índices o indicadores financieros, que para (Gitman & Zutter, 2012), consiste en información contenida en los estados financieros que ofrecen medidas relacionadas al trabajo de la empresa, usando razones o valores relativos que incluyen métodos de cálculo e interpretación para supervisar el desempeño de la empresa.

(Villegas, 2002), define analizar como “romper”, “desintegrar”, “seccionar” la información de los estados financieros, para posteriormente interpretar, que es el resultado de integrar” y “sintetizar” los datos descompuestos en el análisis, para alcanzar un entendimiento “bajo criterio profesional.

Aunque la mayoría de las pymes son consideradas empresas que utilizan un estilo gerencial empírico y falta de planeación, como se pudo constatar, muchas de ellas han implementado la planeación estratégica debido a diferentes situaciones con el fin de dar solución y cumplimiento a la misión, visión y a los objetivos de la organización. Se evidenció que, para desarrollos de la planeación estratégica en las diferentes empresas, las metodologías más utilizadas son las que incluyen las matrices DOFA, PESTEL, BCG, ANSOFF, PETI, EFI, EFE. El uso de estas matrices facilita la trazabilidad de la planeación estratégica y permiten mejores resultados. (Sánchez, et al, 2020)

Elegir la herramienta más acorde a cada tipo de compañía puede en cierta forma ser complicado y, por tanto, deberá elegirse aquella que mejor contribuya a la toma de decisiones, en obtener productos y servicios competitivos y en mejorar los procesos. De ahí la importancia de revisar casos de éxito de cada una de estas metodologías y su aplicabilidad en diversas compañías y sectores. (Sánchez, et al, 2020)

Rueda, (2014), respecto a la estructura del Modelo de Planificación Estratégica como tal, indica que es necesario mencionar que cuenta con tres grandes etapas:

- 1) formulación de la estrategia;
- 2) implantación de estrategias; y
- 3) evaluación de estrategias.

Cada etapa contiene una serie de fases a saber:

- 1) Formulación de la Estrategia:
 - a) Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b) Realización de una auditoria externa e interna.
 - c) Establecimiento de los objetivos a largo plazo
 - d) Creación, evaluación y selección de las estrategias.
- 2) Implantación de Estrategias:
 - a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
 - b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.
- 3) Evaluación de la Estrategia:
 - a) Medición y evaluación del rendimiento.

Para la ejecución de las etapas descritas se emplean una serie de técnicas y herramientas a saber:

- 1) *Formulación de la Estrategia*: Conformado por lo que sería la entrada de datos, requiere una auditoría tanto externa como interna para lo cual se utilizan: 1) la Matriz de Evaluación de Factores Internos; 2) la Matriz de Evaluaciones de Factores Externos. Después de aplicar estas herramientas es posible fijar la nueva misión de la compañía.
- 2) *Implantación de la Estrategia*: Consiste en el marco analítico para la formulación de las estrategias y está enfocada en la generación de estrategias factibles; la técnica

propuesta es Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) (David, 1991).

George Steiner planteó en 1996 un modelo conceptual sobre la estructura y el proceso de la planeación. Para ello afirmó que la planeación se encuentra cimentada en tres bases específicas:

1) Propósitos Básicos Socioeconómicos: Son aspiraciones de orden socioeconómico que una organización desea satisfacer para lo cual, se dictan unos lineamientos de finalidad que la sociedad demanda de todo tipo de empresas. Esto justifica la razón de ser de la empresa, ya que en ultimas las necesidades de la empresa a satisfacer se convierten en las necesidades que la sociedad espera que sean satisfechas por parte de la empresa (Steiner, 1996).

2) Valores de la Alta Gerencia: Son los códigos éticos, filosofías y estándares de moral del grupo de personas que componen la alta gerencia. Su impacto en la planeación es alto, por lo cual deben estar debidamente declarados (Steiner, 1996).

3) Evaluación de Riesgos y Oportunidades del Medio Ambiente tanto Interno como Externo: Los planes más eficientes son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros. Por tanto, deben evaluarse los puntos débiles y fuertes de la compañía en procura de fundamentar la planeación más adecuada para explotar las oportunidades (Steiner, 1996). El autor identifica una clara diferencia entre los periodos de planeación, de tal manera que el largo plazo requerirá de una planeación meramente estratégica; el mediano plazo de una planeación táctica y, el corto plazo de una planeación táctica

Steiner, G. A. (1996). Planificación estratégica. Lo que todo director debe Saber, 23.

2.2 Indicadores De Liquidez

Existen distintas definiciones sobre la liquidez. Loyola (2016) define como la disposición que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones teniendo un vencimiento a corto plazo, además se usa para analizar y detallar a quienes poseen gran parte de su activo invertido en tesorería o derechos liquidables. Para Avelino (2017), dentro del análisis, también se observa la manera con el que se estima el riesgo de liquidez en una empresa, a corto y a largo plazo y de esta manera proceder ante situaciones que si hay escasez de efectivo la empresa que puede ir a la bancarrota es por ello que hay una manera de medir y tener el control para evitar problemas en el futuro (Vargas et al., 2016).

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

2.2.1 *Liquidez Corriente*

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Aching (2006) menciona que este ratio se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente donde mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deberes de corto plazo; es decir, Herrera & Betancourt (2016) muestra la agilidad que tiene una empresa para solventar sus gastos. Es por ello, Torres (2011) menciona que a mayor ratio. Se tendrá mayor capacidad para responder a las obligaciones; sin embargo, Drusso (2008) indica que su valor debe de ser mayor a 1 para evitar situaciones de riesgo y menor a 1.5 para que no se interprete que tenemos capital dormido.

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe

tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

2.2.2 Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Por su parte, Aching (2006) indica que este indicador presenta una manera más estricta la disponibilidad de pago en la empresa, calculando el activo corriente menos el inventario y dividiendo la diferencia entre el pasivo corriente; además, Rico (2015) menciona que el valor óptimo de dicho ratio debería estar en 0,7 y 1, puesto que si el valor es menor que 1 refleja que la empresa tiene dificultades para afrontar sus pagos inmediatos, si el ratio es mayor a 1 se entendería que la empresa tiene exceso de liquidez ya que tiene recursos inactivos.

2.3 Indicadores De Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Los indicadores de rentabilidad buscan medir la capacidad de una entidad financiera de generar ingresos para expandirse, mantener una posición competitiva en el mercado, reponer y aumentar sus fondos patrimoniales. La viabilidad de una institución financiera depende de su habilidad para obtener un rendimiento adecuado de sus activos, evitando la erosión del

patrimonio producto de la pérdida o disminución en el valor de los activos. La rentabilidad de una entidad financiera puede verse afectada por los costos de sus operaciones, gastos administrativos, cambios en las provisiones constituidas y la capacidad de generar ingresos (Wladimir, & Vera, 2017).

2.3.1 Rentabilidad neta del activo (Dupoint)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “Sistema Dupont”, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo. En algunos casos este indicador puede ser negativo debido a que, para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio.

La principal ventaja del Modelo Dupont es que permite analizar los elementos responsables del crecimiento económico de una empresa desde tres perspectivas: midiendo el nivel de eficiencia con el que la empresa está usando sus activos, su eficiencia operativa y su apalancamiento financiero. (Granel, 2018).

2.3.2 Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad. El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales.

El margen bruto es la diferencia entre el precio de venta y el precio de adquisición. El margen bruto también se conoce como margen de beneficio y se utiliza para conocer el beneficio directo que un producto o servicio genera para la empresa y así establecer la rentabilidad obtenida de las ventas después de descontar el costo de ventas. (Pombo, 2013) Mejora la capacidad de la empresa para enfrentar los gastos operativos y generar ingresos. Lo ideal es tener un alto margen de rentabilidad ya que esto significa que la compañía paga un bajo costo por los productos vendidos. Si el margen bruto es negativo, no será posible cubrir todos los costos que se generan en la empresa y, por lo tanto, el negocio no generaría ningún beneficio (Triviño & García, 2020).

2.3.3 Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la

forma como ha sido financiado. Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

2.3.4 Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

La rentabilidad mide la capacidad de generar ganancias de una empresa en relación con lo que necesita para llevar a cabo su actividad (activos y fondos propios). Son las ganancias económicas que se obtienen mediante el uso de ciertos recursos en un determinado período de tiempo. La rentabilidad está asociada con la obtención de beneficios de una determinada inversión y puede representarse en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores) (Soriano, 2010) Se considera la rentabilidad, la capacidad de generar ingresos, es decir, obtener ganancias, ganancias, ganancias o ganancias. Para que una empresa se considere rentable, tiene que generar más ingresos que gastos. Un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de la empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos (Triviño & García, 2020).

2.3.5 *Rentabilidad Operacional del Patrimonio*

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Este índice también puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

2.3.6 *Rentabilidad Financiera*

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial. De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo. Si bien la rentabilidad neta se puede encontrar fácilmente dividiendo la utilidad neta para el patrimonio, la fórmula a continuación permite identificar qué factores están afectando a la utilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la rotación, el margen, el

apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta. Con el análisis de estas relaciones los administradores podrán formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa. Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación utilizada fue Básica y Aplicada porque permitió obtener y recopilar información mientras se exponen estrategias con el propósito de resolver problemas internos de la Institución.

3.2. Métodos de investigación

El método descriptivo representa de forma textual las evidencias obtenidas en la investigación además mediante este método se expresa la situación interna y externa de la Institución. Por otra parte, la investigación correlacional fue utilizada para medir las variables de estudio evaluando su incidencia.

3.3. Población y muestra

Población

- Indicadores financieros de rentabilidad y liquidez del periodo 2017-2019
- Procesos administrativos y financieros

Muestra

- 100% de la población

3.4. Identificación de las variables

Variable independiente: Planeación estratégica

Variable dependiente: Eficiencia administrativa y financiera

Tabla 1-3. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	CRITERIO DE MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESCALA
Planeación estratégica	La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.	Finanzas. Procesos Internos	Indicadores financieros de rentabilidad y liquidez Calidad Introducción de nuevos productos	<i>Rentabilidad:</i> Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. <i>La liquidez</i> de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. <i>La calidad</i> se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades según un parámetro. Un "nuevo producto" se define como aquel que no existe o no ha estado disponible actualmente para la venta y es una adición a la oferta de la marca.	Rentabilidad neta Margen bruto Razón corriente Prueba acida Capital neto de trabajo Factores de calidad Número de productos nuevos	Entrevista Observación sistemática	Entrevista Fichas de observación.	Escala De Likert

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 2-3. Operacionalización

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	CRITERIO DE MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESCALA
Eficiencia administrativa y financiera	La eficiencia administrativa, se refiere a la medición, habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin con la menor inversión posible. (Cuba Hinostroza, 2020). La eficiencia financiera que permite entender situaciones económicas y cambios presentados, en intervalos de tiempo. (Penagos Correa, & Silva Agudelo, 2020).	Procesos Administrativos Procesos Financieros	Procesos de compras Egresos Ingresos Rentabilidad Liquidez	<i>El proceso de compra</i> son las fases por las que pasa una persona desde que se da cuenta que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para resolverla <i>Un egreso</i> es la salida de recursos financieros con el fin de cumplir un compromiso de pago o realizar inversión <i>Los ingresos financieros</i> son aquellos rendimientos procedentes de las gestiones en operaciones financieras. <i>Rentabilidad:</i> Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. <i>La liquidez</i> de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto	Cumplimientos de fases de compras Total de egresos Total de ingresos Rentabilidad neta Margen bruto Razón corriente Prueba acida Capital neto de trabajo	Observación sistemática	Fichas de observación	escala de likert

plazo que se han
adquirido a medida
que éstas se vencen.

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 3-3. Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Problema De qué manera la planeación estratégica de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo maximizará la eficiencia administrativa y financiera.	Definir una planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019.	¿Cómo la planeación estratégica de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo maximizará la eficiencia Administrativa y Financiera?	V Ind. Planeación estratégica	Indicadores financieros de rentabilidad y liquidez Calidad Introducción de nuevos productos	Entrevista Observación sistemática	Entrevista Fichas de observación
			V. Dep Eficiencia administrativa y financiera	Procesos administrativos y financieros Ingresos Egresos Rentabilidad Liquidez	Observación sistemática.	Fichas de observación

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Metodología:

Para realizar la investigación planteada, se planifica un proceso metodológico dividido en 4 etapas que se detalla a continuación:

Primera etapa, Análisis teórico: en esta fase de la investigación se realizará una recopilación detallada de información, con la finalidad de conceptualizar la planificación estratégica y la eficiencia administrativa y financiera, así como mediante el estudio de artículos publicados en varias conferencias y revistas al respecto.

Tabla 4-3. Análisis teórico

ITEMS	DESCRIPCIÓN
Preguntas a investigar	Esta investigación responde a: ¿Cuáles son las principales teorías relacionadas con la Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad?
Estrategias de investigación	Área: Finanzas Propósito de la búsqueda: Establecer las principales teorías relacionadas con la Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad
Fuentes de información	Artículos científicos de alto impacto
Motores de búsqueda	Scopus, Google Académico.
Criterios de búsqueda	Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad
Criterios de Inclusión	Artículos que poseen información sobre Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad
Criterios de Exclusión	Se excluyen los artículos no concernientes a Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad
Evaluación del contenido de los criterios	Exactitud, objetividad, cobertura, relevancia de acuerdo a las preguntas de investigación. Se investiga en la cadena de autores que han realizado contribuciones a los ítems vistos.
Análisis de la información	Se proporciona una visión general de las principales teorías de la Planeación Estratégica, los Indicadores De Liquidez, Indicadores De Rentabilidad y Calidad

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Segunda etapa, Diagnostico: Se Realizar un diagnóstico de los procesos Administrativos y Financieros mediante balance scorecard, de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019.

El Blance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara ante el personal de la organización, proporcionando lineamientos para establecer planes de acción encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En pocas palabras es “una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia” (Fernández, 2001).

De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), “las empresas están utilizando el enfoque de medición del BSC para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planear, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.”

Al diseñar un BSC, la organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo (Kaplan & Norton, 2004). De acuerdo a Fernández (2001), los elementos que debe contener un modelo de BSC son:

- La misión, la visión y los valores de la organización: La aplicación del BSC inicia con la definición de estos elementos, ya que su conceptualización le dará consistencia a la estrategia de la organización.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: Un mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, de esta manera ayuda a valorar la importancia de cada uno de estos objetivos agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones claves en la organización, las más comúnmente usadas son la Financiera, del Cliente, Interna y de Aprendizaje y Crecimiento. Los objetivos finalmente transmiten lo que la organización desea conseguir.
- Indicadores y metas: Los indicadores son el medio para para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Para cada indicador se deben definir metas, las cuales deben ser ambiciosas pero posibles.

- Iniciativas estratégicas: Son aquellas acciones en que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Responsables y recursos: Cada objetivo, cada indicador e iniciativa debe tener un responsable, una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro factor clave es asignar los recursos necesarios para ejecutar adecuadamente las iniciativas estratégicas.

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de resultados y entre las medidas objetivas más duras, las más suaves y subjetivas” (Kaplan & Norton, 2002). Estas perspectivas que aportan Kaplan y Norton (2002) ven a la organización desde los enfoques: financiero, de clientes, de procesos operativos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva financiera: Es valiosa para indicar las consecuencias económicas, ya que utiliza indicadores como ingresos, rendimientos de capital, crecimiento en ventas, entre otros; además indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptado (Kaplan & Norton, 2002). Desde esta perspectiva, “la estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor de los accionistas” (Kaplan & Norton, 2004).

La perspectiva del cliente: Articula la estrategia para el cliente, identificando los segmentos de clientes y mercado en los que compete la unidad de negocio y la medida de actuación en este segmento (Kaplan & Norton, 2002). En esta perspectiva se busca “elegir la propuesta de valor para el cliente, como elemento central de la estrategia” (Kaplan & Norton, 2004).

Perspectiva del proceso interno: Se identifican los procesos en que la unidad de negocio no puede fallar o sea debe ser excelente, estos procesos son los que impactan la propuesta de valor entregada al cliente y tiene una relación directa con los rendimientos financieros solicitados por los accionistas. El objetivo de esta perspectiva es identificar cuáles son “los procesos críticos en los que se debe trabajar para que la estrategia de una organización tenga éxito”; además son el principal componente de resultado de éxito del cliente (Kaplan & Norton, 2002). “El desempeño de los procesos internos es un

indicador de tendencia en las mejoras de los resultados financieros y del cliente” (Kaplan & Norton, 2004).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: “Identifica la infraestructura que la empresa debe construir una mejora y crecimiento a largo plazo”; cabe aclarar que esta perspectiva “procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”, lo cual puede medirse a través de indicadores como: satisfacción, retención, entrenamiento, habilidades de los empleados, disponibilidad de los sistemas en tiempo real, información fiable sobre clientes, etc. (Kaplan & Norton, 2002). Finalmente, “el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas; para encontrar la deseada actuación económica a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2002)

Tercera etapa, Análisis: Se contrastarán los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez, así como también los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo del periodo 2017-2019, aplicando las fórmulas descritas en el capítulo anterior.

Cuarta etapa Desarrollo de estrategias: en base a los resultados de las anteriores etapas se desarrollarán estrategias que permitan maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Chimborazo.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Indicadores

Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)

ROE 2019

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROE} = \frac{16062.94}{371114.10} * 100$$

$$\text{ROE} = 4.32\%$$

De acuerdo a los valores referentes al ROE la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo tiene una rentabilidad de 4,32% en el año 2019 este ratio de rentabilidad financiera demuestra el beneficio obtenido por cada dólar invertido. Pero, al determinarse un valor menor al 5% se entiende que la Institución en el año 2019 no fue rentable, esto puede deberse a la situación de emergencia sanitaria por covid-19 en donde las personas priorizaron otras necesidades básicas.

ROE 2018

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROE} = \frac{71953.00}{749809.62} * 100$$

$$\text{ROE} = 9.59\%$$

Concerniente al año 2018 la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo presenta un ROE del 9,59% considerándose rentable en este año y demostrando eficiencia en la generación de ingresos.

ROE 2017

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROE} = \frac{171919.89}{1284916.00} * 100$$

$$\text{ROE} = 13.37\%$$

En el año 2017 se obtiene el mayor índice de ROE correspondiente a 13.37% logrando alcanzar un nivel de rentabilidad aceptable sobre los recursos propios.

Índice de Liquidez

2019

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{139984.58}{402981.76}$$

$$\text{Liquidez} = 0.34$$

Según el índice de liquidez en el año 2019 la Institución no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo por mantener pasivos en exceso.

2018

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{132808.28}{114439.44}$$

$$\text{Liquidez} = 1.16$$

En el año 2018 el índice de liquidez revela que su valor es mayor a 1 para evitar situaciones de riesgo y menor a 1.5 para que no se interprete como capital dormido correspondiente a 1.16.

2017

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{109750.78}{210782.64}$$

$$\text{Liquidez} = 0.52$$

Según el índice de liquidez en el año 2017 la Institución no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo por mantener pasivos en exceso, esto quiere decir que la Institución no ha logrado obtener efectivo y equivalentes al efectivo suficientes.

Tiempo de matriculación

72 horas

El tiempo de matriculación expuesto es de 72 horas.

Facturación

$$\text{Facturas emitidas} = \frac{\text{No. de facturas emitidas mensualmente}}{\text{No. de alumnos matriculados}} * 100$$

$$\text{Facturas emitidas} = \frac{361}{600} * 100$$

$$\text{Facturas emitidas} = 60.16\%$$

El porcentaje de facturas emitidas mensualmente es de 60.16%, con un valor de 39.84% faltante es decir 239 facturas no emitidas.

Selección del personal

Selección del personal

$$= \frac{\text{No. de personas contratadas con un normal proceso de selección}}{\text{No. de personas contratadas}} * 100$$

$$\text{Selección del personal} = \frac{22}{30} * 100$$

$$\text{Selección del personal} = 73.33\%$$

Se evidencia un 73.33% de personas contratadas con un proceso de selección normal, por otra parte, el 26.67% restante carece de documentos evaluativos.

Tabla 1-4. Comparación con otras escuelas de conducción

Empresa	Rentabilidad	Liquididad	Clasificación	Productos
Escuela de Conducción Profesional Espoch	22,00%	1,02	Empresa pública	Licencia Tipo C

Escuela de Conducción Aneta	13,21%	0,62	Empresa privada	Licencias tipo B y tipo F
Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo	4,32%	0,34	Empresa privada	Tipo c Tipo d normal y regulada Tipo e normal y regulada

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Diagnóstico

En cumplimiento al objetivo “Diagnosticar los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez a través de estándares financieros, así como también los procesos administrativos y financieros mediante la cadena de valor de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017-2019” según la metodología descrita se realizó un diagnóstico de los procesos Administrativos y Financieros mediante Balance Scorecard, de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo periodo 2017 2019.

Para lo cual se inicia con la aplicación de la matriz FODA, la cual es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación de la empresa en el periodo descrito, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla 1-5. Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Malla curricular definida.	1. Reglamento de escuelas de conducción profesional
2. Planificación Académica.	2. Nivel de educación
3. Horarios de estudio flexibles vespertino, nocturno y fines de semana.	3. Crecimiento del parque automotor
4. Alta calidad de servicios	4. Tenencia de licencia en la población de Riobamba
5. Infraestructura y espacio físico adecuado	5. Alta demanda, personas que desean una profesión en la conducción
6. Aulas con equipamiento tecnológico adecuado para el aprendizaje.	6. Lanzamiento de vehículos híbridos al mercado
7. Parque automotor moderno y calificado.	7. Prestigio por ser una institución tradicional en la educación de conducción
8. Alto porcentaje de empleados satisfechos	8. Alto porcentaje de clientes satisfechos
9. Empleados con alto grado de eficiencia en su trabajo	9. Buena atención al cliente
10. Alto porcentaje de Clima Laboral en la institución.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Oferta limitada de tipos de licencia	1. Competencia directa cerca del establecimiento
2. Plan estratégico inexistente	2. Alto Desempleo
3. Falta de acceso en medios de comunicación digitales.	3. Niveles altos de Alcoholismo y drogadicción en la ciudad de Riobamba

- | | |
|---|--|
| <p>4. Inexistencia de un proceso de Selección del personal</p> <p>5. Deficiente proceso de facturación</p> <p>6. No se cuenta con un Manual de Procedimientos</p> | <p>4. Motivos que afectan para no tomar un curso de conducción profesional</p> |
|---|--|

Realizado por: Paraguay, Gabriela, (2021)

5.1.1. *Direccionamiento Estratégico*

Misión. - Formar conductores con una mentalidad crítica y reflexiva, provistos de principios y valores, actitudes positivas y conocimientos, capaces de desarrollar destrezas y habilidades que le permitan conducir en una forma segura respetando las leyes y normas de tránsito que además coadyuven en el cambio y la transformación social.

Visión. - Impulsar a los conductores profesionales en el desarrollo de las capacidades y competencias intelectuales que a futuro le garanticen excelencia y que sus capacidades y esfuerzos sean orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo a su bienestar y a disminuir el alto índice de accidentabilidad en el país, dentro de un marco de principios y valores integrales característicos del nuevo conductor Profesional.

5.1.2. *Perspectivas*

En el Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas las cuales se definen a continuación, las cuales serán aplicadas a la realidad de la escuela de conducción del sindicato de chóferes profesionales de Chimborazo en el periodo 2017-2019.

5.1.3. *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos corresponden a los factores más importantes tomados del FODA, distribuyéndoles a cada perspectiva para su mejor desarrollo.

Tabla 2-5. Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Baja Rentabilidad sobre el patrimonio	Debilidad	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio.
Baja Liquidez	Debilidad	Lograr cantidades aceptables de liquidez.
Altos valores en cuentas por cobrar	Debilidad	Establecer procesos para recuperación de valores

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 3-5. Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Buen proceso de Matriculación	Fortaleza	Mejorar el proceso de matriculación.
Deficiente proceso de facturación	Debilidad	Mejorar el proceso de facturación.
Proceso de Capacitación incompleto al personal	Debilidad	Reformar el proceso de capacitación.
Inexistencia de un proceso de Selección del personal	Debilidad	Mejorar el proceso de Selección del personal.

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

5.2. Estrategias organizacionales

5.2.1. Definición de Metas e Indicadores

A continuación, se determinará las metas para el año 2022 para cada perspectiva; así como también los respectivos indicadores que permitirán medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento.

Tabla 4-5. Metas e Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio.	Alcanzar el 9.09% de rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2022.	ROE = (Utilidad Neta * 100) / Patrimonio
Lograr cantidades aceptables de liquidez.	Conseguir un índice de 1,2 de liquidez para el año 2022.	Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Mejorar el proceso de matriculación.	Disminuir el tiempo de matriculación	Tiempo de matriculación
Mejorar el proceso de facturación	Incrementar a un 75% de las facturas emitidas mensualmente por razones de pagos de las cuotas de los estudiantes, para cada mes en el año 2022.	Proceso de Facturación = (No. facturas emitidas mensualmente / No. de alumnos matriculados) * 100
Reformar el proceso de capacitación del personal	Alcanzar el 100% del personal capacitado, para el año 2022.	Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes referentes a temas de innovación tecnológica y pedagógica.
Mejorar el proceso de selección del personal	Lograr que el 100% de las personas contratadas cumplan con el manual de proceso de selección del personal, para el	Proceso de selección del personal = (No. de personas contratadas con un normal

año 2022.

proceso de selección /No. de
personas contratadas
) *100

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 5-5. Balance Scorecard

Mapa Estratégico	Cuadro de mando integral			Plan de acción		
	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva financiera	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio.	ROE= (Utilidad Neta * 100) / Patrimonio	9.09%	Director Contadora Agente de Marketing	Realizar campañas publicitarias antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas por medio de redes sociales. Utilizar vallas publicitarias anuales. Promocionar a la Escuela de Conducción sorteando una beca.	Campañas publicitarias 100\$ Vallas publicitarias 1000\$ Promoción 30\$
	Lograr cantidades aceptables de liquidez.	Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.2	Director Contadora Administrador	Incrementar un horario a distancia u online mediante un estudio de factibilidad.	Estudio de factibilidad 600\$
	Controlar las funciones financieras	Rentabilidad de inversiones, circulante, equilibrio económico y análisis de riesgos.		Contadora Administrador	Incorporar el análisis de rentabilidad de inversiones, análisis de la razón circulante, análisis del equilibrio económico y financiero, y análisis de riesgos.	Análisis financiero 600\$
Perspectiva de procesos internos	Mejorar el proceso de matriculación.	Tiempo de matriculación	48 h	Director Administrador	Adquirir un equipo psicosenométrico adicional para agilizar los procesos de exámenes.	Equipo psicosenométrico 1500\$
	Mejorar el proceso de facturación	Proceso Facturación= (No. facturas emitidas mensualmente / No. de alumnos matriculados) * 100	75%	Contadora	Realizar un seguimiento en base a registros de los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación.	Programa Excel para registros es gratuito
	Reformar el	Incremento del número de	100%	Director	Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al	Las capacitaciones que ofrecen

	proceso de capacitación del personal	capacitaciones anual		Administrador	personal administrativo y docentes referentes a temas de innovación tecnológica y pedagógica.	empresas gubernamentales no tienen costo. En empresas privadas el costo oscila entre 60\$ a 100\$.
	Mejorar el proceso de selección del personal	Proceso de selección del personal = (No. de personas contratadas con un normal proceso de selección /No. de personas contratadas)*100	100%	Director Administrador	Crear un manual de procedimientos para la selección del personal. Crear planillas de reclutamiento con formatos estandarizados para los diferentes cargos	Programa Excel para planillas es gratuito

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Comprobación de Hipótesis

Hi: La planeación estratégica incide en la eficiencia Administrativa y Financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo.

Ho: La planeación estratégica no incide en la eficiencia Administrativa y Financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo.

Tabla 6-5. Comprobación de Hipótesis

Cuestionario	S I	N O	TOTA L
¿La planeación estratégica incide en la eficiencia Administrativa?	4	1	5
¿La planeación estratégica incide en la eficiencia Financiera?	5	0	5
¿La elaboración de estrategias permite mejorar los procesos administrativos y financieros?	2	3	5

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 7-5. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Tabla 8-5. ANOVA con prueba de Cochran

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig
Inter sujetos		,267	4	,067		
Intra sujetos	Entre elementos	,133	2	,067	,500	,009
	Residuo	2,533	8	,317		
	Total	2,667	10	,267		
Total		2,933	14	,210		

Realizado por: Paguay, Gabriela, (2021)

Al obtener un valor menor a 1 en la significancia se acepta la hipótesis alternativa (La planeación estratégica incide en la eficiencia Administrativa y Financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo) y se rechaza la hipótesis nula (La planeación

estratégica no incide en la eficiencia Administrativa y Financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo)

CONCLUSIONES

- Mediante fuentes primarias se constituyó el estado del arte, en donde se pudo identificar que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno; y los indicadores financieros son cocientes numéricos que relacionan cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros que incluyen métodos de cálculo e interpretación para supervisar el desempeño de la empresa.
- Al aplicar el Balance Score Card se determinó que las mayores amenazas del sindicato de choferes de Chimborazo dentro de la perspectiva Financiera son: Baja Rentabilidad sobre el patrimonio, Baja Liquidez, Altos valores en cuentas por cobrar. Mientras que en la perspectiva procesos Buen proceso de Matriculación, Deficiente proceso de facturación, Proceso de Capacitación incompleto al personal, Inexistencia de un proceso de Selección del personal.
- Dentro de las estrategias que contribuyen al área financiera y administrativa se han propuesto campañas publicitarias, mejorar la flexibilidad en los horarios de clases para cada periodo, realizar un seguimiento a los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación, realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes, crear un manual de procedimientos para la selección del personal.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la incorporación de planes presupuestarios, estratégicos y de acción para direccionar a los administrativos de la Institución en la toma de decisiones, evitando también posibles riesgos financieros.
- Se deben potenciar los medios tangibles e intangibles por los cuales se brinda el servicio profesional para optimizar la generación de ganancias internas, es decir la inversión dirigida al desarrollo operativo reflejará a largo plazo mayores niveles de rentabilidad y liquidez.
- Aplicar la presente planeación estratégica para maximizar la eficiencia administrativa y financiera de la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Chimborazo periodo 2017-2019.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2006). Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia (2006th ed.). <https://puntodevistaypropuesta.files.wordpress.com/2015/03/ratiosfinancieros-ymatematicas-de-la-mercadotecnia.pdf>
- Ajitimbay, C., Silva, L., & Brito, M. (2020). Elaboración del Plan Estratégico para el Sindicato de Chóferes Profesionales STANFORD. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 24(96), 4-10. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/257>
- Avelino, M. (2017). Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar CIA. LTDA.
- Carranza, E. (2017). Eficiencia administrativa en la ejecución de las obras públicas y la gestión de contratos de la gerencia de infraestructura del 61 Ministerio Público Fiscalía de la Nación, (Tesis de Maestría) Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Lima.
- Cuba Hinostroza, B. (2020). Control gubernamental y la eficiencia administrativa en el proyecto de café de la Dirección Regional Sectorial Agraria de Ucayali, 20182019.
- David, F. R. (1991). *Strategic management*: Merrill.
- Drusso, H. (2008). Análisis de la Situación de la Empresa : Ratios de Liquidez, 1–4. 62
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Vergara, J. (24 de agosto de 2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare. Revista chilena de ingenieros*, 20(3), 320-330
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Granel, G. (2018). Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad. Rankia. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistemadupont-para-analisis-rentabilidad>
- Herrera, A., & Betancourt, V. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones, 24, 151–160. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13249/11757>
- Jiménez Bonilla, I. R. (2018). La planeación estratégica y su incidencia en el crecimiento financiero del Sindicato de choferes profesionales del cantón Saquisilí en el año 2017 (Bachelor's thesis).
- Leyva Carreras, Alma Brenda, Cavazos Arroyo, Judith, & Espejel Blanco, Joel Enrique. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de

la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y administración, 63(3)<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- Loyola Ibañez, C. S. (2007). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo. Lexus.
- Penagos Correa, V., & Silva Agudelo, L. F. (2020). Análisis de la eficiencia financiera de algunas de las grandes superficies de Colombia durante el año 2018.
- Pombo, J. R. (2013). Proceso integral de la actividad comercial 2da. edición. Madrid: Paraninfo.
- Rico, P. (2015). Análisis Económico-Financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España.
- Rueda Sosa, J. R. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. *Administración de Empresas*.
- Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). 14. Vigencia de los Conceptos, Métodos, Herramientas y Matrices de la Planeación Estratégica: Una Revisión Bibliográfica. *MODUM: Revista Divulgativa Multidisciplinar de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2, 189-204.
- Soriano, M. J. (2010). Introducción a la contabilidad y las finanzas. Barcelona: PROFIT
- Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., & Francis, J. (2012). Contabilidad Financiera (Primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Torres, M. (2011). Ratios Financieros Conceptos básicos y aplicación, 2011.
- Triviño Mendoza, B. M., & García Chiriguaya, E. M. (2020). Determinación de los costos y su incidencia en el margen bruto de la empresa de mariscos Dispromar (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2020.).
- Valarezo, J. K. O., Ramón, D. I. R., Gonzalez, C. O. S., & Maldonado, E. F. N. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 22-41.
- Vargas, K., Maldonado, M., & Ayay, M. (2016). Factores que generan la morosidad de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez y rentabilidad de la empresa "Industrias Windsor S.A.C". Del grupo Calimod - 2016. Retrieved from <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/92>
- Villegas, E. (2002). Análisis financiero en los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios*, VI (10).

Wladimir, E., & Vera-Alcívar, J. V. (2017). Análisis de los indicadores financieros de los principales bancos privados del Ecuador. *Revista de negocios & PyMES*, 3(9), 1-16.

ANEXOS

ANEXO A. ESTADO DE RESULTADOS 2017 – 2019

2017

CUENTA	NOMCTA	MENSUAL	PMES	ANUAL	PANUAL
4	INGRESOS	-43325.86	100.00	-1263914.60	100.00
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-43325.86	100.00	-1263914.60	100.00
40101	INGRESOS POR SERVICIOS	-43325.86	100.00	-1263914.60	100.00
4010101	INGRESOS POR SERVICIOS	-39052.86	90.14	-1227151.60	97.09
4010101001	SERVICIOS EDUCATIVOS 0%	-39035.00	90.10	-1181200.95	93.46
4010101002	SERVICIOS 12%	-17.86	0.04	-45950.65	3.64
4010103	INGRESOS OPERATIVOS	-4273.00	9.86	-36763.00	2.91
4010103104	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES SOCIOS SIN	-4273.00	9.86	-36763.00	2.91
5	COSTO Y GASTOS	104478.58	100.00	1091994.71	100.00
502	GASTOS	104478.58	100.00	1091994.71	100.00
50201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	104476.38	100.00	1015558.22	93.00
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	26691.24	25.55	353374.00	32.36
5020101001	SUELDOS Y SALARIOS	25385.51	24.30	275586.54	25.24
5020101002	HORAS EXTRAS	226.58	0.22	25175.91	2.31
5020101003	ALIMENTACION	639.15	0.61	5901.55	0.54
5020101004	MOVILIZACION	440.00	0.42	33210.00	3.04
5020101005	GASTOS DE REPRESENTACION	0.00	0.00	13500.00	1.24
5020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido Fon	5172.51	4.95	60544.19	5.54
5020102001	APORTE PATRONAL 12.15%	3111.90	2.98	36505.77	3.34
5020102002	FONDO DE RESERVA	2060.61	1.97	24038.42	2.20
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	-8295.57	-7.94	48268.96	4.42
5020103001	DECIMO TERCER SUELDO	2092.68	2.00	23457.24	2.15
5020103002	DECIMO CUARTO SUELDO	1003.00	0.96	10892.38	1.00
5020103003	VACACIONES	-12406.00	-11.87	0.00	0.00
5020103005	INDEMNIZACIONES POR DESHAUCIO	0.00	0.00	250.00	0.02
5020103006	BONIFICACIONES VOLUNTARIAS	914.75	0.88	12866.86	1.18
5020103007	JUBILACION PATRONAL	100.00	0.10	802.48	0.07
5020105	OTROS GASTOS PERSONAL	19454.90	18.62	85479.45	7.83
5020105001	UNIFORMES	0.00	0.00	4502.01	0.41
5020105003	CURSOS Y CAPACITACIONES	390.00	0.37	3686.00	0.34
5020105004	GASTOS MEDICOS Y SIMILARES	0.00	0.00	215.00	0.02
5020105005	AGASAJOS Y FESTEJOS	19064.90	18.25	77076.44	7.06
5020106	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS	13380.99	12.81	125835.96	11.52
5020106001	HONORARIOS PROFESIONALES	653.56	0.63	11062.24	1.01

5020106003	DIETAS COMITE EJECTUTIVO	0.00	0.00	1000.00	0.09
5020106004	SERVICIOS EDUCATIVOS	12727.43	12.18	113773.72	10.42
5020107	MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	4795.84	4.59	83970.58	7.69
5020107001	MANT. INSTALACIONES	0.00	0.00	24224.80	2.22
5020107002	MANT. MAQUINARIA EQUIPO	65.00	0.06	65.00	0.01
5020107003	MANT. EQUIPO COMPUTACION	0.00	0.00	2476.94	0.23
5020107004	MANTENIMIENTO EDIFICIO	3868.81	3.70	18128.26	1.66
5020107005	MANT. MUEBLES Y ENSERES	0.00	0.00	899.90	0.08
5020107006	MANTENIMIENTO VEHICULOS	1362.03	1.30	33970.75	3.11
5020107007	MANT. ESTAC.SERVICIOS	-500.00	-0.48	4204.93	0.39
5020109	GASTOS DE VEHICULO	1837.57	1.76	34257.99	3.14
5020109001	MATRICULACION VEHICULOS	0.00	0.00	12302.22	1.13
5020109004	COMBUSTIBLE VEHICULOS	1837.57	1.76	21955.77	2.01
5020110	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	0.00	0.00	17682.67	1.62
5020110001	SEGURO Y REASEGUROS	0.00	0.00	2306.45	0.21
5020110005	SEGURO VEHICULOS	0.00	0.00	15376.22	1.41
5020111	GASTOS DE GESTION	89.29	0.09	359.25	0.03
5020111010	HOSPEDAJE	89.29	0.09	359.25	0.03
5020113	AGUA, ENERG=A, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	932.43	0.89	11247.41	1.03
5020113001	AGUA POTABLE	31.59	0.03	564.07	0.05
5020113002	ENERGIA ELECTRICA	504.61	0.48	5543.97	0.51
5020113004	SERVICIO DE MONITOREO	20.61	0.02	144.27	0.01
5020113005	SERVICIO TELEFONIA LOCAL	22.51	0.02	2796.92	0.26
5020113007	SERVICIO TELEFONIA CELULAR	270.31	0.26	1198.58	0.11
5020113008	SERVICIO TV CABLE	82.80	0.08	999.60	0.09
5020114	GASTOS DE OFICINA	1598.31	1.53	13534.58	1.24
5020114001	SUMINISTROS DE OFICINA	173.00	0.17	5220.61	0.48
5020114002	SUMINISTROS DE COMPUTACION	624.41	0.60	5063.68	0.46
5020114006	SISTEMAS DE COMPUTACION	0.00	0.00	1100.00	0.10
5020114007	SUMINISTROS DE CAFETERIA	800.90	0.77	2024.59	0.19
5020114008	ALIMENTACION Y SIMILARES	0.00	0.00	125.70	0.01
5020115	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	2974.90	2.85	39617.59	3.63
5020115002	IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	3149.28	0.29
5020115003	GASTO IVA	2974.90	2.85	23505.73	2.15
5020115004	PERMISO DE APRENDIZAJE	0.00	0.00	12340.00	1.13
5020115005	IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS	0.00	0.00	531.58	0.05
5020115008	PERMISO MINISTERIO DE SALUD	0.00	0.00	91.00	0.01
5020119	OTROS GASTOS	35843.97	34.31	141385.59	12.95
5020119001	LIMPIEZA Y ASEO	120.00	0.11	1549.23	0.14
5020119002	GASTOS LEGALES	320.65	0.31	320.65	0.03
5020119005	CONVENIO TRANSPORTES Y FLETES	6985.00	6.69	24485.00	2.24

5020119009	GASTOS NO DEDUCIBLES	23844.44	22.82	41594.18	3.81
5020119010	EVENTOS ESPECIALES Y DEPORTIVOS	56.00	0.05	27790.55	2.54
5020119011	DEVOLUCION DEPOSITOS	0.00	0.00	10549.00	0.97
5020119012	AYUDA Y DONACION	0.00	0.00	7116.25	0.65
5020119013	SERVICIO MORTUORIO Y FUNERALES	0.00	0.00	1270.00	0.12
5020119014	PRENSA Y PUBLICIDAD	2283.59	2.19	8666.28	0.79
5020119016	DONACION A INSTITUCIONES	2234.29	2.14	10409.73	0.95
5020119023	AYUDA SOLIDARIO SOCIOS	0.00	0.00	150.00	0.01
5020119033	AUSPICIO PUBLICITARIO	0.00	0.00	1842.14	0.17
5020119034	SEGURIDAD PRIVADA	0.00	0.00	100.00	0.01
5020119035	SUMINISTROS MEDICINAS	0.00	0.00	5542.58	0.51
50203	GASTOS FINANCIEROS	2.20	0.00	76436.49	7.00
5020301	INTERESES	0.00	0.00	76203.53	6.98
5020301002	INTERESES A TERCEROS	0.00	0.00	73500.00	6.73
5020301005	IMPUESTOS Y MULTAS	0.00	0.00	2703.53	0.25
5020302	COMISIONES	0.00	0.00	13.47	0.00
5020302001	COMISIONES BANCARIAS	0.00	0.00	13.47	0.00
5020303	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	2.20	0.00	219.49	0.02
5020303001	GASTOS BANCARIOS	2.20	0.00	219.49	0.02
Resultado del Ejercicio (UTILIDAD)		-61,152.72		171,919.89	

2018

CUENTA	NOMCTA	MENSUAL	PMES	ANUAL	PANUAL
4	INGRESOS	-29075.65	100.00	-1046116.78	100.00
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-29075.65	100.00	-1046116.78	100.00
40101	INGRESOS POR SERVICIOS	-29075.65	100.00	-1046116.78	100.00
4010101	INGRESOS POR SERVICIOS	-26667.01	91.72	-898658.70	85.90
4010101001	SERVICIOS EDUCATIVOS 0%	-26542.00	91.29	-897587.11	85.80
4010101002	SERVICIOS 12%	-125.01	0.43	-1071.59	0.10
4010103	INGRESOS OPERATIVOS	-2408.64	8.28	-43779.76	4.18
4010103104	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES SOCIOS SIN	-2408.64	8.28	-43779.76	4.18
4010104	OTROS INGRESOS	0.00	0.00	-103678.32	9.91
4010104101	VENTAS DE ACTIVOS	0.00	0.00	-103678.32	9.91
5	COSTO Y GASTOS	235853.70	100.00	1118069.78	100.00
502	GASTOS	235853.70	100.00	1118069.78	100.00
50201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	235848.89	100.00	1117728.59	99.97
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	27840.30	11.80	346288.56	30.97
5020101001	SUELDOS Y SALARIOS	26879.94	11.40	304737.22	27.26
5020101002	HORAS EXTRAS	0.00	0.00	9234.00	0.83
5020101003	ALIMENTACION	560.36	0.24	10402.30	0.93
5020101004	MOVILIZACION	400.00	0.17	21915.04	1.96
5020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido Fon	5437.16	2.31	63594.40	5.69
5020102001	APORTE PATRONAL 12.15%	3274.67	1.39	38198.27	3.42
5020102002	FONDO DE RESERVA	2162.49	0.92	25396.13	2.27
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	3449.86	1.46	55135.99	4.93
5020103001	DECIMO TERCER SUELDO	2198.35	0.93	25554.43	2.29
5020103002	DECIMO CUARTO SUELDO	1142.02	0.48	12740.56	1.14
5020103003	VACACIONES	-1006.51	-0.43	0.00	0.00
5020103005	INDEMNIZACIONES POR DESHAUCIO	0.00	0.00	1505.00	0.13
5020103006	BONIFICACIONES VOLUNTARIAS	1116.00	0.47	14636.00	1.31
5020103007	JUBILACION PATRONAL	0.00	0.00	700.00	0.06
5020105	OTROS GASTOS PERSONAL	901.86	0.38	76967.18	6.88
5020105001	UNIFORMES	0.00	0.00	16322.87	1.46
5020105003	CURSOS Y CAPACITACIONES	0.00	0.00	637.04	0.06
5020105004	GASTOS MEDICOS Y SIMILARES	0.00	0.00	220.00	0.02
5020105005	AGASAJOS Y FESTEJOS	901.86	0.38	59787.27	5.35
5020106	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS	19004.69	8.06	114504.99	10.24
5020106001	HONORARIOS PROFESIONALES	3285.56	1.39	33888.50	3.03
5020106003	DIETAS COMITE EJECTUTIVO	1000.00	0.42	3100.00	0.28

5020106004	SERVICIOS EDUCATIVOS	14719.13	6.24	77516.49	6.93
5020107	MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	4810.24	2.04	57189.79	5.12
5020107001	MANT. INSTALACIONES	0.00	0.00	15444.35	1.38
5020107002	MANT. MAQUINARIA EQUIPO	0.00	0.00	142.86	0.01
5020107003	MANT. EQUIPO COMPUTACION	125.80	0.05	2678.32	0.24
5020107004	MANTENIMIENTO EDIFICIO	2362.18	1.00	10934.67	0.98
5020107005	MANT. MUEBLES Y ENSERES	0.00	0.00	657.77	0.06
5020107006	MANTENIMIENTO VEHICULOS	2322.26	0.98	27331.82	2.44
5020109	GASTOS DE VEHICULO	1052.47	0.45	29629.91	2.65
5020109001	MATRICULACION VEHICULOS	0.00	0.00	9553.19	0.85
5020109004	COMBUSTIBLE VEHICULOS	1052.47	0.45	20076.72	1.80
5020110	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	0.00	0.00	14195.39	1.27
5020110002	SEGURO FIDELIDAD	0.00	0.00	834.00	0.07
5020110005	SEGURO VEHICULOS	0.00	0.00	13361.39	1.20
5020111	GASTOS DE GESTION	0.00	0.00	379.34	0.03
5020111010	HOSPEDAJE	0.00	0.00	379.34	0.03
5020113	AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	965.70	0.41	11810.98	1.06
5020113001	AGUA POTABLE	54.70	0.02	749.84	0.07
5020113002	ENERGIA ELECTRICA	486.97	0.21	5820.40	0.52
5020113004	SERVICIO DE MONITOREO	20.61	0.01	247.32	0.02
5020113005	SERVICIO TELEFONIA LOCAL	244.14	0.10	2944.50	0.26
5020113007	SERVICIO TELEFONIA CELULAR	84.53	0.04	1025.92	0.09
5020113008	SERVICIO TV CABLE	74.75	0.03	1023.00	0.09
5020114	GASTOS DE OFICINA	1072.51	0.45	13099.09	1.17
5020114001	SUMINISTROS DE OFICINA	535.06	0.23	5785.84	0.52
5020114002	SUMINISTROS DE COMPUTACION	50.00	0.02	3607.11	0.32
5020114006	SISTEMAS DE COMPUTACION	0.00	0.00	1182.50	0.11
5020114007	SUMINISTROS DE CAFETERIA	487.45	0.21	2523.64	0.23
5020115	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	7905.35	3.35	44833.85	4.01
5020115002	IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	2408.58	0.22
5020115003	GASTO IVA	7905.35	3.35	33186.02	2.97
5020115004	PERMISO DE APRENDIZAJE	0.00	0.00	8469.00	0.76
5020115005	IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS	0.00	0.00	677.61	0.06
5020115008	PERMISO MINISTERIO DE SALUD	0.00	0.00	92.64	0.01
5020116	DEPRECIACIONES:	156211.33	66.23	156211.33	13.97
5020116001	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	156211.33	66.23	156211.33	13.97
5020118	GASTO DETERIORO:	0.00	0.00	333.33	0.03
5020118002	OTROS ACTIVOS	0.00	0.00	333.33	0.03
5020119	OTROS GASTOS	7197.42	3.05	133554.46	11.95
5020119001	LIMPIEZA Y ASEO	53.04	0.02	1338.93	0.12
5020119002	GASTOS LEGALES	92.27	0.04	1670.85	0.15

5020119005	CONVENIO TRANSPORTES Y FLETES	0.00	0.00	10910.00	0.98
5020119009	GASTOS NO DEDUCIBLES	-119.66	-0.05	46589.77	4.17
5020119010	EVENTOS ESPECIALES Y DEPORTIVOS	520.00	0.22	13273.26	1.19
5020119011	DEVOLUCION DEPOSITOS	3222.00	1.37	19718.00	1.76
5020119012	AYUDA Y DONACION	200.00	0.08	8567.86	0.77
5020119013	SERVICIO MORTUORIO Y FUNERALES	0.00	0.00	700.00	0.06
5020119014	PRENSA Y PUBLICIDAD	822.87	0.35	6539.14	0.58
5020119016	DONACION A INSTITUCIONES	2406.90	1.02	13451.48	1.20
5020119023	AYUDA SOLIDARIO SOCIOS	0.00	0.00	1607.50	0.14
5020119033	AUSPICIO PUBLICITARIO	0.00	0.00	448.57	0.04
5020119034	SEGURIDAD PRIVADA	0.00	0.00	200.00	0.02
5020119035	SUMINISTROS MEDICINAS	0.00	0.00	8539.10	0.76
50203	GASTOS FINANCIEROS	4.81	0.00	341.19	0.03
5020301	INTERESES	0.00	0.00	151.10	0.01
5020301005	IMPUESTOS Y MULTAS	0.00	0.00	151.10	0.01
5020302	COMISIONES	0.00	0.00	14.30	0.00
5020302001	COMISIONES BANCARIAS	0.00	0.00	14.30	0.00
5020303	GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	4.81	0.00	175.79	0.02
5020303001	GASTOS BANCARIOS	4.81	0.00	175.79	0.02

Resultado del Ejercicio (PERDIDA)

-206,778.05

-71,953.00

2019

CUENTA	NOMCTA	MENSUAL	PMES	ANUAL	PANUAL
4	INGRESOS	-74096.52	100.00	-1067096.60	100.00
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-74096.52	100.00	-1067096.60	100.00
40101	INGRESOS POR SERVICIOS	-74096.52	100.00	-1067096.60	100.00
4010101	INGRESOS POR SERVICIOS	-71307.58	96.24	-978245.27	91.67
4010101001	SERVICIOS EDUCATIVOS 0%	-71254.00	96.16	-973997.36	91.28
4010101002	SERVICIOS 12%	-53.58	0.07	-4247.91	0.40
4010103	INGRESOS OPERATIVOS	-2788.94	3.76	-40851.33	3.83
4010103104	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES SOCIOS SIN	-2788.94	3.76	-40851.33	3.83
4010105	OTROS INGRESOS	0.00	0.00	-48000.00	4.50
4010105101	VENTA DE ACTIVOS	0.00	0.00	-48000.00	4.50
5	COSTO Y GASTOS	223793.12	100.00	1083159.54	100.00
502	GASTOS	223793.12	100.00	1083159.54	100.00
50201	GASTOS ADMINISTRATIVOS	223445.76	99.84	1080911.26	99.79
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEM ^L S REMUNERACIONES	27455.67	12.27	343455.39	31.71
5020101001	SUELDOS Y SALARIOS	27159.81	12.14	322579.64	29.78
5020101002	HORAS EXTRAS	175.86	0.08	7722.94	0.71
5020101003	ALIMENTACION	0.00	0.00	6449.81	0.60
5020101004	MOVILIZACION	120.00	0.05	6703.00	0.62
5020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido Fon	5556.71	2.48	66773.57	6.16
5020102001	APORTE PATRONAL 12.15%	3321.31	1.48	40021.53	3.69
5020102002	FONDO DE RESERVA	2235.40	1.00	26689.53	2.46
5020102004	SEGURO TIEMPO PARCIAL	0.00	0.00	62.51	0.01
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	4342.94	1.94	60108.11	5.55
5020103001	DECIMO TERCER SUELDO	2236.35	1.00	27045.74	2.50
5020103002	DECIMO CUARTO SUELDO	1093.77	0.49	13344.17	1.23
5020103003	VACACIONES	0.00	0.00	4661.71	0.43
5020103005	INDEMNIZACIONES POR DESHAUCIO	0.00	0.00	5625.00	0.52
5020103006	BONIFICACIONES VOLUNTARIAS	300.00	0.13	5973.80	0.55
5020103007	JUBILACION PATRONAL	712.82	0.32	3457.69	0.32
5020105	OTROS GASTOS PERSONAL	12814.99	5.73	74326.19	6.86
5020105001	UNIFORMES	0.00	0.00	3453.73	0.32
5020105003	CURSOS Y CAPACITACIONES	0.00	0.00	779.00	0.07
5020105004	GASTOS MEDICOS Y SIMILARES	9.50	0.00	131.50	0.01
5020105005	AGASAJOS Y FESTEJOS	12805.49	5.72	69830.33	6.45
5020105010	REFRIGERIO	0.00	0.00	131.63	0.01
5020106	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS	9302.03	4.16	151286.90	13.97

5020106001	HONORARIOS PROFESIONALES	1155.56	0.52	33951.39	3.13
5020106003	DIETAS COMITE EJECTUTIVO	0.00	0.00	1100.00	0.10
5020106004	SERVICIOS EDUCATIVOS	8146.47	3.64	116235.51	10.73
5020107	MANTENIMIENTO PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO	4133.10	1.85	45508.94	4.20
5020107001	MANT. INSTALACIONES	725.21	0.32	11113.39	1.03
5020107003	MANT. EQUIPO COMPUTACION	0.00	0.00	2451.58	0.23
5020107004	MANTENIMIENTO EDIFICIO	170.00	0.08	2457.23	0.23
5020107005	MANT. MUEBLES Y ENSERES	291.07	0.13	391.03	0.04
5020107006	MANTENIMIENTO VEHICULOS	2946.82	1.32	24973.13	2.31
5020107008	MANT. PARQUE VIAL	0.00	0.00	4122.58	0.38
5020109	GASTOS DE VEHICULO	1522.90	0.68	32490.76	3.00
5020109001	MATRICULACION VEHICULOS	0.00	0.00	11005.06	1.02
5020109003	GARAGE, PEAJE, OTROS	0.00	0.00	32.50	0.00
5020109004	COMBUSTIBLE VEHICULOS	1522.90	0.68	21453.20	1.98
5020110	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	0.00	0.00	12098.34	1.12
5020110005	SEGURO VEHICULOS	0.00	0.00	12098.34	1.12
5020111	GASTOS DE GESTION	0.00	0.00	169.46	0.02
5020111010	HOSPEDAJE	0.00	0.00	169.46	0.02
5020113	AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	830.17	0.37	10931.70	1.01
5020113001	AGUA POTABLE	35.54	0.02	827.74	0.08
5020113002	ENERGIA ELECTRICA	371.68	0.17	4863.26	0.45
5020113004	SERVICIO DE MONITOREO	20.00	0.01	432.75	0.04
5020113005	SERVICIO TELEFONIA LOCAL	243.57	0.11	2670.32	0.25
5020113007	SERVICIO TELEFONIA CELULAR	84.63	0.04	1315.38	0.12
5020113008	SERVICIO TV CABLE	74.75	0.03	822.25	0.08
5020114	GASTOS DE OFICINA	1732.59	0.77	22491.25	2.08
5020114001	SUMINISTROS DE OFICINA	595.15	0.27	5257.16	0.49
5020114002	SUMINISTROS DE COMPUTACION	857.14	0.38	7401.83	0.68
5020114006	SISTEMAS DE COMPUTACION	-560.00	-0.25	940.00	0.09
5020114007	SUMINISTROS DE CAFETERIA	40.50	0.02	1546.41	0.14
5020114008	ALIMENTACION Y SIMILARES	799.80	0.36	7345.85	0.68
5020115	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	438.12	0.20	14367.22	1.33
5020115001	IMPUESTOS FISCALES	0.00	0.00	70.00	0.01
5020115002	IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	1907.01	0.18
5020115004	PERMISO DE APRENDIZAJE	342.96	0.15	12013.01	1.11
5020115005	IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS	0.00	0.00	282.04	0.03
5020115008	PERMISO MINISTERIO DE SALUD	95.16	0.04	95.16	0.01
5020116	DEPRECIACIONES:	147676.36	65.99	147676.36	13.63
5020116001	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	147676.36	65.99	147676.36	13.63
5020119	OTROS GASTOS	7640.18	3.41	99227.07	9.16
5020119001	LIMPIEZA Y ASEO	115.00	0.05	1609.87	0.15

5020119002	GASTOS LEGALES	0.00	0.00	684.69	0.06
5020119005	CONVENIO TRANSPORTES Y FLETES	0.00	0.00	15272.32	1.41
5020119009	GASTOS NO DEDUCIBLES	1017.25	0.45	25960.00	2.40
5020119010	EVENTOS ESPECIALES Y DEPORTIVOS	962.62	0.43	9851.11	0.91
5020119011	DEVOLUCION DEPOSITOS	60.00	0.03	8350.00	0.77
5020119013	SERVICIO MORTUORIO Y FUNERALES	200.00	0.09	1722.32	0.16
5020119014	PRENSA Y PUBLICIDAD	780.35	0.35	7296.35	0.67
5020119016	DONACION A INSTITUCIONES	0.00	0.00	7255.51	0.67
5020119020	BOBEDAS SINDICATO CEMENTERIO GENERAL	0.00	0.00	157.44	0.01
5020119021	FONDO MORTUORIO SINDICALIZADOS	200.00	0.09	1200.00	0.11
5020119022	GASTOS PROCESO ELECTORAL	0.00	0.00	7429.11	0.69
5020119034	SEGURIDAD PRIVADA	0.00	0.00	170.61	0.02
5020119035	SUMINISTROS MEDICINAS	4304.96	1.92	12267.74	1.13
50203	GASTOS FINANCIEROS	347.36	0.16	2248.28	0.21
5020301	INTERESES	251.78	0.11	1519.13	0.14
5020301005	IMPUESTOS Y MULTAS	251.78	0.11	1519.13	0.14
5020302	COMISIONES	95.58	0.04	729.15	0.07
5020302001	COMISIONES BANCARIAS	95.58	0.04	729.15	0.07

Resultado del Ejercicio (PERDIDA)

-149,696.60

-16,062.94