



Previsión Financiera de Organizaciones Bajo Modelos Asociativos para Exportación, Caso Quinoa

Financial Forecast of Organizations under Associative Models for Exports, Quinoa Case

Previsão Financeira de Organizações em Modelos Associativos para Exportação, Caso Quinoa

Jhonatan Raul Chafra-Chucho ^I
jhonatan.chafra@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2617-1564>

Jorge Luis Chafra-Granda ^{II}
jorge.chafra@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2299-7430>

Angel Gerardo Castelo-Salazar ^{III}
angel.castelo@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3859-6105>

Víctor Gabriel Ávalos-Peñañiel ^{IV}
victor.avalos@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8278-7991>

Correspondencia: jhonatan.chafra@esPOCH.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

***Recibido:** 01 de enero de 2022 ***Aceptado:** 19 de enero de 2022 * **Publicado:** 03 de febrero de 2022

- I. Ingeniero en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador
- II. Magister en Planificación y Dirección Estratégica, Ingeniero en Administración de Agronegocios, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador
- III. Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero en Sistemas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador
- IV. Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas, Licenciado en Ciencias de la Educación, Profesor de Enseñanza Media en la Especialización de Comercio y Administración Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador

Resumen

Las organizaciones en su funcionamiento priorizan la sostenibilidad, en el caso de la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo del cantón Colta se desempeñan bajo este criterio hacia la producción asociativa de quinua, por tanto, el establecimiento de una planificación financiera es requerida para mejorar la rentabilidad organizacional. La investigación se realizó con un enfoque mixto, abordó el nivel exploratorio y descriptivo relacionando la operatividad organizacional y su desempeño financiero, tuvo un diseño no experimental y el tipo de estudio fue transversal, se aplicaron los métodos inductivos y deductivos, como instrumentos de recopilación de información se utilizaron encuestas aplicadas a los empleados y directivos de la organización, de igual manera la entrevista al presidente y contador. Se procedió al análisis de la información financiera por medio de los análisis verticales, horizontales y el establecimiento de los indicadores financieros, además se desarrolló un análisis situacional externo e interno donde se pudo determinar como principales hallazgos: la ausencia de un control de recursos financieros, la falta de un seguimiento a las metas planificadas y la necesidad de contar con una planificación financiera para mejorar la rentabilidad de la organización.

Palabras claves: Planificación Financiera; Rentabilidad; Estrategias Financieras; Quinua; Asociatividad.

Abstract

The organizations in their operations prioritize sustainability, The Corporation of Organic Producers and Marketers Bio Taita Chimborazo of Colta perform under this criterion towards the associative production of quinoa, therefore, the establishment of financial planning is required to improve organizational profitability. The research was carried out with a mixed approach, it addressed the exploratory and descriptive level relating the organizational operability and its financial performance, it had a non-experimental design and it was a cross-sectional study, inductive and deductive methods were applied in the research, as data collection instruments, Information surveys were applied to employees and managers of the organization, in the same way, the interview to the president and accountant. We proceeded to analyze the financial information through vertical and horizontal analyzes and the establishment of indicators, also an external and internal situational analysis was developed where it was possible to determine as the main findings:

the absence of control of financial resources, the lack of follow-up to the planned goals and the need for financial planning to improve the profitability of the organization.

Keywords: Financial Planning; Profitability; Financial Strategies; Quinoa; Associativity.

Resumo

As organizações em sua operação priorizam a sustentabilidade, no caso da Bio Taita Chimborazo Organic Producers and Marketers Corporation do cantão de Colta, atuam sob esse critério para a produção associativa de quinoa, portanto, é necessário o estabelecimento de um planejamento financeiro para melhorar lucratividade organizacional. A pesquisa foi realizada com abordagem mista, abordou o nível exploratório e descritivo relacionando a operacionalidade organizacional e seu desempenho financeiro, teve um desenho não experimental e o tipo de estudo foi transversal, foram aplicados métodos indutivos e dedutivos, como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados levantamentos de informações aplicados aos funcionários e gestores da organização, da mesma forma que a entrevista ao presidente e ao contador. As informações financeiras foram analisadas por meio de análises verticais e horizontais e estabelecimento de indicadores financeiros, além disso, foi desenvolvida uma análise situacional externa e interna onde foi possível determinar como principais achados: a ausência de controle de recursos financeiros, a falta de acompanhamento -atendimento às metas planejadas e necessidade de planejamento financeiro para melhorar a rentabilidade da organização.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro; Custo-benefício; Estratégias Financeiras; Quinoa; Associatividade.

Introducción

En la actualidad una característica son los altos niveles de competitividad en los mercados, es importante en todos los niveles empresariales que las instituciones en especial las dedicadas a las producción, comercialización y exportación de productos primarios, planifiquen y organicen los recursos financieros para poder predecir resultados a futuro deseados.

Siendo más específicos, las empresas que producen productos orgánicos como es la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH), se encuentran en un mercado con una alta competitividad mundial por cuando la previsión financiera

se vuelve una de las mejores herramientas para incrementar las capacidades competitivas y comparativas, que desemboquen en las características necesarias para la correcta planificación organizacional.

La falta de una planificación financiera al interior de la COPROBICH genera una gestión financiera básica en la organización, limitándose prioritariamente al área contable, por parte del encargado del departamento financiero, careciendo de estrategias, políticas, metas e indicadores que le permitan gestionar y controlar sus recursos, ocasionando graves problemas de rentabilidad.

La COPROBICH durante los periodos anteriores en su conducta financiera ha demostrado fuertes falencias hacia la consolidación del modelo productivo asociativo y su crecimiento en los niveles de exportación, orientando a la organización a un futuro poco predecible y en el cual los indicadores no aportan valor a la organización como consecuencia de la actividad empresarial, por lo tanto es necesario analizar a la empresa para determinar los factores que permitan la correcta estructuración de un plan financiero para fortalecer la gestión.

Para la sustentación de la investigación se ha utilizado los fundamentos de la planificación empresarial, la planificación financiera, los análisis situacionales y las condiciones del análisis financiero que permitan relatar la realidad de la empresa desde sus indicadores financieros y de gestión, para aproximar el futuro y sus escenarios con la valoración del desempeño empresarial numérico, este estudio será de utilidad para el enfoque de cadena y el crecimiento empresarial de las iniciativas de asociatividad existentes a nivel nacional y regional por cuanto los indicadores financieros tienen un contexto transversal y estándares en la valoración empresarial de las organizaciones.

La multiversalidad teórica permite concebir postulados de la planificación desde el enfoque de varios autores que emiten su criterio teórico y práctico para su entendimiento.

Según Torres (2014) considera a la planificación como una forma de divisar el futuro para poder prevenir los riesgos que pueden ocurrir.

Para Bernal & Sierra (2013) la planificación es un proceso en la cual se fijan los objetivos, se establecen las estrategias y se determinan los programas para llevar a cabo las actividades, que permitan alcanzar lo planteado.

Según Fierro (2015) la planificación es definir el escenario futuro deseado de una organización, y en función de esta determinar los mecanismos adecuados a seguir, con el fin de lograr lo propuesto.

Con base en las definiciones expuestas, se deduce a la planificación, como un proceso en el cual se establece los objetivos que se desea lograr una organización, además definir las estrategias, programas, procedimientos adecuados, que permitan lograr los objetivos propuestos. (Chafla, 2020)

Según Münch(2015) considera tres tipos de planificación a nivel empresarial que son:

La planificación estratégica se determina en el nivel estratégico de la empresa, la misma que se involucra los altos directivos, se describe a la planeación general de la cual se debe desprender las demás planificaciones, generalmente este plan se establece a largo plazo, que comprende un periodo mínimo de cinco años, debido a que involucra objetivos estratégicos que no son alcanzables en un tiempo corto. La planificación táctica o funcional hace referencia a los planes que se elaboran en el nivel administrativo de la empresa, se desarrolla en cada una de las áreas o procesos de la empresa, con el objetivo de lograr el plan estratégico y finalmente la planificación operativa es la que define de acuerdo con los planes tácticos, involucra el nivel operativo de la empresa

Para definir la gestión financiera, partimos del concepto de finanzas, que según (Guerrero & Galindo (2015) definen a las finanzas, como la habilidad que posee una persona, para administrar el dinero, lo cual va desde la forma de obtención, hasta el uso eficiente del mismo, procurando en todo tiempo la maximización. La gestión financiera comprende la administración de los recursos que tiene la empresa, dichas funciones, se asigna a una persona a la cual se lo conoce como gerente financiero, el cual es el responsable de manejar financieramente la empresa, manteniendo un control adecuado de los ingresos y los egresos en los que incurre la organización, buscando siempre la maximización y rentabilidad de estos recursos. (Soto et al., 2017)

El objetivo esencial de la gestión financiera en una empresa, según Verdezoto et al(2018) es la maximización de los recursos organizacionales, como consecuencia de una coordinación e integración de todas las áreas y funciones empresariales, esto se logra como efecto de las decisiones optimas de inversión, financiamiento, administración utilidades.

Para Haro et al. (2017) el objetivo financiero de una empresa es buscar la rentabilidad de los recursos de la empresa, la cual se ve efectivizada mediante la proporción de utilidades a los propietarios, o logrando incrementar el valor de las acciones o participaciones en el mercado de valores. Para lo cual las decisiones que se tomen deben ser orientadas a lograr dichos objetivos.

A continuación, se describe los objetivos fundamentales de la gestión financiera:

- Maximización de la riqueza de los propietarios
- Maximización de beneficios de la empresa

Según Rico et al. (2018), las decisiones financieras se refieren a la búsqueda de una adecuada selección y composición entre las distintas fuentes de financiamiento. Pues de esta decisión depende el nivel de endeudamiento de la empresa y, por tanto, su riesgo, coste financiero y la composición de su estructura financiera.

Para Benninga (2015), la toma de decisiones financieras sensatas o de maximización de riqueza, involucra dos elementos, que son:

- Definir los parámetros de la decisión, lo que significa, que las decisiones financieras siempre pueden ser definidas en términos numéricos. El resultado de una decisión financiera generalmente se ve reflejada en los resultados numéricos.
- Reconocer los riesgos de las decisiones financieras, para este elemento las decisiones financieras deberían realizarse, entre un esquema que vislumbre los riesgos, que encuentra asociados a ellas.

Finalmente, el estudio a través de la estructuración de la planificación financiera permitirá el incremento de las condiciones de rentabilidad en la COPROBICH.

Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto dado que las características de los datos son cuantitativas y cualitativas, por tanto, permitió abordar los métodos deductivos e inductivos, la característica de COPROBICH y su enfoque administrativo asociativo se vinculó al componente cualitativo mientras que al utilizar los datos de los estados financieros nos enfocamos en la parte cuantitativa de la investigación, (Hernández et al., 2014)

El alcance de la investigación se configuró en los niveles exploratorio y descriptivo, en primera instancia se investigó sobre el entorno en el cual se desarrolla la producción y comercialización de COPROBICH, examinando las condiciones que brindan los ámbitos externos e internos que de manera directa se relacionan con el desarrollo financiero institucional, en la segunda parte se catalogó el funcionamiento de la empresa por medio de definir las dimensiones y estados de cada uno de los componentes y cuentas que permiten valorar la rentabilidad.

El diseño de la investigación fue no experimental dado que durante todo el proceso investigativo no hubo manipulación de variables y nos concentramos en observar fenómenos tal como se dan en

su contexto natural de la realidad de la COPROBICH para luego ser analizados (Hernández et al., 2006)

El tipo de estudio desarrollado tuvo un diseño transversal y según lo indica del Cid et al. (2011) es el proceso que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, razón por la cual se analizaron datos de la organización al 2019.

La población de estudio fue delimitada a las personas que trabajan en la COPROBICH, misma que se constituye por 9 directivos y 10 empleados, siendo en total 19 personas las que se investigó.

Durante el proceso investigativo fue necesaria la aplicación de técnicas e instrumentos, para la recopilación de información sobre el estado de la organización, por cuanto se menciona lo siguiente:

- Cuestionario de encuesta a los directivos
- Cuestionario de encuesta a los empleados.
- Guía de Entrevista aplicada al presidente de la COPROBICH y al contador de la organización.

Resultados

Percepciones de la Planificación y Gestión Financiera

Desde los múltiples enfoques internos de la COPROBICH, se obtuvo información sobre la planificación financiera y su gestión, desde una percepción de los directivos y los trabajadores. En primera instancia se abordó a los directivos, en la Figura 1 se hace mención sobre el control de los recursos financieros, indicando en un 67% que no existe este proceso y actividad interna.

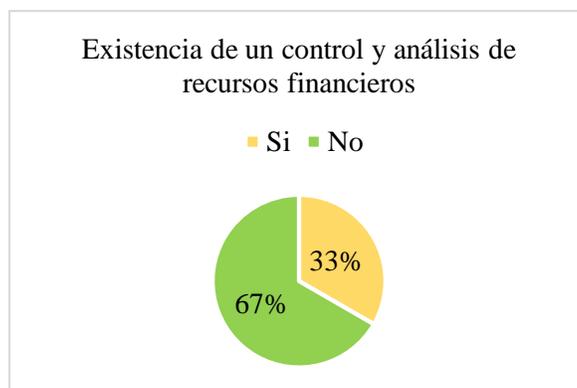


Figura 1. Control de recursos financieros
Fuente: Encuesta directivos

En el instrumento de investigación aplicado a los directivos se postuló un apartado para conocer la existencia de la planificación financiera al interior de la organización, información que se expone en la Figura 2 donde un 56% del nivel directo manifestó la inexistencia del instrumento de planeación táctica



Figura 2. Planificación financiera COPROBICH
Fuente: Encuesta directivos

Dentro de la organización la aplicación de estrategias financieras acorde las necesidades institucionales son en 44% adecuadas (Figura 3)



Figura 3. Estrategias financieras adecuadas en su aplicación
Fuente: Encuesta directivos

Para complementar las percepciones de la planificación y gestión financiera se tiene los principales resultados obtenidos de los trabajadores, como en el caso de la Figura 4, se expresa en un 40% que no tienen conocimiento al interior de la organización sobre algún instrumento de planificación financiera.



Figura 4. Percepción de planificación financiera empleados
Fuente: Encuesta empleados

En lo referente al control de recursos financieros para la operatividad en un 70% los empleados manifiestan que no se dispone de un proceso u actividad que permita el seguimiento y control a los recursos (Figura 5), argumento que se contrapone con el 70% que asegura que si se desarrolla el seguimiento hacia las metas planificadas como se puede apreciar en la Figura 6.

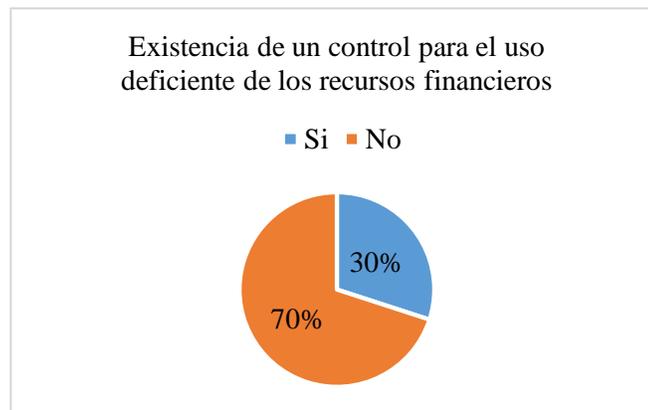


Figura 5 Control de recurso operativo
Fuente: Encuesta empleados

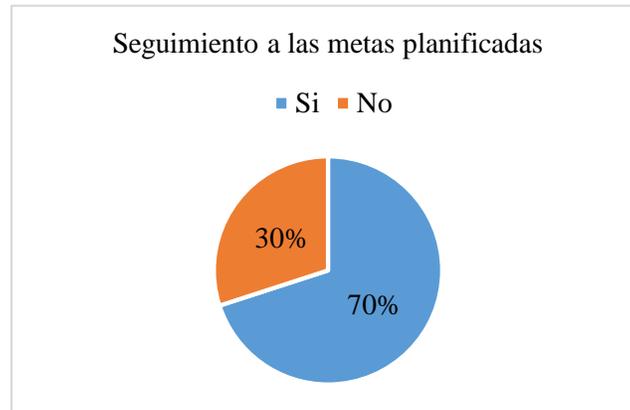


Figura 6 Seguimiento de la planificación operativa
Fuente: Encuesta empleados

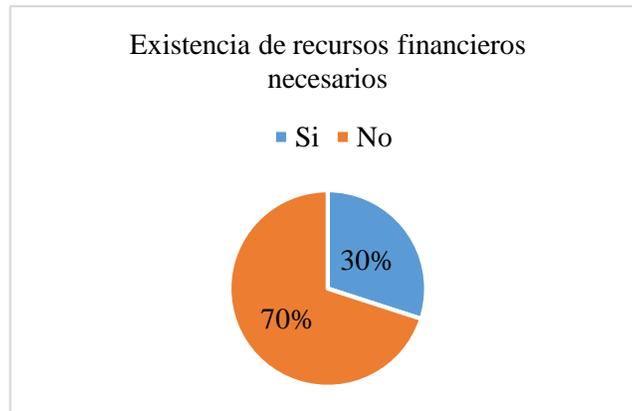


Figura 7 Existencia de recursos financieros para operatividad
Fuente: Encuesta empleados

Los dos factores previos son los argumentos iniciales para la calidad de los productos ofertados, que según lo indicado Figura 7, la organización no dispone de los recursos adecuados para el proceso productivo, por cuanto la percepción de los trabajadores hacia la calidad planificada del producto no se cumple, dado que los recursos financieros son el factor clave que la operatividad interna.

Diagnostico Situacional y Financiero

Al desarrollar un FODA (Tabla 1) a la COPROBICH y los análisis financieros estructurales y dinámicos se obtuvieron las condiciones del entorno y las condiciones financieras expresadas a través de ratios financieros (Tabla 2) para la dinámica empresarial.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	Certificados de producción orgánica.	Obsolescencia de tecnología para la gestión de la información para las áreas internas.
	Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.	Deficiencia en la estandarización y utilización de códigos la trazabilidad.
	Control de cumplimiento de la normativa de producción orgánica a los proveedores.	Ausencia del departamento gerencial.
	Ubicación estratégica (Chimborazo), territorio con mayor producción de quinua (5.867 TM) del Ecuador.	Costos de producción que representan más del 65% y gastos operacionales aproximadamente 40%.
	Relación directa con proveedores para la adquisición de materia prima.	Inexistencia de un departamento de Investigación & Desarrollo para desarrollo de nuevos productos y mercados.
	Alianza comercial con empresa Ethiquable para la exportación de quinua orgánica.	Ausencia de un plan comercial de manera articulada con las áreas internas.
	Infraestructura adecuada para incorporar nuevas líneas de productos.	Sobrecarga de funciones al personal.
	Biofábricas para la provisión de insumos de producción orgánica a los socios-productores.	Poca capacidad financiera por parte de la directiva.
		OPORTUNIDADES
EXTERNAS	Convenios con entidades públicas (MAG, IEPS, AGOCALIDAD, GAD Cantonal y Provincial)	Incremento de producción de quinua superior en países como Perú y Bolivia.
	Convenios con instituciones de educación superior (ESPOCH, UNACH).	Producción de quinua en países nuevos, por su capacidad de adaptabilidad a otros ambientes.
	Convenios con organismos de apoyo internacional (TRIAS, CEFA, PNUD),	Productos de la competencia con mayor posicionamiento en el mercado internacional.
	Convenios con organismos de comercio exterior (FEDEXPORT, Ministerio de Comercio Exterior).	Riesgo de ruptura de alianzas comerciales con clientes internacionales.
	Acceso a financiamiento internacional con tasas de interés bajos.	Ruptura de relaciones comerciales del Ecuador, con países importadores de quinua.
	Apertura de nuevos mercados nacionales.	Poca probabilidad de relevo generacional de labor agrícola de la quinua.
	Crecimiento de demanda de consumo de quinua a nivel mundial.	Desafiliación de socios-proveedores de materia prima.
	Premios por cumplimiento de la calidad (ETHIQUABLE, SPP, COMERCIO JUSTO).	Afectaciones climáticas a la producción de quinua.

Tabla 1 Factores internos y externos COPROBICH
Elaborado: Por los autores

COMPONENTE	INDICADOR	2018	2019
Liquidez	Razón de liquidez	2,13	1,42
	Capital de trabajo	250.348,71	211.915,40
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,39	0,48
	Apalancamiento	1,65	1,92
Gestión	Rotación de ventas	0,51	0,66
	Período medio de cobranza	157,62	193,83
Rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas	-0,06	0,01
	ROA Rentabilidad sobre activos	-0,03	0,01

Tabla 2 Resumen indicadores financiero y componentes
Elaborado: Por los autores

Estrategias Plan Financiero

Al abordar las precepciones del plan financiero y su gestión se obtuvo el enfoque de las falencias organizacionales, por lo cual el análisis de los factores externos e internos en su conjunto con el análisis financiero permitió establecer estrategias de un plan financiero a un horizonte del largo plazo bajo 4 componentes.

PROCESOS	ESTRATEGIA	OBJETIVO
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad.	Lograr una rentabilidad neta de al menos 3% sobre las ventas
		Lograr una rentabilidad bruta de 15% sobre las ventas
	Optimizar costos y gastos de operación.	Lograr costos menos del 60% sobre ventas
		Lograr gastos menos del 30% sobre ventas
COMERCIALIZACION	Incrementar ingresos por ventas.	Lograr un incremento de 5% en las ventas
	Disminuir la morosidad de cuentas por cobrar a clientes.	Mantener un plazo máximo de cobro de 60 días
	Fidelizar al cliente.	Fidelizar al 100% de los clientes actuales y futuros.
	Incrementar la participación en el mercado.	Lograr una participación de al menos 25% en la venta de quinua orgánica.
		Lanzar al mercado al menos 1 producto nuevo.
TRANSFORMACIÓN	Eficiencia en el procesamiento en planta.	Lograr mermas de materia prima menor al 10%.
	Eficacia en procesamiento en planta.	Lograr la eficacia del 100% en la planta de procesamiento.
	Incrementar la calidad del producto.	Logra 0 quejas de clientes por la calidad del producto.
PRODUCCIÓN	Incrementar la calidad de materia prima.	Lograr una producción de al menos 80% de materia prima (quinua) de calidad 1 en el campo.
	Incrementar la producción de materia prima en el campo.	Incrementar el 10% en la producción de materia prima (quinua) en el campo

Tabla 3 Resumen indicadores financiero y componentes

Elaborado: Por los autores

Discusión

Dentro de los resultados del estudio se generó estrategias para: el incremento de ventas; la optimización de gastos y costos; el incremento de la participación en el mercado, y la eficiencia en el uso de recursos en los procesos internos de la organización, las mismas que al ser aplicadas por

la COPROBICH pueden convertirse en una herramienta para el logro del objetivo genérico que es la rentabilidad.

El visualizar la situación de una organización desde los enfoques directivos y operativos, permiten vincular propuestas transversales a los intereses de cada actor organizacional, además se puede alinear la ejecución de la planificación para la consolidación del modelo de gestión requerido en la optimización de los recursos financieros

Si bien, dentro del estudio cada componente financiero analizado expone una realidad con posibilidades a establecer acciones de mejora, al hablar del apalancamiento del activo se visualiza que durante dos periodos consecutivos presenta un aumento considerable, al contrastarlo con los indicadores de gestión se puede apreciar una gran desventaja comparativa en los tiempos de cobro de los valores por venta de productos elaborados de quinua, que es la razón principal de la operatividad de la COPROBICH, de manera adicional la rentabilidad dentro del intervalo de tiempo investigado no es la adecuada, el porcentaje de crecimiento del ROA señala condiciones internas agravadas hacia la negatividad de la gestión.

Con lo expuesto queda abierta la discusión en 3 puntos cruciales para las entidades de esta razón social que se dedican a la producción y comercialización de productos para exportación, como primera arista se encuentra la pregunta, si el modelo asociativo genera ventajas competitivas hacia la valoración del producto y la concepción de los procesos orgánicos, segundo punto, cuan sustentable y sostenible es el modelo de la producción de elaborados de quinua bajo condiciones de subvención por parte de entidades públicas o descentralizadas y por último, las propuestas en los niveles estratégicos que tan adecuadas están hacia las necesidades operativas.

Finalmente, el estudio en su alcance se limitó hacia la introspección de la COPROBICH, por tal razón es necesario ampliar el estudio hacia las condiciones y percepciones de actores externos como son los clientes y proveedores.

Referencias

1. Benninga, S. (2015). *Principios de finanzas con Excel*. 703. <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/44156>
2. Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

3. Chafla, J. R. (2020). *Planificación financiera para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, del cantón Colta, periodo 2020 – 2024* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14412>
4. del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación: fundamentos y metodología* (Vol. 232). Pearson Educación de México.
5. Fierro Hernández, R. (2015). *El proceso administrativo aplicado a pequeñas empresas de alimentos*. 123. https://elibro.net/es/ereader/utiec/130320?as_all=PROCESOS__ADMINISTRATIVOS&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2015,2021&as_edition_year_op=range&prev=as
6. Guerrero Reyes, Claudio., & Galindo Alvarado, Fernando. (2015). *Administración*. 2.
7. Haro, A., & Rosario, J. F. (2017). *Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MXQrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=Gesti%C3%B3n+financiera.+Rosario+Diaz&ots=qXWeKc7Lho&sig=oOk9j_T60qmuM81o-ywOYXqgerY#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20financiera.%20Rosario%20Diaz&f=false
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
9. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta).
10. Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson Educación. <http://www.bajalibros.com/EC/Manejo-del-proceso-administrativo-Lourdes-Munch-Galindo-eBook-1413650>
11. Rico, M. de G., & Navarro, M. S. (2018). *Fundamentos empresariales*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ggw4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA127&dq=Fundamentos+empresariales+Rico&ots=ipKnd8UGPg&sig=wUN0g0m5TdBnSLXZdGDB0UGjZzY#v=onepage&q=Fundamentos%20empresariales%20Rico&f=false>

12. Soto, C., Ramón, R., Sarmiento, C., Mite, M. T., & Solórzano, M. (2017). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/80>
13. Torres Hernández, Z. (2014). Administración estratégica. *GRUPO EDITORIAL PATRIA*, 356.
14. Verdezoto, M., Ramón, R., & Soto, C. (2018). Gestión Financiera Empresarial. *Gestión Financiera Empresarial*, 39–62. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12487>

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).