

## ARTÍCULO

# La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo

*Administrative and Financial Management, a perspective from supermarkets in the Canton Quevedo*

Recepción: 23/04/2016

Aceptación: 20/05/2016

Publicación: 22/06/2016

## Resumen

La gestión administrativa y financiera requiere de una adecuada toma de decisiones que permita a las empresas mantenerse en un mercado muy competitivo. A través de la presente investigación, dirigida a los supermercados del cantón Quevedo se detalla temas relevantes en la gestión administrativa y financiera, para lo cual se presentan los sustentos científicos con el propósito de comparar y profundizar en las diferentes teorías. La investigación demanda del análisis deductivo-inductivo, con un enfoque cuali-cuantitativo para estudiar el impacto que logra la adecuada gestión administrativa y financiera. La conclusión demuestra que la acertada toma de decisiones es posible cuando los administradores manejan los procesos administrativos acertadamente y analizan la información financiera para poder actuar, ya que sino describen la situación como una prioridad ante las expectativas deseadas, las empresas no serán sostenibles en el tiempo.

**Palabras clave:** administración, finanzas, gestión administrativa, gestión financiera, toma de decisiones.

## Abstract

*Administrative and financial management requires appropriate decisions that allow companies to stay in a very competitive market. Through this research, directed to supermarkets Quevedo Canton detailed relevant topics in administrative and financial management, with the purpose of comparing and deepening different theories. The research requires inductive and deductive analysis, with a qualitative- quantitative approach to study the impact that achieves the proper administrative and financial management. The conclusion shows that correct decision-making is possible when managers manage administrative processes accurately and analyze financial information in order to be able to act, and if they don't describe the situation as a priority in light of the desired expectations, companies will not be sustainable over time.*

**Key words:** administration, finance, administrative management, financial management, decision making.

## Introducción

La necesidad del desarrollo empresarial hoy en día, representa para la administración un avance científico y tecnológico dentro de un mundo actual globalizado. Toda empresa tiene su representante, por ello es necesario que quien ejerza tan delicada función debe construirse en un líder, o por lo menos poseer ciertas cualidades de liderazgo que le permita desarrollar su plan de trabajo, y tener excelentes relaciones laborales con los colaboradores, toda vez que los actos administrativos y financieros requieren de una gestión eficaz, diligente y oportuna,



Ing. Baldramina Velásquez Gómez, MBA.

Ingeniera en Gestión Empresarial  
Magister en Administración de Empresas  
Docente Facultad de Administración de  
Negocios de la Unianides - Quevedo

E-mail: bavg84@yahoo.com



Ing. Verónica Ponce Álava, Mgs.

Ing. en Contabilidad y Auditoría "CPA."  
Escuela de Economía y Finanzas Facultad  
de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Técnica Estatal De Quevedo (UTEQ)  
Magister en Contabilidad y Auditoría, de la  
UTEQ



Ing. Mauricio Franco Coello, Mgs.

Magister en Economía  
Diplomado Superior en Gerencia de  
Marketing  
Ingeniero Financiero  
E-mail: mrfranco@espe.edu.ec

poniendo el mayor cuidado en el procesamiento y destino de la empresa.

El presente trabajo se lo realizará en el Cantón Quevedo y está dirigido a la evaluación de la gestión administrativa y financiera, donde surge la interrogante, con la participación de los involucrados de las empresas, ¿La adecuada Gestión Administrativa - Financiera incide positivamente en la toma de decisiones de los Supermercados?

Se espera que las empresas mejoren en algunos aspectos, como: Talento humano comprometido; Personal capacitado y calificado para desempeñar eficientemente sus funciones; Toma de decisiones acertadas; Presupuesto adecuado en las diferentes áreas; Aplicación de indicadores financieros, así como también la rotación de Inventarios en todas las líneas de productos. Determinados alcances no se pueden lograr de manera empírica según menciona Hurtado (2008) que la gestión administrativa es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Por otra parte Núñez (2009) afirma que la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Sobre lo manifestado, la gestión administrativa y financiera permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. Por lo que se hace necesario implementar procedimientos administrativos y financieros apropiados para que sean separadas las actividades de los departamentos administrativos, financieros y técnicos, de forma tal que su personal pueda cumplir con todos los objetivos empresariales.

Con ésta investigación se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa y financiera, mediante un análisis efectivo que permita tomar decisiones acertadas y oportunas, lo cual contribuye a la optimización de los recursos, mejoramiento de la rentabilidad, un ambiente de trabajo óptimo y proyecciones de crecimiento a las empresas.

## Materiales y Métodos

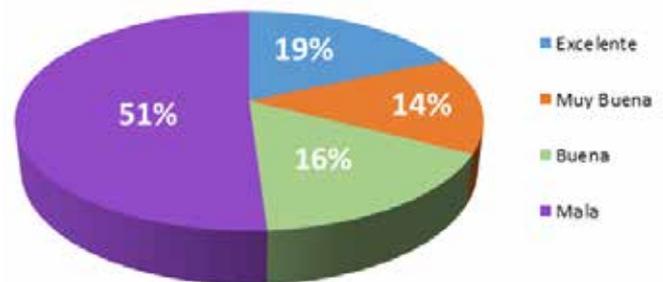
La presente investigación considera los aspectos teóricos y conceptuales sobre los cuales se sustentan los procesos de la Gestión Administrativa y Financiera, con el propósito de comparar y profundizar en las diferentes teorías. Es

de carácter cuali-cuantitativa, con apoyo en estimaciones de una muestra representativa de los colaboradores y directivos de supermercados del cantón Quevedo. Con esta información se determinaron situaciones concretas que fueron analizadas y sistematizadas de manera científica. Se plantea preguntas de investigación en función del manejo de los procesos administrativos y financieros y para el análisis e interpretación de los resultados se utiliza como herramientas el programa SPSS y Excel, mediante los cuales se puede evidenciar de mejor manera la información obtenida, ya que se empleó gráficos que permitieron relacionar las diferentes preguntas, tomando como base la gestión administrativa y financiera.

## Resultados

Esta investigación demuestra que existen muchas falencias en la gestión administrativa y financiera a continuación se detallan los gráficos de los resultados obtenidos.

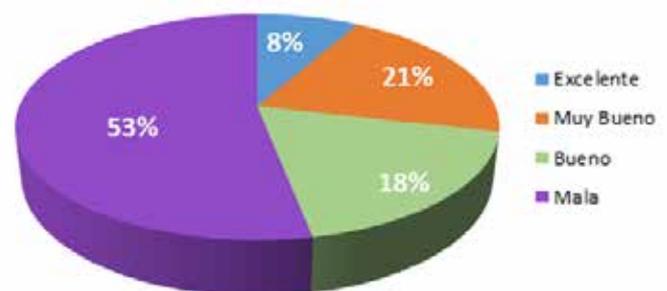
*Figura 1. Calificación de los procesos administrativos*



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

La figura 1 refleja que el 51% de los encuestados opinan que los procesos administrativos son inadecuados, mientras que el 19% indicaron que son excelentes; el 16% manifestaron que es buena, la diferencia del 14% opina que es muy buena; según los encuestados el problema radica en el débil control en los procesos administrativos la falta de comunicación y trabajo en equipo.

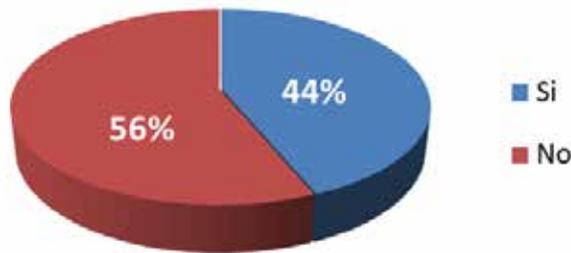
*Figura 2. Criterios de la gestión financiera*



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

De acuerdo a la figura 2 se evidencia que el 53% de los encuestados indican que la gestión financiera es mala, debido a la inadecuada toma de decisiones en inversión y elaboración de presupuestos, mientras que el 21% opina que es muy buena; el 18% indica que es buena y la diferencia del 8% señaló que es excelente.

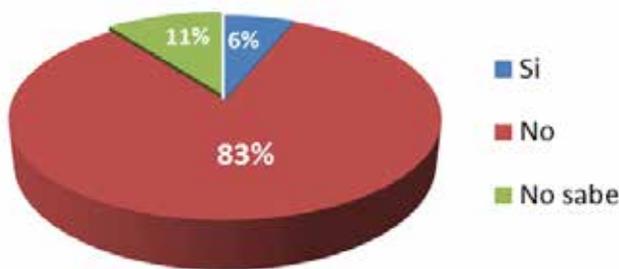
**Figura 3. Conocimiento de las funciones a desempeñar**



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

Según la información proporcionada por el personal el 56% desconoce de las funciones a desempeñar en la empresa, esto según los encuestados se da porque son contratados temporalmente, mientras que el 44% opinaron que conocen de sus funciones a desempeñar, debido a que tienen mayor tiempo laborando en el supermercado, sin embargo tampoco se les entregó un manual de funciones o se los capacita para el correcto desempeño de las mismas, además indicaron que la limitada comunicación repercute en la motivación para desempeñar sus funciones.

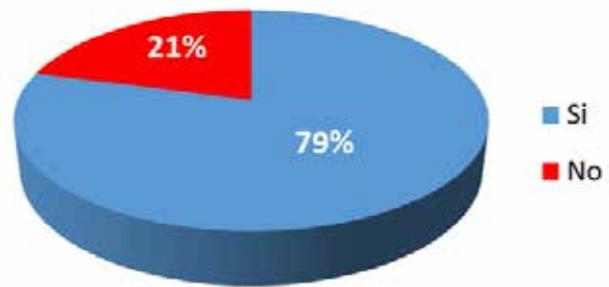
**Figura 4. Cumplimiento de las tareas planificadas**



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

Como se observa en los resultados el 83% considera que no se cumple con las tareas planificadas, debido a la falta de comunicación y débil control, en las actividades cotidianas; mientras que el 11% respondió que desconoce del cumplimiento de las actividades debido a ser personal rotativo, la diferencia del 6% manifestó que si se cumple con las tareas, debido a que ellos son los más antiguos y están vinculados con el área de administración.

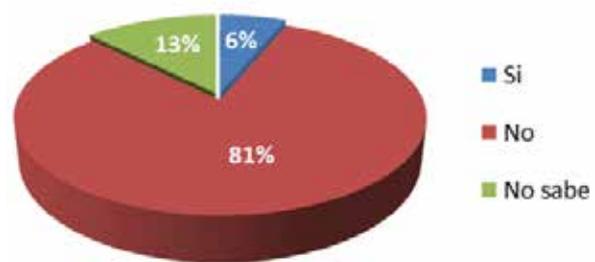
**Figura 5. Reingeniería de los procesos**



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

De acuerdo a la figura 5 el 79% de los encuestados manifiestan que la empresa no realiza reingeniería a los procesos administrativos que permita mejorar o implementar nuevas estrategias para el cumplimiento de la visión, mientras que el 21% indica que la empresa realiza control de los procesos pero de manera eventual.

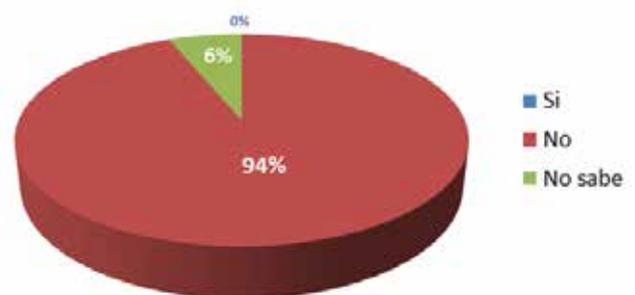
**Figura 6. Cumplimiento de las tareas planificadas**



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

Según el 81% de los encuestados indicó que el área administrativa - financiera no realiza análisis financiero porque han bajado considerablemente las ventas desde hace dos años y no existen mejoras para mantenerse en el mercado, mientras que el 13% desconoce que se realicen análisis y el 6% afirma que se realizan.

**Figura 7. Toma de decisiones a través de indicadores financieros**

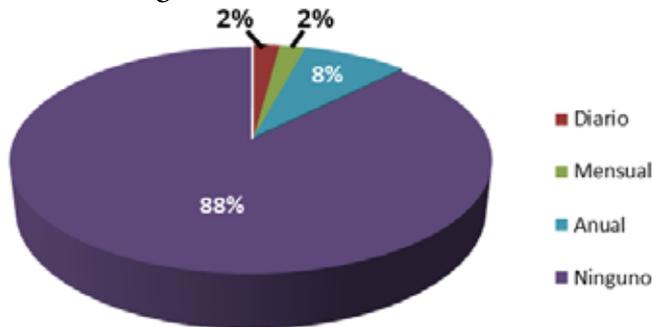


Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

Como se observa en los resultados el 94% de los encuestados considera que no se toman decisiones

basadas en los indicadores financieros, debido a que la persona encargada de esta área lo realiza de acuerdo a las necesidades que se presenten; el 6% desconoce de monitoreo mediante indicadores financieros.

Figura 8. Controles de inventarios



Fuente: Investigación directa  
Elaboración: Los autores

Al respecto de la figura 7 el 88% de los encuestados manifiestan que no se realizan inventarios mediante un sistema, el 8% afirmó que se realizan cada año, debido a que no cuentan con el sistema y personal calificado para realizar los controles de inventarios; la diferencia del 4% indicó que se realizan controles por tanteo de manera diaria y mensual. Esto ocasiona según los encuestados que el Supermercado no se provea a tiempo de mercadería y mantenga productos expirados y que con baja rotación.

## Discusión

En el presente estudio se evidencia que los procesos administrativos en los supermercados investigados son inadecuados, el problema radica en el débil control en la planificación, la falta de comunicación y el trabajo en equipo. Freire (2009) expresa que el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, ya que permite mantener a la organización en buen camino.

Para Monchón (2014) la administración consiste en coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para lograr que éstas alcancen su objetivo de forma eficaz y eficiente. Las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar.) se dirigen alcanzar los propósitos establecidos por la organización. La labor de la administración deberá adaptarse a las características de cada organización, así como tener cuenta el entorno que influye en ella.

Hitt et al. (2006) definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las

tareas en un entorno organizacional”.

La gestión financiera en su mayoría es ineficiente debido a la inadecuada toma de decisiones en inversión y elaboración de presupuestos. Es así que Núñez (2009) menciona que la gestión financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones. Por otra parte Cózar (2010) indica que una de las mejores formas para que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida. Para administrar las finanzas en forma efectiva, se debe desarrollar un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación).

Un eficiente talento humano trae consigo grandes beneficios para las empresas, sin embargo este aspecto ha sido muy desatendido en los supermercados estudiados, debido al desconocimiento de las funciones a desempeñar por la existencia de una alta rotación de personal y por ende la limitada comunicación incide en el desempeño laboral. Por cuanto Amaya (2008) menciona que cuando se tiene bien estructurado el organigrama, se procede a redactar un manual de funciones, el cual se encargará de explicar y plasmar las funciones y procesos que debe realizar cada colaborador de acuerdo a su área o puesto de trabajo. “Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los colaboradores”. El manual tiene como objetivo, describir todas las actividades y responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización para así evitar funciones repetitivas o compartidas. Otra relevancia que se tiene de emplear un manual de funciones es que ayuda a evaluar el desempeño del personal, capacitar y desarrollar programas y todo tipo de actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

La planificación es uno de los ejes principales en la administración de empresas, en función de ser un proceso de toma de decisiones para alcanzar los objetivos planteados, teniendo en cuenta la situación actual del entorno, sin embargo los resultados demuestran que en los supermercados este elemento es uno de los

menos trabajados debido a la falta de comunicación y débil control, por ende existen deficientes estrategias que permitan lograr ventajas competitivas. Según expresiones de Garzón (2012) planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Barrios (2010) afirma que un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa.

Ortega & López (2009) mencionan que la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

La reingeniería en los procesos administrativos en los supermercados es muy deficiente, lo que ocasiona la inadecuada toma de decisiones para prevenir o corregir fallas en los diferentes eventos, esto sin duda ha tenido efecto en la aplicación de inadecuadas estrategias para lograr el cumplimiento de la visión. Morris & Brandon (1994) afirman que la reingeniería es el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de nuevos diseños. Por otra parte Lefcovich (2004) explica que constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

El análisis financiero en los supermercados es muy deficiente, lo que repercute en la toma de decisiones debido al desconocimiento de la situación económica y financiera. Esto se confirma según Perdomo (2000) quien menciona que el análisis financiero es la interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad:

explica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, para ayudar así a que los administradores e inversionistas tomen sus respectivas iniciativas. Es decir, tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cual es la situación económica y financiera por la que atraviesa la institución en un momento determinado.

Aguiar (2009) afirma que el diagnóstico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales, y de un método de análisis.

En cuanto a la toma de decisiones basadas en los indicadores financieros, en las empresas investigadas es muy escasa la valoración de los estados financieros. Es así que Dumrauf (2003) sostiene que un indicador financiero es la relación que existe entre dos cantidades tomadas de los estados financieros. Mediante los indicadores se realiza el análisis financiero que es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente.

Sánchez (2003) indica que la toma de decisiones en la gestión financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.

Al respecto del control de inventarios en los supermercados investigados se llevan de manera inadecuada por lo consiguiente ha repercutido en inconvenientes en las actividades comerciales, ya que al no estar abastecidos de insumos no se puede satisfacer a la demanda o a su vez se mantiene existencias por encima de lo requerido lo cual origina pérdidas, así

como también se mantienen productos expirados y se desconoce de la rotación de inventarios para considerar estrategias oportunas de acuerdo a la línea de productos existentes. Según lo mencionado Mora (2010) describe a los inventarios con la connotación de control, el cual ayuda a cerciorar que los planes establecidos fluyan de la manera correcta; este presenta cuatro factores: el primero es la relación con lo planeado, en donde se confirma el resultado de los objetivos; el segundo es la medición utilizada en la cuantificación de los resultados;

la detección de las desviaciones, es el tercero de los factores donde se detectan las fluctuaciones presentes en la ejecución de lo planeado; por ultimo en la connotación de control se encuentra el establecimiento de las medidas correctivas donde el objetivo es prever y corregir las fallas. Por lo antes expuesto, los inventarios son indispensables en la administración de una empresa, no solo por la gran inversión que acarrea, sino también, por el control de las existencias que se encuentran en los almacenes.

## Conclusiones

En la evaluación de la gestión administrativa – financiera se evidencia que los supermercados llevan a cabo los procesos administrativos basados en las experiencias empíricas de los administradores, sin embargo las empresas en la actualidad deben trabajar operando eficientemente la planificación, organización, dirección y control para lograr ser competitivos en un mercado tan dinámico.

Al respecto de los controles de inventarios en los supermercados es muy deficiente y esto ocasiona en no proveerse a tiempo de mercadería y que se mantengan por mucho tiempo productos expirados que atentan contra la salud de los consumidores y así mismo afecta a la rotación de inventarios por los inadecuados controles.

El manejo inadecuado de los procesos administrativos en los supermercados, afecta al desempeño de los colaboradores por motivo de la limitada comunicación y desconocimiento de las funciones a ejercer, así como también la desmotivación y la poca capacitación ofrecida por parte de los administradores.

Los supermercados llevan un control inadecuado de la situación financiera, lo cual incide negativamente en las decisiones empresariales ya que el análisis oportuno de la situación financiera permite a los directivos tomar decisiones acertadas, las cuales aportan a reducir los costos, gastos y a optimizar los recursos.

## Recomendaciones

Los administradores de los supermercados deben basar la toma de decisiones poniendo en práctica lo que establece la teoría en cuanto al manejo eficiente de la gestión administrativa, esto implica una adecuada planificación, organización, dirección y control, lo cual tendrá como resultado talento humano más productivo, clientes satisfechos y un desarrollo empresarial sostenible en el tiempo.

Realizar control de inventarios permanentemente en los supermercados para abastecerse de mercadería a tiempo, y retirar oportunamente

productos expirados lo cual tendrá como efecto aumentar la rotación de inventarios en las diferentes líneas de productos.

Establecer mecanismos de control para analizar eficientemente la situación financiera de los supermercados, lo cual mejorará en la toma de decisiones al momento de invertir, elaborar presupuestos y buscar financiamiento para implementar estrategias que permitan lograr ventajas competitivas.

## Listado de Referencias

Aguiar, Inmaculada. (2009) "Finanzas Corporativas en la Práctica". Primera Edición. Delta Publicaciones. Madrid – España.

Amaya, Jailer. (2008). Manuales de Normas y Procedimientos. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/).

Barrios, J. (2010). La comunicación organizacional y el liderazgo en empresas mixtas del sector petrolero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/comunicacion-organizacional-liderazgo-sector-petrolero-mexico.html>.

Cózar, P. (2010). El conocimiento, clave en el control del riesgo financiero. Estrategia financiera.

Dumrauf, G. (2003). Administración Financiera. Edit. Grupo Guía.

Freire, J. (2009). Administración de Empresas, IV módulo, Maestría en Administración de Empresas (II promoción), Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo.

Garzón, J. 2012. Planeación Estratégica, Módulo XV, Maestría en Administración de Empresas, Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Hurtado, D. (2008). Principio de Administración (Primera ed.). Medellín, Colombia: ITM - Instituto Tecnológico Metropolitano.

Hitt M., Black S., & Porter. (2006). Administración. Novena Edición, Pearson Educación, Pág. 8.

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Disponible en [http://manuelgross.bligoo.com/](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html)

[content/view/213597/La\\_Reingenieria\\_de\\_Procesos.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html)

Mochón, F. (2014). Primera Edición Administración, enfoque por competencias con casos Latinoamericanos. Editor S.A. de C.V México.

Mora, L. (2010). Gestión logística integral las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Colombia: Ecoe Ediciones.

Morris, D. & Brandon, J. (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Núñez, P. (2008). Gestión Financiera, Portugal. Documento electrónico disponible en [www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus).

Núñez, T. (2009). La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre. Harvard Deusto finanzas y contabilidad.

Ortega, F. J. y López, F. 2009. Claves para la automatización de la gestión de tesorería. Estrategia Financiera.

Perdomo A. (2000). Análisis e interpretación de estados financieros, International Thomson Editores S.A. Pg. 288.

Sánchez Cabrera, Álvaro. (2003). La Gestión Financiera, Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm> 13 Sánchez, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, Primera Edición, Venezuela.