



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES.**

TÍTULO:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA Cenfar E.P.**

AUTOR:

ING. HUGO EDUARDO SOLÓRZANO TOMALÁ

TUTOR:

ING. LEONARDO CAÑIZARES CEDEÑO PhD

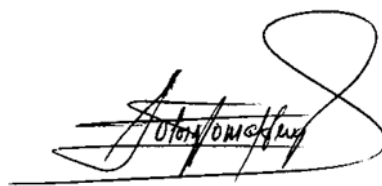
LA LIBERTAD, ECUADOR

FEBRERO DE 2022

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de las Pymes, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Hugo Eduardo Solórzano Tomalá** con cédula de identidad número **0910149830** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hugo Eduardo Solórzano Tomalá', with a large, stylized flourish at the end.

Ing. Hugo Eduardo Solórzano Tomalá

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA Cenfar E.P.”, elaborado por el señor HUGO EDUARDO SOLÓRZANO TOMALÁ, del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de las Pymes, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Leonardo Cañizares Cedeño, PhD

PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por haberme dado la vida,
y a mis maestros por haberme enseñado a vivir.

Ing. Hugo Solórzano Tomalá

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a nuestro padre celestial Dios todo poderoso por las bendiciones recibidas, además a mi familia que me ha apoyado en todo momento y que son la razón de mi existir y el motor que me impulsa a seguir adelante, a mis maestros de la Universidad Estatal Península de Santa Elena que me han formado como profesional, a mi tutor que me ha orientado y guiado en este trabajo de investigación, a los señores alcaldes de los cantones de la provincia de Santa Elena que son los miembros del Directorio de la Empresa CENFAR EP., y que han dado toda la apertura para la realización de este trabajo de investigación.

Ing. Hugo Solórzano Tomalá

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.

Ing. Leonardo Cañizares Cedeño, PhD

**DIRECTOR
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DOCENTE
TUTOR**



Ing. Adrián Valencia Medranda MBA.

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, Mgt.

DOCENTE ESPECIALISTA

COORDINADOR MAE.



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.

SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL TRABAJO	ii
APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos de la investigación	4
1.1.1. Objetivo general	4
1.1.2. Objetivos específicos	4
1.1.3. Postura del investigador	4
2. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Bases teóricas	5
2.1.1. Modelo de Gestión Financiera (MGF).....	5
2.1.1.1. La planificación financiera	5
2.1.1.1.1. Diagnóstico de la situación actual	5
2.1.1.1.2. Establecer objetivos a cumplir.....	5

2.1.1.1.3.	Análisis de Situación Financiera.....	6
2.1.1.1.4.	Estrategias financieras	6
2.1.2.	Sostenibilidad Financiera	6
2.1.2.1.	Optimización de recursos financieros.....	7
2.1.2.1.1.	Control financiero	7
2.1.2.1.2.	Alianzas estratégicas	7
2.1.2.2.	Optimización de Gastos	7
2.2.	2.2. Marco metodológico.....	8
2.3.	Análisis de resultados	9
2.3.1.	Matriz Vester.....	10
3.	ANÁLISIS DE CASO Y PROPUESTA	12
3.1.	Diagnóstico de la situación actual	12
3.2.	Objetivos y pronósticos	13
3.3.	Fundamentación	13
3.4.	Análisis financiero.....	14
3.4.1.	Ingresos por la prestación del servicio	14
3.4.2.	Costos y gastos por la prestación del servicio.....	16
3.5.	Formulación de estrategias para alcanzar la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.....	18
3.5.1.	Mejorar los controles de recaudación	18
3.5.1.1.	Alianzas estratégicas	20
3.5.2.	Optimización de los gastos	22
3.5.2.1.	Reducción de nómina de guardianes.....	22
3.6.	Consolidación de los resultados de las propuestas.....	23
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24

4.1. Conclusiones	24
4.2. Recomendaciones	24
5. REFERENCIAS.....	a
APÉNDICE.....	d
Tabla 1a. Matriz de consistencia	e
Tabla 2a. Cuestionario de entrevistas	f

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Vester resultados de entrevistas efectuadas.....	10
Tabla 2. Comparación de movimientos históricos de ingresos 2019,2020 y 2021	14
Tabla 3. Tabla comparativo de ingresos 2019 y 2021	15
Tabla 4. Tabla comparativo de ingresos 2020 - 2021	16
Tabla 5. Movimiento Histórico de gastos	16
Tabla 6. Tabla comparativo de egresos 2019 y 2021	17
Tabla 7. Tabla comparativo de egresos 2020 - 2021.....	17
Tabla 8. Ingreso por tasa de recepción y servicio de faenamiento 2020 - 2021 ..	18
Tabla 9. Ingreso por la tasa de introducción de cárnicos, 2021	19
Tabla 10. Comparación de supuestos ingresos por las propuesta No. 3	21
Tabla 11. Análisis vertical de los rubros de gastos del año 2021	22
Tabla 12. Reducción de nómina de guardianes propuesto	22
Tabla 13. Reducción de gasto propuesto.....	23
Tabla 14. Tabla comparativo de ingresos y egresos generados por las propuestas	23



MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA CENFAR E.P.

Autor:

Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Tutor:

Ing. Cañizares Cedeño Leonardo, PhD

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado Modelo de Gestión Financiera para la sostenibilidad de la Empresa Pública Municipal Mancomunada CENFAR EP., expone las propuestas para mejorar el nivel de ingresos y optimizar los gastos de la empresa y lograr su sostenibilidad. Iniciamos con el análisis e interpretación de la información para determinar los problemas y enfocar las acciones y estrategias para darle solución, estableciendo luego el objetivo general y los objetivos específicos. Para poder obtener la información acerca de este proceso investigativo se implementó la investigación descriptiva con el fin de poder realizar un análisis situacional de la gestión financiera de la empresa, por otro lado la investigación cuantitativa para poder determinar factores críticos asociados a la gestión financiera y la sostenibilidad de la empresa, se implementó el método inductivo para poder determinar el modelo de gestión financiera, así como el método analítico, mediante el análisis de los factores críticos a través del uso de la entrevista y estadística que permitió obtener información valedera para el tema de investigación, complementando la investigación con métodos de revisión documental y manejo de buenas prácticas financieras.

Palabras Claves: Financiero, sostenibilidad, estrategia, optimización



**FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE SUSTAINABILITY OF
THE MANCOMUNICATED MUNICIPAL PUBLIC COMPANY CENFAR
E.P.**

Author:

Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Advisor:

Ing. Cañizares Cedeño Leonardo, PhD

ABSTRACT

This research work, denominated Financial Management Model for the sustainability of the “Empresa Pública Municipal Mancomunada CENFAR EP”, presents the proposals to improve the level of income and optimize the expenses of the company and achieve its sustainability. We started with the analysis and interpretation of the information to determine the problems and focus the actions and strategies to solve them, establishing then the general objective and the specific objectives. In order to obtain information about this research process, descriptive research was implemented in order to perform a situational analysis of the financial management of the company, on the other hand, quantitative research to determine critical factors associated with the financial management and sustainability of the company, the inductive method was implemented to determine the financial management model, as well as the analytical method, by analyzing the critical factors through the use of interviews and statistics that allowed obtaining valuable information for the research topic, complementing the research with documentary review methods and management of good financial practices.

Keywords: Financial, sustainability, strategy, optimization.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo, la industria alimenticia se constituye como una de las más rentables por el crecimiento constante de la población y la consecuente demanda de alimentos para la subsistencia, dentro de esta industria se encuentran las empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con el faenamiento de ganado, quienes se ven en la necesidad de realizar constantes innovaciones no solo en la calidad del servicio, sino también en la optimización de sus recursos materiales, humanos y financieros, para lograr resultados eficientes.

En el sector público, de acuerdo a lo establecido en el literal l del art. 54 del Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización - (COOTAD, 2019), es función de los gobiernos municipales brindar el servicio de faenamiento. En la provincia de Santa Elena, en los últimos 28 años desde que se creó el cantón La Libertad el camal municipal ha sido administrado por esta municipalidad. Desde el funcionamiento del camal municipal, se han presentado una serie de circunstancias que han dado como resultado un desempeño poco eficiente y déficit económico en sus operaciones que ha debido ser subvencionado con los recursos de la municipalidad.

Por esta razón y con el ánimo de mejorar el funcionamiento del camal local, el 30 de noviembre de 2010 mediante convenio, los tres alcaldes de los municipios de la provincia de Santa Elena crean la Mancomunidad Municipal para el Centro de Faenamiento Regional, correspondiéndole, determinar el modelo de gestión para la administración del centro de faenamiento.

Esta mancomunidad con fecha 14 de noviembre del 2012, mediante publicación en el Suplemento del Registro Oficial No. 830, expide el Estatuto de Constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de los cantones Santa Elena, Salinas y La Libertad para la Administración del Centro de Faenamiento Regional de la provincia de Santa Elena CENFAR EP., entidad competente y responsable directa de la administración del sistema de gestión del servicio del centro de faenamiento y eslabones cárnicos en las jurisdicciones cantonales de Santa Elena, Salinas y La Libertad.

1.1. Planteamiento del problema

En el Ecuador, los Centros de Faenamiento, son considerados precarios y poco tecnificados, dada la carencia de condiciones de infraestructura, según la naturaleza de las actividades de procesos productivos a las que se dedican, ante la agresiva competencia de empresas privadas dedicadas al faenamiento en grandes volúmenes (2018) como consecuencia se presenta la difícil situación económica por la que está pasando la empresa Cenfar E.P., debido a la escasa cantidad de ganado que es faenado en sus instalaciones, debido a que grandes cantidades de productos cárnicos provenientes de otras localidades del país son introducidos por los centros comerciales que operan en la provincia de Santa Elena; dando como resultado que los ingresos que se perciben, no logren cubrir los costos operativos, de mantenimiento y gastos administrativos, provocando que este déficit ponga en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

A partir del mes de agosto del 2020, el centro de faenamiento regional de la provincia de Santa Elena es administrado por la Empresa Pública Municipal Regional de la provincia de Santa Elena Cenfar E.P., entidad con autonomía legal, administrativa, financiera, y competencia en toda la provincia de Santa Elena.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa Cenfar E.P. recopilando la información requerida para identificar los problemas que dan lugar a la escasa recaudación y generar propuestas para lograr el objetivo de lograr la sostenibilidad económica de la empresa.

A pesar de que el Centro de Faenamiento Regional de la provincia de Santa Elena cuenta con la estructura y maquinarias adecuadas para faenar 90 bovinos, 65 porcinos y caprinos por día, actualmente se faena un promedio de 20 reses, 3.3 cerdos y 0.4 cabras por día.

1.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias deberían implementarse para lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.?

1.3. Justificación

La situación económica deficitaria en que se debate la Empresa Cenfar E.P., pone en riesgo el funcionamiento de sus instalaciones, equipos, maquinarias; y la calidad de servicio de faenamiento que se presta en sus instalaciones. En consecuencia, es necesario mejorar y apuntar a la sostenibilidad financiera que nos facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar comparaciones con otros negocios.

Dicho de otro modo, aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores orientados hacia la sostenibilidad en este aspecto. (Jaimes, 2021, págs. 37-38)

Como parte de la revisión y análisis de la información de ingresos y gastos de los años 2019, 2020 y 2021 se ha podido determinar que el déficit que se presenta en cada uno de estos años, (59.04%, 87.08%; y 28.98% respectivamente) tiene una secuencia de variación bastante disímil, por lo tanto la proyección que se va a realizar para los años futuros estará basada en los resultados que se espera alcanzar con las estrategias de reducción de gastos y de incremento de ingresos.

En el año 2021, se han mejorado los ingresos considerablemente, además, se puso en vigencia la tasa de inspección técnica y control veterinario a la introducción de cárnicos a la provincia de Santa Elena, que actualmente produce un ingreso aproximado del 20% del total de ingresos anuales. (E.P., 2022)

También se han reducido los gastos de la empresa, pero aún se mantiene un déficit mensual de aproximadamente un 29%. Por lo cual se ha tenido que recurrir a los GAD Municipales dueños de la empresa, para que financien el déficit determinado. Por las razones antes expuestas se justifica la presente investigación dada la relevancia del estudio de las variables puestas a consideración, así como el análisis de la situación de la empresa *ibidem*.

1.4. Objetivos de la investigación

1.1.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera que defina estrategias de optimización de recursos y captación de fuentes de financiamiento para lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.

1.1.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico sobre la situación financiera de la Empresa Cenfar E.P., identificando las causas y efectos del déficit financiero.
2. Desarrollar estrategias para optimizar los gastos, y mejorar el nivel de ingresos de la empresa.
3. Proponer al Gerente y Miembros del Directorio de la Empresa Cenfar E.P., la aplicación del modelo de gestión desarrollado en el presente trabajo de investigación, para lograr la sostenibilidad de la Empresa Pública.

1.1.3. Postura del investigador

Con la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera se logrará la sostenibilidad de Centro de Faenamiento de los Cantones La Libertad, Salinas y Santa Elena.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Modelo de Gestión Financiera (MGF)

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral. (Pastor, 2009, pág. 60)

Con esta premisa se considera el concepto de Gitman y Zutter (2016) indicando que el MGF se convierte en una guía, compuesto de elementos de carácter estratégicos, es una planeación que parte a raíz de planes financieros estratégicos a largo plazo con presupuestos a corto plazo, siendo una herramienta de gestión que permite proyectar los resultados a futuro con las decisiones que se toman en el presente.

2.1.1.1. La planificación financiera

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria como menciona López, Mata, Becerra & Cabrera (2018) que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general. (Pastor, 2009, pág. 63)

2.1.1.1.1. Diagnóstico de la situación actual

El primer paso es la búsqueda de información mediante formas directas o indirectas; las formas directas se consideran las entrevistas, los cuestionarios o encuestas donde el investigador recopila la información de forma directa, la forma indirecta (2018) se refiere a información que se recopila de segunda mano por artículos, libros etc. Después se realizará un informe con algunas recomendaciones por cada área estudiada. (González Navarro, y otros, 2013)

2.1.1.1.2. Establecer objetivos a cumplir

En cuanto se refiere al nivel de logros de metas y objetivos en la empresa y a lo que creen que se debe ese resultado los entrevistados consideran que en la empresa el nivel de logro de los objetivos financieros propuestos es mínimo, y en algunas

ocasiones es casi nulo y creen que es el resultado de una inadecuada planificación financiera y un escaso o casi nulo monitoreo que se hace de los presupuestos y proyecciones que se elaboran. (Valle Núñez, 2020)

2.1.1.1.3. Análisis de Situación Financiera

Según Ortiz (2017) se consideran dentro de este análisis a las cifras inmersas en los estados financieros de la empresa, en donde datan información relevante a los estados actuales que generan las fortalezas y debilidades del aspecto básicos. De igual forma Lavalle Burguete (2017) menciona que es un proceso de evaluación actual con periodos anteriores para la estimación del alcance de objetivos, tributando a la generación de los indicadores claves para la toma de decisiones, interpretando esta fuente de información como instrumento de medición para mejorar las condiciones financieras de manera eficiente.

2.1.1.1.4. Estrategias financieras

Se plantea entonces que, las estrategias requieren compromiso de los colaboradores involucrados, debido a que son la elección de pasos planificados y estructurados para el logro de objetivos financieros que según las necesidades se han organizado, planeado, dirigido y supervisado buscando el mayor índice de crecimiento financiero, según nos indica Vega R. (2017)

2.1.2. Sostenibilidad Financiera

Las empresas evolucionan a medida que lo hace la sociedad es por ello, que aspirar a un mundo más sostenible es uno de los objetivos de toda organización, para lo cual es necesario promover cambios en el modelo de negocio y evaluar la posibilidad de expandir el mercado, la línea de productos, con calidad y rentabilidad (2018). A tal efecto, toda organización cuenta con áreas estratégicas, una de ella es la financiera que facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, identifica los puntos fuertes y débiles de la organización, realiza comparaciones con otros negocios. Dicho de otro modo, aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores orientados hacia la sostenibilidad en este aspecto. (Jaimes, 2021)

2.1.2.1. Optimización de recursos financieros

Según Rosario Díaz (2017) hablamos del uso de todos los medios técnicos, financieros y humanos de los que depende el proceso de productividad, de tal manera que se consiga el máximo beneficio. La optimización de recursos como indica Polanco se consigue aportando cada uno de ellos, lo que le corresponde, sin tener que llevarlos al límite. (2020) Por tanto, una empresa u organización será productiva cuando obtenga los mejores resultados, y no, porque sea la que tenga un mayor número de recursos financieros. En cualquier caso, la optimización de recursos, según el portal de EuroInnova está guarda estrecha relación con la eficacia y la eficiencia: una mejor automatización habrá de aportar una consecución mayor de resultados o un menor empleo de recursos para la consecución de los mismos resultados; y lo deseable es que aporte ambas cosas. (2019)

2.1.2.1.1. Control financiero

Como menciona Vázquez (2021) dentro del control financiero se debe de estimar el flujo de efectivo para el futuro, así como una planeación real acorde a los registros contables existentes para el posterior control de acciones tanto de entrada como de salida de dinero.

2.1.2.1.2. Alianzas estratégicas

Es un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto (Rosario Díaz J. y., 2017) y surge producto del cumplimiento expreso como manifiesta Figueroa dos requisitos fundamentales; a saber: 1) la formalización de un acuerdo contractual en el cual dos o más agentes económicos deciden emprender una actividad económica 2) la premisa de que todas las decisiones estratégicas tanto financieras como operativas requieren del consentimiento unánime de todos los participantes en la alianza estratégica, es decir, de que dicha alianza estratégica es controlada en forma conjunta por todos sus participantes. (Figueroa, 2018, pág. 30)

2.1.2.2. Optimización de Gastos

Las empresas deben de perseguir objetivos económicos, como indica Calvo L. (2019) en donde se debe de reducir de manera óptima los gastos, permitiendo un crecimiento económico en desarrollo sin estancamiento de producción

2.2. Marco metodológico

A propósito del desarrollo de la presente investigación, se tomó como sujeto de estudio al Centro de Faenamiento Regional (Cenfar EP) que está ubicado en la provincia de Santa Elena, cantón La Libertad, calle 50, siendo una empresa de tipo Pública Municipal y Mancomunada de los tres cantones que posee la provincia de Santa Elena. (SRI, 2021)

Debe señalarse que para obtener la información acerca de este proceso investigativo se implementó un alcance descriptivo con el fin de poder realizar un análisis situacional de la gestión financiera de Cenfar EP, fundamentándose en argumento bibliográfico histórico propio de la empresa estableciéndose como fuentes primarias que contribuyeron con el objeto de estudio.

Por otro lado, la investigación es de origen mixto, siendo cualitativa-cuantitativa se determinó los factores críticos asociados a la gestión y la sostenibilidad financiera, bajo un enfoque cuantitativo, mientras que para la recolección de datos relevantes a las variables se implementó herramientas de recolección de datos como las entrevistas. (Hernández Sampieri, 2018)

Además, se implementó como de tipo no experimental transversal, dado que, en las variables, dimensiones e indicadores no fueron manipulado de manera intencional por el investigador. Una vez planteado el problema se determinó los aspectos trascendentes para la formulación de la propuesta que nos conduzca a superar el problema. Se logró determinar las causas de los problemas que afectan a la empresa y plantear soluciones mediante la aplicación del método deductivo y del método inductivo usando la revisión documental, y manejo de buenas prácticas financieras. Por consiguiente, mediante el análisis de cada uno de los indicadores a través del uso de la entrevista para la población que se consideró en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos es finita y limitada, razón por la cual se aplicó la entrevista a los tres alcaldes de los cantones, así como al Director Financiero de la Empresa.

Finalmente, se presentó el trabajo de investigación, como la constitución de un estudio de caso, argumentando además que parte del objeto de estudio son los ingresos y egresos de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Cenfar E.P.

2.3. Análisis de resultados

Se presentan la síntesis de las entrevistas efectuadas a los tres alcaldes de los cantones que conforman el directorio encargado del Cenfar E.P., así como del Director Financiero, miembros que conocen la situación financiera y sostenibilidad vigente. Respondiendo a las siguientes interrogantes:

P1. ¿Conoce de la problemática financiera que actualmente existe en la empresa Cenfar E.P.?

Ante esta interrogante los resultados dan a conocer que la mayoría de los entrevistados coinciden en el pleno conocimiento e identificación del problema principal de la empresa Cenfar E.P. el cual radica en la escasa recaudación económica que se realiza y las insuficientes propuestas para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa. Es importante mantener contacto con los miembros del directorio a través de distintos canales, con esta medida se puede conocer y trazar distintas rutas colaborativas para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. (2022)

P2. ¿Cree usted que la empresa Cenfar E.P. tiene suficiente poder legal para una adecuada captación de recursos que contribuya a la sostenibilidad financiera de la misma?

Ante la interrogante planteada los entrevistados coinciden que existe una débil argumentación jurídica, así como base legal que faculte a la empresa pública exigir el pago de tasas o contribuciones para elevar el nivel de ingresos que permitan cubrir la demanda de actividades y responsabilidades de la empresa Cenfar E.P. Es fundamental trabajar en la elaboración y reformas de instrumentos jurídicos que coadyuven a mejorar el nivel de ingresos para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa pública.

P3. ¿Considera importante ejecutar estrategias gerenciales que permitan lograr la sostenibilidad financiera de la empresa Cenfar E.P.? ¿Por qué?

Los resultados obtenidos a la interrogante planteada reflejan que los entrevistados coinciden en la importancia de ejecutar acciones estratégicas desde la gerencia, tales como alianzas con empresas privadas que tengan amplia experiencia en conjunto con el liderazgo de la autoridad para lograr la sostenibilidad financiera

porque de esta manera se motivará a los servidores y colaboradores para contribuir al logro de los objetivos institucionales. (2022)

P4. ¿Con base a las tres estrategias que se explicará, determine cuál es la más factible para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa Cenfar E.P.?

En base a las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados en su mayoría concuerdan en que la ejecución de alianzas estratégicas permitirá buscar nuevas oportunidades de generar ingresos más rápidamente, aprovechando las necesidades y oportunidades de la otra parte para generar ingresos suficientes que permitirán lograr la sostenibilidad financiera de la empresa Cenfar E.P.

P5. ¿Cree usted que es necesaria la reducción de personal para disminuir el nivel de gastos administrativos en la empresa Cenfar E.P.?

Los resultados obtenidos de la integrante planteada reflejan que los entrevistados coinciden en la reducción de personal sin perjudicar o afectar al buen desenvolvimiento y cumplimiento de las competencias de la empresa Cenfar E.P.

2.3.1. Matriz Vester

Acorde a los resultados obtenidos en la entrevista semi estructurada en síntesis se procede a identificar y clasificar los problemas según la matriz de origen cualitativo.

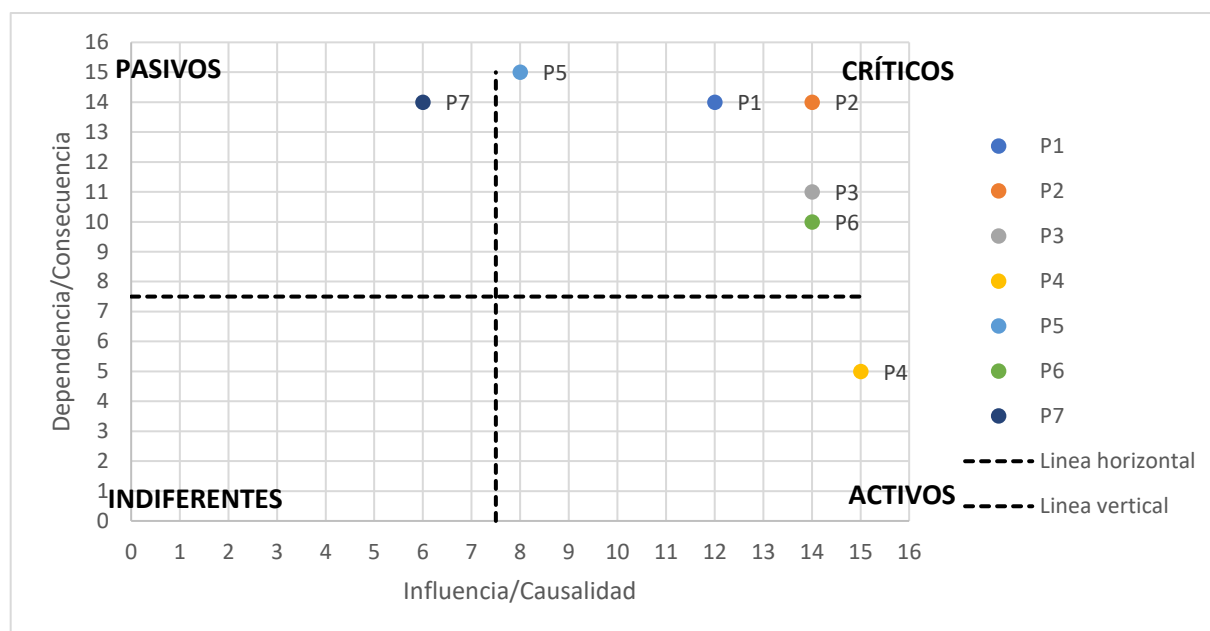
Tabla 1. Matriz Vester resultados de entrevistas efectuadas

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA
P1	Modelo de gestión financiera	0	3	1	1	3	2	2	12
P2	Sostenibilidad	3	0	2	2	3	2	2	14
P3	Recaudación económica	1	3	0	1	3	3	3	14
P4	Base legal y jurídica	3	3	3	0	2	3	1	15
P5	Gastos Administrativos	2	1	2	0	0	0	3	8
P6	Alianzas estratégicas	3	3	3	1	1	0	3	14
P7	Reducción de personal	2	1	0	0	3	0	0	6
DEPENDENCIA		14	14	11	5	15	10	14	83

Fuente: Matriz Vester resultados de entrevistas efectuadas

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Ilustración 1. Diagrama de Matriz Vester resultados de entrevistas efectuadas



Fuente: Matriz Vester resultados de entrevistas efectuadas

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Para mejor comprensión se da a conocer que entre los problemas críticos se encuentran: modelo de gestión financiera, sostenibilidad, recaudación económica, gastos administrativos, alianzas estratégicas, siendo problemas causados por la influencia de otros problemas identificados durante la entrevista.

Mientras que la reducción de personal representa en menor grado la influencia causal sobre las variables objeto de estudio, siendo un factor que interviene en los problemas activos vigentes, no obstante, se debe prestar atención a la solución de estos elementos que a largo plazo repercuten de manera importante en el sujeto de estudio, por eso se coloca a consideración la solución de este problema pasivo

Finalizando con el análisis del factor activo como lo es la base legal y jurídica, localizándose en el cuarto cuadrante, con la presencia de un alto total de activos, a pesar de que no son causado por otros si son factores que influyen en la generación de otros criterios importantes de análisis, el manejo de estos problemas debe tomar la atención del investigador para su manejo adecuado, considerando parte de la causa principal de la situación problemática.

3. ANÁLISIS DE CASO Y PROPUESTA

3.1. Diagnóstico de la situación actual

Hasta el mes de julio del año 2020, el centro de faenamiento fue administrado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón La Libertad. A partir del 1 de agosto del 2020, se encarga la administración a la Empresa Pública Municipal Mancomunada Cenfar E.P., pero es recién a fines del mes de octubre en que se entrega la autonomía financiera para realizar los procesos de recaudación de las tasas por la prestación del servicio de faenamiento.

El Segundo Párrafo de la Disposición Transitoria Primera del Estatuto de Constitución de la empresa establece: hasta que se establezcan las nuevas tasas por los servicios que brinda la Empresa Pública Municipal Mancomunada, se mantendrán vigentes aquellas que han venidos siendo aplicadas hasta la fecha.

Los costos de los servicios establecidos en la Ordenanza para la determinación de las tasas por la prestación de servicios en el centro de faenamiento de la provincia de Santa Elena aprobada por el Concejo Cantonal de La Libertad en las sesiones ordinarias del 21 y 28 de septiembre del 2017 y ratificadas en el Art. 50, y 52 del Reglamento de Prestación de Servicios de Cenfar E.P., publicado en el Registro Oficial # 1579 de 7 de mayo de (2021); son los siguientes:

Tasa de faenamiento: Ganado bovino \$.21.00, Ganado porcino \$.9.00, Ganado caprino \$.3.00. dólares americanos. (2020)

Tasa por inspección y control veterinario a la introducción de productos cárnicos de otros camales. (vigente desde el 7 de mayo del 2021)

-Productos cárnicos despresados \$.0.05 centavos de dólar por kilo.

-Productos cárnicos en estado de canales o partes: Ganado bovino \$.10.00 dólares por canal. Ganado porcino \$.6.00 dólares por canal. Ganado caprino \$.1.00 dólar.

La información financiera de los años 2019, 2020 y 2021, nos ha permitido conocer que los ingresos del centro de faenamiento no han sido suficientes para cubrir los costos del funcionamiento como lo podemos evidenciar en las tablas que se presentan más adelante.

3.2. Objetivos y pronósticos

El análisis de la información permitió realizar un diagnóstico de la empresa CENFAR EP., identificando las causas que han dado lugar a la situación deficitaria y los efectos que se producen en el desarrollo de las actividades de la empresa. Realizado el diagnóstico, estamos en capacidad de desarrollar estrategias para optimizar los gastos y para mejorar el nivel de ingresos de la empresa.

Con la Aplicación de un Modelo de Gestión Financiera se logrará la sostenibilidad de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Cenfar E.P.

Variable Independiente: Modelo de Gestión Financiera

Variable Dependiente: Sostenibilidad Financiera

Mediante la propuesta a desarrollar, se demostrará que una buena administración sustentada en un modelo de gestión financiera que defina estrategias de optimización de recursos y captación de fuentes de financiamiento podrá lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.

3.3. Fundamentación

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, Registro Oficial 449 del 20 de octubre del (2008)

El Art. 315.- nos indica que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

Art. 4.- DEFINICIONES. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (2017)

Estatuto de Constitución de la Mancomunidad Municipal para el Centro de Faenamiento de los Cantones La Libertad, Salinas y Santa Elena, publicado en el Registro Oficial del 30 de noviembre de 2010

Estatuto de Constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de los cantones: Santa Elena, Salinas y La Libertad para la Administración del Centro de Faenamiento Regional de la provincia de Santa Elena Cenfar E.P. publica en el Suplemento del Registro Oficial # 830, del 14 de noviembre del año 2012.

Reglamento para la prestación de servicios, determinación, recaudación, administración y control del servicio de faenamiento de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de los cantones Santa Elena, Salinas y La Libertad para la administración el Centro de Faenamiento Regional de la Provincia de Santa Elena Cenfar E.P.”. publicado en el Registro Oficial No. 1579 del 07 de mayo de (2021)

3.4. Análisis financiero

3.4.1. Ingresos por la prestación del servicio

La información financiera de los ingresos de los años 2019, 2020 y 2021, nos ha permitido conocer que los ingresos del centro de faenamiento han tenido un comportamiento muy diferente en estos tres últimos años, como lo podemos evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Comparación de movimientos históricos de ingresos 2019,2020 y 2021

CONCEPTO	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores
Ganado bovino	2869	60.249,00	900	18.900,00	5220	109.620,00
Ganado porcino	759	6.831,00	376	3.384,00	859	7.731,00
Ganado caprino	21	64,00	0	0	104	312,00
Tasa de inspección por introducción de cármicos (Mayo-Dic./2021)		0,00		0,00		30.090,49
TOTALES		67.144,00		22.284,00		147.753,49

Fuente: Tabla comparativa de movimiento histórico de ingresos 2019,2020 y 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Los ingresos del año 2020 resultan ser los más bajos en recaudación, en este año el centro de faenamiento estuvo a cargo de un administrador del GAD Municipal de

La Libertad hasta el mes de octubre. Para tener una misma relación comparativa, se consideró la recaudación de noviembre y diciembre en base al promedio de recaudación de los diez meses anteriores. Los servicios del centro de faenamiento no han sido afectados por la pandemia del COVID 19 ya que, por tratarse de procesos de productos de consumo humano, no se interrumpió sus operaciones.

Los ingresos del año 2021 son los que presentan los mejores niveles de recaudación por las tasas de faenamiento, además se creó un nuevo concepto de recaudación denominado tasa de inspección por introducción de cárnicos que entró en vigencia desde mayo del 2021. En todo este año el centro de faenamiento estuvo administrado por la Empresa Pública Municipal Mancomunada Cenfar E.P.

A continuación, procederemos a realizar un análisis horizontal porque consideramos más relevante determinar las incidencias producidas entre cada uno de los años de la muestra. Tomamos como base el año 2021 porque representa la información más actualizada, y es el año en que la administración del centro de faenamiento ha estado a cargo de los actuales directivos.

La siguiente tabla muestra las variaciones en la comparación del 2019 y 2021.

Tabla 3. Tabla comparativa de ingresos 2019 y 2021

CONCEPTO	AÑO 2019		AÑO 2021		VARIACIÓN (2019-2021)	
	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	Valores	%
Ganado bovino	2869	60.249,00	5220	109.620,00	49.371,00	81,94%
Ganado porcino	759	6.831,00	859	7.731,00	900,00	13,18%
Ganado caprino	21	64,00	104	312,00	248,00	
SUBTOTALES		67.144,00		117.663,00	50.519,00	75,24%
Tasa de inspección por introducción de cárnicos (Mayo-Dic./2021)		0,00		30.090,49	30.090,49	
TOTALES		67.144,00		147.753,49	80.609,49	120,05%

Fuente: Tabla comparativo de ingresos 2019 y 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Tomando como referencia los subtotales que es la sumatoria de los tres rubros de ingresos que han estado vigentes en los años seleccionados como referencia para el análisis financiero, podemos determinar que se ha mejorado la recaudación por un valor de \$.50.519.00 dólares que representan el 75,24% de incremento. Si

consideramos las sumatorias totales de los valores, el incremento de ingresos llega a un valor de \$.80.609.49 dólares que corresponde al 120,05%.

La siguiente tabla nos muestra las variaciones determinadas en la comparación de los años 2020 y 2021.

Tabla 4. Tabla comparativa de ingresos 2020 - 2021

CONCEPTO	AÑO 2020		AÑO 2021		VARIACIÓN (2020-2021)	
	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	Valores	%
Ganado bovino	900	18.900,00	5220	109.620,00	90.720,00	480,00%
Ganado porcino	376	3.384,00	859	7.731,00	4.347,00	128,46%
Ganado caprino	0	0,00	104	312,00	312,00	
SUBTOTALES		22.284,00		117.663,00	95.379,00	428,02%
Tasa de inspección por introducción de cárnicos (Mayo-Dic./2021)		0,00		30.090,49	30.090,49	
TOTALES		22.284,00		147.753,49	125.469,49	563,05%

Fuente: Tabla comparativo de ingresos 2020 - 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

La fila de Subtotales nos refleja un incremento de la recaudación de los rubros en común por un valor de \$.95.379.00 dólares que representan un incremento muy significativo en términos porcentuales, el 428,02%. Si consideramos las sumatorias totales de los valores, el incremento de ingresos llega a un valor de \$.125.469.49 dólares que corresponde al 563,05%.

Los resultados de los ingresos del año 2021 nos hacen ver que la empresa ha mejorado los niveles de recaudación y con la implementación de nuevas estrategias para captar más ingresos, puede llegar a equilibrar las finanzas de la empresa.

3.4.2. Costos y gastos por la prestación del servicio

La información financiera de los egresos de los años 2019, 2020 y 2021, nos demuestra que estos han tenido un comportamiento adecuado, con incrementos razonables entre uno y otro año, como lo apreciamos en la siguiente tabla:

Tabla 5. Movimiento Histórico de gastos

DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
REMUNERACIONES	128.963,28	130.337,23	164.395,81
APORTE AL IESS	10.348,09	10.468,51	14.737,94
COMBUSTIBLES, MANTENIMIENTO Y OTROS BIENES Y SERVICIOS	24.632,00	31.705,00	28.921,50
TOTALES	163.943,37	172.510,74	208.055,25

Fuente: Movimiento Histórico de gastos

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

El Total de Egresos del año 2021 presenta el monto más alto en comparación con los dos años anteriores. En este año el centro de faenamiento estuvo a cargo de la Empresa Pública Municipal Mancomunada CENFAR EP. y el rubro que mayor incremento ha tenido es el de Remuneraciones, debido a que se debió incrementar en la nómina, el sueldo del Gerente, Director Financiero, y del Jefe de la Unidad de Control Externo de la empresa, además se contrataron guardianes para cubrir turnos de ocho horas las 24 horas del día, los siete días de la semana,

La siguiente tabla muestra las variaciones determinadas en los años 2019 y 2021.

Tabla 6. Tabla comparativo de egresos 2019 y 2021

DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2021	VARIACIÓN (2019-2021)	
			Valores	%
REMUNERACIONES	128.963,28	164.395,81	35.432,53	27,47%
APORTE AL IESS	10.348,09	14.737,94	4.389,84	42,42%
COMBUSTIBLES, MANTENIMIENTO Y OTROS BIENES Y SERVICIOS	24.632,00	28.921,50	4.289,50	17,41%
TOTALES	163.943,37	208.055,25	44.111,88	26,91%

Fuente: Tabla comparativo de egresos 2019 y 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Con la sumatoria de los tres rubros en los cuales se ha agrupado los egresos de los años seleccionados para el análisis financiero, podemos determinar que el año 2021 en comparación con el año 2019, se han aumentado los egresos por un valor de \$.44.111.88 dólares que representan el 26,91% de incremento, producto del incremento de la nómina como ya se explicó antes.

La siguiente tabla nos muestra las variaciones en la comparación del 2020 y 2021.

Tabla 7. Tabla comparativo de egresos 2020 - 2021

DETALLE	AÑO 2020	AÑO 2021	VARIACIÓN (2020-2021)	
			Valores	%
REMUNERACIONES	130.337,23	164.395,81	34.058,58	26,13%
APORTE AL IESS	10.468,51	14.737,94	4.269,42	40,78%
COMBUSTIBLES, MANTENIMIENTO Y OTROS BIENES Y SERVICIOS	31.705,00	28.921,50	-2.783,50	-8,78%
TOTALES	172.510,74	208.055,25	35.544,50	20,60%

Fuente: Tabla comparativo de egresos 2020 - 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Podemos determinar que, en la comparación de los años 2020 y 2021, en este último año, han aumentado los egresos por un valor de \$.35.544.50 dólares que representan el 20,60% de incremento, producto del incremento de la nómina.

Los resultados de los Egresos del año 2021 reflejan que la empresa ha aumentado los egresos en comparación con los dos años anteriores, por lo cual debe optimizar

los gastos para mejorar su disponibilidad financiera y cancelar de manera oportuna sus obligaciones con el personal, el IESS, y más acreedores; en consideración a que en este año no ha logrado cubrir sus gastos con sus ingresos propios habiendo tenido que recurrir a los GAD. Municipales para financiar su déficit.

3.5. Formulación de estrategias para alcanzar la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.

Proponemos las siguientes estrategias para incrementar los ingresos y también para optimizar y reducir los gastos de la empresa Cenfar E.P., por lo cual se desarrolla a continuación estas dos dimensiones:

3.5.1. Mejorar los controles de recaudación

Los ingresos de la Empresa Cenfar E.P., están establecidos en el Capítulo VI del Reglamento para la prestación de servicios, determinación, recaudación, administración y control del servicio de faenamiento de la Empresa Pública Municipal Mancomunada de los cantones, Santa Elena, Salinas, y La Libertad para la Administración del Centro de Faenamiento Regional de la provincia de Santa Elena. CENFAR-EP y los principales son:

Art. 50.- Tasa de Recepción y Servicio de Faenamiento (...) y,

Art. 52.- Tasa por inspección y control veterinario a la introducción de productos cárnicos de otros camales (...)

En cuanto a la **tasa de recepción y servicio de faenamiento**, se ha tratado de conseguir que todos los pagos por este concepto se realicen mediante depósitos o transferencias a la cuenta corriente de la empresa, pero no se ha podido concretar por la renuencia de los introductores de ganado al camal, y por la costumbre de hacer pagos en efectivo al momento de realizar el faenamiento.

Los ingresos por este concepto se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 8. Ingreso por tasa de recepción y servicio de faenamiento 2020 - 2021

CONCEPTO	AÑO 2020		AÑO 2021	
	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores
Ganado bovino	900	18.900,00	5220	109.620,00
Ganado porcino	376	3.384,00	859	7.731,00
Ganado caprino	0	0,00	104	312,00
TOTALES		22.284,00		117.663,00

Fuente: Ingreso por tasa de recepción y servicio de faenamiento 2020 - 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

El aumento considerable de los ingresos en el año 2021 con relación al año anterior nos hace considerar que los mecanismos de control implementados han tenido un efecto positivo. Este control se realiza confrontando el parte de recaudación diaria, el depósito que lo realiza el director financiero y se cruza la información con el reporte diario del médico veterinario sobre la cantidad de ganado faenado.

PROPUESTA N° 1

Se deberá realizar campañas de capacitación a los introductores de ganado, sobre el manejo de tecnología, para que realicen los pagos del servicio de faenamiento mediante transferencias bancarias a la cuenta de Cenfar E.P., a través de sus dispositivos móviles o equipos de computación. Presupuesto de gasto \$.1.000.00

En lo que respecta a los mecanismos de control de la **Tasa por inspección y control veterinario a la introducción de productos cárnicos de otros camales**, el sujeto pasivo lo constituyen las personas naturales y jurídicas que introducen productos cárnicos a la provincia de Santa Elena, la misma es liquidada mediante una declaración voluntaria del contribuyente sobre la base de la cantidad de productos cárnicos ingresados multiplicado por la tarifa establecida.

Desde mayo del año 2021 en que se puso en vigencia esta tasa, se han producido los siguientes ingresos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Ingreso por la tasa de introducción de cárnicos, 2021

MES	CORPORACION LA FAVORITA	CORPORACIÓN EL ROSADO	SALIUPER S.A. (La Española)	CORPORACIÓN FERNANDEZ	TOTAL
Mayo	2.047,19	675,00			2.722,19
Junio	2.480,26	530,00			3.010,26
Julio	2.767,95	534,08			3.302,03
Agosto	2.622,95	506,44			3.129,39
Septiembre	2.533,74	570,69	2.132,23		5.236,66
Octubre	2.715,12	625,09	508,54		3.848,75
Noviembre	2.422,92	586,66	483,84	1.348,06	4.841,48
Diciembre	2.998,65	602,00		399,08	3.999,73
TOTALES	20.588,78	4.629,96	3.124,61	1.747,14	30.090,49

Fuente: Ingreso por la tasa de introducción de cárnicos, 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Como se puede observar, no todas las empresas que introducen productos cárnicos a la provincia de Santa Elena están contribuyendo con el pago de esta tasa, además que los valores cancelados por algunas de ellas no guardan relación con el porcentaje de participación en las ventas de la provincia. Para corregir estas desviaciones, se formula la siguiente propuesta a implementar (Véase Propuesta 2)

PROPUESTA N° 2

Las funciones de control de Cenfar E.P., se limitan a las actividades realizadas en el centro de faenamiento, por lo tanto para corregir esta limitación y ampliar los controles, se contratara a un profesional que desarrolle un proyecto de ordenanza municipal que deberá tramitarse y aprobarse en cada uno de los concejos cantonales de la provincia de Santa Elena, para transferir a Cenfar E.P., la obligación que tienen los gobiernos municipales de realizar el control de los alimentos que se expenden en los mercados y centros comerciales y que actualmente lo realizan a través de las comisarías municipales. se asignará un monto de \$.500,00 dólares para este fin. Con esta delegación, la empresa podrá realizar los operativos de control y obtener los Certificados Sanitarios de Origen y Movilización que contiene la información necesaria para determinar la base imponible para el cálculo de la tasa, y lograr una recaudación más real que le permita incrementar sus ingresos.

3.5.1.1. Alianzas estratégicas

Es un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto y surge producto del cumplimiento expreso y manifiesto de dos requisitos fundamentales; a saber: 1) la formalización de un acuerdo contractual en el cual dos o más agentes económicos deciden emprender una actividad económica 2) la premisa de que todas las decisiones estratégicas tanto financieras como operativas requieren del consentimiento unánime de todos los participantes en la alianza estratégica, es decir, de que dicha alianza estratégica es controlada en forma conjunta por todos sus participantes. (Figueroa, 2018, pág. 30)

PROPUESTA N° 3

El incremento del nivel de ingresos de esta dimensión consiste en realizar Alianzas Estratégicas con empresas comercializadoras de productos cárnicos, para conseguir que un porcentaje del total de su producto cárnico sea faenado en el camal regional de Cenfar E.P., a cambio del no pago de la tasa de introducción de cárnicos a la provincia de Santa Elena, en consideración a que, según el reglamento, esta tasa no se aplica al producto cárnico faenado en el centro de faenamamiento regional.

Se ha realizado un análisis y sondeos de las empresas con quienes es muy probable realizar estos acuerdos y se ha llegado a la conclusión de que en primera instancia se ve muy factible realizar la alianza con las siguientes empresas:

- Tiendas Industriales Asociadas -TIA (50 bovinos por semana, es decir 200 al mes)
- Megapiedra (20 bovinos por día, es decir 400 al mes)

Esta propuesta produciría los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Comparación de supuestos ingresos por la propuesta No. 3

MES	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS -TIA		MEGAPIEDRA	
	INGRESOS POR LIQUIDACIONES DE LA TASA DE INTRODUCCIÓN DE CÁRNICOS	INGRESOS POR PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA DE FAENAMIENTO	INGRESOS SUPUESTOS POR LIQUIDACIONES DE LA TASA DE INTRODUCCIÓN DE CÁRNICOS	INGRESOS POR PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA DE FAENAMIENTO
Enero (Promedio de May.-Dic.)	247,13	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Febrero (Promedio de May.-Dic.)	247,13	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Marzo (Promedio de May.-Dic.)	247,13	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Abril (Promedio de May.-Dic.)	247,13	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Mayo	210,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Junio	228,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Julio	246,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Agosto	253,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Septiembre	236,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Octubre	247,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Noviembre	264,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
Diciembre	293,00	4.200,00	2.500,00	8.400,00
TOTALES	2.965,52	50.400,00	30.000,00	100.800,00

Fuente: Tabla comparativo de supuestos ingresos por la propuesta No. 3

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Los resultados de esta tabla nos permiten determinar que se dejaría de percibir ingresos por la tasa de introducción de cárnicos por un total de \$.32.965,52 dólares, pero ingresaría un valor total de \$.151.200.00 dólares por concepto de tasa de faenamamiento. Esto da como resultado un incremento de \$.118.235.00 dólares al año. Con lo cual se lograría financiar el déficit financiero que actualmente se tiene y quedaría utilidad. Por esta razón la propuesta es válida

3.5.2. Optimización de los gastos

Los gastos en los que se ha incurrido durante el año 2021, han sido los estrictamente necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, La siguiente tabla nos muestra la incidencia porcentual que ha tenido cada uno de los rubros que componen el Estado de Resultados.

Tabla 11. Análisis vertical de los rubros de gastos del año 2021

DETALLE	AÑO 2021	PONDERACIÓN
REMUNERACIONES	164.395,81	79,02%
APORTE AL IESS	14.737,94	7,08%
COMBUSTIBLES, MANTENIMIENTO Y OTROS BIENES Y SERVICIOS	28.921,50	13,90%
TOTAL	208.055,25	100,00%

Fuente: Análisis vertical de los rubros de gastos del año 2021

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Esta tabla nos permite observar que el total de remuneraciones es el rubro que más influye en los gastos de la empresa, llegando al 79.02% del total de los gastos del año. Se plantea la siguiente alternativa para reducir este rubro de gastos:

3.5.2.1. Reducción de nómina de guardianes

Debido a que la Municipalidad de La Libertad retiró el servicio de guardianía que tenía contratado para el centro de faenamiento tan pronto dejó la administración del mismo, se procedió a contratar cuatro personas para que realicen las funciones de guardianes y otras actividades conexas, durante los siete días de la semana.

Esto produjo la afectación económica que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 12. Reducción de nómina de guardianes propuesto

CARGO	SUELDO INDIVIDUAL	SUELDO MENSUAL	APORTE IESS 11,15%	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
GUARDIAN Y SERVICIOS VARIOS (1)	450,00	450,00	50,18	33,33	37,50	18,75	589,76	7.077,10
GUARDIAN (3)	400,00	1.200,00	133,80	100,00	100,00	50,00	1.583,80	19.005,60
TOTALES		1.650,00	183,98	133,33	137,50	68,75	2.173,56	26.082,70

Fuente: Reducción de nómina de guardianes propuesto

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

PROPUESTA N° 4

Los trabajadores fijos denominados matarifes laboran aproximadamente el 50% de la jornada laboral de 8 horas diarias debido a la baja cantidad de ganado que se está faenando, se plantea la propuesta que se elabore un cronograma para que estos

trabajadores realicen guardias cada día para de esta manera reducir a dos el número de guardianes y reducir el gasto de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 13. Reducción de gasto propuesto

CARGO	SUELDO MENSUAL	APORTE IESS 11,15%	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA (8,33%)	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
GUARDIAN Y SERVICIOS VARIOS (1)	450,00	50,18	33,33	37,50	18,75	37,49	589,76	7.077,10
GUARDIAN (1)	400,00	44,60	33,33	33,33	16,67	33,32	527,93	6.335,20
TOTALES	850,00	94,78	66,67	70,83	35,42		1.117,69	13.412,30

Fuente: Reducción de gasto propuesto

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Como se puede observar en esta tabla, el rubro de remuneraciones de los guardianes bajó casi al 50% sin infringir las disposiciones legales ya que el total de horas laboradas en la semana es de 40 horas, con lo cual se consigue una reducción de gastos de \$.12.670.40 dólares, volviendo válida la propuesta de reducción de gastos.

3.6. Consolidación de los resultados de las propuestas.

Los efectos de las propuestas presentadas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14. Tabla comparativo de ingresos y egresos generados por las propuestas

PROPUESTAS	CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	DIFERENCIA
N° 1	Capacitación a introductores de ganado	0,00	1.000,00	-1.000,00
N° 2	Elaboración de borrador de Ordenanza Municipal de control de introducción de cárnicos		500,00	-500,00
N° 3	Alianzas Estrategicas para faenamamiento de ganado	118.325,00		118.325,00
N° 4	Optimización de Gastos: Reducción de nómina de guardianes		-12.670,40	12.670,40
TOTALES		118.325,00	-11.170,40	129.495,40

Fuente: Tabla comparativo de ingresos y egresos generados por las propuestas

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Los resultados de esta tabla nos demuestran que, comparando los efectos de los incrementos de ingresos, con las reducciones e incrementos de gastos producidos, se obtiene una diferencia anual favorable que totaliza \$.129.495,40 dólares. Por esta razón se considera válida la propuesta del presente trabajo de investigación.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Los ingresos del año 2020 resultan ser los más bajos en recaudación, en este año el centro de faenamiento estaba administrado por el Gad. Municipal, esto tiene un efecto en los ingresos que ha percibido la empresa durante los tres últimos años los cuales son insuficientes ante la necesidad de cubrir la totalidad de los gastos para el desarrollo de las actividades y pone en riesgo el funcionamiento del centro de faenamiento.
- El diagnóstico realizado nos permite conocer que los ingresos de la empresa se ven afectados en un 70% por la gran cantidad de productos cárnicos que ingresan a la provincia de Santa Elena provenientes de otros camales locales y de distintas ciudades del país, dando lugar a una significativa disminución de la cantidad de ganado faenado en el centro de faenamiento regional.
- La situación financiera de la empresa nos muestra pérdidas consecutivas siendo las del último año (2021) \$147.753,49 (Véase en tabla 4) contrastados con los egresos del mismo año que son de \$208.055,25 (Véase en tabla 6). La capacidad operativa de la empresa ha estado subutilizada generando constantes conflictos financieros dentro de la empresa.
- Finalizando con la conclusión de que se torna necesaria la aplicación inmediata de un modelo de gestión financiera, que se dirija a lograr la sostenibilidad de la empresa en el que se defina las estrategias de optimización de recursos y captación de fuentes de financiamiento

4.2. Recomendaciones

- Los Administradores de la empresa evaluarán las propuestas de este trabajo de investigación y las pondrán en práctica para incrementar los ingresos y optimizar los gastos, de esta manera se logrará la sostenibilidad financiera que se requiere a largo plazo a través de las decisiones vitales y estratégicas de parte de los directivos de la empresa en mención.
- Incluir en el presupuesto asignaciones para financiar la campaña de capacitación a los introductores de ganado, para que realicen los pagos del

servicio de faenamiento mediante transferencias bancarias a la cuenta de Cenfar E.P. y para la contratación del profesional que elabore el texto del proyecto de ordenanza para transferir a Cenfar E.P., el control de los productos cárnicos.

- Se recomienda que se considere transferir a Cenfar E.P., la obligación que tienen los gobiernos municipales de realizar el control de los alimentos que se expendan en los mercados y centros comerciales, con la finalidad de realizar los operativos de control y obtener los Certificados Sanitarios de Origen y Movilización que contiene la información necesaria para determinar la base imponible para el cálculo de la tasa, y lograr una recaudación más real que le permita incrementar sus ingresos.
- A los Administradores de la empresa, se les recomienda realizar las gestiones para conseguir las alianzas estratégicas económicas y financieras con las empresas relacionadas al faenamiento de productos cárnicos para aprovechar de mejor manera la capacidad de operación de la empresa y aumentar los ingresos dentro de Cenfar E.P.

5. REFERENCIAS

- Navarrete Muñoz, E. M., Tardón, A., Romaguera, D., Martínez González, M. Á., & Vioque, J. (2018). La financiación de la industria alimentaria y la investigación epidemiológica sobre nutrición y salud. *Scielo Salud Pública Gaceta Sanitaria*, 168-171.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Calvo Langarica, C. (2019). *Análisis e interpretación de estados financieros (13a. ed.)*. México, D.F. : Mexico: PACJ. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upse/40674?page=198>.
- COOTAD. (31 de diciembre de 2019). Código Orgánico de Organización Territorial. Quito: Registro Oficial, Presidencia de la República del Ecuador .
- Córdova, V. V. (febrero de 2022). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA CENFAR E.P. (I. H. Solórzano, Entrevistador)
- E.P., C. (2022). *Empresa Pública Municipal Cenfar EP*. La Libertad: Administración del Centro de Faenamiento.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *DIGITAL PUBLISHER*, 217 - 226.
- EuroInnova*. (2019). Obtenido de EuroInnova: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-optimizar-recursos>
- Fernández Navarrete, J. A. (2018). *Administración financiera*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Figueroa, V. M. (2018). Alianzas estratégicas: Su naturaleza, características y criterios de contabilidad. *Contabilidad Tec empresarial*, 29 - 33.

- Giler Zambrano, G. M. (2020). Diagnóstico de *Leptospira* spp. en cerdos destinados a faenamiento en el matadero municipal del cantón Portoviejo . *Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL*, 35-42.
- Gitman, L., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de Administración financiera décimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- González Navarro, N. E., Rodolfo Valenzuela, R., Chairez Flores, E. K., Moreno Millanes, M. D., Aceves López, J. N., & Ochoa Jaime, B. R. (2013). *El desafío del desarrollo integral Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero*. Obregón: ITSON.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* . México: McGrawHill Interamericana Editores .
- Jaimes, R. M. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. *Dictamen Libre*, 33 - 47.
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis financiero*. México, D.F.: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/41183>
- Libertad, D. d. (2021). Reglamento de Prestación de Servicios de Cenfar E.P. *Registro Oficial # 1579* . La Libertad.
- LOEP. (19 de mayo de 2017). Ley Organica de Empresas Públicas. Quito: Registro Oficial.
- López Calvar, G. A. (2018). *Planificación de empresas*. . Quito: Editorial Universo Sur.
- Mancomunada, E. P. (2021). *Administración el Centro de Faenamiento Regional de la Provincia de Santa Elena Cenfar E.P.* ". Cantones Santa Elena, Salinas y La Libertad: Registro Oficial No. 1579 del 07 de mayo de 2021.

- Ortiz, H. (2017). *Finanzas Básicas para no financieros*. México: Cengage Learning.
- Palacios, I. O. (febrero de 2022). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA Cenfar E.P. (I. H. Solórzano, Entrevistador)
- Polanco, Y. J. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. . República Dominicana : Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upse/175882?>
- Rosario Díaz, J. y. (2017). *Dirección financiera: inversión*. Almería, Spain: Editorial Universidad de Almería.
- Rosario Díaz, J. y. (2017). *Gestión financiera*. . Almería, Spain:: Editorial Universidad de Almería.
- SRI. (2021). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Valle Núñez, A. P. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Trujillo: Revista Universidad y Sociedad.
- Vásquez Rojas, F. A. (2021). *Costos y Presupuestos para financieros junior*. . Bogota, Colombia,: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upse/160288?page=15>.
- Vega, W. (2017). *Gestión del cambio y dirección estratégica*. Quito: El siglo.
- Wei, P., Chen, L., & Zhan, W. (2018). *PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies*. Hong Kong: Pokfulam Rd.

APÉNDICE

Tabla 1a. Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	POSTURA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA “Cenfar E.P.”</p>	<p>Los escasos ingresos que obtiene la empresa no cubren la totalidad de los egresos y ponen en riesgo la sostenibilidad de la empresa.</p>	<p>Objetivo general Proponer un modelo de gestión financiera que defina estrategias de optimización de recursos y captación de fuentes de financiamiento para lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa Cenfar E.P.</p>	<p>Con la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera se logrará la Sostenibilidad de CENFAR E.P.</p>	<p>INDEPENDIENTE</p>	<p>Planificación del Modelo de Gestión Financiera</p>	<p>Diagnóstico de la situación actual</p>	<p>Diseño y alcance de la investigación No experimental Transversal Tipo de investigación Mixta Métodos de investigación Revisión documental Entrevista Manejo de buenas prácticas financieras Técnica de Recolección de Datos Entrevista</p>
		<p>Modelo de Gestión Financiera.</p>		<p>Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera</p>	<p>Establecer Objetivos a cumplir</p>		
					<p>Estrategias</p>		
		<p>Incremento el nivel de Ingresos</p>		<p>Controles de Recaudación</p>			
				<p>Alianzas Estratégicas</p>			
		<p>Sostenibilidad Financiera</p>		<p>Optimización de los Gastos</p>	<p>Priorización de gastos</p>		
<p>Replanificación de jornadas de trabajo</p>							

Fuente: Matriz de consistencia

Elaborado por: Ing. Solórzano Tomalá Hugo Eduardo

Tabla 2a. Cuestionario de entrevistas

ENTREVISTA

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA Cenfar E.P.**

Estimado participante: la presente es una entrevista con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva a emitir respuestas con sinceridad y responsabilidad. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

Cuestionario dirigido a: Miembros del directorio y director financiero Cenfar E.P.

Nombres y apellidos del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

1. ¿Conoce de la problemática financiera que actualmente existe en la empresa Cenfar E.P.?
2. ¿Cree usted que la empresa Cenfar EP tiene suficiente poder legal para una adecuada captación de recursos que contribuya a la sostenibilidad financiera de la misma?
3. ¿Considera importante ejecutar estrategias gerenciales que permitan lograr la sostenibilidad financiera de la empresa Cenfar EP? ¿Por qué?
4. ¿Con base a las tres estrategias que se explicará, determine cuál es la más factible para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa Cenfar EP?
5. ¿Cree usted que es necesaria la reducción de personal para disminuir el nivel de gastos administrativos en la empresa Cenfar EP?