



## *Instrumentos Administrativos para una Buena Gestión Gerencial en las Empresas*

### *Instrumentos Administrativos para a Boa Gestão Gerencial nas Empresas*

### *Administrative Instruments for Good Managerial Management in Companies*

Raúl Fabián Gavilanes-Sarmiento <sup>I</sup>  
[fabian.gavilanes@unach.edu.ec](mailto:fabian.gavilanes@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8910-4169>

Alexandra Lorena López-Naranjo <sup>II</sup>  
[alopez@unach.edu.ec](mailto:alopez@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1436-5804>

Alexandra Elizabeth Ramírez-Salas <sup>III</sup>  
[alexandra.ramirez@unach.edu.ec](mailto:alexandra.ramirez@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8768-3101>

Verónica Susana Soto-Benítez <sup>IV</sup>  
[veronica.soto@unach.edu.ec](mailto:veronica.soto@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-9418-8929>

**Correspondencia:** [fabian.gavilanes@unach.edu.ec](mailto:fabian.gavilanes@unach.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 20 de enero de 2022 \***Aceptado:** 14 de febrero de 2022 \* **Publicado:** 02 marzo de 2022

- I. Magíster en Administración de Empresas mención Proyectos, Ingeniero en Banca y Finanzas, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Universitario en Dirección y Asesoramiento Financiero, Magister en Desarrollo de la Inteligencia y Educación, Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Magister en Contabilidad y Auditoría, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- IV. Magister en Auditoría Gubernamental, Doctora en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

## Resumen

La presente investigación sintetiza el estudio efectuado, sobre la necesidad de conocer y poner en práctica el manejo de herramientas para lograr una gestión gerencial efectiva en el desarrollo empresarial; habiendo expuesto algunos de los instrumentos de mayor importancia como: La planificación, normativas, administrativas, talento humano, contables, financieras, de producción, de marketing, comercialización, computación, control interno, evaluaciones, consideradas como herramientas básicas en la gestión empresarial; sin antes, realizar un diagnóstico integral de la organización a fin de conocer la problemática y establecer los objetivos que permitan solucionarla.

**Palabras clave:** Instrumentos; planificación; normativas; gestión empresarial.

## Abstract

This research synthesizes the study carried out on the need to know and put into practice the use of tools to achieve effective managerial management in business development; having exposed some of the most important instruments such as: planning, regulations, administrative, human talent, accounting, financial, production, marketing, commercialization, computing, internal control, evaluations, considered as basic tools in business management; Without first, carry out a comprehensive diagnosis of the organization in order to know the problem and establish the objectives that allow it to be solved.

**Key Word:** Instruments; planning; regulations; business management.

## Resumo

Esta pesquisa sintetiza o estudo realizado sobre a necessidade de conhecer e colocar em prática a gestão de ferramentas para alcançar uma gestão eficaz no desenvolvimento empresarial; tendo exposto alguns dos mais importantes instrumentos como: planejamento, regulamentação, administrativo, talento humano, contabilidade, financeiro, produção, marketing, comercialização, informática, controle interno, avaliações, considerados como ferramentas básicas na gestão empresarial; Sem primeiro, realizar um diagnóstico abrangente da organização para conhecer o problema e estabelecer os objetivos que permitem resolvê-lo.

**Palavras-chave:** Instrumentos; planejamento; regulamentos; gestão empresarial.

## Introducción

En la legislación ecuatoriana, adoptando las diferentes leyes que norman especialmente el sector privado, en cuanto a los principios y normas que sirven de base para la toma de decisiones en la administración de las empresas comerciales e industriales; así como, las que prestan servicios, requieren de atención precisa con el propósito de lograr el crecimiento y desarrollo de estas.

Estas empresas, están compuestas por personas que voluntariamente han ingresado a ella en sus calidades de propietarios, socios o accionistas; así como han sido nombradas para dirigirlas, con el único propósito de obtener resultados favorables, esto es mediante el cumplimiento de planes y programas establecidos, con el objeto de lograr rentabilidad.

Recordemos que todo tipo de empresas son entes jurídicos, con personería distinta a la de sus propietarios o personas que la dirigen, como accionistas o socios, que esperan especialmente beneficios de carácter económico, por lo que se requiere que las mismas cumplan con los objetivos planteados en cada una de ellas, acogiéndose forzosamente a los principios y normas que debe mantenerse en su administración; especialmente, en el campo de la producción y comercialización de sus productos, fundamento para su desarrollo y crecimiento; y así, lograr la mayor rentabilidad posible; por lo tanto, quienes cumplen especialmente funciones de gerentes; éstos, a más de ser profesionales en la materia, deben conocer plenamente los procedimientos necesarios para administrar a cabalidad, todo tipo de organización.

## Marco Conceptual

**Planificación.** “Para Robbins y Couter, citado por Eva Gallardo: “La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización; se ocupa tanto de los fines, como de los medios.” Ezequiel Ander-Egg lo dice así: “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o ilimitados” (Colectivo participantes Univeridad Managua Nicaragua , 2019, pág. 10).

Por otra parte, “Existen muchas herramientas para planificar anualmente; entre las cuales se puede detallar las siguientes: Diagrama de Henry Gantt, es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado; Plan de Marketing, que analiza el mercado, establece estrategias, estudia precios de venta, promoción, estructura un sistema de publicación, logra efectuar estrategias de comunicación, establece un sistema de publicidad, realiza un análisis de escenarios; Plan de Negocios, que consiste en establecer contratos de compra venta de productos; Plan Estratégico, entre otros plantear objetivos mediante la elaboración de un mapa estratégico de ventas, efectuar un análisis situacional y opcional, estableciendo los correspondientes planes operativos y financieros; que establecen presupuestos de inversión de costos y gastos, ganancias, personal que participa en la ejecución del plan, elaboración de los estados financieros; Organigramas y gráficos de procesos, ciclos, jerarquías, relación, matrices, pirámides e imágenes todas y cada una con el objeto de dar una presentación debidamente objetiva; Cronograma valorado, que se detalla las tareas y las fechas y responsables de ejecución; Estudio de previsión de capital de trabajo, demostrando además los pagos a ejecutarse por concepto de adquisiciones de bienes, servicios e impuestos; entre otros estudios como pueden ser para el caso de ampliación de oficinas, plantas o áreas requeridas para el desarrollo de la empresa, ante lo cual son necesarios los estudios, planos, memorias, etc.”(Recopilación de información por autoría)

**Administración.** “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente; Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente; y, Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. (Bateman y Snell, 2009: 19)” (Gallardo Gallardo, 2019, pág. 2019)

**El Derecho como instrumento jurídico.** “El Derecho es el conjunto de normas que imponen deberes y normas que confieren facultades, que establecen las bases de convivencia social y cuyo fin es dotar a todos los miembros de la sociedad de los mínimos de seguridad, certeza, igualdad, libertad y justicia” El Derecho como ordenamiento. Es aquel conjunto de normas que tratan de regular la conducta humana mediante ordenamientos, permisiones y prohibiciones. El Derecho como fenómeno social. Aquel ordenamiento Jurídico que nace para el efecto de regular la conducta entre los individuos, como grupo. Y tiene cabida, mientras que se encuentre en una sociedad. El

Derecho como valor. Es el conjunto de disposiciones que adquieren rango obligatorio y que se encuentran al servicio de valores sociales, además de tener una finalidad axiológicamente respetable. El Derecho como argumentación. Es aquel conjunto de normas que se materializan a través del lenguaje, pues éste es el instrumento fundamental del legislador, las palabras diseñan las normas jurídicas” (Flores Gomes & Carvajal Moreno, 2015, pág. 50).

**Talento humano** “El recurso humano se refiere al concepto donde el individuo se dedica únicamente a sus tareas operacionales y son controlados por la rigidez organizacional, enfocados al inmediatismo mediante normas y jerarquías (Chiavenato I., 2007). La información de cada cargo es secreta y la integración vertical domina a la empresa, buscando una estabilidad más que el mejoramiento continuo. Cuando se habla de talento humano el concepto trasciende, deja de ser solo operativo y las personas se convierten en socios estratégicos de la organización, se busca el mejoramiento continuo y el cambio. Se deja a un lado el control de arriba hacia abajo para generar empoderamiento y liderazgo en cada una de las personas de la compañía. Se busca el control mediante visión y valores, incentivando la creatividad y el desarrollo de la organización en el largo plazo. En palabras de Chiavenato (2008)”... “La gestión moderna de personas se basa en tres aspectos fundamentales: 1. Son seres humanos: Empleados aislados en los cargos, horario rígido, subordinación, fidelidad, ejecutoras de tareas, mano de obra. 2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: a) Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos. b) El análisis de la gestión del Talento Humano como ventaja competitiva sostenible en una organización; y, c) Socios de la organización: Agrupación en equipos, metas compartidas, preocupación por los resultados, vinculación a la misión y a la visión, interdependencia entre colegas y equipo, participación y compromiso, énfasis en la ética y la responsabilidad, énfasis en el conocimiento, inteligencia y talento” (Gualdrón Quiroga, 2016, págs. 12,13)

**Las Contabilidad como herramienta básica de la empresa.** “La contabilidad es un área del conocimiento cuyo principal objetivo es generar información para conocer el pasado, controlar el presente y predecir el futuro de la actividad económica de las organizaciones productivas, con el fin de mejorar su gestión y garantizar su supervivencia financiera. Comprende un conjunto ordenado de métodos, técnicas y procedimientos para llevar a cabo funciones de anotación, registro, tratamiento, presentación, interpretación, análisis y control de los flujos económico-financieros, tanto internos como externos” (Rubio Cebrián, 2021, pág. 2).

**Instrumentos de Tesorería.** “El departamento de tesorería de las empresas utiliza libros registros, documentos y aplicaciones informáticas para realizar su labor; es preciso trasladar la información que recogen los documentos mercantiles y documento justificativos de cobros y pagos como, por ejemplo: recibos, facturas con indicación de pago, cheques, letras, pagarés, ente otros; los registros en los libros de caja, bancos y efectos mercantiles a cobrar permiten conocer las características y periodicidad de cobros y pagos. También es útil elaborar un calendario de vencimientos”. (Tamayo & López, 2012, pág. 372)

**Instrumento Financiero.** “Un instrumento financiero es un contrato que da lugar, simultáneamente, a un activo financiero para una empresa y a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra empresa (NIC 32.11). Esta definición pone de relieve la relación bilateral que supone todo instrumento financiero, al implicar a dos partes de forma simultánea, y también pone de manifiesto la necesidad de conjugar la contabilización que tenga lugar en las dos partes implicadas en el mismo, para asegurar la máxima coherencia. Sobre definiciones y tratamiento de los instrumentos financieros no derivados puede verse el trabajo de Larriba (2003)” (Angulo, 2020, pág. 246).

**Control interno.** “El control interno; es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad. Dentro del contexto de la modernización y globalización económica, corresponde establecer pautas básicas homogéneas que orienten el accionar de las empresas e instituciones públicas y privadas, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia, economía y transparencia de sus operaciones, en el marco de una adecuada estructura del control interno y prioridad administrativa” (Melendez Torres, 2016, pág. 20).

**Auditoría operativa o evaluación.** “Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para el cuales establece que se han realizado conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos que son aplicables. Según (Rivera, 2011) dice que la Auditoría Operativa tiene como objeto la revisión numérica legal de las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de

manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad” (Matamoros Andrade, 2016, pág. 17).

**Gerencia:** “Proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos, para alcanzar metas organizacionales. Esta definición no hace distinción entre organizaciones comerciales o industriales. Puede aplicarse a cualquier organización, trátase de negocios, instituciones educacionales, hospitales, organizaciones políticas y aún la familia. Para tener éxito, estas organizaciones requieren que el gerente tenga habilidades interpersonales. El logro de objetivos organizacionales a través de liderazgo es la gerencia” (conceptos-fundamentales.pdf, 2021).

**Gestión Gerencial.** “El Gerente es la persona que planifica, organiza y controla una organización con el fin de conseguir en el campo comercial, industrial o de servicios, el beneficio económico y social, la formación de recursos humanos... Cuando se administra una institución los administradores deben poner en práctica sus habilidades gerenciales, cuya tarea es la creación de un ambiente donde los individuos trabajen en equipo y puedan desempeñarse en forma eficaz y eficiente para la obtención de fines comunes. Afirma también el autor que es también importante una buena preparación en procesos gerenciales para garantizar una gestión exitosa. En la gestión gerencial llevada a cabo por los administradores, es importante considerar los procesos administrativos, las acciones y estrategias desarrolladas en las organizaciones.” (La Cruz Zambrano, 2021, pág. 10)

**Gestión empresarial.** “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran: Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado. Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes. Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa. Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior. Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de: Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados. Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo. Desarrollar un

plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado. Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización” (Rubio Domínguez, 2019, pág. 12 Y 13).

## Metodología

“**Enfoque cualitativo:** Es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman holísticos porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlos a sus partes integrantes. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. EL proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales... **Enfoque cuantitativo:** toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las **Hipótesis** establecidas previamente. En este enfoque se utiliza necesariamente el Análisis Estadístico, se tiene la idea de investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. Este enfoque es más bien utilizado en procesos que por su naturaleza puedan ser medibles o cuantificables” (Cortés Cortés M. E., 2014, págs. 10,11).

## Resultados

En el presente estudio, se utilizaron las metodologías cualitativa y cuantitativa, debido a que la investigación fue realizada con aplicación a una empresa dedicada al acopio y fabricación de lana de ganado ovino de la provincia de Chimborazo república del Ecuador, con el objeto de prestar el asesoramiento solicitado por su Gerente, con el propósito de regularizar las actividades empresariales; así, como llevar a cabo una gestión gerencial adecuada que permita mejorar no solamente su rentabilidad; sino, mantener adecuados sistemas de desarrollo empresarial,



cumpliendo todas y cada una de las normas y procedimientos legales establecidas por el Estado ecuatoriano.

Los instrumentos administrativos pueden ayudar a la empresa en la toma de decisiones, encontrar soluciones a través del análisis de la información existente y una planificación adecuada para la organización, tomando en consideración que muchos directivos en la actualidad cuentan con un gran avance tecnológico; sin embargo, algunos gerentes, no toman en cuenta para sus organizaciones y siguen destinando muchos recursos financieros manteniendo un gran número de personal para la realización de tareas mecánicas y repetitivas de forma manual.

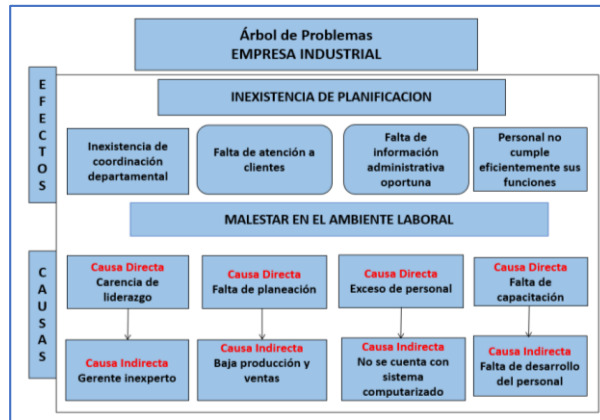
Si todos estos aspectos, se toman en cuenta para mejorar las actividades de la organización a menor costo, deberían empezar a usar herramientas administrativas adecuadamente, podrían ver grandes cambios en la empresa, como gran ahorro de dinero y tiempo, control de la información, aumento de la productividad y automatización del trabajo administrativo en todas y cada una de las áreas sean administrativas, contables, productivas, de comercialización y marketing, garantizando un adecuado uso de bienes y servicios.

Este tipo de instrumentos deben ir acorde a las necesidades, que sirven en las operaciones diarias como medición de todas las variables relacionadas con el negocio para lograr, de esta forma, una planificación de actividades a mediano y largo plazo, que los dirija a cumplir con certeza sus objetivos.

Por lo expuesto, si se busca crecer espontáneamente, uno de los principios básicos es el uso de instrumentos o herramientas administrativas, que se han desarrollado en el presente estudio, aparte de la sistematización de actividades que debe disponer la organización.

Como actividad inicial, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y planteamiento de objetivos para lograr superar los problemas existentes. Con el propósito de describir un verdadero proceso de instrumentación administrativa, para llevar a cabo una buena gestión gerencial exitosa, por lo que, se consideró efectuar como punto de arranque, conocer los problemas existentes en la empresa, con el propósito de plantear los objetivos, con la finalidad de disponer con un plan debidamente adecuado a fin de lograr el normal funcionamiento y crecimiento de la organización, para lo cual se estructuraron los Árboles de Problemas y Objetivos que a continuación se expone.

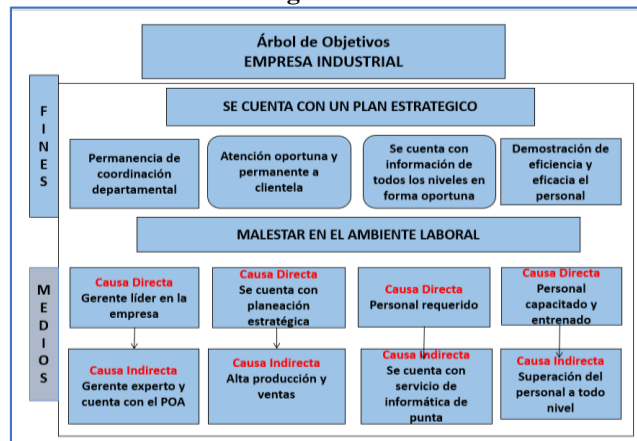
Figura No 1



Fuente: Autoría

**Planteamiento de problemas.** La falta de coordinación y distribución de trabajo, entre los departamentos da a conocer con claridad que el Gerente, no demuestra liderazgo ni experiencia, siendo esta la causa fundamental por la que la producción y venta de productos, tiene una considerable baja, todo esto es debido a la falta de preparación del personal que labora en la planta.

Figura No 2



Fuente: Autoría

**Planteamiento de Objetivos.** Elaborar un Plan Operativo Anual, en el cual se establece como meta para el año 2022; Producir 500.000 unidades entre madejas y tubos de hilo de lana ovina; Alcanzar ventas por un monto de \$2.000.000,00; Capacitar en todos los niveles requeridos al personal administrativo y de producción.

Planteados los objetivos para resolver los problemas existentes y existiendo consenso sobre las decisiones que se tomaron durante este proceso; y conjuntamente, con el Gerente y responsables de las unidades, fue necesario clarificar una serie de instrumentos que deban poner en práctica con el único objetivo, de lograr una gestión exitosa en sus diferentes funciones.

**Instrumentos para la planeación.** Ligeramente se expresa: Que la Planificación, es un “Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos (Anthony Robert, 1998)”;

debiendo agrega además sus componentes como, los conceptos centrales de misión, visión, objetivos, indicadores, metas y características deseables entre otros.

La planeación se transforma en instrumento de trabajo especialmente para la gerencia, debido a que le sirve como una guía de trabajo programado con anticipación; las bases de ello, consiste en contar con presupuestos de ingresos, gastos y capital de trabajo; estudio de mercado que asegura las ventas en lugares debidamente especificados, las diferentes necesidades que deben ser atendidas oportunamente y lograr que en este caso la planta de producción y su administración sean efectivas y eficientes.

Para llevar a cabo la presente investigación, se elaboraron estudios para ser ejecutados en el año 2022 tales como: a) Presupuesto de ventas de lana por \$ 2.000.000; b) Producción de 500.000 unidades de lana; c) Presupuesto de inversión por \$ 742.516,61; d) Los costos establecidos de producción por \$ 321.889,08; e) Gastos operacionales por \$ 98.469,60; y, f) Estudio de la demanda y oferta; entre otros.

**Instrumentos jurídicos y normas empresariales.** Las leyes principales que rigen a una empresa como normas legales obligatorias.

- a) **Constitución política del Estado.** La empresa en relación con la Constitución ecuatoriana, en su artículo 283, establece que el sistema económico se integra por las formas de organización económica, privada, mixta, entre otras. Se entiende de esta manera que las personas tienen del derecho a desarrollar actividades económicas. Por lo tanto, la presencia de un ente regulador de estos agentes económicos debe contar con un ordenamiento legislativo y administrativo para aspectos como la creación, funcionamiento, fusión o liquidación de sociedades, compañías o corporaciones.

- b) **Código de Comercio.** El Código de Comercio publicado en el Registro Oficial del Ecuador, Suplemento 497 de 29 de mayo de 2019. Los principios que rigen la actividad comercial en el Ecuador son: a) Libertad de actividad comercial; b) Transparencia; c) Buena fe; d) Licitud de la actividad comercial; e) Responsabilidad social y ambiental; f) Comercio justo; g) Equidad de género; h) Solidaridad; i) Identidad cultural; y, j) Respeto a los derechos del consumidor.
- c) **Código de Trabajo.** Código del Trabajo, publicado en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005; Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.
- Art. 14.-** Estabilidad mínima y excepciones. - Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.
- Art. 42.-** Obligaciones del empleador. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias; Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales; Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan; entre otras obligaciones.
- d) **Ley de Seguridad Social.** Ley 55 Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001 Última modificación: 31-mar-2011. Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; sus derechos son afiliación a la seguridad social desde el primer día de trabajo; percibir el sueldo básico vigente; percibir el fondo de reserva a partir del segundo año de trabajo, entre otros

beneficios; las obligaciones del empleador corresponden a celebrar e inscribir en el Ministerio de Relaciones Laborales un contrato de trabajo; afiliarse al IESS a los trabajadores a partir del primer día de trabajo, inclusive si está a prueba; asumir el porcentaje del 11,15% como aporte patronal; pagar a partir del segundo año el Fondo de Reserva.

- e) **Ley de régimen tributario.** Ley s/n Registro Oficial 913 de 30-dic-2016. Impuesto a la renta. Art. 1.- Objeto del impuesto. - Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley; Según el Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana. - 1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario; 3.1. Las utilidades que perciban las sociedades domiciliadas o no en Ecuador y las personas naturales, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, provenientes de la enajenación directa o indirecta de acciones, participaciones, otros derechos representativos de capital u otros derechos que permitan la exploración, explotación, concesión o similares; de sociedades domiciliadas o establecimientos permanentes en Ecuador.
- f) **Ley orgánica de régimen municipal.** Art. 303.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal, se considerarán impuestos municipales los siguientes: El impuesto sobre la propiedad urbana; El impuesto sobre la propiedad rural; El impuesto de alcabalas; El impuesto sobre los vehículos; El impuesto de matrículas y patentes.
- g) **Reglamento Interno de Administración.** Dirigido a toda la administración de la empresa, en el caso de los recursos humanos, formas de selección e ingreso de personal, escala de sueldos y salario, estabilidad y rotación de puestos, descripción de funciones, evaluación y promociones, horarios de trabajo, capacitación y entrenamiento de personal, medidas disciplinarias y sanciones pecuniarias, terminación de relación de trabajo e indemnizaciones; el control interno

está dirigido con carácter obligatorio para todas las dependencias, que consiste en salvaguardar los recursos de la empresa; así como, cumplir las funciones en forma efectiva, eficaz y eficiente; mantener un adecuado sistema de archivos de todas las dependencias; y, control de cumplimiento de contratos de guardianía de los bienes de la empresa, asegurar el buen manejo y utilización de bienes; entre otras funciones.

- h) **Reglamento Interno de Administración Financiera y Contabilidad.** Establece las reglas de Tesorería para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas en el cobro de las ventas, así como la práctica del control previo y concurrente en el manejo del efectivo; generar a tiempo el grupo completo de registros y estados financieros básicos al tenor de las Normas Internacionales de Contabilidad, así como mantener un control presupuestario permanente; disposiciones dirigidas al Comité de adquisiciones de bienes y servicios; organismo de la empresa encargada de examinar y autorizar la documentación que justifique plenamente la inversión para la compra de bienes o servicios por montos superiores al mínimo establecido para pagos en efectivo; regula el manejo del Fondo Fijo de Caja Chica. Fondo que se maneja en efectivo y que está destinado a cubrir los egresos por la compra de bienes y servicios de cuantía menor, que generalmente son urgentes y su manejo está a cargo de la secretaría general; de requerir establecer el Fondo Rotativo, éste puede ser creado con autorización y consentimiento del Gerente o propietario de la empresa, fondo que resulte indispensable para atender con prestancia pagos en efectivo; manejo de activos fijos. Se utiliza como una herramienta de orientación, supervisión y estricta aplicación al manejo, registro y control de los bienes que pertenecen a la organización.
- i) **Reglamento de Ventas.** Establece las políticas de ventas que fijan los precios de venta de los productos y determinan la forma de ventas que pueden ser, al contado o a plazos; éstos últimos deberán ser debidamente autorizados mediante la presentación de documentos legales para su recaudación; así como el tiempo y lugar de entrega de productos.
- j) **Reglamento de Seguridad Industrial.** Reglamento que describe las diferentes acciones que los operadores y obreros deben prever para evitar accidentes que ocasionen daños a las personas, a la maquinaria y equipo en funcionamiento; entre las disposiciones se encuentran: no introducir partes del cuerpo en las máquinas en movimiento, concentración en el trabajo y no distraer a los compañeros, usar equipos de protección personal manteniéndoles en buenas condiciones, colocar tarjetas de seguridad en máquinas por mantenimiento o reparación, realizar ajustes en

las maquinas plenamente paralizadas, efectuar actividades de acuerdo a lo establecido en procedimientos, no manipular la maquinaria si no hay conocimiento sobre el mismo, mantenimiento de limpieza en el área de trabajo, consultar cualquier duda en el manejo y desarrollo al interior de la industria, estar presto a efectuar ayuda en caso necesario a pedido de compañeros, utilizar las técnicas adecuadas para el levantamiento y manipulación de piezas y objetos para evitar daños corporales.

k) **Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. (Decreto Supremo No. 374) Art.**

11.- Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio del Ministerio de Salud, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia. Art. 12.- Para los efectos de esta Ley, serán considerados como fuentes potenciales de contaminación del aire: Las artificiales, originadas por el desarrollo tecnológico y la acción del hombre, tales como fábricas, quema a cielo abierto de basuras y residuos, que puedan producir contaminación; Art. 16.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades. Art. 20.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que puedan alterar la calidad del suelo y afectar a la salud humana, la flora, la fauna, los recursos naturales y otros bienes.

**Instrumentos para la gestión administrativa.** Debemos principalmente conocer qué son las herramientas requeridas en la administración. Las herramientas administrativas son un conjunto de instrumentos modernos y efectivos que permiten a los gerentes y directivos de las organizaciones tomar decisiones cruciales y oportunas tanto ante alguna dificultad como en el día a día y, además, gestionar y planificar proyectos.

En otras palabras, podemos decir que son un grupo de tecnologías enfocadas en el mundo de los negocios que, a través de datos, permiten controlar y gestionar el ámbito administrativo de las empresas e identificar problemas.

La unidad administrativa equivale a una dirección general con facultades específicas en el reglamento interno de una empresa. Dentro de esta área pueden ejecutarse funciones financieras, técnicas, comerciales, de seguridad, administrativas y contables; y, tiene la responsabilidad de informar todo suceso a la gerencia para la toma de decisiones.

**Instrumentos para la gestión de administración de talento humano.** Contar con una buena inversión en tecnología y talento humano, es contar con un equipo de trabajo sólido, calificado y que encaje con la visión de la compañía es la base para una empresa exitosa; además, es necesario que la organización cuente con la tecnología adecuada para evitar realizar tareas mecánicas de forma manual y permitir la modernización en sus esquemas de producción; así, al agregar estos dos aspectos a la organización mejora el funcionamiento general, aumenta el nivel productividad. Las funciones que normalmente cumple esta unidad son: El proceso de reclutamiento y selección de personal, formación antes y durante la prestación de servicios del empleado o trabajador, desarrollo profesional en las diferentes especialidades que deba cumplir el empleado, evaluación del desempeño con el propósito de conocer el comportamiento y cumplimiento de las actividades establecidas y modos de Compensación tanto en superación o económicamente.

Todos estos aspectos conocerán la gerencia a fin de que disponga acciones en beneficio de la empresa y el personal a su servicio.

**Instrumentos de Tesorería.** Las principales tareas, consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización; programar y controlar los Ingresos (cobranza a clientes); controlar los egresos como los gastos de las operaciones propias del negocio como: pago a proveedores, acreedores, nomina, gastos de viaje, comisiones a vendedores, impuestos, participación en las utilidades de los trabajadores, dividendos, etc.; así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza ( estado de cuenta, cartas, llamadas telefónicas, etc.) y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas; mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa. Una sana estructura financiera permite tener una capacidad de maniobra. La solvencia y liquidez de la empresa son fundamentales en la capacidad de maniobra. La solvencia se refiere a la capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses; así como la capacidad para generar ingresos futuros.



**Instrumentos para el sistema de contabilidad.** “Las normas contables internacionales fueron desarrolladas por el International Accounting Standards Board (IASB), cuya misión es revisarlas y adaptarlas cuando el caso lo requiere. El contenido que incorporan las normas contables permite elaborar los estados financieros de manera fiel. Establecen una metodología de trabajo estandarizada para todas las empresas. Entre las principales Normas Internacionales de Contabilidad y que se encuentran en vigor actualmente se detallan las siguientes: Presentación de estados financieros; Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores; Hechos ocurridos después del período sobre el que se informa; Impuestos sobre las ganancias; Propiedad, Planta y Equipo; Ingresos ordinarios; Beneficios a los empleados; Estados financieros consolidados e individuales; Inversiones en empresas relacionadas; Información financiera; Provisiones, activos y pasivos contingentes; Activos intangibles; entre otras” (Accounting Standards Board (IASB), 2021).

Cumpliendo con parte de estos requerimientos, se proyectaron Estados Financieros como: a) Costos de Producción; b) Resultados; y, c) Balance General o Estado de Situación Financiera.

**Instrumentos para el análisis financiero.** Dentro de este tema, se efectuó análisis como el Valor Actual Neto “VAN” que fue de la suma total del Flujo de Caja de \$ 7.898.206,60 entre los años 2022 al 2026; y, su resultado fue de \$ 4.939.948,57, con una Tasa de Descuento del 13,26% y la Tasa Interna de Retorno “TIR” del 64,71%; igualmente se efectuó el correspondiente Análisis de Sensibilidad que se presenta a continuación:

FORMULA	GSx=	$\frac{(VANj - VANi)/VANI}{(Xj - Xi)/Xi}$
a)= Precio=	$GSa = \left\{ \frac{(-4.180,82 - 4.939.948,57)/4.939.948,57}{(5-3)/3} \right\} = \frac{-1,00084633}{0,67} = -1,50$	
b)= Costos=	$GSa = \left\{ \frac{(-4.180,82 - 4.939.948,57)/4.939.948,57}{(1,12-0,64)/0,64} \right\} = \frac{-1,00084633}{0,75} = -1,33$	
c)= Gastos=	$GSa = \left\{ \frac{(-4.180,82 - 4.939.948,57)/4.939.948,57}{(0,25-0,20)/0,20} \right\} = \frac{-1,00084633}{0,25} = -4,00$	
d)= Ventas=	$GSa = \left\{ \frac{(-4.180,82 - 4.939.948,57)/4.939.948,57}{(2.200.000-2.000.000)/2.000.000} \right\} = \frac{-1,00084633}{0,10} = -10,01$	

**Conforme al Análisis realizado, el Plan Financiero es sensible ante la variación de x**

Así mismo, se efectuó el análisis de Relación Beneficio Costo, que dio como resultado \$ 4,76, lo que nos demostró que por cada dólar invertido se tendrá una ganancia del \$ 3,76 según cálculo que se demuestra a continuación:

$$\text{RBC} = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}} = 6.990.065,37/1.469.167,33 = \$4,76$$

**Instrumentos para la gestión de la producción.** Dentro de la gestión de la producción se debe mantener registros adecuados y confiables del mantenimiento de la maquinaria, contar con el personal experimentado, mantener un control de calidad como una operación rutinaria en prácticamente la totalidad de los procesos productivos de la industria, para ello se utilizan diferentes mecanismos e instrumentos, que varían en función de materiales y aplicaciones.

Cuando se habla del proceso de control de calidad en un laboratorio, lo entendemos como un proceso cuyo objetivo es el de detectar y corregir posibles discrepancias analíticas internas, con la intención de minimizar o eliminar su impacto de forma previa a la emisión de resultados.

Así, la finalidad de este mecanismo es el de aumentar la calidad, fiabilidad y precisión de los resultados obtenidos.

Pero no se debe olvidar que para todo el proceso de producción se debe contar con instrumentos importantes, como la provisión oportuna de materia prima, mano de obra, materiales y servicios en general; además, la capacitación para el personal de operarios y obreros de la planta sobre seguridad industrial, prevención y control de la contaminación ambiental; y, control interno, para lo cual se debe contar con la correspondiente reglamentación, por todo lo expuesto quien asume la responsabilidad sobre el cumplimiento del proceso de producción es el jefe de esta unidad.

**Instrumentos en la gestión de marketing y comercialización.** El marketing, tiene por objetivo principal incrementar la presencia del producto por su marca, fidelizar y conseguir nuevos clientes, posicionarse en el mercado y mejorar las ventas. El desarrollo de una estrategia se basa en los cuatro instrumentos fundamentales del Marketing, más conocidos por “las 4 P del Marketing”: Producto (bien material, servicio o idea); Precio (su coste a nuestro destinatario); Plaza o Distribución (canales a utilizar); y, Promoción y comunicación (venta personal, publicidad, RRPP, promociones). Mientras que la comercialización, se encarga de la venta directa a los clientes, prestar un servicio adecuado a fin de incrementar cada día las ventas, abarca la entrega de productos y su cobranza conforme al sistema de contratación. Su gestión, se basa en satisfacer las necesidades del mercado que la gerencia ha seleccionado como

objetivo; Abarca acciones como la selección del producto establecido a la venta, contar con clientes fijos e incrementar los mismos elegidos a través del canal de distribución, participar en las decisiones sobre condiciones de ventas; y, El proceso de comercialización va desde el diseño del producto al servicio.

**Instrumento en la sistematización computarizada.** En la actualidad y con las nuevas tecnologías vivimos en un cambio constante por lo que, sin importar lo pequeña que sea la empresa o la rama en la que se desempeñe, es necesario hacer presencia digital a través de las redes sociales o un sitio web propio de la empresa y, además, integrar en la compañía los softwares necesarios para su adecuado funcionamiento.

Las ventajas del uso del computador en el control de procesos son múltiples, entre ellas se podría nombrar una mayor eficacia de las operaciones, mayor seguridad y una reducción drástica de las operaciones manuales.

**Instrumentos de Control Interno.** La base fundamental para que un negocio cumpla a cabalidad su gestión integral, es cumplir con todos y cada uno de los instrumentos de control interno, debiendo recordar que es un “Plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad, para salvaguardar sus recursos y verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a la política prescrita” Seminario de auditorías gubernamental de la ONU y INTOSA. Entre los elementos básicos se señala como principios básicos de Control Interno: a) Responsabilidad delimitada; b) Separación de funciones de carácter incompatible; c) Ninguna persona responsable de una transacción completa; d) Selección de servidores hábiles y capaces; e) Aplicación de pruebas continuas de exactitud a las operaciones; f) Rotación de deberes; g) Fianzas; h) Instrucciones por escrito; i) formularios prenumerados; j) Contabilidad por partida doble; k) Depósitos inmediatos e intactos; l) Uso del mínimo de cuentas bancarias; m) Utilización de cuentas de control; y, Uso de equipos electrónicos.

**Instrumentos para la evaluación integral de la empresa.** No es otra cosa que medir los resultados. Otro punto de gran relevancia es la medición; sobre esto, lo principal es siempre llevar un control de la información, datos, ingresos y egresos, ventas, cantidad de dinero invertido y objetivos alcanzados. La idea es que con toda la información que se disponga se pueda realizar evaluaciones periódicas de desempeño de la empresa y definir la dirección que debe tomar la organización.

Lo importante de los objetivos de la evaluación interna, es a) Averiguar el cumplimiento de las disposiciones vigentes, reglamentos, metas, cumplir con los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; b) Determinar la confiabilidad de la información general como base para la toma de decisiones; c) Salvaguardar los recursos humanos, materiales, financieros, disminuyendo riesgos de fraudes; d) Examinar y evaluar el sistema de control interno, su rendimientos, logros de eficiencia, efectividad y economía; e) Recomendar mejoras en los sistemas contable, control, administración, información gerencial y las operaciones en general; f) Asesorar a la gerencia; descubrir y divulgar irregularidades y desviaciones significativas; y, g) Colaborar con los evaluadores para asegurar un control adecuado de Control Interno como Externo.

**Instrumentos para la gestión gerencial.** Ante todo, es necesario indicar que el Gerente o Administrador de la empresa que fuere, deba conocer se puede decir en detalle cada uno de los instrumentos anteriormente detallados y relacionados a la Planificación, Jurisprudencia, Reglamentación interna de todas y cada una de las áreas, para poder interpretar los problemas y que deba dar soluciones inmediatas, como gestión gerencial fundamental. Por otra parte, existen instrumentos inmediatos y periódicos para la gerencia de toda empresa como, información de disponibilidad de recursos financieros y presupuestarios, reportes de novedades del personal, reportes de producción y venta, hojas de ruta, entrega recepción de materiales entre otros; toda esta información, sirve para la toma de decisiones seguras como:

a) La capacidad de pago a corto y mediano plazo de sus obligaciones; b) La rentabilidad de las operaciones; c) Los valores reales de los activos; d) Naturaleza y características de las obligaciones; e) Habilidad para realizar inversiones; f) Potencial para conseguir oportunamente nuevos recursos; g) Capacidad para soportar y resolver cualquier problema; h) Eficiencia en los procesos administrativos; g) Velar por el cumplimiento de obligaciones de los empleados; h) Determinación de aplicación de nuevas normativas; i) Evaluación de los sistemas de control interno; j) Empeño y participación de futuros planes y procedimientos; k) Justificar sus actuaciones con respaldos legales ante los inversionistas; l) representar a la empresa en los aspectos judiciales; entre otras herramientas, sin olvidar que el Gerente o Administrador debe ser un profesional experimentado, para responder en todo momento las exigencias empresariales.

## Conclusiones

Habiendo desarrollado el presente estudio sobre instrumentos para la gestión gerencial de las empresas, se pudo llegar a una conclusión muy importante que, una persona que se encuentra a cargo de gerenciar una empresa, no solamente debe ser profesional; sino, tener experiencia en la dirección empresarial; por cuanto, debe conocer plenamente todos y cada uno de los instrumentos administrativos como planificación, una herramienta básica que le sirve para guiar las diferentes actividades que conlleven al éxito de la organización, instrumento que contiene datos de vital importancia como el establecimiento de objetivos y metas para lograr cumplir el deseo de obtener ganancias por parte de los inversores; en este documento base, se cuenta con una visión, misión, presupuestos de todo tipo debidamente analizados.

Se demuestra la necesidad de que el Gerente, deba tener conocimiento y experiencia en el manejo de normas que regulan todas las acciones legales de la entidad. Normas que determinan obligaciones para la empresa, trabajadores, proveedores y clientes; así como el cumplimiento de obligaciones como el pago de impuestos y permisos.

## Referencias

1. Accounting Standads Board (IASB). (10 de junio de 2021). *NIC 32*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/nor\\_internac/ES\\_GVT\\_IAS32\\_2013.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/ES_GVT_IAS32_2013.pdf)
2. Angulo, J. (2020). *Instrumentos Financieros*. Alcalá España: Univveridad de Alcalá.
3. Colectivo participantes Univeridad Managua Nicaragua . (2019). *Arte de planoficar*. Managua: UNAN.
4. conceptos-fundamentales.pdf. (10 de junio de 2021). *La Gerencia*. Obtenido de <https://postgradouft.files.wordpress.com/2012/10/conceptos-fundamentales.pdf>
5. Cortés Cortés, M. E. (2014). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Mexico DF: UACM.
6. Flores Gomes, G., & Carvajal Moreno, G. (2015). *Nociones de Derecho Positivo*. México DF: Porrúa.
7. Gallardo Gallardo, E. (2019). *Fundamentos de Administración*. Barelona España: UNBE.

8. Gualdrón Quiroga, W. F. (2016). *Análisis de la gestión de talento humano* . Bogotá Colombia: UMNG.
9. La Cruz Zambrano, A. (2021). Discover the world's research. <https://www.researchgate.net/publication>, 10.
10. Matamoros Andrade, E. V. (2016). *Auditoría de control interno*. Guayaquil Ecuador: UPS.
11. Melendez Torres, J. (2016). *Control Interno*. Ancash Perú: UCACH.
12. Rubio Cebrián, S. (8 de junio de 2021). *UNEDENSISIII*. Obtenido de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500846/n11.3\\_Instrumentos\\_de\\_contabilidad\\_financiera.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500846/n11.3_Instrumentos_de_contabilidad_financiera.pdf)
13. Rubio Domínguez, P. (2019). *Introducción a la gestión empresarial*. Barcelona : IEGE.