



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA TOTAL HOME, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JONNATHAN JEISON GUZMAN PACA

DIRECTOR: Ing. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

© 2019, Jonnathan Jeison Guzman Paca

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

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, JONNATHAN JEISON GUZMAN PACA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

.

Riobamba, 15 de noviembre de 2019



Jonnathan Jeison Guzman Paca

060406321-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA TOTAL HOME, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020.**, realizado por el señor: **JONNATHAN JEISON GUZMAN PACA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

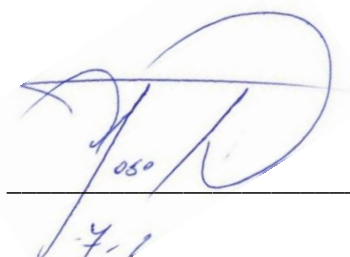
FECHA

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



15 de noviembre 2019

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN



15 de noviembre 2019

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
MIEMBRO DE TRIBUNAL



15 de noviembre 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico, con mucho amor y admiración, a mis padres, Kleber y Norma; mi hermana, mis abuelitos; y a toda mi familia, quienes han sido mi ejemplo, soporte, y motivación, en todo el trayecto de mi vida, personal y académica.

Afectuosamente, a mi novia, amigos/as, mis asesores de tesis y a todos los catedráticos de mi prestigiosa carrera como Ingeniero en Finanzas; por todo el apoyo, cariño y comprensión incondicional, que cortésmente me han brindado, en toda la travesía de mi vida; también por compartir plácidos momentos que, a pesar de tantas dificultades, lograron hacer muy especial mi vida universitaria.

Finalmente, dedico este trabajo a todos los que conforman la empresa Total Home; especialmente al Abg. Lenin Caranqui; Ing. Mirian Caranqui y a toda su familia, por ser personas dignas de admiración y motivación; en el logro de mis metas y objetivos personales.

Jonnathan Jeison Guzman Paca

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a dios, por ser mi fortaleza y mi guía en cada etapa de mi vida; también por colmarme de sabiduría y bendiciones, que me han permitido culminar satisfactoriamente, el presente trabajo de titulación y cumplir una meta más en mi vida.

Agradezco a mis padres, a mi querida hermana, a mis abuelitos, a mi novia, amigos/as y a toda mi familia; quienes siempre me han apoyado en cualquier circunstancia de la vida; pero, sobre todo, por tanto, amor y paciencia que me han brindado en todos estos años.

Me es grato agradecer, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a mi prestigiosa carrera de Ingeniería en Finanzas, a todos mis catedráticos, quienes con tanta paciencia me dotaron de conocimientos apropiados, para forjarme como un excelente profesional; especialmente agradezco al Ing. Gabriel Pilaguano e Ing. Maritza Rodríguez, quienes más que estar al pendiente de un trabajo de investigación; fueron de gran apoyo, a su vez supieron guiar y compartir cortésmente, todos los conocimientos apropiados para la correcta realización de este trabajo.

Mi reconocimiento al Sr. Pedro Caranqui y su esposa, por crear tan prestigiosa empresa denominada Total Home, especialmente doy gracias al Abg. Lenin Caranqui, Ing. Mirian Caranqui y toda su familia, por la oportunidad y confianza, que me concedieron afablemente, al abrirme las puertas de su empresa y permitir la realización de mis practicas pre profesionales, así como el presente trabajo de titulación.

Jonnathan Jeison Guzman Paca

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	Antecedentes investigativos.....	2
1.1.1.	<i>Antecedentes históricos</i>	2
1.2	Fundamentación legal.....	4
1.2.1	<i>Código de Comercio.</i>	4
1.2.2	<i>Código de Trabajo</i>	4
1.2.3	<i>Ley de Régimen Tributario Interno.</i>	4
1.2.4	<i>Impuesto a la Renta</i>	5
1.2.5	<i>Retenciones en la Fuente</i>	5
1.2.6	<i>Impuesto al Valor Agregado</i>	5
1.3	Fundamentación teórica.....	5
1.3.1	<i>El papel de las finanzas</i>	5
1.3.2	<i>Finanzas administrativas</i>	6
1.3.3	<i>Objetivo básico financiero</i>	6
1.3.4	<i>Responsables del cumplimiento básico del objetivo financiero</i>	6
1.3.5	<i>Modelo de gestión</i>	7
1.3.6	<i>Modelo de gestión financiera</i>	8
1.3.7	<i>Importancia del modelo de gestión financiera</i>	8
1.3.8	<i>Objetivos del modelo de gestión financiera</i>	9
1.3.9	<i>Estructura de un modelo de gestión financiera</i>	9
1.3.10	<i>Fase I: Información básica de la empresa</i>	10
1.3.10.1	<i>Misión empresarial</i>	10
1.3.10.2	<i>Visión empresarial</i>	10
1.3.10.3	<i>Objetivos empresariales</i>	11
1.3.10.4	<i>Principios empresariales</i>	11
1.3.10.5	<i>Organigrama estructural</i>	11

1.3.11	<i>Fase II Evaluación y diagnóstico</i>	11
1.3.11.1	<i>Análisis de los estados financieros</i>	11
1.3.11.2	<i>Análisis financiero</i>	12
1.3.11.3	<i>Análisis económico</i>	12
1.3.11.4	<i>Método para el análisis financiero vertical</i>	12
1.3.11.5	<i>Método para el análisis financiero horizontal</i>	13
1.3.11.6	<i>Método para análisis mediante razones financieras</i>	14
1.3.11.7	<i>Clasificación de las razones financieras</i>	15
1.3.11.8	<i>Informe financiero</i>	28
1.3.11.9	<i>Diagnóstico situacional</i>	29
1.3.12	<i>Fase III: Diseño del modelo de gestión financiera</i>	33
1.3.12.1	<i>Alcance del modelo en la gestión financiera</i>	33
1.3.12.2	<i>Asignación de responsabilidades</i>	34
1.3.12.3	<i>Objetivos de la propuesta del modelo de gestión financiera</i>	34
1.3.12.4	<i>Rediseño de herramientas de gestión</i>	34
1.3.12.5	<i>Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera</i>	35
1.3.12.6	<i>Diseño de Flujograma de procesos</i>	36
1.3.12.7	<i>Plan operativo de implementación de estrategias</i>	38
1.3.12.8	<i>Sistema de seguimiento y control mediante semáforo de alerta</i>	38
1.3.13	<i>Fase IV: Proyecciones financieras</i>	40
1.4	Marco conceptual	40

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Enfoque de investigación	42
2.2	Nivel de investigación	42
2.2.1	<i>Exploratorio</i>	42
2.2.2	<i>Descriptivo</i>	42
2.3	Diseño de investigación	43
2.4	Tipo de estudio	43
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	43
2.5.1	<i>Población de la empresa Total Home</i>	44
2.5.2	<i>Población transversal</i>	44
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	44
2.6.1	<i>Métodos</i>	44
2.6.2	<i>Técnicas</i>	45
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	45
2.7	Validez y confiabilidad del cuestionario	46

2.7.1	<i>Alfa de Cronbach</i>	46
2.8	Idea a defender	47
2.9	VARIABLES	47
2.9.1	<i>Variable Independiente</i>	47
2.9.2	<i>Variable Dependiente</i>	47

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados	48
3.1.1	<i>Entrevista dirigida al gerente general de la empresa “Total Home”</i>	49
3.1.2	<i>Entrevista al encargado del departamento administrativo-financiero</i>	53
3.1.3	<i>Resultados generales de entrevistas</i>	57
3.1.4	<i>Encuesta aplicada al personal de la empresa “Total Home”</i>	58
3.1.5	<i>Resultados generales de encuestas</i>	77
3.2	Evaluación financiera	79
3.2.1	<i>Análisis horizontal y vertical de los estados financieros</i>	79
3.2.2	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal</i>	83
3.2.3	<i>Estructura económica financiera</i>	90
3.2.4	<i>Cálculo de las necesidades operativas de fondo</i>	92
3.2.5	<i>Resultados NOF</i>	93
3.2.6	<i>Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta</i>	94
3.2.7	<i>Resultados Ventas=Costo de venta</i>	94
3.2.8	<i>Evaluación financiera del estado de resultados</i>	95
3.2.9	<i>Razones financieras</i>	97
3.2.9.1	<i>Resultados indicadores de liquidez</i>	98
3.2.9.2	<i>Resultados indicadores de endeudamiento</i>	98
3.2.9.3	<i>Resultados indicadores de actividad</i>	98
3.2.9.4	<i>Resultados indicadores de rentabilidad</i>	99
3.2.10	<i>Resultados generales de evaluación financiera</i>	100
3.3	Diagnóstico situacional de la empresa	101
3.3.1	<i>Filosofía empresarial</i>	101
3.3.1.1	<i>Misión</i>	101
3.3.1.2	<i>Visión</i>	101
3.3.1.3	<i>Organigrama estructural de la empresa</i>	101
3.3.1.4	<i>Valores Institucionales</i>	102
3.3.2	<i>Macro entorno</i>	103
3.3.3	<i>Micro entorno</i>	104
3.3.4	<i>Análisis Interno</i>	105

3.3.5	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	107
3.3.6	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	108
3.3.7	<i>Matriz FODA</i>	109
3.3.8	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i>	110
3.4	Discusión de resultados	111
3.5	Verificación de la idea a defender	112
3.5.1	<i>Planteamiento de la idea a defender</i>	112
3.5.2	<i>Variables de la idea a defender</i>	113
3.5.3	<i>Estimador estadístico</i>	113
3.5.4	<i>Nivel de significación y reglas de decisión</i>	113
3.5.5	<i>Cálculo chi cuadrado X²</i>	114
3.5.6	<i>Decisión</i>	114
3.6	Propuesta	115
3.7	Contenido de la propuesta	115
3.8	Información básica de la empresa	115
3.8.1	<i>Almacenes</i>	116
3.8.2	<i>Logotipo</i>	116
3.8.3	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	116
3.8.4	<i>Base legal</i>	117
3.8.5	<i>Línea de productos</i>	118
3.9	Diseño del modelo de gestión financiero	119
3.9.1	<i>Introducción</i>	119
3.9.2	<i>Alcance del modelo de gestión financiera</i>	119
3.9.3	<i>Beneficiarios</i>	119
3.9.4	<i>Tiempo de ejecución</i>	119
3.9.5	<i>Equipo técnico responsable</i>	119
3.9.6	<i>Objetivos de la propuesta</i>	120
3.9.6.1	<i>Objetivo general</i>	120
3.9.6.2	<i>Objetivos específicos</i>	120
3.10	Rediseño de la filosofía empresarial	120
3.10.1	<i>Rediseño de la misión.</i>	120
3.10.2	<i>Rediseño de la visión.</i>	120
3.10.3	<i>Rediseño del organigrama estructural de la empresa</i>	121
3.11	Diseño de mapa y flujogramas de procesos	122
3.11.1	<i>Mapa de procesos</i>	122
3.11.2	<i>Diseño de flujogramas de procesos</i>	123
3.11.2.1	<i>Proceso 1: Adquisición de mercadería</i>	123

3.11.2.2	<i>Proceso 2: Ventas</i>	126
3.11.2.3	<i>Proceso 3: Evaluación del cliente</i>	129
3.11.2.4	<i>Proceso 4: Otorgamiento de crédito</i>	131
3.11.2.5	<i>Proceso 5: Gestión de cobranzas</i>	133
3.11.2.6	<i>Proceso 6: Otorgamiento de incentivos laborales</i>	136
3.11.2.7	<i>Proceso 7: Implementación de estrategias</i>	138
3.12	Plan operativo anual	140
3.13	Seguimiento y control	142
3.14	Políticas financieras	145
3.14.1	<i>Política financiera No 1:</i>	146
3.14.2	<i>Política financiera No 2:</i>	146
3.14.3	<i>Política financiera No 3:</i>	146
3.14.4	<i>Política financiera No 4:</i>	147
3.14.5	<i>Política financiera No 5:</i>	147
3.14.6	<i>Política financiera No 6:</i>	148
3.14.7	<i>Política financiera No 7:</i>	148
3.14.8	<i>Política financiera No 8:</i>	149
3.14.9	<i>Política financiera No 9:</i>	149
3.14.10	<i>Política financiera No 10:</i>	150
3.15	Proyecciones	151
3.15.1	<i>Proyección del balance general, período 2019-2022.</i>	151
3.15.2	<i>Cálculo de las necesidades operativas de fondo, período 2019-2022.</i>	152
3.15.3	<i>Proyección del estado de resultados, período 2019-2022.</i>	152
3.15.4	<i>Igualación de cuentas, período 2022: Ventas=Costo de venta</i>	152
3.15.5	<i>Proyección de las razones financieras, período 2019-2022.</i>	153
3.16	Resultados generales del marco propositivo	154
	CONCLUSIONES	155
	RECOMENDACIONES	156
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Simbología para los flujogramas de procesos	36
Tabla 2-1:	Simbología adicional para flujogramas de procesos	37
Tabla 3-1:	POA.....	38
Tabla 4-1:	Indicadores de gestión	39
Tabla 1-2:	Población de la empresa Total Home	44
Tabla 2-2:	Cálculo Alfa de Cronbach	46
Tabla 1-3:	Encuesta: Cargos que desempeña el Personal.....	58
Tabla 2-3:	Encuesta: Herramientas de gestión empresarial.....	59
Tabla 3-3:	Encuesta: Nivel de aceptación	60
Tabla 4-3:	Encuesta: Comunicación jefe-empleado	62
Tabla 5-3:	Encuesta: Cumplimiento de objetivos y metas	63
Tabla 6-3:	Encuesta: Información acerca de los niveles de morosidad	64
Tabla 7-3:	Encuesta: Factores que inciden en la morosidad.....	65
Tabla 8-3:	Encuesta: Conocimiento acerca de políticas de cobro a clientes.....	66
Tabla 9-3:	Encuesta: Participación en la toma de decisiones empresariales.....	67
Tabla 10-3:	Encuesta: Incentivos y méritos al personal	68
Tabla 11-3:	Encuesta: Existencia de diagramas de flujo de procesos.....	69
Tabla 12-3:	Encuesta: Existencia de un modelo de gestión financiera.....	70
Tabla 13-3:	Encuesta: Capacitación al personal.....	71
Tabla 14-3:	Encuesta: Áreas para capacitación al personal.....	72
Tabla 15-3:	Encuesta: Aspectos de mejoras en el otorgamiento de crédito a clientes	73
Tabla 16-3:	Encuesta: Estrategias para incrementar ventas.....	74
Tabla 17-3:	Encuestas: Aspectos de mejora para la empresa	75
Tabla 18-3:	Encuesta: Conocimiento acerca del organigrama estructural	76
Tabla 19-3:	Análisis horizontal y vertical del balance general	79
Tabla 20-3:	Análisis horizontal y vertical del estado de resultados.....	81
Tabla 21-3:	Estructura económica y financiera.....	90
Tabla 22-3:	NOF.....	92
Tabla 23-3:	Financiamiento de NOF 2016.....	92
Tabla 24-3:	Balance Financiero 2016	92
Tabla 25-3:	Financiamiento NOF 2017	92
Tabla 26-3:	Balance Financiero 2017	92
Tabla 27-3:	Financiamiento NOF 2018	93
Tabla 28-3:	Balance Financiero 2018	93
Tabla 29-3:	Ventas=Costo de venta	94

Tabla 30-3: Síntesis de razones financieras	97
Tabla 31-3: Factores claves del macro entorno	103
Tabla 32-3: Factores claves de micro entorno.....	104
Tabla 33-3: Factores claves internos	105
Tabla 34-3: MEFE	107
Tabla 35-3: MEFI	108
Tabla 36-3: Diseño de las estrategias	110
Tabla 37-3: Frecuencias observadas	113
Tabla 38-3: Frecuencias esperadas.....	113
Tabla 39-3: Cálculo del chi-cuadrado	114
Tabla 40-3: Información básica de la empresa	115
Tabla 41-3: Matriz y sucursales de la empresa	116
Tabla 42-3: Línea de productos	118
Tabla 43-3: Plan operativo anual para implementación de estrategias 2019.	140
Tabla 44-3: Seguimiento y control mediante semáforos 2018.	142
Tabla 45-3: Seguimiento y control mediante semáforos 2019.	143
Tabla 46-3: Políticas financieras 2019.....	145
Tabla 47-3: Proyección ventas	146
Tabla 48-3: Optimización y proyección del costo de venta.....	146
Tabla 49-3: Proyección gastos	146
Tabla 50-3: Optimización y proyección del período de cobro	147
Tabla 51-3: Optimización y proyección de cuentas por cobrar	147
Tabla 52-3: Optimización y proyección del período de pago a proveedores	147
Tabla 53-3: Optimización y proyección de cuentas por pagar a proveedores.....	147
Tabla 54-3: Optimización y proyección de rotación de inventarios	148
Tabla 55-3: Optimización y proyección de inventarios.....	148
Tabla 56-3: Proyección del efectivo.....	148
Tabla 57-3: Inversiones en activos fijos.....	149
Tabla 58-3: Depreciación de activos fijos	149
Tabla 59-3: Optimización de pasivos no corrientes	150
Tabla 60-3: Balance general proyectado 2019-2022.....	151
Tabla 61-3: Cálculo y proyecciones de NOF 2019-2022	152
Tabla 62-3: Estado de resultados proyectado 2019-2022.....	152
Tabla 63-3: Igualación de cuentas: Ventas= Costo de venta.....	152
Tabla 64-3: Razones financieras proyectadas 2019-2022	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Encuestas: Herramientas de gestión empresarial	59
Gráfico 2-3:	Encuestas: Nivel de aceptación	60
Gráfico 3-3:	Encuesta: Comunicación jefe- empleado.....	62
Gráfico 4-3:	Encuesta: Cumplimiento de objetivos y metas	63
Gráfico 5-3:	Encuesta: Información acerca de los niveles de morosidad	64
Gráfico 6-3:	Encuesta: Factores que inciden en la morosidad	65
Gráfico 7-3:	Encuesta: Conocimiento acerca de políticas de cobro a clientes	66
Gráfico 8-3:	Encuesta: Participación en la toma de decisiones empresariales	67
Gráfico 9-3:	Encuesta: Incentivos y méritos al personal.....	68
Gráfico 10-3:	Encuesta: Existencia de diagramas de flujo de procesos	69
Gráfico 11-3:	Encuesta: Existencia de un modelo de gestión financiera	70
Gráfico 12-3:	Encuesta: Capacitación al personal	71
Gráfico 13-3:	Encuesta: Áreas para Capacitación al Personal	72
Gráfico 14-3:	Encuesta: Aspectos de mejoras en el otorgamiento de crédito a clientes.....	73
Gráfico 15-3:	Encuesta: Estrategias para incrementar ventas	74
Gráfico 16-3:	Encuestas: Aspectos de mejora en la empresa.....	75
Gráfico 17-3:	Encuesta: Conocimiento acerca del organigrama estructural	76
Gráfico 18-3:	Activos	83
Gráfico 19-3:	Activos	83
Gráfico 20-3:	Activos Corrientes.....	84
Gráfico 21-3:	Activos Corrientes.....	84
Gráfico 22-3:	Activos no corrientes.....	85
Gráfico 23-3:	Activos no corrientes.....	85
Gráfico 24-3:	Pasivos	86
Gráfico 25-3:	Pasivos	86
Gráfico 26-3:	Pasivos corrientes.....	87
Gráfico 27-3:	Pasivos corrientes.....	87
Gráfico 28-3:	Pasivos no corrientes.....	88
Gráfico 29-3:	Pasivos no corrientes.....	88
Gráfico 30-3:	Pasivo + Patrimonio	89
Gráfico 31-3:	Pasivos + Patrimonio.....	89
Gráfico 32-3:	Estructura financiera	91
Gráfico 33-3:	Estructura financiera	91
Gráfico 34-3:	Ventas	95
Gráfico 35-3:	Ventas	95

Gráfico 36-3:	Utilidades	96
Gráfico 37-3:	Utilidades	96
Gráfico 38-3:	Organigrama estructural Total Home	101
Gráfico 39-3:	Matriz FODA	109
Gráfico 40-3:	Contenido de la propuesta	115
Gráfico 41-3:	Logotipo Total Home y Total Motors	116
Gráfico 42-3:	Rediseño de organigrama estructural.	121
Gráfico 43-3:	Mapa de procesos estrategias de aplicación.	122
Gráfico 44-3:	Proceso 1: Adquisición de mercadería.	125
Gráfico 45-3:	Proceso 2: Ventas.....	128
Gráfico 46-3:	Proceso 3: Evaluación al cliente.....	130
Gráfico 47-3:	Proceso 4: Otorgamiento de crédito	132
Gráfico 48-3:	Proceso 5: Gestión de cobranzas	135
Gráfico 49-3:	Proceso 6: Otorgamiento de incentivos laborales.....	137
Gráfico 50-3:	Proceso 7: Implementación de estrategias.	139

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** RUC de la empresa
- Anexo B:** Estados financieros Total Home 2016
- Anexo C:** Estados financieros Total Home 2017
- Anexo D:** Estados financieros Total Home 2018
- Anexo E:** Guía de entrevista para directivos de la empresa
- Anexo F:** Cuestionario de encuestas para el personal de la empresa.
- Anexo G:** Abg. Lenin Caranqui. Gerente General Total Home.
- Anexo H:** Ing. Mirian Caranqui. Departamento administrativo-financiero.
- Anexo I:** Encuestas al personal de la empresa.
- Anexo J:** Encuestas al personal de la empresa.
- Anexo K:** Cálculos y proyecciones EXCEL

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tiene como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, ubicado en el cantón Riobamba, período 2020. Con la finalidad de optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa. Para el desarrollo del trabajo de titulación se procedió a recolectar información necesaria de la empresa, mediante entrevistas al personal administrativo y encuestas a todo el personal, gracias a esto se logró identificar que la empresa Total Home, no cuenta con un modelo de gestión financiera; consecuentemente, se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió identificar el crecimiento de cuentas por cobrar, inconsistencias en el control de inventarios, crecimiento de obligaciones con el IESS, y según resultados de las NOF, existe un excedente de efectivo, durante el período 2018; además, se ejecutó un diagnóstico situacional apoyado en la matriz FODA, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa. Acorde a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se logró proponer un modelo de gestión financiero el cual consta de: rediseño de la filosofía empresarial, creación de mapa y flujogramas de procesos, establecer un Plan Operativo Anual y un sistema de seguimiento y control mediante semáforos; por último, se propone políticas financieras: para incrementar ventas, optimizar costo de ventas, incrementar gastos, optimizar período de cobro y cuentas por cobrar, optimizar período de pago y cuentas por pagar a proveedores, optimizar rotación de inventarios, incrementar efectivo, inversión y depreciación de activos fijos y para la optimización de pasivos no corrientes; mismas que contribuirán a la optimización de recursos económicos y financieros; con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Total Home.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <MATRIZ FODA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.



ABSTRACT

The purpose of this degree work is to propose a financial management model for the Total Home Company, located in the Riobamba canton, 2020 period. In order to optimize the economic and financial resources of the company. For the development of this work, the necessary information was collected from the company, through interviews with the administrative staff and surveys of all the personnel, thanks to this it was possible to identify that the Total Home company does not have a financial management model; consequently, a financial evaluation was carried out, which allowed identifying the growth of accounts receivable, inconsistencies in the control of inventories, growth of obligations with the IESS, and according to results of the NOF, there is a surplus of cash, during 2018 period; In addition, a situational diagnosis was carried out based on the SWOT matrix, which allowed to know the current situation of the company. According to the results obtained during the research process, it was possible to propose a financial management model which consists of: redesign of the business philosophy, creation of a map and process flowcharts, establish an Annual Operating Plan and a monitoring and control system by traffic lights; Finally, financial policies are proposed: to increase sales, optimize cost of sales, increase expenses, optimize collection period and accounts receivable, optimize payment period and accounts payable to suppliers, optimize inventory turnover, increase cash, investment and depreciation of fixed assets and for the optimization of non-current liabilities; same that will contribute to the optimization of economic and financial resources; in order to improve the profitability of the Total Home company.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <OPTIMIZATION OF ECONOMIC AND FINANCIAL RESOURCES>, <FINANCIAL EVALUATION>, <SWOT MATRIX>, <BUSINESS PHILOSOPHY>, <ANNUAL OPERATIONAL PLAN>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>



INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es considerada como pilar fundamental para el éxito de una organización porque se relaciona directamente con el manejo adecuado de sus flujos monetarios; así también puede ser un pilar para el fracaso de dicha organización debido a que, si no se logra administrar adecuadamente los recursos financieros, la empresa quebraría; por ello el presente trabajo de titulación, tiene como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2020; el mismo que en su contenido consta de III capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el capítulo I, está conformado por: Marco teórico, antecedentes investigativos sobre la empresa, fundamentación legal, fundamentación teórica, marco conceptual, idea a defender y las variables correspondientes al tema de investigación; este capítulo es muy importante debido a que permite sustentar de forma teórica la investigación que se va a realizar.

En el capítulo II, marco metodológico mismo que contiene: Enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, validez y confiabilidad del cuestionario, resultados, evaluación financiera, diagnóstico situacional de la empresa y verificación de idea a defender. Este capítulo facilitará la ejecución del trabajo investigativo, ya que nos permitirá conocer las herramientas específicas para la elaboración del modelo de gestión financiera.

En el capítulo III, se trata del marco de resultados y discusión de resultados, en este capítulo se establece también la propuesta del presente trabajo de investigación mismo que está conformado por: Título, contenido de propuesta, información básica de la empresa, diseño del modelo de gestión financiero y proyecciones financieras hasta el año 2022; este capítulo refleja todo el estudio realizado durante los 3 capítulos anteriores porque se pondrá en práctica todo lo aprendido, para desarrollar adecuadamente la propuesta.

Finalmente, se adjunta las conclusiones que son detalladas en forma resumida, clara y precisa todos los hallazgos o sucesos encontrados durante la investigación, estas a su vez están acompañadas por las recomendaciones correspondientes, que están enfocadas a buscar el mejoramiento y fortalecimiento del problema de estudio. Los anexos servirán como evidencia de las investigaciones realizadas; mismas que se convertirán en sustento del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1. Antecedentes históricos

Con el fin de disponer de pautas sobre el trabajo de investigación a desarrollar, se indagó en diferentes fuentes bibliográficas dentro de los límites del país, sirviendo de precedentes investigativos los siguientes:

(Pérez Yambi, 2015), en su trabajo de titulación, *“Indicadores de Gestión Basados en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la cadena de negocios TOTAL HOME de la ciudad de Riobamba” (Tesis)*. Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye:

1. Se ha determinado los indicadores más óptimos para la cadena de negocios TOTALHOME, esto se realizó mediante un diagnóstico situacional ya que la empresa no contaba con un FODA, mediante el proceso de información realizada a la empresa se realizó un FODA estratégicos, Mapa estratégico y los indicadores de gestión basadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
2. Se ha establecido una guía de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral, por consiguiente, con su implementación de manera coherente entre todos los elementos, se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje y su desarrollo.

(Caranqui Saez , 2016), en su trabajo de titulación *“Diseño estratégico de reposicionamiento de marca Total Home de la empresa familiar en la ciudad de Riobamba.” (Tesis)*. Carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, manifiesta:

1. Luego de haber realizado un análisis al entorno de la empresa a través de los grupos focales y las entrevistas se determinó que la empresa se encuentra posicionada en un 35% en el mercado de Riobamba, y además las empresas competidoras indican que actualmente hay empresas comercializadoras con metas y objetivos que se enfrentan en un marketing de guerrillas donde se enfrente las percepciones a estar en la participación y atiende a un segmento de mercado socioeconómico de clase media y media baja debido a la falta de conocimiento e innovaciones para conseguir nuevos mercados metas y nuevas

estrategias. Los consumidores de electrodomésticos, identifican a Total Home como una empresa que tiene un servicio al cliente agradable y cómodo, sus productos son buenos, y tienen garantía, aunque consideran que a veces parecería que compiten con los otros negocios y se olvidan el daño que pueda provocar a los clientes, y mantienen sus precios mientras la competencia baja sus precios. Entonces lo que indican que la empresa es fluctuante en precios.

(Inmunda, 2018), en su trabajo de titulación “*Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza*” (Tesis). Carrera de Ingeniería financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

El modelo de gestión financiera sirve como herramienta importante para la gestión financiera para una adecuada toma de decisiones, mejorando la rentabilidad de la organización. El modelo propuesto dispone de proyecciones mediante pronósticos a fin de medir el cumplimiento de las estrategias y los objetivos planteados.

(Pesantes, 2018), señala en su documento de titulación “*Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*” (Tesis). Carrera de Ingeniería financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

Para el diagnóstico de la entidad se aplicó una encuesta al personal, posteriormente la matriz FODA y análisis financiero; horizontal, vertical e indicadores; identificando falencias que le permitieron diseñar un modelo de gestión financiera mediante una planificación presupuestaria y proyección financiera de los balances a través del Balanced Scorecard.

Las investigaciones anteriormente indagadas, resultan de gran utilidad porque indica la relevancia de disponer de un modelo de gestión financiera en todas las empresa, así también refleja investigaciones relacionada a la empresa Total Home, que se convierte en guía para la elaboración del modelo de gestión financiera, con el fin de establecer lineamientos que se encaminen al cumplimiento de objetivos dentro de la organización, la optimización de sus recursos económicos y financieros para alcanzar índices de rentabilidad razonables mediante la toma adecuada de decisiones.

1.2 Fundamentación legal

La Empresa Total Home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, está sujeta a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercial como son:

1.2.1 Código de Comercio.

“Art. 2.-Actividad Productiva. -Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generan valor agregado”. (COPCI, 2016)

Art. 3.-Objeto. -El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar. (COPCI, 2016)

1.2.2 Código de Trabajo

“Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.” (Código de Trabajo, 2018)

1.2.3 Ley de Régimen Tributario Interno.

“Art. 94.-Para efectos de esta Ley el término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros. (LORTI, 2018)

1.2.4 *Impuesto a la Renta*

“Art. 23.-Sistemas de determinación. -La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, de modo mixto, mediante convenios tributarios o por el sistema de estimación objetiva global.” (LORTI, 2018)

1.2.5 *Retenciones en la Fuente*

“Art. 43.-Retenciones en la fuente de ingresos del trabajo con relación de dependencia. -Los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, originados en dicha relación, se sujetan a retención en la fuente con base en las tarifas establecidas en el artículo 36 de esta Ley y de conformidad con el procedimiento que se indique en el Reglamento.” (LORTI, 2018)

1.2.6 *Impuesto al Valor Agregado*

“Art. 51.-Objeto del Impuesto. - Establéese el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.” (LORTI, 2018)

“Art. 59.-Hecho generador. - El IVA se causa en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto transferir el dominio de los bienes o la prestación de los servicios, hecho por el cual se debe emitir obligatoriamente la respectiva factura, nota o boleta de venta.” (LORTI, 2018)

1.3 *Fundamentación teórica*

1.3.1 *El papel de las finanzas*

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, así mismo, lo gastan o lo invierten. Las finanzas abarcan todo el proceso de las empresas, de todos los mercados existentes, así como de los instrumentos que intervienen en la transferencia de dinero entre personas, organizaciones, empresas y hasta en los gobiernos. (Baena Toro, 2014, pág. 1)

Las finanzas son muy importantes debido a que lo podemos encontrar en cualquier instancia de nuestra vida como vulgarmente lo llamamos las finanzas empiezan en el hogar, en el cual los jefes de hogar deciden la mejor opción para manejar adecuadamente todos sus recursos económicos y financieros; con el fin de evitar futuros problemas financieros.

1.3.2 Finanzas administrativas

El administrador financiero o analista financiero en la organización, puede llegar a realizar tareas como proyecciones financieras (ventas, costos, gastos), recaudo de dinero (flujo de caja), manejo de clientes (créditos, descuentos), evaluación de proyectos de inversión o financiación, lectura de indicadores entre otras tantas funciones, que lo conduzcan al objetivo básico financiero, que es la creación de valor de la empresa y su posicionamiento a nivel productivo y competitivo dentro de su sector, región, o a nivel nacional e internacional. (Baena Toro, 2014, pág. 1)

Las finanzas administrativas las realiza el administrador financiero en la empresa de negocios; estas personas son los que administran proactivamente los asuntos financieros de una determinada empresa, sea esta de servicios, comercial o manufacturera, grande o pequeña, pública o privada, con o sin ánimo de lucro.

1.3.3 Objetivo básico financiero

Es importante resaltar que la maximización de las utilidades, al igual que maximizar la productividad, minimizar los costos, aprovechar la capacidad instalada o incrementar la utilidad operacional, no son objetivos básicos, pero sí conllevan a que la empresa genere valor, especialmente cuando son proyectados a largo plazo. (Baena Toro, 2014, pág. 2)

El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa o de dinero en el tiempo; en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión reflejadas en niveles adecuados de rentabilidad, accionistas, propietarios o inversionistas.

1.3.4 Responsables del cumplimiento básico del objetivo financiero

Los responsables del cumplimiento del objetivo básico financiero en una empresa u organización, están dados en todos los niveles, áreas o dependencias. La responsabilidad directa está sujeta al representante legal, la gerencia, el administrador del negocio o el analista financiero, quién

evaluará constantemente que las decisiones tomadas y ejecutadas cumplan con las expectativas deseadas y permitan la generación de valor. (Baena Toro, 2014, pág. 3)

Son responsabilidades del área financiera:

- Producción
- Administración eficiente del capital de trabajo
- Selección y evaluación de inversiones a largo plazo
- Manejo de fondos requeridos por la empresa
- Participación en el desarrollo de la empresa
- Manejo administrativo de las áreas (Baena Toro, 2014, pág. 6)

Para el caso de la gran empresa, el área financiera será diferente debido a que en ella se presenta variedad de personal, funciones, actividades y compromisos; la toma de decisiones estará a cargo de un líder financiero, quien debe conocer, no solo del tema, sino también de la organización como tal, que le permita conducirla según sus lineamientos estratégicos. (Baena Toro, 2014, pág. 6)

La organización y la función financiera, debe realizarse de acuerdo con el tipo y tamaño de la empresa. De acuerdo al tamaño, hay pequeña, mediana y gran empresa. Para la pequeña y mediana empresa, la función financiera estará a cargo del área contable y la toma de decisiones será responsabilidad de gerencia.

1.3.5 *Modelo de gestión*

La Gestión es un conjunto de fases unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad, a más de ser una estructura comprobada para la gestión y mejora continua de las políticas, procedimientos y procesos de la organización (Martínez G. M., 2013)

Según Silva (2016) un Modelo de gestión es un esquema sistematizado de procesos delineados a optimizar los recursos administrativos y financieros de acuerdo a los objetivos de la organización.

En base a lo antes citado se concluye que: El modelo de gestión es un documento base indispensable en cualquier empresa para dar cumplimiento a su misión y visión, encaminado a una mejora continua mediante procesos continuos y sincronizados a fin de disponer de eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las actividades realizadas o por realizarse.

1.3.6 *Modelo de gestión financiera*

Según Pérez & Veiga (2015), la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y para poder funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de todos los ingresos y gastos de la empresa.

Un modelo de gestión financiera es una herramienta que representa un conjunto de procesos interdependientes, orientados a planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente y eficaz todos los recursos económicos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos y metas establecidas por cada empresa u organización, a fin de predecir el comportamiento de las variables para tomar decisiones acertadas. (Grenot, 2015)

De acuerdo a lo anterior se concluye que: el modelo de gestión financiera es un instrumento administrativo-financiero que encamina al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante acciones y procesos sincronizados de forma eficiente, eficaz y efectiva sobre los recursos disponible en la organización, sirviendo de base financiera para la toma de decisiones empresariales.

1.3.7 *Importancia del modelo de gestión financiera*

De acuerdo con Grenot (2015) los modelos de gestión son importante en toda organización ya que está integra todas las áreas de estudios relacionadas con las finanzas y la economía de la empresa con el propósito de dar cumplimiento a la misión de la misma. Al mismo tiempo orienta a la generación de liquidez y rentabilidad suficiente, siendo competitiva y generando desarrollo.

Según Pérez & Veiga (2015), la importancia de los modelos de gestión financiera hace frente a las necesidades de financiación ajena, el alto nivel de incertidumbre en relación al nivel de ingresos y a la mínima capacidad de adaptación y respuesta ante cualquier imprevisto de carácter económico y financiero.

Por consiguiente, la importancia de un modelo de gestión financiera radica en generar rentabilidad y liquidez de todas las operaciones efectuadas por la organización, mismos que se realizarán direccionadas al cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

1.3.8 *Objetivos del modelo de gestión financiera*

En la mayoría de empresas los objetivos por lo general son de índole económico-financiero y todas las decisiones empresariales tienen la misma consecuencia, dichas decisiones se debe plantear de una manera adecuada y coordinada, buscando la interacción de cada uno de los departamentos que la conforman a fin de dar cumplimiento con la misión de la empresa, orientados a generar la suficiente rentabilidad y liquidez de su competitividad. (Grenot, 2015)

Para Pérez & Veiga (2015), los objetivos de los modelos de gestión financiera se fundamentan en dos elementos:

- a) Generar recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los accionistas.
- b) Eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para disponer de niveles aceptables y satisfactorios.

Entonces los modelos de gestión financiera buscan generar rentabilidad y liquidez mediante procesos direccionados a dar cumplimiento a los objetivos empresariales; a fin de disponer efectividad de los recursos económicos y financieros.

1.3.9 *Estructura de un modelo de gestión financiera*

Para Estupiñán (2012), la estructura conceptual de un modelo de gestión parte del establecimiento de la información básica de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos, entre otros), posteriormente se ejecuta un análisis e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, estableciendo estimaciones a fin de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone un modelo conceptual donde se ubica las estrategias a seguir según las métricas impuestas en cada una de las ellas.



Gráfico 1-1: Estructura de un modelo de gestión financiera

Fuente: (Estupiñan, 2012)

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

1.3.10 Fase I: Información básica de la empresa

1.3.10.1 Misión empresarial

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización. (Buján, 2018).

1.3.10.2 Visión empresarial

La visión empresarial es la capacidad de proyectar el futuro de una empresa. En un concepto más terminado. Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es

aquello en lo que pretende convertirse en el futuro; para ello previamente se deberá establecer objetivos y políticas encaminadas al logro de las metas, en menor tiempo y optimización al máximo de los recursos económicos y financieros de una organización. (Duque, 2016).

1.3.10.3 *Objetivos empresariales*

Un objetivo empresarial es en el mundo de la empresa, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades, estos son muy importantes debido a que si no se tiene objetivos la empresa u organización no tendría sentido ni razón para funcionar o existir (Palella & Martins, 2017).

1.3.10.4 *Principios empresariales*

Los Principios Empresariales son un conjunto de valores y normas que guían el actuar de todos los colaboradores de una empresa y que sirven de marco de referencia para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del negocio (Buján, 2018).

1.3.10.5 *Organigrama estructural*

Un organigrama no es más que una figura o representación gráfica de cómo se encuentra estructurada una empresa o cualquier organización, contienen estructuras de todos los departamentos existentes en dicha organización, en algunas ocasiones también se encuentran inmersos las personas que dirigen dichos departamentos, a su vez el organigrama establece un esquema sobre las relaciones jerárquicas; esto a su vez permite a la empresa y empleados comunicarse de mejor manera y trabajar de forma más organizada.

1.3.11 *Fase II Evaluación y diagnóstico*

1.3.11.1 *Análisis de los estados financieros*

¿Por qué o para que es necesario conocer la situación de los estados financieros de una empresa? Es una pregunta muy interesante e importante debido a que la empresa busca sobrevivir y crecer en un mercado cada vez más competitivo, buscando el máximo beneficio posible. El análisis de los estados contables permite saber si se va bien encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos marcados; por tanto, una vez hecho el registro contable de la información de la empresa

y verificada la información recogida, son necesarios un análisis y una interpretación de la información contable. (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

1.3.11.2 *Análisis financiero*

El análisis financiero sirve para conocer la estabilidad financiera de la empresa. Se hace un estudio de las fuentes financieras más aconsejables (financiación propia, préstamos, etc.), la capacidad de hacer frente a los gastos financieros (intereses, comisiones, etc.); siempre buscando el coste más bajo para dicha financiación; por ello se busca maximizar la rentabilidad de las inversiones dando una imagen de solvencia ante las deudas u obligaciones. (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

1.3.11.3 *Análisis económico*

Estudia el resultado de la empresa a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias, obteniendo así una visión global de la rentabilidad, la productividad, el crecimiento y las expectativas de lo que pasará después de un plazo estimado. (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

El objetivo es verificar si la empresa está en una situación equilibrada. Este equilibrio puede ser:

- **Financiero:** en lo financiero tendrá que ver con la capacidad de hacer frente a las obligaciones en los vencimientos acordados.
- **Económico:** aquí se comprobará la rentabilidad de la empresa como consecuencia de las inversiones o de la misma producción o prestación de servicios. (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

1.3.11.4 *Método para el análisis financiero vertical*

El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. (Lavalle Burguete, 2014)

Si lo aplicamos en el balance general, indica la proporción en que se encuentran invertidos, en cada clase de activo, los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma. Al aplicar este método

de análisis en el balance general de una empresa podríamos entonces observar que porcentaje de los recursos totales de una empresa están invertidos en activo circulante o en otras cuentas que sean de nuestro interés o presenten cualquier irregularidad.

El método del análisis vertical aplicado al balance general se debe realizar a partir de las siguientes bases:

- Asignar el 100% al activo total.
- Asignar el 100% a la suma del pasivo y el capital contable.
- Cada una de las partidas del activo, pasivo y capital deben representar una fracción de los totales del 100%.

Al aplicar el análisis vertical al estado de resultados, conoceremos el porcentaje de participación de diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida respecto a las ventas totales, que representan la mayoría de los ingresos totales de una empresa.

Hay que tener muy en cuenta que cuando se analiza el estado de resultados mediante este método siempre tomaremos como base las ventas netas. De ahí, el porcentaje obtenido de cada uno de las partidas de este estado financiero representaran la porción de cada partida en relación con las ventas de la empresa. (Lavalle Burguete, 2014)

Se debe comparar resultados con otros resultados obtenidos en años anteriores o estados financieros de otras empresas dedicadas al mismo giro de negocio; esto ayudará a evaluar de mejor manera la situación financiera y si es necesario tomar acciones correctivas a tiempo.

1.3.11.5 *Método para el análisis financiero horizontal*

Este método es una manera para realizar una evaluación financiera, el cual se encarga de comparar los estados financieros de una empresa con relación a dos o más períodos contiguos, con el fin de poder establecer la existencia de aumentos, disminuciones o variaciones de todas las cuentas existentes en los estados financieros, de un período a otro.

Este método es muy útil para una empresa, debido a que mediante esto se puede informar de los cambios en las actividades, a su vez se logrará conocer si los resultados han sido positivos o negativos; por último, se puede definir que cuentas necesitan un cambio inmediato por ser cambios significativos encontrados durante toda la evaluación financiera. (Duque, 2016).

Este tipo de análisis se debe aplicar siempre en períodos de tiempo similares, de diferentes años, ya sean de estados financieros, anuales, trimestrales o mensuales y deben compararse siempre al menos tres períodos diferentes, con el fin de que nos sirva como herramienta en la toma de decisiones y para hacer predicciones acerca del comportamiento financiero de una empresa, tomando como base la tendencia de las cuentas que se analicen.

Los resultados de este análisis se presentan, al igual que en el análisis vertical, en forma conceptual. Sin embargo, a diferencia del anterior, este nos indica un crecimiento en relación al período anterior, o en su efecto un decrecimiento; por ello, no se puede aplicar en un solo período de tiempo, siempre debemos aplicarlo teniendo los resultados de diferentes períodos de tiempo. (Lavalle Burguete, 2014)

Este método se diferencia del análisis vertical debido a que refleja resultados o variaciones de un período a otro presentados en aumentos o disminuciones, a su vez muestra las variaciones en cifras absolutas y porcentuales, lo cual resulta de gran ayuda porque nos permite observar ampliamente dichos cambios presentados en los diferentes períodos de estudio, esto permitirá al gerente o administrador interpretar fácilmente y a su vez inmediatamente tomar decisiones adecuada y pertinentes ; en cambio en el análisis vertical solo se puede comprar datos de un período.

1.3.11.6 *Método para análisis mediante razones financieras*

Las razones financieras son herramientas o instrumentos que sirven o son utilizados para realizar una evaluación financiera más específica en cualquier empresa u organización, debido a que gracias a estos índices se puede medir el grado de eficacia y comportamiento de dichas organizaciones.

Los resultados obtenidos de dicha evaluación financiera reflejan una perspectiva amplia sobre la situación financiera actual de una empresa; a su vez permite precisar el grado de liquidez o iliquidez, el grado de rentabilidad, apalancamiento y todo lo concerniente a la actividad que realiza dicha empresa. (Miranda, 2016)

Este método, al igual que los anteriores, sirve para evaluar los estados financieros de una empresa, pero a diferencia de los otros dos, este método de análisis por razones financieras da como resultado un indicador más concreto de la tendencia y el comportamiento de las finanzas de una empresa, objeto de estudio, también permite obtener indicios acerca del uso eficiente de los activos, la rentabilidad de la empresa, la solvencia y de otros aspectos importantes.

En términos generales el uso de razones financieras es útil para conocer precisamente:

- Puntos débiles de una empresa.
- Probables anomalías.
- En ciertos casos, sirve también como base para formular un juicio personal.

El diagnóstico económico financiero, a través de las razones o indicadores financieros, procura responder a aspectos económicos y financieros.

En lo económico:

- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad (dado en porcentaje)?
- ¿Cuáles son los motivos de la rentabilidad?
- ¿En qué nivel de ventas se encuentra el punto de equilibrio?
- Dado el actual nivel de ventas, ¿cuál es el margen de seguridad (punto de equilibrio)?

En lo financiero:

- ¿Cuál es el nivel de solvencia o de capacidad de pago de la empresa? (Baena Toro, 2014)

1.3.11.7 *Clasificación de las razones financieras*

Los indicadores financieros los podemos clasificar a su vez en:

- Liquidez (capacidad de afrontar nuevos compromisos)
- Endeudamiento (oportunidad de financiación)
- Actividad, eficiencia o rotación (capacidad de controlar la inversión)
- Rentabilidad (grado de generación de utilidades) (Baena Toro, 2014, pág. 135)

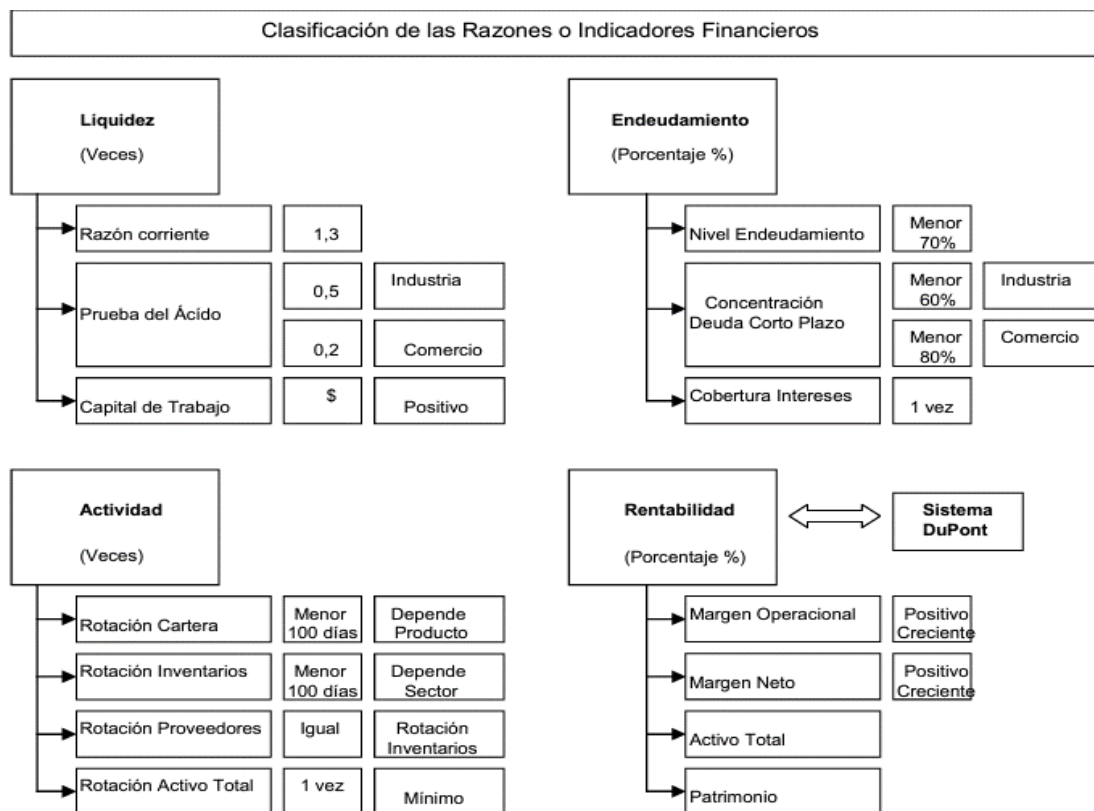


Gráfico 2-1: Clasificación de las razones o indicadores financieros

Fuente: (Baena Toro, 2014, pág. 137)

a) Razón de liquidez

Mientras más alto sea el cociente (en este caso el activo corriente), mayor es la posibilidad de cancelar pasivos corrientes, con lo cual mejoraría la rentabilidad de la empresa, debido a que se logrará establecer con mayor precisión el conocimiento de cómo se encuentra la liquidez de la empresa, teniendo en cuenta únicamente que se trata de la estructura corriente o circulante (activos corrientes con relación a sus pasivos corrientes). (Baena Toro, 2014, pág. 138)

Estos indicadores son útiles para conocer a ciencia cierta cuál es la capacidad que tienen la empresa frente a sus pasivos corrientes, y a su vez para su cancelamiento inmediato si ese es el caso.

- Razón corriente o circulante

Trata de corroborar la disponibilidad de dinero que posee la entidad u organización comprendido en un período de corto plazo (<1 año), para cubrir sus pasivos corrientes. El índice calculado logra medir el número de veces que los activos corrientes de la empresa cubren los pasivos corrientes y que tan eficientes es para cubrir estos pasivos.

Modo de cálculo

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

Criterios de análisis

- Nivel óptimo: $1.5 < \text{Razón Corriente} < 2.0$.
- Si la razón corriente es menor que 1,5, la empresa puede tener una mayor probabilidad de suspender los pagos de obligaciones hacia terceros.
- Si la razón corriente es mayor que 2.0, se puede decir que la empresa posee activos circulantes ociosos. (Baena Toro, 2014, pág. 139)

- Solvencia

Este considera la verdadera magnitud de la empresa en realizar sus actividades eficiente y eficazmente, en cualquier instancia del tiempo y se puede comparar con diferentes entidades del mismo giro de negocio.

Modo de cálculo

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

- Razón rápida o prueba ácido

Al igual que el indicador anterior, este resultado refleja la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, pero sin depender de la venta de su mercadería o inventarios, ósea, solo con sus saldos o existencia de efectivo, obtenidos gracias a sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo que se pueda vender rápido y fácil, exceptuando sus inventarios.

Se considera una buena razón 1:1, o sea que por cada \$1 de deuda (corto plazo), la empresa puede disponer, como mínimo, de \$1 para cubrirla, sin recurrir a la venta de sus inventarios. (Baena Toro, 2014, pág. 140)

Modo de cálculo

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

Criterios de análisis

- Nivel óptimo cercano, aproximado a 1
- Si la razón ácida es menor que 1, la empresa podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos circulantes insuficientes.
- Si la razón ácida es mayor que 1, indica la posibilidad de que la empresa posea exceso de liquidez. (Baena Toro, 2014, pág. 144)

- Prueba del super ácido

Este indicador muestra la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones con recursos líquidos o inmediatamente convertibles en liquidez. Suele ser inferior a la unidad y depende, entre una y otras cosas, de la política de caja que adopte la empresa. Es una medida más ajustada a la liquidez que el activo circulante, porque no todo se puede transformar en líquido; un ejemplo son los stocks obsoletos o incobrables (Córdoba Padilla, 2014)

Modo de cálculo

$$\text{Prueba super ácido} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Capital del trabajo neto

Esta razón no es propiamente un indicador, porque no refleja resultados como un índice o veces, al contrario, este indicador nos muestra el valor total en términos contables. Este cálculo expresa en términos de valor, lo que la razón corriente presenta como una relación o veces. (Baena Toro, 2014, pág. 144)

Este resultado también representa o hace notar la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo (<1 año).

Modo de cálculo

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Criterios de análisis

- Un resultado óptimo en capital de trabajo debe ser >0 para atender las necesidades del activo total.
- El nivel óptimo de $0.5 < \text{Capital de Trabajo Neto} < 1$, preferiblemente con tendencia a 1 para atender las necesidades de financiación a corto plazo.

Cuando el resultado de este indicador sea menor a 0,5; representa que la empresa presentara posibles problemas financieros en un futuro no tan lejano.

a) Razones de endeudamiento

Este indicador nos muestra claramente el monto de dinero que nosotros financiamos o debemos a terceros, dinero que serán invertidos en una actividad comercial o de cualquier índole; para luego recuperar mediante la rentabilidad adecuada de la empresa; pero se debe administrar adecuadamente el financiamiento y una imagen estable y sólida de la entidad o empresa.

Otro punto que se mide es el riesgo que corremos nuestros inversores en el momento del otorgamiento de crédito y a su vez se podrá determinar quién ha hecho el mejor esfuerzo si el dueño o la entidad que otorga el financiamiento.

- Razón de deuda o nivel de endeudamiento

Esta razón o indicador representa la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción del endeudamiento de una empresa. (Baena Toro, 2014, pág. 192)

Modo de cálculo

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Una razón de deuda o nivel de endeudamiento ideal para las empresas, sería de 1: 1; es decir, que por cada \$1,00 de deuda, se debe contar con respaldo de \$1,00. En otras palabras, dicho nivel de endeudamiento sería considerado hasta del 50%. (Baena Toro, 2014, pág. 194)

Criterios de análisis

Un nivel óptimo de endeudamiento sería contemplado por los rangos de: 0.4 menor que ($<$) la razón de endeudamiento menor que ($<$) 0.6 (se considera como nivel estándar máximo, permitido

en crédito o financiación con terceros, hasta el 70%, dado el nivel de riesgo en nuestro país). Luego, si la razón de endeudamiento es mayor que (>) 0.6, quiere decir que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a grupos de terceros que facilitan el nivel de financiación. (Baena Toro, 2014, pág. 194)

- **Razón endeudamiento financiero**

Aquí se hace la relación de cómo se encuentra el porcentaje de las obligaciones financieras a corto y largo plazo con respecto a los ingresos del período actual.

Modo de cálculo

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \left(\frac{\text{Obligaciones financieras corto plazo}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Para las empresas comerciales, el punto ideal de razón o indicador de endeudamiento financiero es del 10%; de ser superior, el resultado sería inconveniente para la empresa, dado el estrecho margen de utilidad operacional y, por consiguiente, la dificultad en la cancelación de los intereses financieros generados por el costo de las financiaciones. (Baena Toro, 2014, pág. 189)

- **Razón de concentración del endeudamiento a corto plazo**

Refleja el porcentaje que la empresa debe a terceros con vencimientos menores a un año; dando como relación los pasivos corrientes de sus total pasivos.

Modo de cálculo

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$$

- **Razón de financiación a largo plazo**

Aquí podemos conocer claramente cuanto de nuestro activo está se financio con recurso de terceras personas en el largo plazo ya sean estos internos o externos. Se espera que se cumpla con el principio de conformidad financiera, el cual implica que los activos de largo plazo sean financiados con recursos de largo plazo y que el activo corriente se financie con recursos de corto plazo. (Baena Toro, 2014, pág. 191)

Modo de cálculo

$$\text{Financiación a largo plazo} = \left(\frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$$

- Leverage

Este indicador refleja cuanto está comprometido el patrimonio de la empresa en relación a todos sus acreedores.

Modo de cálculo

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

b) Razones de actividad

Este índice financiero mide la eficiencia que tiene la empresa para desarrollar organizadamente todas las actividades.

Lo ideal o más práctico, sería contar con una rotación de los activos, cada vez más alta, en número de veces, o menos, en número de días. Si esto se cumple, se podrá reflejar en la rentabilidad del negocio y del patrimonio. Además, facilitará el manejo de efectivo, puesto que se necesitará de este recurso propio cada vez menos. (Baena Toro, 2014, pág. 152)

- Rotación de cartera (deudores clientes)

La rotación de cartera es el tiempo que la empresa requiere para el cobro de la cartera a sus clientes.

Modo de cálculo

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año1} + \text{Cuentas por cobrar año2}}{2}$$

Criterios de análisis

La cartera o la cuenta de deudores clientes es una de las cuentas más importantes que puede tener una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como sea administrada el capital de trabajo y la liquidez de la empresa, mejoran o empeoran. (Baena Toro, 2014, pág. 157)

La gestión de la cartera (deudores clientes) debe ser política en la empresa. Para el aprovechamiento de los recursos, la rotación de la cartera debe ser más rápida que la rotación de las cuentas por pagar (proveedores) o al menos igual, siempre y cuando para este caso la empresa evite o disminuya el riesgo de liquidez. (Baena Toro, 2014, págs. 159-160)

El hecho de tener recursos acumulados en cartera implica que la empresa para poder operar o pagar a sus proveedores deberá buscar financiación externa; esto trae consigo un alto costo financiero o excesivas tasas de interés, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar.

- Período promedio de cobro

Corresponde al número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera o en convertir en efectivo su última cuenta de cobro. (Baena Toro, 2014, pág. 160)

Modo de cálculo

Forma 1: Período promedio de cobro $\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas Netas}}$

Forma 2: Período promedio de cobro $\frac{365 \text{ días}}{\text{Numero de veces de rotación de cuentas por cobrar}}$

- Rotación de inventarios

Este índice nos refleja la eficiencia en ventas y a su vez sirve también para poder establecer proyecciones solidas sobre las compras en la empresa; con la finalidad de evitar el alojamiento de artículos con mínima rotación, productos que nos venden y se piden en cantidades erróneas.

Modo de cálculo

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas o Costo de Producción}}{\text{Inventarios Totales Promedio}}$$

$$\text{Inventarios Totales Promedios} = \frac{\text{Inventarios Totales año1} + \text{Inventarios Totales año2}}{2}$$

Criterios de análisis

Una rotación alta significa que la empresa mantiene un margen relativamente pequeño de stock de inventario, lo que puede aumentar el riesgo de suministro oportuno; por otro lado, minimiza el riesgo de obsolescencia y costo de mantenimiento o almacenamiento de inventarios. (Baena Toro, 2014, pág. 164)

El resultado obtenido será óptimo si dicha rotación es lo más alto posible esto refleja un manejo de inventarios más eficiente.

- Período de inventarios

Este indicador muestra el período de la rotación del inventario de la empresa, es decir, el tiempo (dado en días) que le toma en convertir en efectivo los inventarios. (Baena Toro, 2014, pág. 165)

Modo de cálculo

$$\text{Período del Inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- Ciclo de Caja

Se puede definir como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace un gasto para la compra de materias prima, hasta el momento en que se realiza un ingreso por ventas del producto terminado elaborado con dichas materias primas. (Córdoba Padilla , 2014, pág. 242)

Modo de Cálculo

$$\text{Rotacion de Proveedores} = \text{Rotación de inventarios} + \text{Rotación de cartera} - \text{Periodo promedio de pago a proveedores}$$

Si la comparación es negativa, se puede concluir que en la empresa existe una buena administración del capital de trabajo, debido a que la compra de materia prima o inventarios no le está generando esfuerzos de ningún tipo, pues alcanza obtener su producto, venderlo a crédito y recobrar el dinero de la venta, antes de pagar a sus proveedores.

- **Rotación de activos totales o rotación de la inversión**

Mide por cada unidad monetaria (\$) de activo total, cuánto fue su contribución para la generación de las ventas.

A mayor rotación de activos totales, mayormente la empresa reflejara la adecuada eficiencia durante el proceso de utilización de los activos totales que posee la empresa. Algunos autores mencionan que este indicador podría ser uno de los más importantes para la administración de la empresa; porque debido a este se conoce que tanto de las operaciones de la empresa resultan fructíferos.

Modo de cálculo

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

Criterios de análisis

Dada la inflación y los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no deficiencias operativas. (Baena Toro, 2014, pág. 173)

- **Rotación del capital de trabajo**

Estos resultados nos muestran el volumen que obtuvo la empresa en sus ventas que fueron generadas por el capital de trabajo asignado por la empresa. Si el cálculo de la rotación es alto, puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en la empresa.

Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras (corto plazo) para financiar sus fondos de operación. (Baena Toro, 2014, pág. 177)

Modo de cálculo

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

c) Razones de rentabilidad

Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en el posicionamiento del mercado, y por consiguiente de su generación de valor. La razón permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital. (Baena Toro, 2014, pág. 208)

- Margen de utilidad neta

Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos o carga contributiva del estado, y de todas las demás actividades de la empresa, independiente de si corresponden al desarrollo de su objeto social. (Baena Toro, 2014, pág. 213)

Modo de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Neto} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios de análisis

Un adecuado margen de utilidad neta o utilidad neta, depende de los esfuerzos administrativos o gerenciales en los renglones o cuentas nominales del estado de operaciones que la afectan o descuentan a dicha utilidad, como los siguientes:

- Costo de fabricación (manufacturera) o ventas (comercial).
- Gastos.
- Ingresos no operacionales: en ningún momento forman parte de la actividad operacional de la empresa y pueden presentarse por rendimientos financieros, arrendamientos, comisiones, entre otros. (Baena Toro, 2014, pág. 215)

- Margen de utilidad bruta

Muestra la capacidad con la que la empresa genera réditos de incurrir en el pago de gastos y demás ingresos y egresos, participación trabajadores, impuestos y otras deducciones que haya incurrido

la empresa durante un período cuando compramos con organizaciones o entidades con el mismo giro de negocio, puede reflejar compras o costos excesivos.

Modo de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios de análisis

Para ampliar o mejorar el margen de utilidad bruta, es necesario considerar el costo de producción (en la empresa manufacturera) o el costo de ventas (en la empresa comercial), con estrategias como el incremento en la producción, sosteniendo el precio y la calidad del producto. (Baena Toro, 2014, pág. 210)

- Margen de utilidad operacional

Sus resultados representan la utilidad que la entidad u organización obtuvo sobre sus operaciones antes de deducir impuestos y obligaciones patronales, este indicador hace notar si el negocio es o no lucrativo.

Modo de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios de análisis

- El margen de utilidad operacional, es importantes porque indica si la empresa genera resultados; es decir, si es lucrativa.
- Si el margen de utilidad operacional es igual a 0% (\$0.00), significa que la empresa ha alcanzado su punto de equilibrio. Por lo tanto, cubre sus gastos de administración y ventas; por ende, no genera ni pérdida ni ganancia.
- Un resultado positivo, refleja que la empresa hace uso de toda su infraestructura (edificios, maquinaria, vehículos, muebles), sus recursos económicos (propios o de particulares), su talento humano (capacitado). (Baena Toro, 2014, pág. 213)

- Rendimiento del patrimonio

Refleja la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas de la empresa.

Modo de cálculo

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$$

Criterios de análisis

Para el cálculo se excluye el registro de las valorizaciones, porque la empresa aún no hace uso de tal valor. Si se decide calcular el rendimiento del patrimonio con valorizaciones, el resultado sería muy inferior al obtenido. Para lograr mejores resultados o más aceptados de la empresa, y para el bien de los inversionistas, empleados, clientes, proveedores, entre otros, la gerencia o la administración deben trabajar con el inductor de valor o sistema de valor agregado. (Baena Toro, 2014, pág. 221)

- Rendimiento del activo total o rentabilidad del activo total

Refleja simplemente la capacidad que representa el activo en la generación de utilidades para la empresa. Aquí claramente se puede observar el total de los activos sin restar la depreciación de propiedad planta y equipo, tampoco la provisión cartera de dudoso recaudo, ni cualquier otro tipo de provisión.

Modo de cálculo

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$$

1.3.11.8 Informe financiero

Según Vives (2009) un informe financiero debe contener los siguientes aspectos:

a) Descripción de la empresa.

- Razón Social
- Tipo de empresa (actividad a la que se dedica)
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estructura Organizacional (Organigrama)

b) Síntesis de la evaluación financiera.

Por lo menos de tres años consecutivos.

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados

c) Síntesis del análisis horizontal.

Para mejorar la calidad del informe se deberá utilizar gráficos de las cuentas más relevantes.

d) Síntesis del análisis vertical.

Se realizará un resumen general cada año.

e) Síntesis de los índices financieros.

Primero se debe mostrar una información sintetizada de todos los períodos que se va a estudiar con sus respectivos análisis e interpretación con la finalidad de reflejar en forma objetiva el comportamiento de esta.

f) Recomendaciones.

De la evaluación realizada a través de las diferentes herramientas anteriores, se debe extraer los principales problemas o debilidades detectados y luego plantear soluciones factibles es decir recomendaciones, que permitan mejorar la situación actual.

1.3.11.9 Diagnóstico situacional

a) Análisis interno y del entorno

El análisis interno y del entorno de la empresa debe tener en cuenta los siguientes factores:

Análisis interno:

- Análisis de los productos de que dispone la empresa o con los que quiere abordar un nuevo mercado, con su correspondiente y necesaria I+D.
- Estrategia comercial a llevar cabo en el mercado seleccionado.
- Planificación financiera, de acuerdo con los objetivos seleccionados.
- Capacidad de producción de la empresa, y las posibilidades de ampliarla o subcontratarla.
- Análisis de los recursos disponibles y aparición de nuevas necesidades.

Análisis del entorno:

- Situación del mercado, actual y del que se quiere abordar.
- Estudio de la competencia.
- Consideración de las distintas variables macroeconómicas del país y de las que influyen en el mercado a abordar.

En el siguiente esquema se puede observar que el análisis interno y el del entorno convergen en el análisis estratégico y cómo este se sustenta de ambos; con el fin de que la elaboración y selección de las distintas alternativas sean las más apropiadas para el logro de los objetivos establecidos.



Gráfico 3-1: Análisis interno y del entorno

Fuente: (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

b) Evaluación externa matriz MEFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se debe seguir estos cinco pasos para elaborar correctamente esta matriz:

1. Lo primero que se debe hacer es elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación a la empresa. Se debe incluir todos los factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Por último, se debe sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz, el valor ponderado más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es de 1; el valor ponderado total promedio es de 2.5.

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2013)

c) Evaluación interna matriz MEFI

Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las distintas áreas funcionales de una empresa u organización, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

De igual forma que la matriz anterior, la matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Primero se debe enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de la investigación.
2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1. (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar el número de factores seleccionados la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Finalmente, sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades. (David, 2013)

d) Análisis DOFA

El análisis DOFA se debe realizar sobre todos los aspectos relevantes de la empresa, si bien aquí se ha hecho en uno de los principales: el producto y su mercado, ya que es uno de los esenciales para la supervivencia. (Carrasco Zújar & Pallerola Comamala , 2014)

Los puntos que se deben tener en cuenta al analizar las oportunidades que tiene la empresa a la hora de entrar en un mercado o abordar un nuevo proyecto, serán:

- Crecimiento en mercado.
- Nuevas tecnologías.
- Barreras para la entrada en dicho mercado.
- Seguridad en la distribución.

De la misma manera, las amenazas que se deberán analizar junto con las oportunidades serán:

- Competencia existente y aparición de nuevos competidores.
- Reglamentación.
- Productos de sustitución.
- Monopolios en materias primas.
- Concentración de proveedores.

Los puntos fuertes que tiene la empresa deberán analizarse bajo las siguientes premisas:

- Buen posicionamiento en el mercado o territorio.
- Atención al cliente.
- Capacidad de innovación.
- Estilo de gestión.

De la misma manera, también se deberán analizar los puntos débiles y enumerarlos para su identificación y corrección siempre que sea posible:

- Precios elevados.
- Productos que ya estén al final de su ciclo de vida.
- Mal control de los riesgos.
- Recursos humanos poco cualificados.
- Sistema de información deficiente.
- Equipos de producción obsoletos.

e) Estrategias DOFA

La matriz DOFA nos indica cuatro estrategias alternativas, conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Se puede presentar las siguientes estrategias:

- La estrategia DA (debilidades-amenazas) se deberá siempre tratar de evitar. Pero existen otras alternativas, ya que la institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades para esperar tiempos mejores, o esperar a que desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas).
- La estrategia DO (debilidades-oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.
- La estrategia FA (fortalezas-amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que puede copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas; por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
- La estrategia FO (fortalezas-oportunidades) indica que a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las *debilidades* son aspectos que limitan o reducen la capacidad del desarrollo de la estrategia de la empresa; las *fortalezas*, por su parte, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que sirven para explotar oportunidades; la *amenazas* son fuerzas del entorno que pueden impedir la implantación de una estrategia, y las *oportunidades* son ventajas competitivas para la empresa. (Córdoba Padilla , 2014)

1.3.12 Fase III: Diseño del modelo de gestión financiera

1.3.12.1 Alcance del modelo en la gestión financiera

El alcance de un proyecto o trabajo es la suma de todos los productos y sus requisitos o características. Se utiliza a veces para representar la totalidad de trabajo necesitado para dar por terminado un proyecto (Sotomayor, 2008).

1.3.12.2 *Asignación de responsabilidades*

La matriz de asignación de responsabilidades es un mapa estructural que ilustra en quién recaen tareas y responsabilidades en la organización de un proyecto. Cada miembro del proyecto tiene sus tareas y responsabilidades en plasmada en la matriz (Pesantes, 2018).

Es muy importante definir las funciones y roles dentro de la ejecución de un proyecto, esto debido a que si no se realiza se pueden presentar confusiones. Asimismo, tener definidas las funciones, genera un mejor funcionamiento de las personas involucradas en la ejecución del proyecto, generando mejores rendimientos.

1.3.12.3 *Objetivos de la propuesta del modelo de gestión financiera*

Según Baena (2010) las estrategias de gestión financiera es uno de los elementos relevante al momento de realizar un plan estratégico y parte fundamental de la cartera de la estrategia corporativa, donde recoge las decisiones de financiación necesaria para alcanzar el objetivo general.

A través de las estrategias de gestión financiera, se busca administrar de forma eficiente los recursos económicos y financieros ayudando al gerente a dirigir eficazmente los activos de la empresa, invertir sabiamente, contar con los medios para el crecimiento futuro, tomar decisiones óptimas relacionadas a la forma de financiar la empresa, satisfacer las necesidades de los clientes y empleados para poder compensar a los accionistas por el riesgo prestado. (Miranda, 2016)

1.3.12.4 *Rediseño de herramientas de gestión*

En el contexto actual, caracterizado por un alto nivel de complejidad y eficiencia, los procesos de diseño organizativo constituyen una de las vías esenciales para lograr la subsistencia y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones, a fin de incrementar su nivel de competitividad (Pucha, Muyulema, Burgos, & Buenaño, 2019).

En el caso puntual de la cadena de negocios, es necesario tener como punto de partida la combinación de recursos materiales y humanos, orientados hacia la consecución de un fin propuesto que es la generación de un producto o servicio.

1.3.12.5 *Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera*

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo (Silva, 2016).

Según Pucha, Muyulema, Burgos, & Buenaño (2019) una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. En un mapa de procesos, los procesos pueden ser clasificados en:

- Procesos Clave. Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio). Ellos son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto/servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación del servicio / satisfacción del cliente-ciudadano externo de la organización. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización. En general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.
- Procesos de Soporte. Proporcionan recursos / apoyo a los procesos clave. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.
- Procesos Estratégicos. Son aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno; y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

El mapa de procesos constituye una buena herramienta para efectuar la clasificación anterior. Así como para observar la relación de unos con otros. Se obtiene así una perspectiva clara de la organización como un sistema.

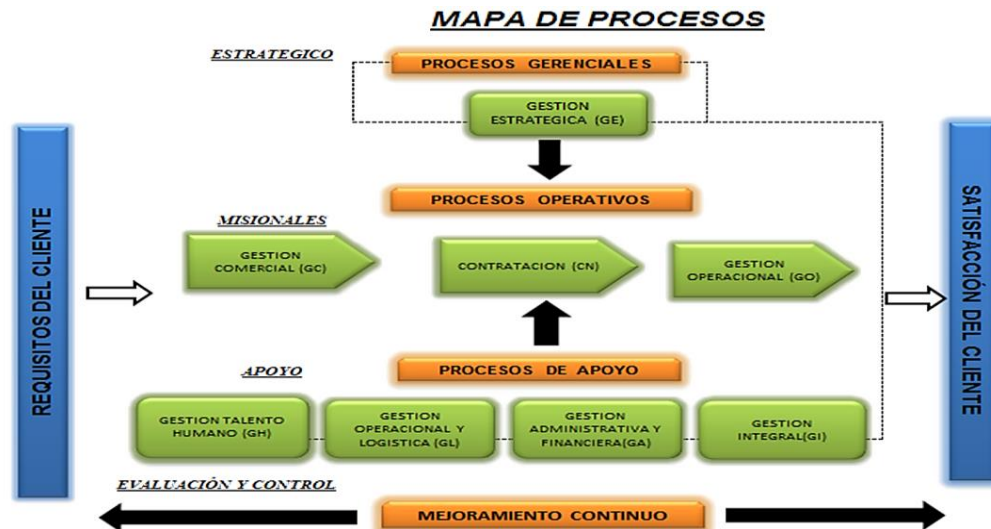


Gráfico 4-1: Rediseño del organigrama defunciones con un enfoque en mapa de procesos
Fuente: (Zamora & Eguía, 2015)

1.3.12.6 Diseño de Flujo de procesos

A continuación, se muestra la simbología básica para el diseño de los flujogramas de procesos:

Tabla 1-1: Simbología para los flujogramas de procesos

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de documento	Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/e nlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Esta figura, que también se conoce como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.
	Símbolo de comentario o nota	Este símbolo, empleado junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También puede conectarse mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.

Fuente: (Lucid, 2018)

Símbolos adicionales de los diagramas de flujo

Muchos de estos símbolos de diagramas de flujo adicionales se utilizan para trazar un diagrama de flujo de proceso de negocios para aplicaciones, flujo de usuarios, procesamiento de datos, etc.

Tabla 2-1: Simbología adicional para flujogramas de procesos

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de base de datos	Representa los datos alojados en un servicio de almacenamiento que probablemente permitirá buscar y filtrar por usuarios.
	Símbolo de cinta de papel	Símbolo obsoleto rara vez empleado en las prácticas o los flujos de proceso modernos. No obstante, se podría usar este símbolo cuando se trazan procesos o métodos de ingreso en computadoras y máquinas CNC mucho más antiguas.
	Símbolo de suma o unión	Suma las entradas de varias rutas que convergen.
	Símbolo de proceso predefinido	Indica un proceso u operación complicado que es bien conocido o definido en otro lado.
	Símbolo de almacenamiento interno	Empleada comúnmente para trazar los diseños de software, esta figura indica los datos almacenados en la memoria interna.
	Símbolo de entrada manual	Representa la entrada manual de datos en un campo o paso del proceso, por lo general a través del teclado o de un dispositivo. Por ejemplo, en el proceso de inicio de sesión cuando se le pide al usuario que ingrese los datos manualmente.
	Símbolo de operación manual	Indica un paso que se debe realizar de forma manual, no automáticamente.
	Símbolo de fusión	Combina múltiples caminos en uno solo.
	Símbolo de documentos múltiples	Representa documentos o informes múltiples.
	Símbolo de preparación	Diferencia entre los pasos que preparan para el trabajo y los pasos que realmente hacen el trabajo. Ayuda a introducir la configuración en otro paso dentro del mismo proceso.
	Símbolo de datos almacenados	Esta figura, también conocida como símbolo de "almacenamiento de datos", representa dónde se almacenan los datos en un proceso.
	Símbolo de retraso	Representa un segmento de retraso en un proceso. Puede ser útil para indicar la duración exacta del retraso dentro de la figura.
	Símbolo "o"	Tal como se describe, esta figura indica que el flujo del proceso de negocio continúa en dos o más caminos.
	Símbolo de pantalla	Esta figura es útil para indicar dónde se mostrará la información dentro de un flujo de proceso.
	Símbolo de disco rígido	Indica dónde están almacenados los datos dentro del disco rígido, también conocido como almacenamiento de acceso directo.

Fuente: (Lucid, 2018)

1.3.12.7 Plan operativo de implementación de estrategias

El proceso de la administración-estratégica no termina cuando la empresa decide que estrategia o estrategias sean de adoptar. (Andrade Merino , Andrade Romero, & Sánchez Cuesta, 2017, pág. 48)

Sin comprensión y compromiso, las actividades para implementar las estrategias enfrentan graves dificultades. Esto resulta mucho más fácil si los gerentes, empleados y todos los que intervienen en el funcionamiento de la empresa organización entienden el negocio, se sienten parte de la familia y, por medio de su participación en las actividades para formular las estrategias, se ha comprometido a contribuir con el éxito de la organización.

Se presente el siguiente esquema para realizar un POA:

Tabla 3-1: POA

Objetivos	Prioridad estratégica	Actividades	Responsables	Período de realización	Resultado esperado
-	-	-	-	-	-

Fuente: (Andrade Merino , Andrade Romero, & Sánchez Cuesta, 2017, pág. 49)

1.3.12.8 Sistema de seguimiento y control mediante semáforo de alerta

Existen muchas aplicaciones que se pueden utilizar para construir los semáforos o tableros. Puede ser una sencilla aplicación, disponible en todas las computadoras, como el “Formato Condicional” de Excel, de fácil aplicación y factible de combinar con el complemento de Excel llamado “Crystal Excelsius” para hacer presentaciones interactivas, inclusive trasladarla a Power Point. También puede utilizar el Power Bi o aplicaciones mucho más poderosas y atractivas, con un costo mayor, pues es software especializado, que permite una mejor iconografía, señales alertas y muchas otras facilidades de gran utilidad (Pucha, Muyulema, Burgos, & Buenaño, 2019).

Perspectiva	Objetivo	CONTROL DE INDICADORES				Condición
		Indicador	Meta	Real	% de logro	
Finanzas	Mejorar los Ingresos	Nivel de Ventas	\$ 100000,	92000	92%	Excelente
Finanzas	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad	19%	15%	79%	Aceptable
Cliente	Mejorar la satisfaccion del cliente	Nivel Satisfacción	90%	90%	100%	Excelente
Cliente	Aumentar la fidelidad	Numero de Recompras	4	2	50%	Peligro
Procesos						
Aprendizaje						
	>90%	Excelente				
	<90% > 70%	Aceptable				
	<70%	Peligro				

Gráfico 5-1: Sistema de seguimiento y control mediante semáforos de alerta

Fuente: (Pucha, Muyulema, Burgos, & Buenaño, 2019)

Según Zamora & Eguía (2015); Pucha, Muyulema, Burgos, & Buenaño (2019) el sistema de seguimiento y control mediante semáforo de alerta (Figura 2), permite el siguiente:

- Administración visual: El primer elemento que se debe tener presente en la construcción de los semáforos es la “administración visual”, lo que implica que de una sola mirada se pueda visualizar la situación general en que se encuentran los resultados propuestos en el plan estratégico. Preferiblemente se debe concentrar la información en una sola página o pantalla.
- Relación de causalidad: El siguiente elemento que se debe considerar es mostrar con claridad la relación causa efecto entre las perspectivas, o bien entre los objetivos y los indicadores identificados en el mapa estratégico.
- Validación de las hipótesis estratégicas: La representación debe permitir validar si las hipótesis en las que sustenta la estrategia definida son correctas, permitiendo así una primera confirmación visual de lo planteado en el mapa estratégico.
- Mapa de Indicadores: Para lograr los tres puntos anteriores la primera recomendación es presentar un mapa que muestre la relación entre los indicadores en cada una de las perspectivas definidas.

Eficacia. - Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó durante un período de tiempo determinado.

Eficiencia. - Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Aquí se busca el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Efectividad. – Es el logro de los resultados programados en el tiempo preciso; con costos más razonables posibles.

Tabla 4-1: Indicadores de gestión

EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD
$\frac{RA}{RE}$		$\frac{RA}{CA} * TA$ $\frac{RE}{CE} * TE$		$\frac{P \text{ eficiencia} + P \text{ eficacia}}{2}$ Máximo P
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	Se mide porcentualmente
0-20%	0	Muy eficiente	5	
21-40%	1	> 1		
41-60%	2	Eficiente	3	
61-80%	3	= 1		
81-90%	4	Ineficiente	1	
>91%	5	< 1		

Dónde: R= resultado; A= alcanzado; E= esperado; C= costo; T= tiempo; P= puntaje

Fuente: adaptado de (Planning S.A.)

1.3.13 Fase IV: Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras tratan de acercarse a la realidad futura de cualquier empresa u organización, sobre la factibilidad, rentabilidad, y las oportunidades de éxito del negocio, además pueden ser instrumentos para entidades financieras o fuentes de financiamiento, o simplemente nuevos inversores, sucursales o proyectos. (Comunidad de Madrid , pág. 11)

1.4 Marco conceptual

Administración. – Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. (Sánchez Delgado , 2015)

Análisis. – El termino análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado. (Lavalle Burguete, 2014)

Análisis Financiero. – nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes después de poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. (Lavalle Burguete, 2014)

Eficacia. – del latín “eficacia”, es virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. (Rodriguez Pompa & Mayo Alegre, 2014)

Eficiencia. – del latín “efficientia” es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado; acción con que se logra este efecto. (Rodriguez Pompa & Mayo Alegre, 2014)

Estados Financieros. - Son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. (Román Fuentes, 2017)

Evaluación financiera. – Es un proceso mediante el cual la empresa se somete a una evaluación crítica minuciosa, para determinar la posición financiera de la empresa en un punto determinado en el presente y pasado. (Morocho Roman, 2015)

Gestión: Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (Vilcarromero Ruiz, 2014)

Gestión financiera: Es aquella que consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. (Nunes, 2016)

Indicador. - son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general. (Córdoba Padilla , 2014)

Modelo de gestión financiera. - conjunto de procesos que están enfocados a la planificación, organización dirección y control eficiente de los recursos financieros, humanos, etc. que posee una organización o empresa. (Martínez D. A., 2012)

Planeación Financiera. – es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de poder determinar los escenarios futuros relacionados con metas económicas y financieras siempre manteniendo claro cuáles son los medios que se requieren y cuales posee para lograr satisfactoriamente dichas metas. (Morales Castro & Morales Castro , 2014)

Rentabilidad. – es el rendimiento valorado en unidades monetarias (\$) que la empresa obtiene a partir de la inversión de su recurso. Es decir, es la utilidad de un determinado período, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital. (Baena Toro, 2014, pág. 208)

Solvencia. – la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. (Córdoba Padilla , 2014)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

En la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo y cuantitativo. En el primer caso la investigación es cualitativa porque a través de esta se tiene un punto de vista extenso de los problemas existente en la organización los mismos que se han detectado a través de la observación. Y en el segundo caso que corresponde al cuantitativo puesto que se procedió al análisis de los estados financieros oportunos y se calculó las ratios financieros de interés, de manera que el diseño del modelo de gestión financiera sea claro y conciso.

2.2 Nivel de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite darle la dimensión al nivel de acuerdo a los objetivos establecidos, el tipo de investigación determina la manera de cómo el investigador abordara el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno.

2.2.1 *Exploratorio*

Porque permitió describir y delimitar los diferentes elementos del problema y su interrelación detallando los datos que tuvieron impacto al tema investigado, de la misma manera se estableció la propuesta de mejora en función de un modelo de gestión financiera que contribuya a mejorar la rentabilidad del negocio, optimizando los recursos económicos y financieros, así como, el crecimiento, aprendizaje, desarrollo de su personal y la satisfacción de sus clientes.

2.2.2 *Descriptivo*

Por cuanto se ejecutó un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio. Adicionalmente permitió identificar las características de la población, objeto de estudio, así como, los motivos que impiden el crecimiento empresarial y los diferentes factores que influyen en una adecuada gestión de los recursos económicos y financieros.

2.3 Diseño de investigación

Según Palella & Martins (2017), el diseño de un tema de investigación se utiliza para explicar el tipo de investigación (investigación experimental, investigación correlacional, semi-experimental y No-experimental) y también su subtipo (diseño experimental, problema de investigación, estudio de caso descriptivo).

No experimental, o conocido generalmente como «ex post facto» (hechos y variables que ya ocurrieron), al observar variables y relaciones entre estas en su contexto. Puesto que la investigación se centra en mejorar la rentabilidad del negocio, optimizando los recursos económicos y financieros partiendo de un análisis a estados financieros de años anteriores.

2.4 Tipo de estudio

Se entiende como el conjunto de reglas, normas para la solución del problema que valiéndose de los instrumentos y las técnicas necesarias se examina y presentan soluciones al problema de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El estudio es transversal, o comúnmente conocido como transaccional puesto que se centra en analizar cuál es el nivel, estado o situación actual en aspectos económicos-financieros y en qué estado se encuentra la empresa en un punto de tiempo determinado, en este caso al período 2019.

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), consideran que la población son todas las personas u objetos dentro de una determinada población, por lo general tienen una característica o rasgo en común, en los cuales se hace presente el problema de investigación.

2.5.1 Población de la empresa Total Home

La población de estudio asciende a 23 personas de observación las mismas que son:

Tabla 1-2: Población de la empresa Total Home

NIVELES	NO.	%
Nivel corporativo	2	9
Nivel estratégico	2	9
Nivel departamental	4	17
Nivel operativo	15	65
TOTAL	23	100%

Fuente: Empresa Total Home

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

Por ser el universo pequeño se procedió a trabajar con el total del mismo, por lo tanto, no se necesitó una muestra estadística.

2.5.2 Población transversal

La población transversal para la presente investigación fueron los estados financieros como el balance general y el estado de resultados comprendidos entre los períodos 2016-2018, los mismos que permitieron realizar comparaciones relativas de distintos ítems de la empresa, para posteriormente contribuir con la presentación de resultados obtenidos durante la investigación y la implementación de un modelo de gestión financiera; con el fin de establecer estrategias que contribuyan a la optimización de recursos económicos y financieros de la empresa Total Home.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Parella & Martins (2017), los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con el enfoque de investigación cualitativo que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con el enfoque de investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular.

2.6.1 Métodos

- Método Inductivo, dado a que permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre el análisis de la situación actual de la empresa Total Home, partiendo de hechos y acontecimientos de carácter particular mediante diagnóstico de aspectos contables y financieros, con la finalidad de diseñar el modelo acorde a las necesidades de la empresa.

- Método Deductivo, puesto que contribuyó en la búsqueda de alternativas para la solución de los problemas, debilidades y amenazas que se evidencian en el desarrollo de la investigación, lo que permitirá mejorar la rentabilidad del negocio, optimizando los recursos económicos y financieros, así como, el crecimiento, aprendizaje, desarrollo de su personal y la satisfacción de sus clientes.
- Método Analítico, este método se aplicó al realizar el análisis financiero a la cadena de negocios TOTAL HOME, para determinar su situación económica-financiera.

2.6.2 Técnicas

- Observación Directa. - Consiste en una técnica que permite obtener información de un objeto observado en la realidad, considerándose muy valiosa al momento de recopilar información relevante e irrefutable ya que el contacto con el objeto de estudio es directo y personal, se aplicó dicha técnica para recolectar información a fin de determinar la situación actual de la organización y determinar sus posibles falencias.
- Entrevista. - La técnica de la entrevista fue dirigida a los directivos con el fin de obtener información que contribuya al diagnóstico empresarial de la empresa Total Home.
- Encuesta. - Trata de un cuestionario que a través del planteamiento de preguntas cerradas inherentes al tema de investigación permitió la obtención de información, utilizándose para recabar información relevante a través del personal de la empresa.

2.6.3 Instrumentos

Los instrumentos indispensables para el levantamiento de información, en base al tema de estudio, son las siguientes:

- Guía de observación, que permitirá levantar información directa.
- Guía de entrevista, es una herramienta que está elaborada como una guía que permite realizar las entrevistas respectivas, estas contienen preguntas de relevancia para la obtención de datos de importancia para el desarrollo de la investigación. Se aplicó a los directivos de la empresa Total Home
- Cuestionario de encuesta, ya que por medio se obtuvo la información deseada y está conformado por preguntas previamente elaboradas, permitiendo obtener opiniones y criterios alrededor de las variables antes mencionadas. Se aplicó a todo el personal que labora en la empresa.

2.7 Validez y confiabilidad del cuestionario

2.7.1 Alfa de Cronbach

El coeficiente de consistencia interna de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: Homogeneidad. De tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio; esto es, una variable o rasgo único. (Quero Virla , 2016)

Según Lucero y Meza (2012), este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el alfa de Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala.

Para realizar el alfa de Cronbach se utilizó los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Total Home.

Tabla 2-2: Cálculo Alfa de Cronbach

Ítems	Resultado
k (N° preguntas)	17
k-1	16
Sumatoria Varianzas	183,961
Varianza Total	613,923
Cociente1	0,300
Cociente2	1,063
1- cociente 1	0,700
Cronbach	0,744

Fuente: Encuestas al personal de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación

De acuerdo a los criterios anteriores y según el resultado del alfa de Cronbach de **0,744** permite concluir que la confiabilidad del estudio está por encima de los estándares mínimos; por lo tanto, los datos obtenidos de encuestas realizadas al personal de la empresa Total Home tienen un grado de confiabilidad admisible.

2.8 Idea a defender

El diseñar un Modelo de Gestión Financiera, incide en la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa Total Home, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020.

2.9 Variables

2.9.1 *Variable Independiente*

- Modelo de Gestión Financiera.

2.9.2 *Variable Dependiente*

- Recursos económicos y financieros.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Los resultados de la presente investigación están relacionado a la estructuración de un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home y es presentado en tres partes, la primera se enfoca en conocer la realidad exacta y actual de la empresa, mediante resultados sobre las entrevistas realizadas a directivos de la empresa y encuestas dirigida a los empleados; en la segunda parte se dará a conocer la situación financiera mediante el análisis vertical, horizontal y ratios financieros, aplicado a los estados financieros de la empresa comprendido en el período 2016–2018. Finalmente, en la tercera parte de acuerdo a los resultados y hallazgos obtenidos de las entrevistas, encuestas y del informe financiero, se procederá a establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

A continuación, se presenta de forma ordenada las interrogantes, resultados de entrevistas y encuestas, análisis de los estados financieros, análisis de los ratios financieros; mismos que serán reflejados en tablas con su respectiva frecuencia, porcentajes o variaciones, seguido del gráfico correspondiente, con su respectiva interpretación y análisis.

3.1.1 *Entrevista dirigida al gerente general de la empresa “Total Home”*

Nombre: Abg. Caranqui Pinda Lenin Stalin

Fecha: 01/05/2019

Lugar: Empresa Total Home (DJ2)

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que posee la empresa?

Bueno tenemos algunas, entre una de ellas es la recuperación de cartera, mejorar el manejo de nuestro inventario, realizar una mejor gestión en ventas.

2. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la empresa en su gestión?

Realmente en relación a nuestra ventas todo se ha debido a que en los años 2015 y 2016 existió una recesión económica considerable del país que se extendió hasta el primer semestre del 2017 fueron años relativamente complicados pero logramos mantenernos firmes; en el segundo semestre del 2017 prácticamente doblamos ventas y en el 2018 vendimos el doble que en el año 2017; entonces yo creo que un logro es como tal que hemos superado todo pronóstico en el tema de ventas y hemos tenido un crecimiento bastante fuerte.

3. ¿Cuáles considera usted que son factores de amenaza de la empresa?

Un factor de amenaza es la cartera debido a que si nosotros colocamos mal un crédito o sobre endeudamos al cliente; el cliente no va a pagar o va a pagar con lentitud y el éxito de este negocio no es colocar el crédito porque colocar crédito es fácil, el éxito de este negocio es tener una cartera sana y que el índice de morosidad sea bajo. El tema gubernamental siempre va a repercutir en cualquier área o sector comercial entonces yo creo que mi negocio como cualquier otro esta propenso en el cumplimiento a cabalidad de las leyes o códigos a los cuales nos regimos y cumplimos, pero esto no es un impedimento para crecer empresarialmente lo importante está en adaptarse a un entorno, en el cual, el mejor es el que prevalece.

4. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?

La mejor oportunidad de mercado es que hay una población creciente; entonces si tu analizas el mercado de Riobamba muchos dicen que el mercado ya está saturado, es mentira y cómo puedes saber eso en base al número de clientes que tú tienes. Otra de las oportunidades es que pensamos

en constituirmos como amo y señor de nuestro mercado local y con el tiempo acaparar nuevos mercados en ciudades estratégicas.

5. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?

Actualmente trabajamos con algunos índices entre uno de ellos y el principal es el índice de morosidad porque la clave está en colocar adecuadamente un crédito; nuestra cartera total de clientes tiene que seguir creciendo y nuestro índice de morosidad tiene que ir bajando, mientras el porcentaje del índice de morosidad sea bajo el negocio es vulgarmente llamado negocio redondo, entonces el éxito es que podamos tener un inventario sano, se pueda colocar inmediatamente el producto y mantener el índice de morosidad bajo.

6. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Competencia son todos, ósea todo lo que vendan lo mismo que yo van a ser mi competencia, mi competencia en este sector sería Almacenes Hidalgo, Electroparc y Almacenes León; nosotros nos diferenciamos de ellos mediante estrategias en donde el cliente no caiga en la monotonía al momento de comprar.

7. ¿El nivel de rentabilidad que presenta su empresa es adecuado en relación a su competencia?

Yo creo que, si y estoy muy seguro porque se debe tener cuenta todos los costos, como costos de inventario, costos del personal y una serie de costos que debemos solventar indiferentemente de lo que vendas, bajo esa perspectivas si tienes un margen de utilidad muy bajo no es un negocio rentable y si no solventas los costos incluso puedes fracasar, nosotros como Total Home mantenemos y ofrecemos un precio acorde a nuestros costos y gastos por ellos no quiere decir que vendemos caro solo recuperamos la inversión y ganamos un margen de rentabilidad considerable.

8. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

- CFN
- Banco Internacional

9. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

La verdad es que nosotros no lo hemos hecho mes a mes, pero si lo hemos hecho especialmente con mi hermana que es la que lleva la parte de las finanzas, la última vez que revisamos fue en febrero del presente años para ver como terminamos el año2018 en lo relacionado a inventarios, carteras y la liquidez.

10. ¿Usted como Gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?

En lo que el mercado pide y también una cosa muy importante que debe tener todo comerciante es el instinto, como decía Steve Jobs “El mercado no sabe lo que quiere” entonces debemos darnos cuenta lo que necesita y pide el mercado, tener un poco de instinto y apuntalar a lo que normalmente el resto no haría.

11. ¿Según su criterio qué factores influyen en la gestión administrativa y financiera de su empresa?

Un factor muy importante es el tema de liquidez, debido a que, si no tienes plata, no puedes hacer nada, por ejemplo no puedes adquirir mercadería a tiempo, no puedes aprovechar ofertas o promociones que te ofrecen tus proveedores; incluso la liquidez nos enseña hasta qué punto podemos adquirir nueva mercadería, incluso pueden existir actores relacionados a nuestros proveedores debido a las demoras de entrega, productos en mal estado y otras situaciones que distorsionen nuestra gestión administrativa.

12. ¿Cuáles son las políticas de compra de mercadería y pago a proveedores?

Como política no busco al proveedor más barato, porque si compras un producto barato claro que resulta muy lucrativo porque ganarías más pero no ofrecen las garantías necesarias; todo esto puede traer problemas en un futuro por ello debemos analizar a nuestros proveedores sin importar el precio y fijarnos en la garantías y beneficios que nos puedan ofrecer, incluso se podría elegir al proveedor que más ajuste a la necesidad del mercado. Para pagar a proveedores ya tiene que estar generada la retención, no tiene que haber tema de garantías pendientes y si existe pues tiene que darme solución inmediatamente mientras tanto no se cancela.

13. ¿Cuáles son las estrategias que aplican la empresa para incrementar ventas?

Primero no hacer lo mismo que hace el resto, hacer cosas chiquitas de bajo presupuesto pero que impacte al cliente, entre esas en este mes nos hemos planteado que a todos nuestros clientes que incluso ni siquiera compren o solo pregunte, regalarles un chocolate, entonces, aunque el cliente no compre, existirá un gran impacto en el por qué si hicimos una buena gestión al momento de atenderle el cliente va a regresar por los pequeños detalles o por la atención brinda.

14. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes?

Nuestra gestión de cobranza es la siguiente; el cliente tiene los vencimientos cada 30 días esa es una forma normal de pago, pero si el cliente se atrasó la primera cuota nosotros tenemos la obligación como manera interna del local hacer la gestión correspondiente para que el cliente pague y lógicamente a este valor vencido se le cobraría una mora porque ese dinero no puede descansar, por eso como te mencione antes este negocio a pesar de ser comercial es también un negocio financiero; el cliente no tiene que llegar a los 60 días porque inmediatamente se pasa al departamento de cobranzas para que ellos realicen la respectiva gestión y en caso de que el cliente no llegue a pagar la tercera cuota ese producto ya tiene que estar de vuelta en el almacén para posteriormente poder ser vendido nuevamente debido a que ese producto te crea cartera vencida y te infla la morosidad.

15. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?

Nuestra expectativa es tener un mega local, quizá seamos optimistas, pero anhelamos tener un local de 5000 m2 donde que el cliente venga y encuentre todo lo que necesita para su hogar, es decir si el cliente entro a ver un juego de sala, tiene que ver un comedor, un televisor y todos los productos que podamos ofrecerle para ello tratamos de que el cliente que quiera amoblar su casa tenga como primera y única opción Total Home.

16. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la empresa? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?

No existe, es importante porque como dice Carlos Slim “Si no sabes entender la parte financiera no sabes entender como está tu empresa”, considero importante que exista un modelo de gestión financiera en la empresa porque esto nos va a permitir tomar mejores decisiones que nos encaminen hacia el éxito y la disminución de cartera de morosidad.

3.1.2 *Entrevista al encargado del departamento administrativo-financiero*

Nombre: Ing. Caranqui Pinda Mirian Cristina

Fecha: 02/05/2019

Lugar: Empresa Total Home (Matriz)

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que posee la empresa?

Una de las debilidades que nuestra empresa presenta es el mal manejo del control de cartera por ejemplo tenemos una cartera alta en morosidad.

2. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la empresa en su gestión?

Lo más importante es que la gente ya nos conoce y gracias a ellos las ventas son altas, tenemos un personal capacitado en el área de ventas, pero nos falta personal capacitado para una adecuada gestión de cobranzas.

3. ¿Cuáles considera usted que son factores de amenaza de la empresa?

Las políticas gubernamentales con respecto a los colaboradores, a la empresa, a sus accionistas y a nuestros clientes.

4. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?

El logro más importante quizá es el representativo posicionamiento en el mercado local con la diversidad de productos que ofrecemos nos permite acaparar clientes no solo del segmento medio bajo gracias a una buena imagen y cultura organizacional de nuestros locales con nuevos y mejores productos a precios competitivos, nos permitirá posicionarnos en nuevos mercados como por ejemplo la clase media alta.

5. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?

Nosotros tenemos un sistema informático el que nos permite, conocer el control del stock de nuestra mercadería, todo lo que tenemos por cobrar y pagar para con todo esto poder tomar una decisión, por decir si quiero comprar más mercadería necesitaría revisar cómo se encuentra mi stock de mercadería, el producto que más eh vendido y todo lo relacionado a mercadería y con

esto lograría saber si es necesario adquirir o no nuevos productos; igual cuando me está haciendo falta dinero para pagar , tengo que revisar cómo se encuentra mi cartera eh aquí se encuentra el problema como antes te mencionaba; también nos permite medir los índices de morosidad y gracias a ello hemos podido tomar mejores decisiones, poder exigir más a nuestras supervisoras que trabajan conjuntamente con una auditoría interna , ya que son ellas las encargadas de recuperar y controlar cartera vencida mediante el apoyo de nuestro departamento de cobranzas.

6. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Creo que mi competencia siempre va a ser las cadenas comerciales por ejemplo: la Ganga, Marcimex, Artefacta debido a que son ellos los que otorgan créditos aparentemente más económicos y más que económicos podría decir que es con más promociones o más regalos; pero la gente no analiza el valor final que va a cancelar, se dejan llevar por las promociones y luego se da cuenta que si compraba en nuestro local su deuda final será 1000 dólares con nuestra competencia a veces sale hasta 2000 dólares el mismo producto, de la misma calidad y mismas características y finalmente adquieren sin haber analizado antes y dejarse llevar con más regalos o promociones, sin una entrada o por pagar con meses de gracia.

7. ¿El nivel de rentabilidad que presenta su empresa es adecuado en relación a su competencia?

Si al parecer como te mencionaba a pesar de tener una competencia demasiado representativa hemos logrado posicionarnos en el mercado y gracias a ellos nuestros niveles de rentabilidad son los adecuados en comparación al de nuestra competencia en el sector.

8. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

Siempre para inyectar capital en nuestro negocio buscamos créditos con instituciones financieras que ofrezcan tasas de interés adecuado y bajas para el giro del negocio, debido a que, en nuestro negocio siempre debemos contar con un capital para adquirir mercadería o mantener mercadería en stock, otro capital para poder comprar y vender a crédito. Por ellos nosotros trabajamos con la CFN Y el Banco Internacional; tratamos de evitar financiamiento con cooperativas porque sus intereses son altos.

9. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

Mensualmente ya que nos permite analizar, cuanto tenemos en mercadería, cuanto tengo en cartera por cobrar y pagar; estos tres aspectos son importantes para nosotros porque de acuerdo con ellos vemos si el personal que yo tengo es suficiente para el movimiento que está teniendo la empresa, como quien dice las ventas justifican todo lo que estoy ganando y gastando.

10. ¿Usted como Gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?

Como te mencionaba antes revisamos las tres cuentas más importantes, cuanto estoy vendiendo mes a mes, cuanto tengo por cobrar, cuanto tengo vencido y cómo puedo mejorar todo esto; analizar también si debo contratar o disminuir el personal entre otras decisiones que sean de benéfico para la empresa.

11. ¿Según su criterio qué factores influyen en la gestión administrativa y financiera de su empresa?

Todo es una cadena, como te mencione, las ventas y las cobranzas son importantes, por eso debemos controlar nuestra cartera no mes a mes si no todos los días y conocer con exactitud cómo está la situación, como se está vendiendo y como se está cobrando; para yo de la misma manera cumplir con todas mis obligaciones no solo con el banco y proveedores si no con mis trabajadores.

12. ¿Cuáles son las políticas de compra de mercadería y pago a proveedores?

Nosotros compramos cada mes de acuerdo a la rotación del producto y de acuerdo a la temporada, por ejemplo, mayo y diciembre son temporadas altas para lo cual nosotros compramos con un mes de anticipación, con plazos más largos y montos muchos más altos, tratamos de aprovechar igual las promociones o descuentos que nos ofrecen nuestros proveedores para nosotros de la misma manera poder transmitir esto a nuestros clientes. Nosotros como vendemos a crédito no resulta conveniente comprar al contado, entonces lo hacemos a crédito y dependiendo el proveedor hay plazos de pago de 3 y 6 meses; lo ideal para nosotros es 3 meses en caso de las motos si se lo hace a 6 meses porque son montos más altos y los plazos de pagos son un poco largo.

13. ¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para incrementar ventas?

Compramos con promociones para esas promociones transmitir a nuestros clientes, tratamos de siempre darle un obsequio por cada compra o cuando sus pagos son puntuales; también publicamos en las redes sociales los productos que ofrecemos, las facilidades que ofrecemos y también contamos con personal que vende puerta a puerta, de la misma manera cuando el cliente no puede acercarse a pagar brindamos facilidades de cobros en los propios domicilios de nuestros clientes.

14. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes?

Nosotros llegamos a un acuerdo con el cliente al momento de la venta con relación a si los pagos va a realizar diario, semanal, quincenal o mensual; en el almacén o en trabajo o domicilio propio del cliente; pero en caso de que llego el plazo de pago y no cumplió nosotros primeramente llamamos al cliente si no nos contesta les dejamos un mensaje de texto o WhatsApp que ahora todo el mundo tiene, si con eso el cliente no se acerca y pasan los días nosotros mandamos a visitar en la casa o trabajo a veces algunos clientes ya se acercan a pagar pero las cosas se ponen más duras cuando no se logra llegar a un acuerdo con el cliente y se procede al embargo del producto bajo términos legales gracias a que la empresa cuenta con un abogado para todas estas situaciones.

15. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?

Queremos ya estar mejor posicionados en el mercado local, tener un mejor control de cartera para nosotros poder tener mayor liquidez también tenemos planificado la apertura de dos locales más aquí en la ciudad de Riobamba y si dios permite poder empezar abrir nuevos locales en otras ciudades estratégicas.

16. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la empresa? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?

No, pero resulta muy importante porque contribuiría a la solución de varios problemas que tenemos claro sabemos que estamos tratando de hacer lo mejor posible, pero al igual estamos conscientes que si algo no está funcionando es porque algo estamos haciendo mal, entonces necesitamos una guía o alguna herramienta que nos ayude a realizar de una manera adecuada la gestión administrativa y financiera de la empresa.

3.1.3 *Resultados generales de entrevistas*

De acuerdo a entrevistas que se realizó a los directivos de la empresa Total Home; se puede afirmar que las debilidades de la empresa son: el inadecuado manejo del inventario y altos índices de morosidad; factores que deberán ser analizados y mejorados para poseer una adecuada recuperación de cartera y el apropiado control de la mercadería.

En el año 2016 y durante el primer semestre del 2017 las ventas de la empresa no fueron las apropiadas, pero en el segundo semestre del 2017 y durante el 2018 la empresa superó todo pronóstico de ventas logrando posicionarse adecuadamente en el mercado local debido a la implementación de estrategias, metas y políticas adecuadas.

La empresa debe aprovechar las oportunidades como el crecimiento del mercado local, creación de nuevas sucursales e ingreso en nuevos mercados, mediante el aprovechamiento de sus fortalezas que son el adecuado posicionamiento en el mercado local, personal capacitado en ventas, ubicación en sectores estratégicos y diversidad de productos; para contrarrestar oportunamente sus debilidades anteriormente mencionadas y sus amenazas; que son sus competidores potenciales, políticas gubernamentales relacionadas a los trabajadores, accionistas y clientes; desempleo, migración y la situación actual de la economía del país.

La CFN y el Banco Internacional, son fuentes principales de financiamiento para la empresa, porque son instituciones financieras que otorgan créditos a menores tasas de interés; acuden minoritariamente a economías populares y solidarias, como cooperativas de ahorro y crédito, debido a que las tasas de interés son muy altas. La rentabilidad de la empresa es adecuada en comparación al de su competencia, debido a estrategias apropiadas, capacitaciones constantes y el adecuado manejo de costos y gastos; además cuentan con un sistema informático que optimiza procesos internos y externos de la empresa, facilitando información real, necesaria, oportuna y a tiempo; para tomar decisiones efectivas, con el fin del cumplimiento satisfactorio de objetivos y metas empresariales.

Finalmente, la empresa si dispone de políticas de compra, venta, créditos y cobros, pero no son adecuadas y oportunas. Con respecto a la existencia de un modelo de gestión financiera en la empresa, los directivos manifiestan que no existe; pero toman decisiones basadas en el comportamiento del mercado, colectivamente con la información proporcionada por el sistema informático que posee la empresa.

3.1.4 Encuesta aplicada al personal de la empresa “Total Home”

Cargos que desempeña el personal:

Tabla 1-3: Encuesta: Cargos que desempeña el Personal

CARGO	No DE EMPLEADOS
Auditora interna	1
Contador	1
Supervisor de almacén	4
Jefe de Bodega	1
Asesor Comercial	6
Personal de Cobranzas	4
Asesor Comercial-Chofer	3
Electromecánico	1
TOTAL	21

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación

Se logró recabar información sobre los puestos en los que laboran los empleados de Total Home y se identificó que existe un total de 21 empleados en la empresa; mismos que se encuentran laborando en cada uno de los cargos establecidos en la tabla 3.

1. La empresa dispone de:

Tabla 2-3: Encuesta: Herramientas de gestión empresarial

	FRECUENCIA			T	PORCENTAJE			T
	Si dispone	No dispone	Desconoce		Si dispone	No dispone	Desconoce	
Misión	16	-	4	21	76%	-	24%	100
Visión	16	-	4	21	76%	-	24%	100
Organigrama estructural	16	-	4	21	76%	-	24%	100
Objetivos empresariales	16	-	4	21	76%	-	24%	100
Metas empresariales	16	-	4	21	76%	-	24%	100
Manual de funciones	4	2	15	21	67%	10%	24%	100
Capacitación al personal	19	-	2	21	90%	-	10%	100

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

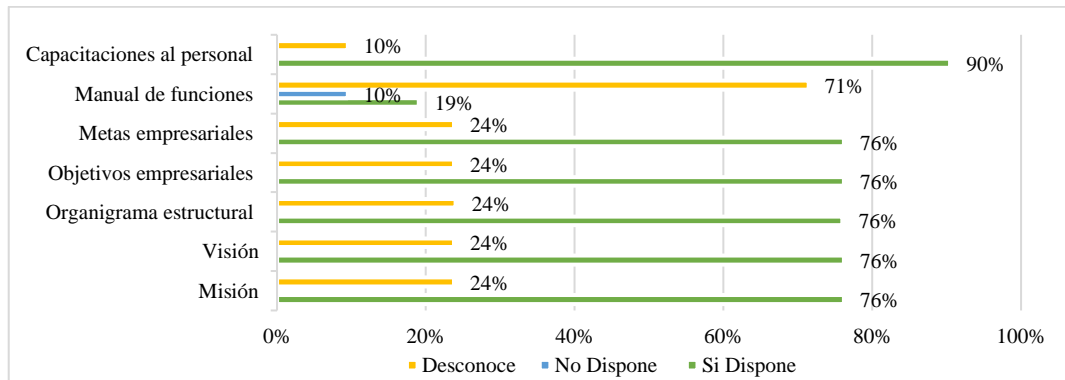


Gráfico 1-3: Encuestas: Herramientas de gestión empresarial

Fuente: Tabla N°2-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 1-3, el 76% de empleados, afirman que la empresa si dispone de misión, visión, organigrama estructural, objetivos y metas empresariales, en iguales porcentajes; mientras que el 24% desconocen; por lo tanto, la empresa debe facilitar estas herramientas al personal, mediante capacitaciones que según el 90% afirman la existencia y el 10% desconocen; por último, el 19% de empleados mencionan que la empresa si dispone de un manual de funciones, el 71% desconocen la existencia y el 10% afirman la inexistencia del manual de funciones; por consiguiente la empresa debe implementar o dar a conocer este manual.

Los resultados permiten aseverar, que la empresa si dispone de la mayoría de herramientas de gestión evaluadas; pero existe un alto desconocimiento del manual de funciones, esto no permitirá al personal conocer adecuadamente las funciones a desempeñar; por lo tanto, la empresa debe capacitar y proporcionar este manual, mediante capacitaciones o medios de comunicación propios.

2. ¿De los siguientes ítems califique usted su nivel de aceptación?

Tabla 3-3: Encuesta: Nivel de aceptación

ÍTEM	FRECUENCIA			T	PORCENTAJE			T
	Bueno	Malo	Regular		Bueno	Malo	Regular	
Sueldo	11	3	7	21	52%	14%	33%	100
Ambiente laboral	16	-	5	21	76%	-	24%	100
Cultura Organizacional	16	-	5	21	76%	-	24%	100
Administración (personal administrativo)	16	-	5	21	76%	-	24%	100
Meta en ventas	11	3	7	21	52%	14%	33%	100
Tecnología	16	-	5	21	76%	-	24%	100
Beneficios o prestaciones al personal	16	-	5	21	76%	-	24%	100
Horario (laboral)	10	2	9	21	48%	10%	43%	100
Trabajo en equipo	15	1	5	21	71%	5%	24%	100
Atención al cliente	19	-	2	21	90%	-	10%	100

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

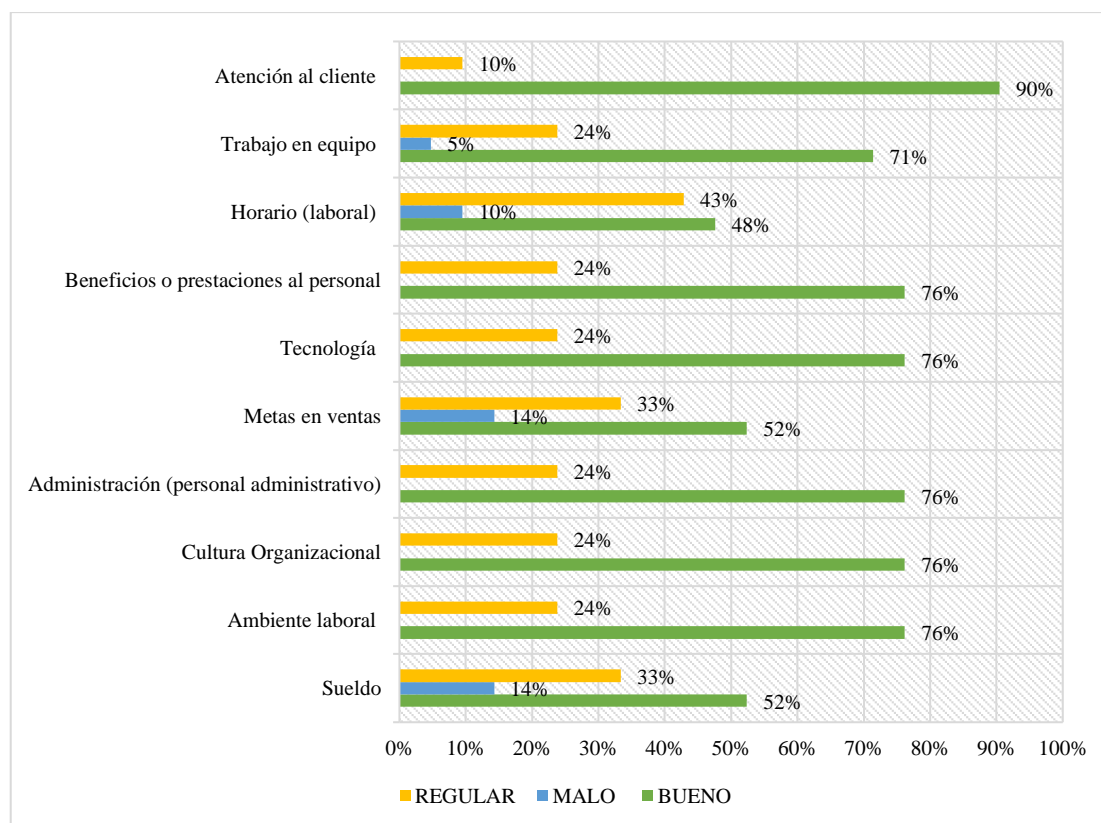


Gráfico 2-3: Encuestas: Nivel de aceptación

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Como se puede observar en el gráfico 2-3, el 90% de empleados califican la atención al cliente como bueno y el 10% lo consideran regular, esto permite afirmar que la atención al cliente es una fortaleza que posee la empresa, conjuntamente con el 76% que califican como bueno el ambiente laboral, cultura organizacional, tecnología y beneficios brindados al personal y el 24% regular, estos ítems evaluados se encuentran en niveles adecuados de aceptación; por otro lado existen empleados que califican como malo el sueldo, meta en ventas, horario laboral y trabajo en equipo.

La mayoría de los ítems evaluados se encuentran en niveles adecuados de aceptación, la más representativa es atención al cliente, fortaleza que posee la empresa debido a que, si existe una adecuada atención al cliente, la empresa podrá incrementar ventas y a su vez mejorar la imagen corporativa; también se debe analizar las razones de las supuestas inconformidades con relación a sueldos, meta en ventas, horario laboral y trabajo en equipo para poder establecer estrategias adecuadas, con el fin de mejorar niveles de aceptación, debido a que si el personal no se encuentra en niveles adecuados de aceptación, no logrará desempeñar debidamente sus funciones.

3. Escoja una opción, La comunicación con su jefe inmediato es:

Tabla 4-3: Encuesta: Comunicación jefe-empleado

MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	(X)	¿Es adecuado?		(X)	¿Es adecuado?	
		SI	NO		SI	NO
Escrito	-	-	-	-	-	-
Correo electrónico	-	-	-	-	-	-
Personalmente	12	12	0	57%	100%	0%
WhatsApp	9	8	1	43%	89%	11%
No Existe comunicación	-	-	-	-	-	-
TOTAL	21	20	1	100%		

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

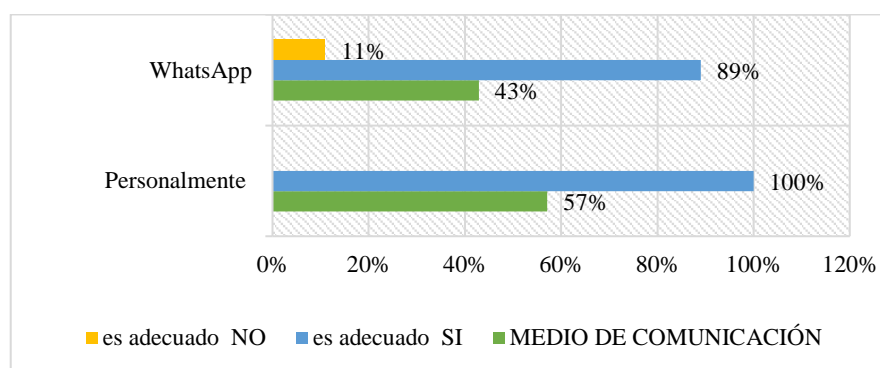


Gráfico 3-3: Encuesta: Comunicación jefe- empleado

Fuente: Tabla N°4-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 4-3, el 57% (12 empleados), manifiestan que la comunicación jefe-empleado, se realiza personalmente y los (12 empleados), afirman que este medio de comunicación es adecuado; mientras que el 43% (9 empleados), manifiestan que la comunicación se realiza mediante WhatsApp, de los cuales (8 empleados), afirman que la comunicación es adecuada y (1 empleado), menciona que no lo es, debido a la existencia de mal entendidos.

En base a los resultados anteriores, la empresa debe mantener la comunicación personal porque es la más adecuada, también debe encontrar y solucionar los problemas relacionados a la comunicación por WhatsApp o implementar otras formas de comunicación mediante emails, Facebook, o documentos escritos.

4. ¿Del 1 al 3 en qué medida usted cumple los objetivos y metas institucionales? En donde 1 es Bajo; 2 Medio; 3 Alto

Tabla 5-3: Encuesta: Cumplimiento de objetivos y metas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Bajo	0	0%
2 Medio	14	67%
3 Alto	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

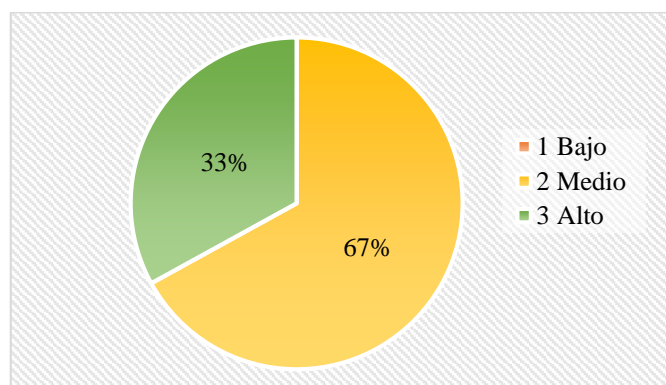


Gráfico 4-3: Encuesta: Cumplimiento de objetivos y metas

Fuente: Tabla N°5-3

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

Interpretación y análisis

Como se puede observar en el gráfico 4-3, el 67% (14 empleados), cumplen sus objetivos y metas empresariales en un nivel medio; y el 33% (7 empleados), en un nivel alto.

El cumplimiento de objetivos y metas por parte de los empleados en su mayoría se están cumpliendo en un nivel medio, por lo que no existe el compromiso total del empleado con la empresa; por lo tanto, la empresa debe analizar si las metas y objetivos son reales, alcanzables o si están acordes a temporadas de ventas, para poder implementar estrategias que contribuyan al cumplimiento absoluto de los mismos.

5. ¿Con que frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

Tabla 6-3: Encuesta: Información acerca de los niveles de morosidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	21	100%
Trimestral	-	-
Semestral	-	-
Anual	-	-
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

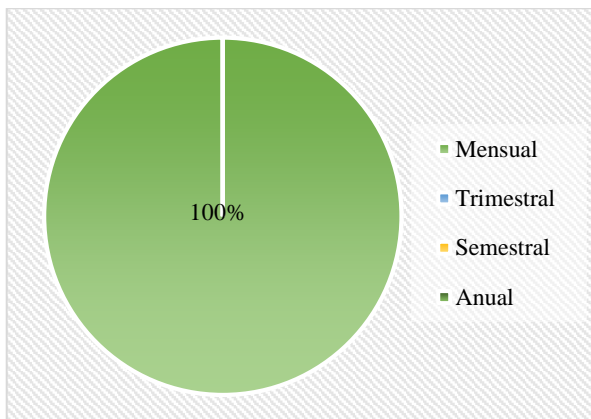


Gráfico 5-3: Encuesta: Información acerca de los niveles de morosidad

Fuente: Tabla N°6-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 5-3, el 100% (21 empleados), afirman que el departamento de créditos y cobranzas informa sobre los índices de morosidad de la empresa mensualmente.

El período en el que informa departamento de cobranzas sobre los índices de morosidad se encuentra en un rango aceptable, pero se debe analizar una reducción de tiempo; porque si no se reduce, no se podrá tomar decisiones a tiempo y los niveles de morosidad seguirán creciendo.

6. Escoja dos opciones: ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en los niveles de morosidad de la empresa?

Tabla 7-3: Encuesta: Factores que inciden en la morosidad

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inexistencia de análisis crediticio.	12	29%
Información incompleta del cliente	8	19%
Pago de otras deudas	6	14%
Calamidad doméstica	2	5%
Falta de empleo	14	33%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

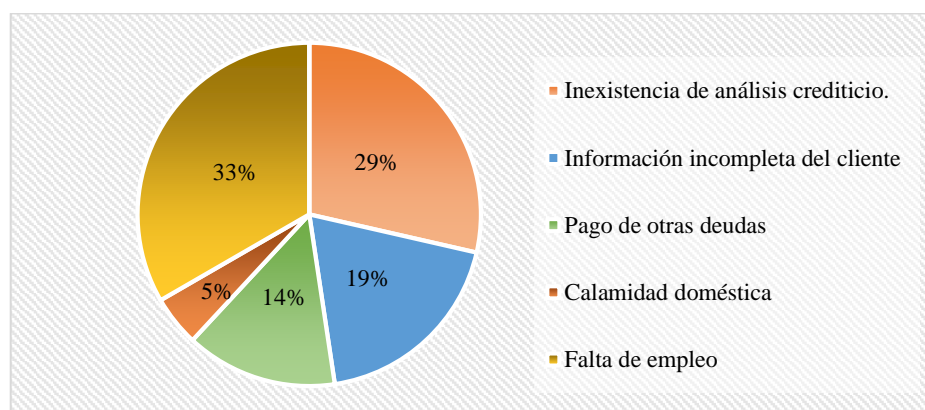


Gráfico 6-3: Encuesta: Factores que inciden en la morosidad

Fuente: Tabla N°7-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Según el gráfico 6-3, la inexistencia de análisis de crédito con el 29% y la falta de empleo con 33%, que sumadas representan un 62%, afirman que estos dos factores son los que más inciden en la morosidad; en cambio el 19% de empleados considera la información incompleta del cliente, el 14% pago de otras deudas y el 5% calamidad doméstica, como otros factores que inciden en la morosidad.

Todos los factores anteriormente evaluados están afectando a la cartera de morosidad, los más incidentes son: Inexistencia de análisis crediticio y falta de empleo conjuntamente con información incompleta y verídica del cliente; estos factores imposibilitan a la empresa colocar y recuperar créditos eficientemente, a esto sumado el pago de otras deudas, impide poder gestionar adecuadamente los cobros y poder recuperar cartera vencida. Por ende, la empresa debe mejorar sus políticas de cobro para controlar adecuadamente la cartera vencida.

7. ¿Conoce usted las políticas de cobro a clientes que se aplican en la empresa?

Tabla 8-3: Encuesta: Conocimiento acerca de políticas de cobro a clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	81%
NO	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

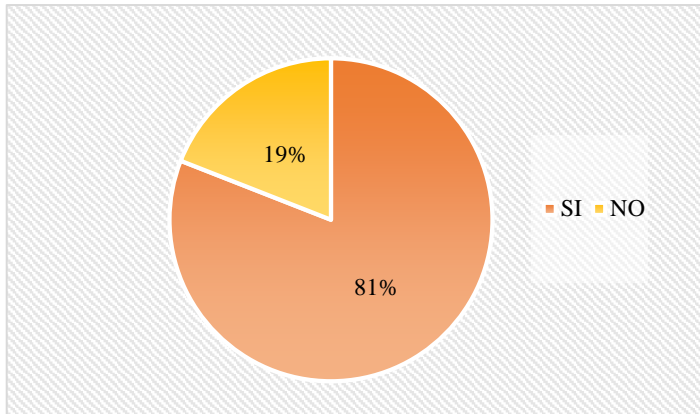


Gráfico 7-3: Encuesta: Conocimiento acerca de políticas de cobro a clientes

Fuente: Tabla N°8-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 7-3, el 81% (17 empleados), conocen las políticas de cobro existentes en la empresa; mientras que el 19% (4 empleados), no tienen conocimiento sobre estas políticas.

Resultados que permiten afirmar la existencia de políticas de cobro que en su mayoría los empleados conocen; pero se debe analizar y saber si estas políticas son eficientes y como están contribuyendo en la recuperación de cartera, porque si no se recupera cartera vencida la empresa no poseerá una liquidez adecuada.

8. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones empresariales?

Tabla 9-3: Encuesta: Participación en la toma de decisiones empresariales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	-	-
AVECES	21	100%
NUNCA	-	-
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

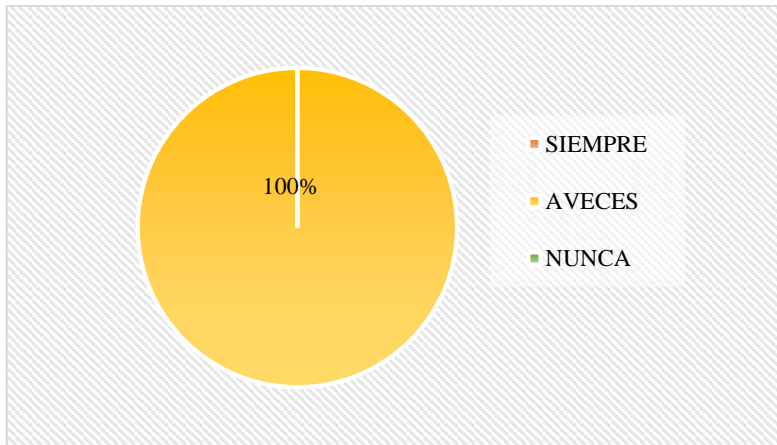


Gráfico 8-3: Encuesta: Participación en la toma de decisiones empresariales

Fuente: Tabla N°9-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Según la tabla 9-3, el 100% (21 empleados), mencionan que, sus opiniones a veces son tomadas en cuenta.

Por lo tanto, la empresa debe tener muy en cuenta todas las opiniones, sugerencias o puntos de vistas de los empleados, mediante la implementación de un buzón de sugerencias o cualquier otro medio de comunicación propicio, con el fin de implementar decisiones estratégicas encaminadas al mejoramiento recíproco.

9. ¿Con el cumplimiento de objetivos y metas que tipo de incentivos recibe usted por parte de la empresa?

Tabla 10-3: Encuesta: Incentivos y méritos al personal

INCENTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económico (Bonos)	11	52%
Vacaciones o viajes	6	29%
Reconocimientos o méritos	4	19%
No recibe incentivo	-	-
Otros	-	-
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

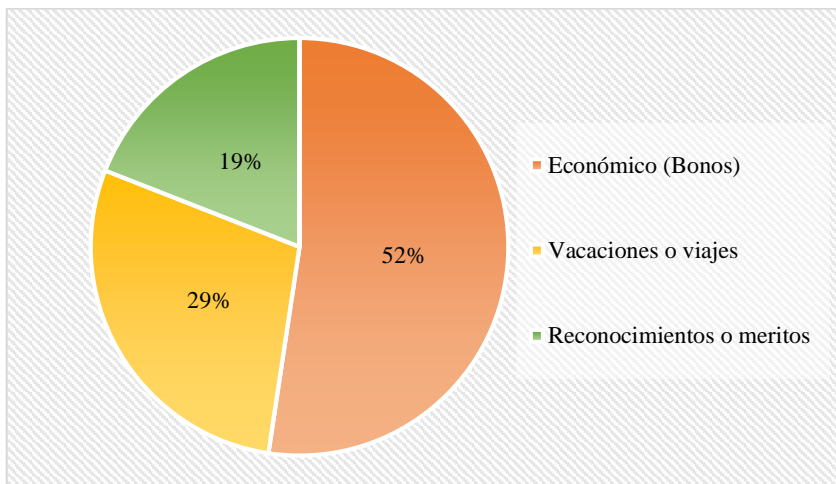


Gráfico 9-3: Encuesta: Incentivos y méritos al personal

Fuente: Tabla N°10-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 9-3, el 48% (15 empleados), recibió bonos económicos; el 32% (10 empleados), recibió vacaciones o viajes y el 19% (6 empleados), recibió reconocimientos o méritos por el cumplimiento de sus objetivos o metas.

Los datos anteriores permiten afirmar que la empresa si mantiene motivado a su personal; consecuentemente, la empresa debe mantener estos tipos de incentivos, para ayudar al empleado a cumplir satisfactoriamente sus objetivos y metas.

10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa?

Tabla 11-3: Encuesta: Existencia de diagramas de flujo de procesos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	14	67%
DESCONOCE	7	33%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

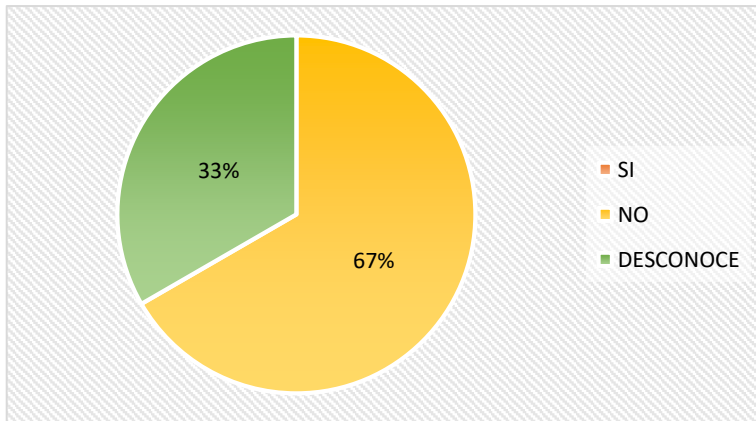


Gráfico 10-3: Encuesta: Existencia de diagramas de flujo de procesos

Fuente: Tabla N°11-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Según gráfico 10-3, el 67% (14 empleados), afirman que, no existe un diagrama de flujos en la empresa y el 33% (7 empleados), desconocen su existencia.

La mayoría de empleados afirman la inexistencia y el desconocimiento de un diagrama de flujo de procesos, lo cual imposibilita a la empresa conocer exactamente los tiempos, costos, gastos o recursos que son utilizados en el proceso de la actividad comercial; por lo tanto, la empresa debe implementar un flujograma de procesos, con el fin proporcionar esta herramienta a los empleados o directivos, para mejorar procesos, tiempo y recursos.

11. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita optimizar los recursos económicos y financieros?

Tabla 12-3: Encuesta: Existencia de un modelo de gestión financiera

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	-
NO	18	86%
DESCONOCE	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

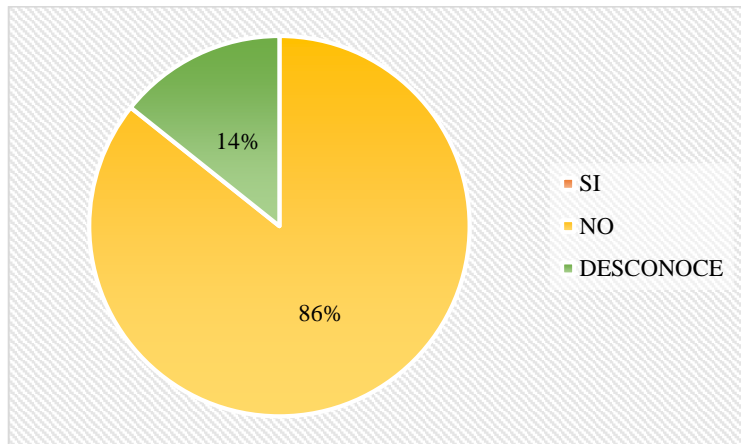


Gráfico 11-3: Encuesta: Existencia de un modelo de gestión financiera

Fuente: Tabla N°12-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 11-3, el 86% (18 empleados), afirman la inexistencia de un modelo de gestión financiero en la empresa y el 14% (3 empleados), desconocen su existencia.

Resultado que afirman la inexistencia de un modelo de gestión financiera, esto servirá como sustento para proponer la implementación de un modelo gestión financiera en la empresa Total Home, que permita optimizar los recursos económicos y financieros.

12. ¿La empresa ha capacitado al personal durante los últimos 3 años?

Tabla 13-3: Encuesta: Capacitación al personal

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	100%
NO	-	-
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

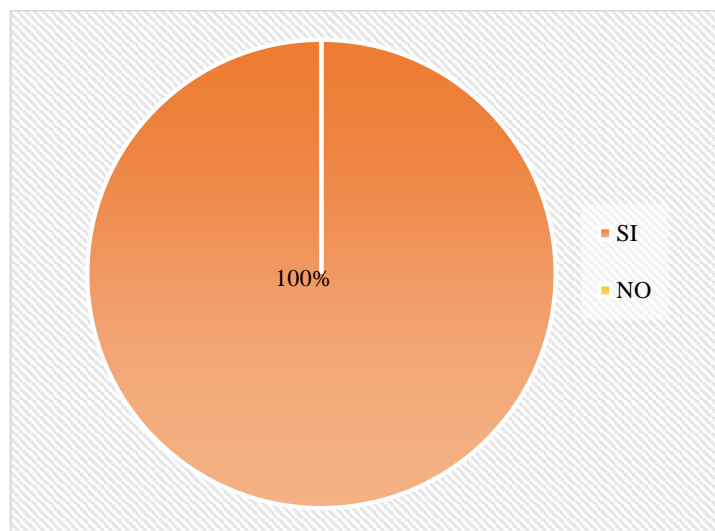


Gráfico 12-3: Encuesta: Capacitación al personal

Fuente: Tabla N° 13-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Como se puede observar en el gráfico 12-3, el 100% (21 empleados), afirman que la empresa si capacitó al personal durante los últimos 3 años.

Anteriormente se describió que las capacitaciones es una fortaleza que posee la empresa; porque mediante capacitaciones, se podrá mejorar y dar a conocer algunos aspectos de la empresa evaluados en esta encuesta, que los empleados desconocen; por lo tanto, se deberá implementar un plan de capacitaciones acordes a las necesidades y exigencias tanto del empleado como de la empresa.

13. Escoja dos áreas en las cuales a usted le gustaría que la empresa le capacite.

Tabla 14-3: Encuesta: Áreas para capacitación al personal

AREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención y servicio al cliente	6	14%
Mercadotecnia, marketing	4	10%
Ventas	6	14%
Talento humano	4	10%
Administración	12	29%
Contabilidad y finanzas	10	24%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

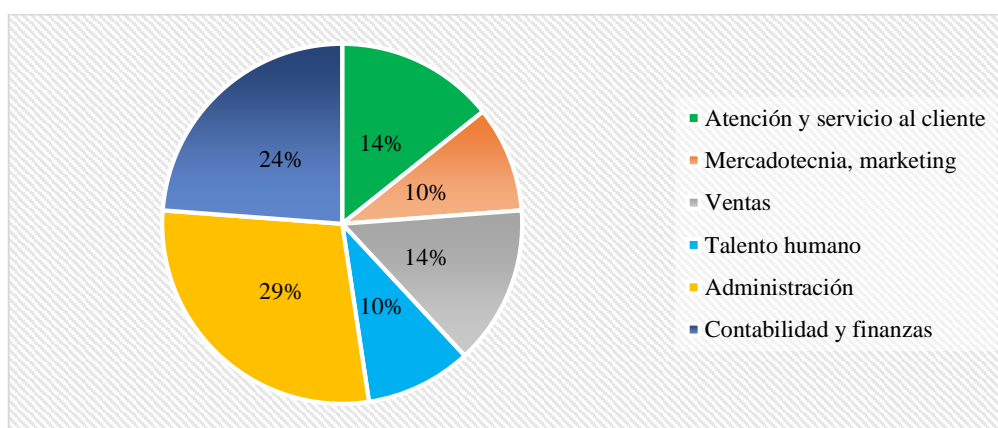


Gráfico 13-3: Encuesta: Áreas para Capacitación al Personal

Fuente: Tabla N°14-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 13-3, el 29% de empleados sugieren que existan capacitaciones en administración, porcentaje más relevante en comparación a las otras áreas seguida del 24% que sugieren capacitación en contabilidad y finanzas, estas áreas resultan de mayor interés para el empleado; el 14% sugieren que existan capacitaciones en atención al cliente y ventas, por el giro del negocio, la empresa siempre debe mantener capacitado al personal en estas dos áreas; también el 10% sugieren que se les capacite en áreas de mercadotecnia, marketing y talento humano, porque que existen incertidumbres relacionados a esos temas.

Existen diversas áreas en las que los empleados sugieren capacitaciones, pero las áreas más relevantes son administración, contabilidad y finanzas; por consiguiente, la empresa debe tener en cuenta estas sugerencias y capacitar a su personal; con el fin de contribuir al mejoramiento continuo tanto del empleado como de la empresa.

14. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos que debería mejorar la empresa en el otorgamiento de crédito a clientes?

Tabla 15-3: Encuesta: Aspectos de mejoras en el otorgamiento de crédito a clientes

ASPECTO	FRECUENCIA		T	PORCENTAJE		T
	Si debe mejorar	Se mantiene		Si debe mejorar	Se mantiene	
Entrada Inicial (\$)	6	15	21	29%	71%	100
Interés	9	12	21	43%	57%	100
Plazo de pago	6	15	21	29%	71%	100
Constatación de datos del cliente.	14	7	21	67%	33%	100
Registro y aprobación del crédito.	14	7	21	67%	33%	100
Promociones (Regalos)	6	15	21	29%	71%	100
Otros aspectos	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a los empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

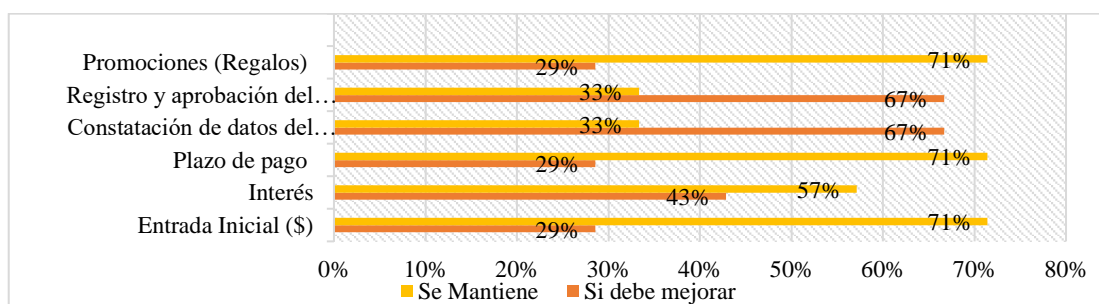


Gráfico 14-3: Encuesta: Aspectos de mejoras en el otorgamiento de crédito a clientes

Fuente: Tabla N° 15-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Según el gráfico 14-3, el 33% de empleados en porcentajes iguales sugieren la constatación de datos del cliente, registro y aprobación del crédito se mantengan, pero el 77% sugieren que se mejore, estos dos aspectos son el mayor porcentaje de cambio que sugiere el personal; el 57%, consideran que el interés se mantenga y el 43% si debe mejorar, no existen gran diferencia porcentual; por lo tanto la empresa debe analizar el cambio o permanencia del % de interés; por último, el 71% de los empleados, en porcentajes iguales consideran la entrada inicial, plazo de pago y promociones se mantenga y el 29% que se mejore, debido a un alto porcentaje de aceptación la empresa debe mantener estos aspectos.

La mayoría de aspectos relacionados al otorgamiento de crédito en la empresa se encuentran en niveles adecuados de aceptación; pero el interés, constatación de datos del cliente, registro y aprobación de datos se debe analizar e implementar políticas internas que contribuyan al acertado otorgamiento de crédito a clientes.

15. ¿Escoja dos opciones que usted considera importante para poder incrementar las ventas en la empresa?

Tabla 16-3: Encuesta: Estrategias para incrementar ventas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar precios	10	24%
Mejorar calidad del producto (Proveedores)	-	-
Mayor publicidad	8	19%
Incrementar nuevos productos	-	-
Mejorar comodidad de cobros y pagos	6	14%
Garantías del producto a tiempo	18	43%
Otros aspectos	-	-
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

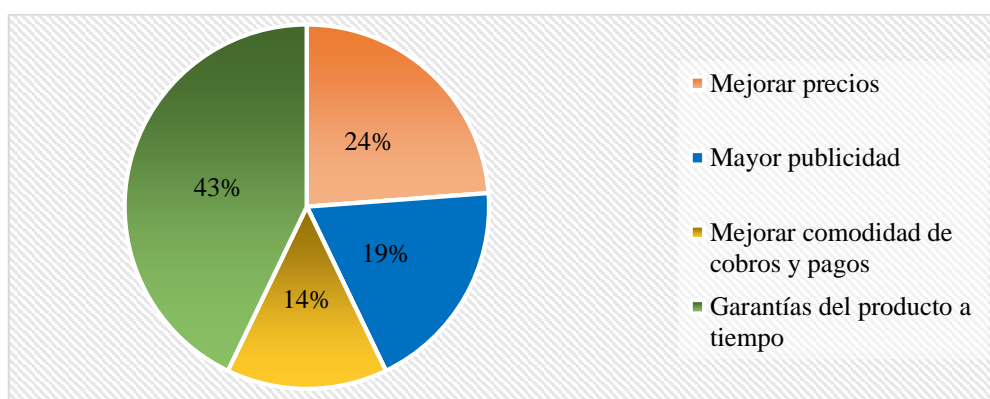


Gráfico 15-3: Encuesta: Estrategias para incrementar ventas

Fuente: Tabla N° 16-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

En base a los resultados anteriores, el 43% de empleados con el porcentaje más representativo sugieren mejoras en garantías del producto a tiempo, seguido del 24% que sugieren mejorar el precio de los productos, el 19% publicidad de la empresa, el 14% comodidad de cobros y pagos; con el fin de incrementar ventas en la empresa.

El factor más importante que sugiere el empleado para incrementar las ventas, es la gestión adecuada de garantías de productos defectuosos, este aspecto se deberá tener muy en cuenta, porque si no se gestiona a tiempo las garantías de los productos, la empresa perderá clientes y la imagen corporativa decaerá; por lo tanto, la empresa debe implementar estrategias, analizar y mejorar el tiempo que se demora en gestionar garantías de productos, con el fin de incrementar ventas.

16. Escoja dos aspectos que la empresa debería mejorar:

Tabla 17-3: Encuestas: Aspectos de mejora para la empresa

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Índices de morosidad	14	33%
Gestión administrativa	6	14%
Atención al cliente	-	-
Precio y calidad de productos	8	19%
Publicidad	4	10%
Crédito a clientes	10	24%
Otros aspectos	-	-
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

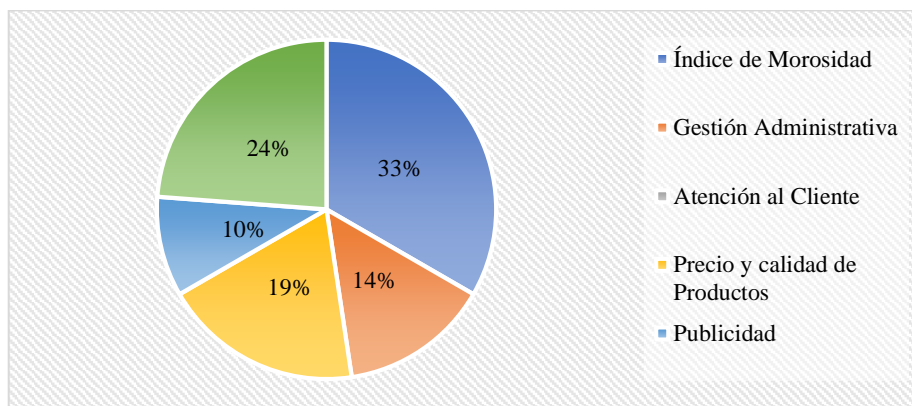


Gráfico 16-3: Encuestas: Aspectos de mejora en la empresa

Fuente: Tabla N°17-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo a la pregunta 16, el 33% de empleados, consideran mejoramiento en los índices de morosidad, porcentaje más representativo, seguido del 24% otorgamiento de crédito a clientes y el 19% precio y calidad del producto; en cambio el 14% sugieren mejoras en la gestión administrativa y el 10% en la publicidad, porcentajes menores que no necesitan ser mejoradas inmediatamente.

De acuerdo a los resultados, los aspectos más representativos en los cuales los empleados sugieren mejoras son el índice de morosidad, crédito a clientes, precio y calidad de los productos; por lo tanto, la empresa debe analizar, mejorar e implementar políticas regulatorias tanto de crédito como de ventas, que contribuyan a un mejor otorgamiento de crédito, recuperación de cartera e incremento en ventas.

17. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

Tabla 18-3: Encuesta: Conocimiento acerca del organigrama estructural

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	81%
NO	4	19%
TALVEZ	-	-
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

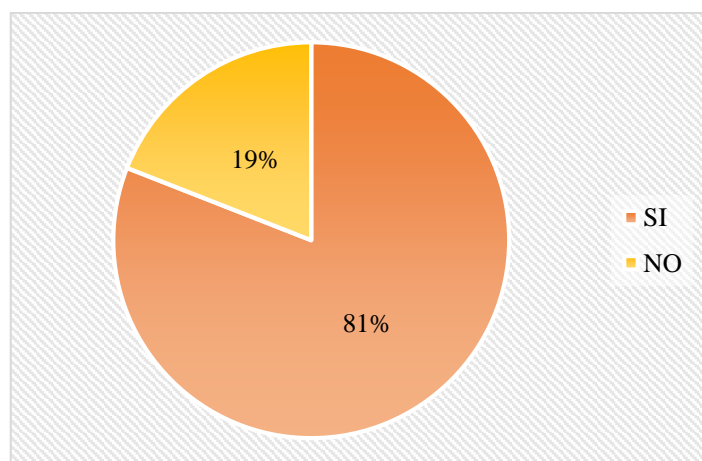


Gráfico 17-3: Encuesta: Conocimiento acerca del organigrama estructural

Fuente: Tabla N°18-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Finalmente, según la tabla 18-3, el 81% (17 empleados), afirman que un modelo de gestión financiera si contribuirá en el uso óptimo de los recursos económicos y financieros; mientras que el 19% (4 empleados), manifiestan que no.

La mayoría de empleados manifiestan que un modelo de gestión financiera si contribuye al uso óptimo de los recursos económicos y financieros, por lo tanto, la empresa debe implementar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros, manejarlos de una forma oportuna, con el fin de mejorar la rentabilidad.

3.1.5 *Resultados generales de encuestas*

En base a los resultados obtenidos anteriormente, la empresa si posee la mayoría de herramientas de gestión empresarial evaluadas y los empleados si conocen, esto permite a la empresa mantener una adecuada cultura organizacional; pero existe un alto desconocimiento de un manual de funciones y flujograma de procesos, incluso algunos empleados afirma que no existe dichas herramientas; por lo tanto, la empresa debe implementar, en el caso de que no exista; con el fin de proporcionar esta herramienta a los empleados o directivos, como instrumento de control y diagnóstico empresarial; en el caso de que si exista, la empresa debe dar a conocer, mediante capacitaciones que la empresa realiza constantemente; pero los empleados sugieren diversificación en temas y áreas de capacitación como administración, contabilidad y finanzas; por consiguiente, la empresa debe implementar un plan de capacitaciones en áreas de mayor interés para el empleado.

La empresa posee una calificación buena en la mayoría de los ítems evaluados, en relación al nivel de aceptación del empleado; la más representativa es la atención al cliente, fortaleza que posee la empresa, porque permite establecer estrategias de crecimiento en ventas; también existen ítems como el sueldo, metas en ventas, tecnología, horario laboral y trabajo en equipo, en los cuales el empleado no se siente completamente satisfecho. Por lo tanto, la empresa debe analizar cada área específicamente, conocer sus motivos, razones o situaciones que estén imposibilitando la satisfacción absoluta.

La comunicación más adecuada entre jefe-empleado, es la comunicación personal por lo que la empresa debe seguir utilizando ese medio de comunicación, la comunicación mediante WhatsApp es adecuada en su mayoría, pero se debe mejorar debido a la existencia de discrepancias o inconformidades; por consiguiente, la empresa debe procurar solucionar inmediatamente la comunicación que se realiza por WhatsApp o a su vez buscar nuevas y mejores alternativas de comunicación. También las opiniones de los empleados no siempre son tomadas en cuentas; por lo que la empresa debe considerar todas las opiniones o puntos de vista de los empleados mediante fuentes de recolección de información como un buzón de sugerencias; en donde el empleado pueda expresar anónima y deliberadamente todas sus opiniones, puntos de vista, sugerencias, quejas o desacuerdo; con el fin de que en la empresa exista un mejoramiento continuo.

No existe un cumplimiento absoluto y satisfactorio de los objetivos por parte de los empleados. Por lo tanto, la empresa debe analizar los obstáculos que impiden el cumplimiento satisfactorio para dar soluciones inmediatas; pero gracias a que la empresa mantiene constantemente motivado a su personal, mediante bonos, vacaciones o reconocimientos, podrá establecer estrategias que

busquen el logro satisfactorio de los objetivos y metas, tanto para la empresa como para el empleado.

El mayor aspecto que debe mejorar la empresa es el índice de morosidad, por ello se debe mejorar el período de tiempo en el que departamento de créditos y cobranzas informa sobre los índices de morosidad, con el fin de tomar mejores decisiones empresariales y contribuir al adecuado control de la cartera de morosidad; seguido está el mejoramiento de la publicidad, precios de los productos y la comodidad de cobros y pagos; por lo tanto, la empresa tomará la decisión de analizar, mejorar o implementar políticas internas relacionadas al caso. También la empresa debe mejorar el tiempo en la gestión de garantías del producto para poder incrementar ventas; debido a que, si no se gestiona inmediatamente una garantía, se pierde la fidelidad y confianza del cliente.

No existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita el uso adecuado de recursos económicos y financieros; pero la mayoría de empleados manifiestan que un modelo de gestión financiera si contribuirá al uso óptimo de los recursos económicos y financieros, por lo tanto, la empresa debe implementar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros, manejarlos de una forma oportuna, con el fin de mejorar la rentabilidad.

Por último, la empresa debe analizar, mejorar, o implementar políticas de cobro a clientes, estar al tanto, si estas son eficientes y como están contribuyendo en la recuperación de cartera; política de créditos debido a la inexistencia de análisis crediticio, falta de empleo y falta de información completa de los clientes; con el fin de contribuir al adecuado otorgamiento de crédito; por último, políticas de ventas para regular el precio, porcentaje de interés, registro y aprobación de datos del cliente; con el fin de contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa y que tanto el empleado como la empresa logren cumplir satisfactoriamente todos los objetivos y metas.

3.2 Evaluación financiera

3.2.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

Tabla 19-3: Análisis horizontal y vertical del balance general

EMPRESA TOTAL HOME										
BALANCE GENERAL										
	Año 2016		Año 2017				Año 2018			
	Valores	A. Vertical	Valores	A. Vertical	A. Horizontal		Valores	A. Vertical	A. Horizontal	
					V.A (\$)	V.R (%)			V.A (\$)	V.R (%)
ACTIVOS										
Activo Corriente										
Efectivo	14.877,29	1,79%	8.915,47	0,98%	-5961,82	-40,07%	26.707,17	1,83%	17791,70	199,56%
Ctas. y doc. por cobrar (Relacionados)							10,00	0,001%	10,00	
Ctas. y doc. por cobrar clientes corrientes N. R	190.079,53	22,87%	64.879,86	7,14%	-125199,67	-65,87%	1.108.341,21	76,00%	1043461,35	1608,30%
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-9.000,00	-1,08%	-9.000,00	-0,99%						
Importe bruto adeudado por los clientes por el trabajo ejecutado en contratos de construcción NR							20.136,09	1,38%	20136,09	
Crédito tributario a favor del sujeto Pasivo IVA							61.870,77	4,24%	61870,77	
Crédito tributario a favor del sujeto Pasivo I.R.							1.444,86	0,10%	1444,86	
Mercadería en almacén	349.388,82	42,03%	557.894,58	61,40%	208505,76	59,68%		0,00%	-557894,58	-100,00%
Otros activos corrientes	18.541,36	2,23%	18.541,36	2,04%				0,00%	-18541,36	-100,00%
Total Activos Corrientes	563.887,00	67,83%	641.231,27	70,57%	77344,27	13,72%	1.218.510,10	83,55%	577278,83	90,03%
Activos no Corrientes										
Edificios y otros inmuebles	247.338,45	29,75%	247.338,45	27,22%			247.338,45	16,96%		
Muebles y enseres	7.000,00	0,84%	7.000,00	0,77%			7.000,00	0,48%		
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	1.000,00	0,12%	1.000,00	0,11%			1.000,00	0,07%		
Equipo de computación y software	3.500,00	0,42%	3.500,00	0,39%			3.500,00	0,24%		
Vehículos, equipo de transporte y camionero móvil	66.214,59	7,97%	66.214,59	7,29%			66.214,59	4,54%		
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	-57.632,91	-6,93%	-57.632,91	-6,34%			-85.197,75	-5,84%	-27564,84	47,83%

Total Activos No Corrientes	267.420,13	32,17%	267.420,13	29,43%			239.855,29	16,45%	-27564,84	-10,31%
TOTAL ACTIVOS	831.307,13	100,00%	908.651,40	100,00%	77344,27	9,30%	1.458.365,39	100,00%	549713,99	60,50%
PASIVOS										
Pasivos Corrientes										
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes (No relacionados)	195.615,49	23,53%	201.875,22	22,22%	6259,73	3,20%	234.697,29	16,09%	32822,07	16,26%
otras cuentas y documentos por pagar corrientes	8.709,14	1,05%	28.709,14	3,16%	20000,00	229,64%			-28709,14	-100,00%
Impuesto a la renta	165,91	0,02%			-165,91	-	3.260,50	0,22%	3260,50	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	8.101,34	0,97%	3.260,50	0,36%	-4840,84	-59,75%	3.260,39	0,22%	-0,11	-0,003%
Obligaciones con el IESS	1.081,39	0,13%	1.187,76	0,13%	106,37	9,84%	19.329,41	1,33%	18141,65	1527,38%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	1.411,23	0,17%	6.008,33	0,66%	4597,10	325,75%	0,00		-6008,33	-100,00%
Total Pasivos Corrientes	215.084,50	25,87%	241.040,95	26,53%	25956,45	12,07%	260.547,59	17,87%	19506,64	8,09%
Pasivos No Corrientes										
Obligaciones con instituciones financieras. No corrientes	18.685,60	2,25%	67.880,90	7,47%	49195,30	263,28%			-67880,90	-100,00%
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes (No relacionadas)							549.168,22	37,66%	549168,22	
Total Pasivos No Corrientes	18.685,60	2,25%	67.880,90	7,47%	49195,30	263,28%	549.168,22	37,66%	481287,32	709,02%
TOTAL PASIVOS	233.770,10	28,12%	308.921,85	34,00%	75151,75	32,15%	809.715,81	55,52%	500793,96	162,11%
PATRIMONIO										
Total patrimonio neto	597.537,03		599.729,55				648.649,58			
Total Patrimonio	597.537,03	71,88%	599.729,55	66,00%	2192,52	0,37%	648.649,58	44,48%	48920,03	8,16%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	831.307,13	100,00%	908.651,40	100,00%	77344,27	9,30%	1.458.365,39	100,00%	549713,99	60,50%

Fuente: Estados financiero total home

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

Tabla 20-3: Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

EMPRESA TOTAL HOME										
ESTADO DE RESULTADOS										
	Año 2016		Año 2017				Año 2018			
	Valores	A. Vertical	Valores	A. Vertical	A. Horizontal		Valores	A. Vertical	A. Horizontal	
					V.A (\$)	V.R (%)			V.A (\$)	V.R (%)
INGRESOS										
Ventas netas locales gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	826.078,02	99,79%	810.624,87	99,26%	-15.453,15	-1,87%	1.317.879,34	99,98%	507.254,47	62,58%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA O exentas de IVA	1.775,00	0,21%	6.066,00	0,74%	4.291,00	241,75%	230,00	0,02%	-5.836,00	-96,21%
Total Ingresos	827.853,02	100,00%	816.690,87	100,00%	-11.162,15	-1,35%	1.318.109,34	100,00%	501.418,47	61,40%
COSTOS										
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	264.450,00	31,94%	349.388,82	42,78%	84.938,82	32,12%	557.894,58	42,33%	208.505,76	59,68%
compras netas locales producto de la actividad de comisionista	587.182,42	70,93%	821.484,22	100,59%	234.301,80	39,90%	1.630.611,01	123,71%	809.126,79	98,50%
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	339.388,82	41,00%	557.894,58	68,31%	218.505,76	64,38%	1.156.294,17	87,72%	598.399,59	107,26%
Total Costos De Venta	512.243,60	61,88%	612.978,46	75,06%	100.734,86	19,67%	1.032.211,42	78,31%	419.232,96	68,39%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	315.609,42	38,12%	203.712,41	24,94%	-111.897,01	-35,45%	285.897,92	21,69%	82.185,51	40,34%
GASTOS										
Sueldos y salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	122.663,22	14,82%	101.050,86	12,37%	-21.612,36	-17,62%	117.174,44	8,89%	16.123,58	15,96%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	16.593,56	2,00%	21.201,71	2,60%	4.608,15	27,77%	22.425,29	1,70%	1.223,58	5,77%
Aporte a la seguridad social (incluyendo fondo de reserva)	23.858,55	2,88%	14.520,98	1,78%	-9.337,57	-39,14%	25.313,43	1,92%	10.792,45	74,32%
Honorarios profesionales y dietas	350,00	0,04%	2.048,14	0,25%	1.698,14	485,18%	999,03	0,08%	-1.049,11	-51,22%
Arrendamientos	22.000,00	2,66%		0,00%	-22.000,00	-100,00%				
Mantenimiento y reparaciones			109,63	0,01%	109,63		1.188,69	0,09%	1.079,06	984,27%
Combustibles y lubricantes	5.098,98	0,62%	4.733,29	0,58%	-365,69	-7,17%	10.506,96	0,80%	5.773,67	121,98%
Promoción y publicidad	528,47	0,06%	374,80	0,05%	-153,67	-29,08%	897,31	0,07%	522,51	139,41%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	24.354,84	2,94%	13.822,74	1,69%	-10.532,10	-43,24%	28.750,33	2,18%	14.927,59	107,99%
Transporte	1.732,80	0,21%	8.227,24	1,01%	6.494,44	374,79%	5.747,87	0,44%	-2.479,37	-30,14%

Intereses pagados a terceros (No relacionados)	1.060,43	0,13%		0,00%	-1.060,43	-100,00%			0,00	
Seguros Y reaseguros (Primas y Cesiones)	302,51	0,04%		0,00%	-302,51	-100,00%	1.178,86	0,09%	1.178,86	
Gastos de Gestión							3.216,05	0,24%	3.216,05	
Gastos de viaje							20,53		20,53	
Depreciación de propiedades, planta y equipo. (Excluye activos biológicos y propiedades de inversión) No acelerada	17.999,08	2,17%		0,00%	-17.999,08	-100,00%	27.264,84	2,07%	27.264,84	
Servicios públicos	3.482,51	0,42%	4.665,20	0,57%	1.182,69	33,96%	4.148,97	0,31%	-516,23	-11,07%
Pagos por otros servicios	33.377,78	4,03%	6.296,59	0,77%	-27.081,19	-81,14%	12.104,61	0,92%	5.808,02	92,24%
Pago por otros bienes	36.158,03	4,37%	4.924,57	0,60%	-31.233,46	-86,38%	3.224,78	0,24%	-1.699,79	-34,52%
Total Gastos	309.560,76	37,39%	181.975,75	22,28%	-127.585,01	-41,21%	264.161,99	20,04%	82.186,24	45,16%
UTILIDAD OPERACIONAL	6.048,66	0,73%	21.736,66	2,66%	15.688,00	259,36%	21.735,93	1,65%	-0,73	-0,003%
Base del cálculo de participación trabajadores	6.048,66		21.736,66		15.688,00		21.735,93			
(-) Participación trabajadores	907,30	0,11%	3.260,50	0,40%	2.353,20	259,36%	3.260,39	0,25%	-0,11	-0,003%
(+) Gastos no deducibles locales			6.378,58	0,78%	6.378,58		27.960,12	2,12%	21.581,54	338,34%
(-) Gastos personales							4.978,75	0,38%		
Utilidad Antes De Impuestos	5.141,36	0,62%	24.854,74	3,04%	19.713,38	383,43%	41.456,91	3,15%	16.602,17	66,80%
Total Impuesto Causado			1.436,21	0,18%	1.436,21		3.932,04	0,30%	2.495,83	173,78%
UTILIDAD NETA	5.141,36	0,62%	23.418,53	2,87%	18.277,17	355,49%	37.524,87	2,85%	14.106,34	60,24%

Fuente: Estados financiero total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.2.2 Interpretación del análisis vertical y horizontal.

ACTIVOS

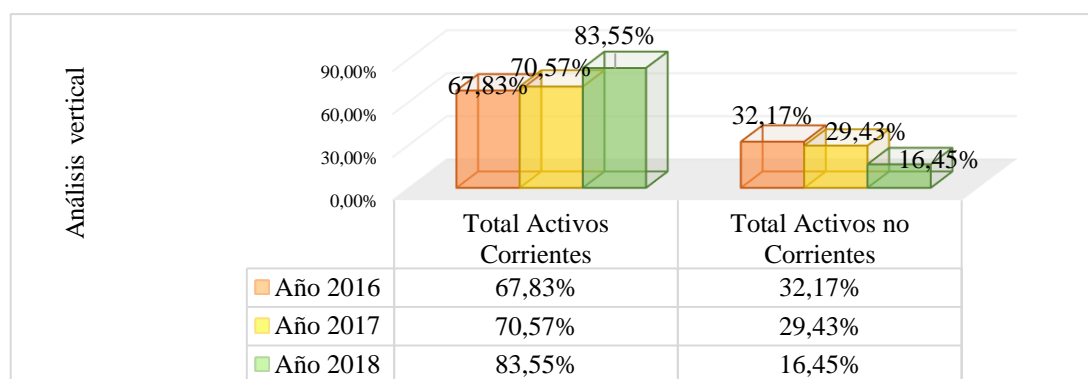


Gráfico 18-3: Activos

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

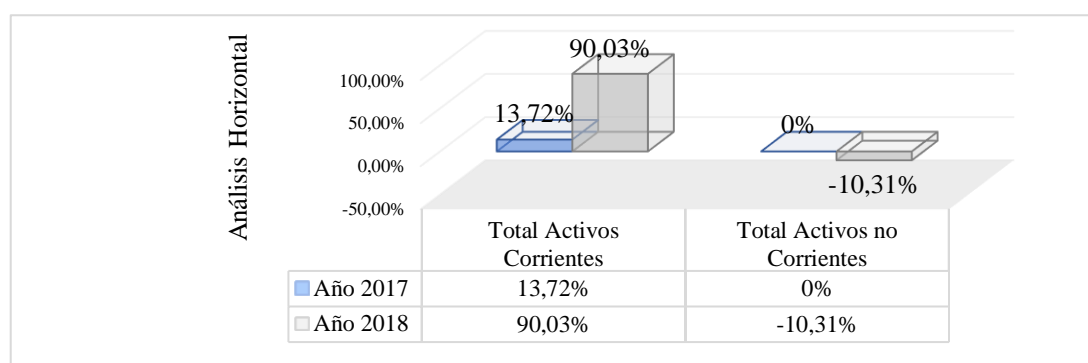


Gráfico 19-3: Activos

Fuente: Tabla 19 -3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Para el análisis vertical y horizontal se tomó datos reales de los estados financieros de la empresa Total Home; cómo se puede observar en los gráficos 18-3 y 19-3, el 67,83% en el año 2016; en comparación al 83,55% del año 2018 son porcentajes que representan nuestros activos corrientes en relación a los activos totales de la empresa; permiten concluir que los activos corrientes han crecido considerablemente durante los 3 últimos años, según el análisis horizontal; existió una variación considerable del 13,72% en el año 2017 al 90,03% para el 2018, exactamente 577278,83 dólares; finalmente se puede observar que sus activos no corrientes se contraen de un 32,17 % en el año 2016 a un 16,45% en el año 2018, lo cual refleja un decrecimiento durante los últimos 3 años; para lo cual se debe conocer exactamente que cuentas del activo corriente y no corriente están influyendo en el crecimiento o decrecimiento de los activos.

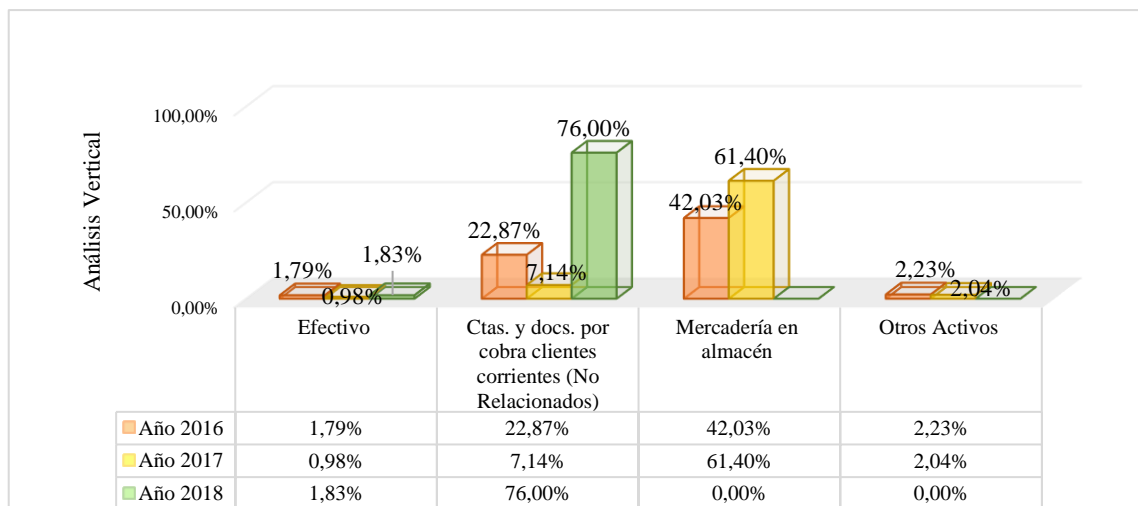


Gráfico 20-3: Activos Corrientes

Fuente: Tabla 19 -3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

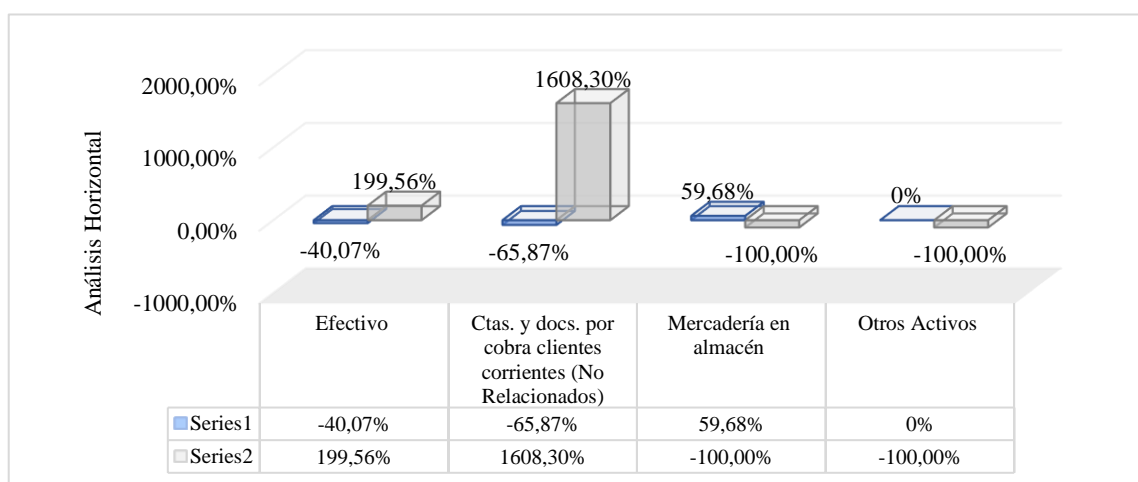


Gráfico 21-3: Activos Corrientes

Fuente: Tabla 19 -3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis.

Anteriormente se describió un crecimiento porcentual de los activos corrientes durante los últimos 3 años; por ello se analizó las cuentas más representativas y cómo se observa en los gráficos 20 y 21; las cuentas por cobrar sufren un cambio inesperado del 22,87% en el año 2016 al 7,14% en el año 2017 en relación a los activos totales que posee la empresa, aquí las cuentas por cobrar se reducen pero crecen aceleradamente a un 76% en el año 2018, según el análisis horizontal existe un cambio porcentual acelerado, exactamente aumenta 1'043461,35 dólares en cuentas por cobrar; todo esto se debe a un incremento sustancial de las ventas durante el 2018, también la cuenta mercadería en almacén queda liquidada en el mismo año, lo que permite concluir que la empresa vendió toda la mercadería en stock a crédito y no está recuperado cartera adecuadamente.

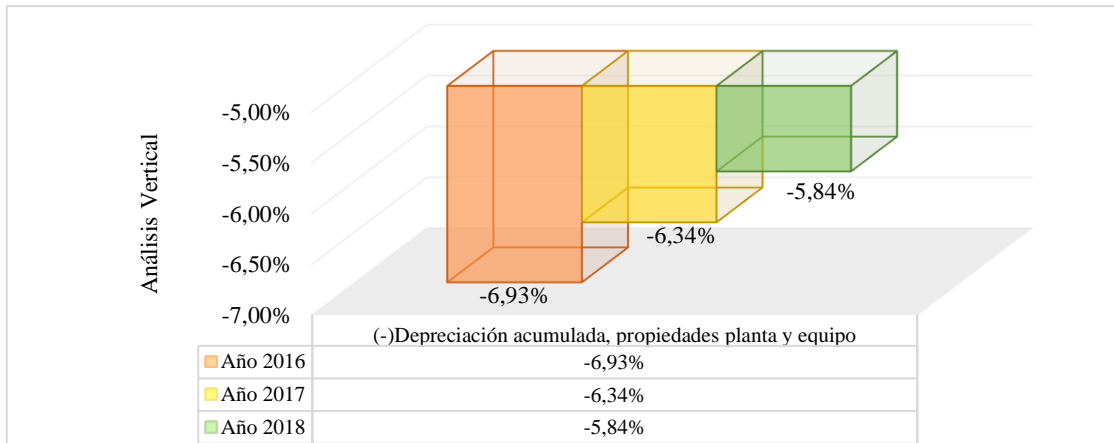


Gráfico 22-3: Activos no corrientes

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

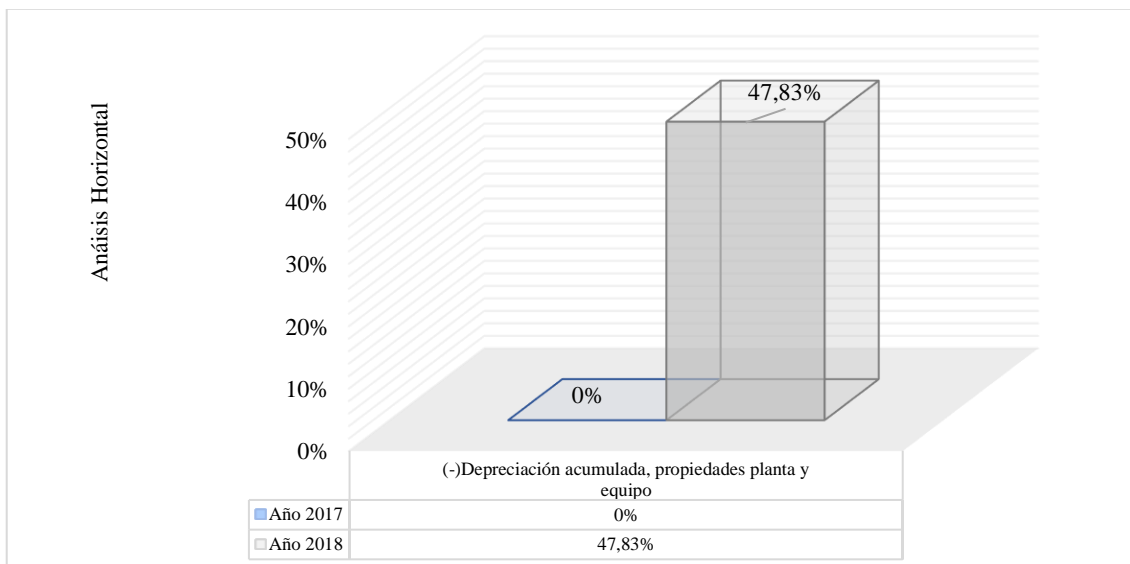


Gráfico 23-3: Activos no corrientes

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Los activos no corrientes se reducen como se puede observar en los gráficos 22-3 y 23-3; la cuenta depreciación acumulada de propiedades planta y equipo se depreció considerablemente los últimos 3 años, según el análisis horizontal se ha depreciado un 47,83% exactamente 27564,85 dólares durante el año 2018; lo cual permite concluir que la empresa está cumpliendo pertinentemente la ley de depreciaciones.

PASIVOS

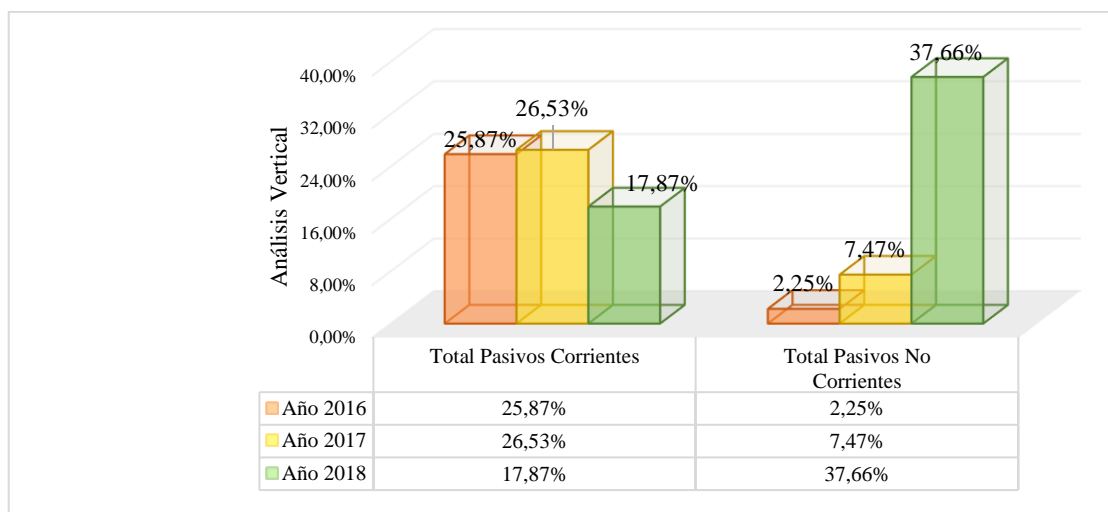


Gráfico 24-3: Pasivos

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

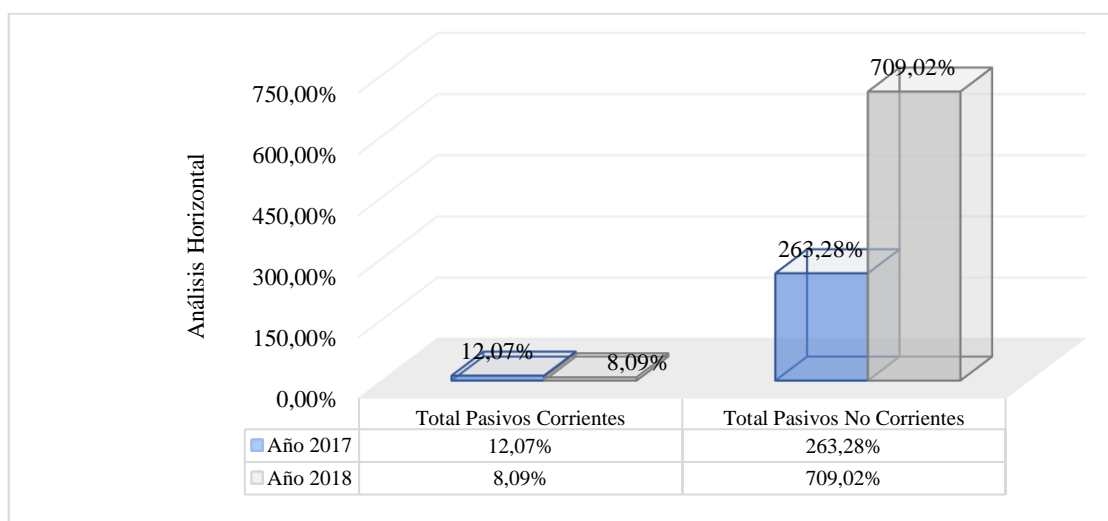


Gráfico 25-3: Pasivos

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Los pasivos corrientes de la empresa representan un 25,87% en el año 2016, 26,53% en el año 2017 y 17,87% en el año 2018 en relación al total pasivos + patrimonio; mientras que los pasivos no corrientes representa un 2,25% en el año 2016, 7,47% en el año 2017 y 37,66% en el año 2018; resultados que permiten afirmar que los pasivos no corrientes están creciendo más que sus pasivos corrientes; según la relación del análisis horizontal la empresa en el 2018 reduce sus pasivos corrientes a 8,09% pero aumentó sus pasivos no corrientes, razón por la cual se debe analizar las cuentas que estén provocando variaciones en los pasivos de la empresa.

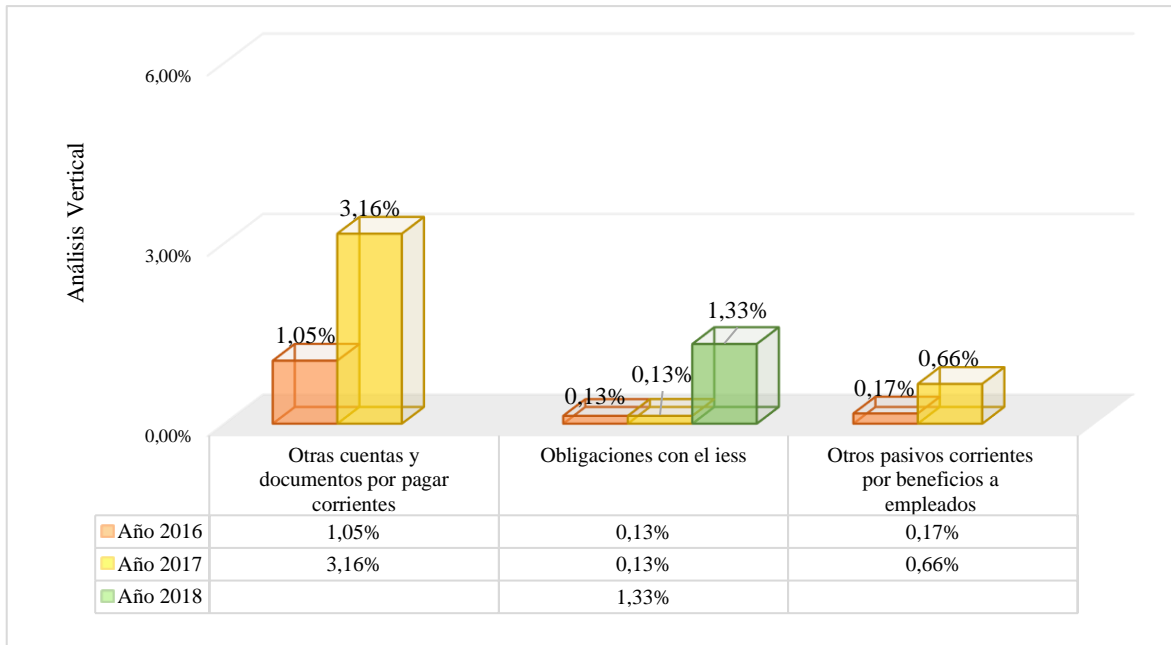


Gráfico 26-3: Pasivos corrientes

Fuente: Tabla 19 -3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

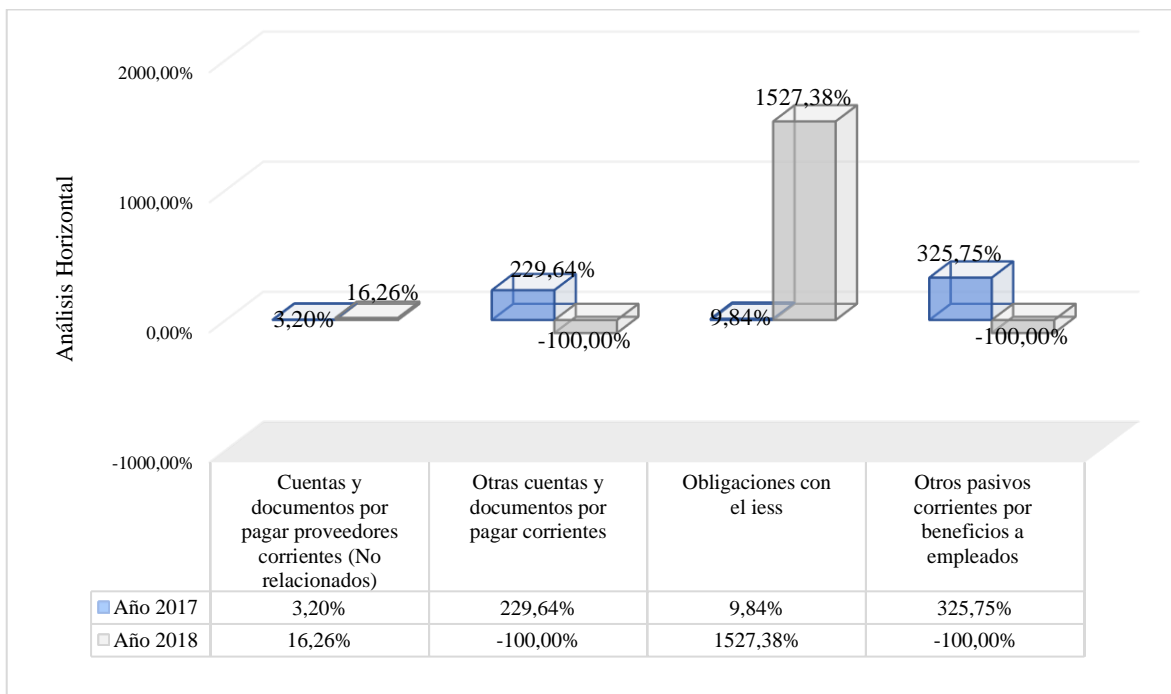


Gráfico 27-3: Pasivos corrientes

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

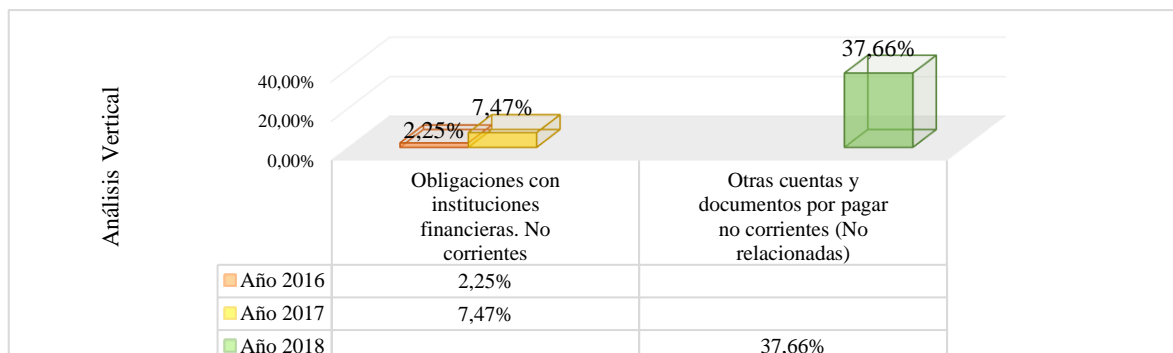


Gráfico 28-3: Pasivos no corrientes

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

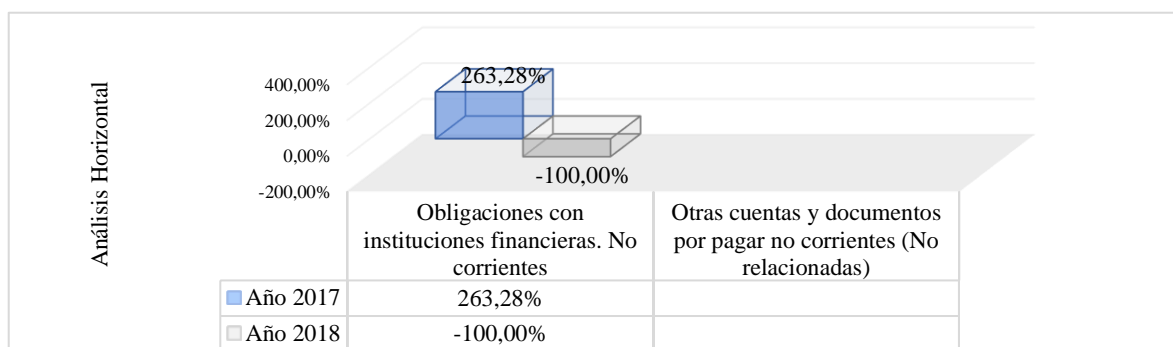


Gráfico 29-3: Pasivos no corrientes

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Debido a las variaciones representativas en los pasivos de la empresa se procedió a analizar las cuentas más relevantes de pasivos corrientes y no corrientes, como se observa en los gráficos 26-3, 27-3, 28-3 y 29-3; los pasivos corrientes específicamente otras cuentas y documentos por pagar, se liquida totalmente en 2018 por un valor de 28709,14 dólares, lo mismo sucede con otros pasivos corrientes por beneficios a empleados por un valor de 6008,33 dólares; en cambio en el 2018 las obligaciones con el IESS crecen representativamente 18141,65 dólares, esto se debe al aumento de empleados o por retrasos e impagos con él IESS, también la cuenta con los proveedores aumenta un 16,26% exactamente 32822,07 dólares en el mismo año; por otro lado, los pasivos no corrientes, en el 2018 se liquida, como las obligaciones con instituciones financieras por un valor de 67880,90 dólares, pero en el mismo año existe un incremento de 549168,22 dólares que la empresa se endeudó a largo plazo, razón por la cual permite concluir el crecimiento desmesurado del pasivo no corriente en relación a sus pasivos corrientes durante el año 2018.

PASIVOS+PATRIMONIO

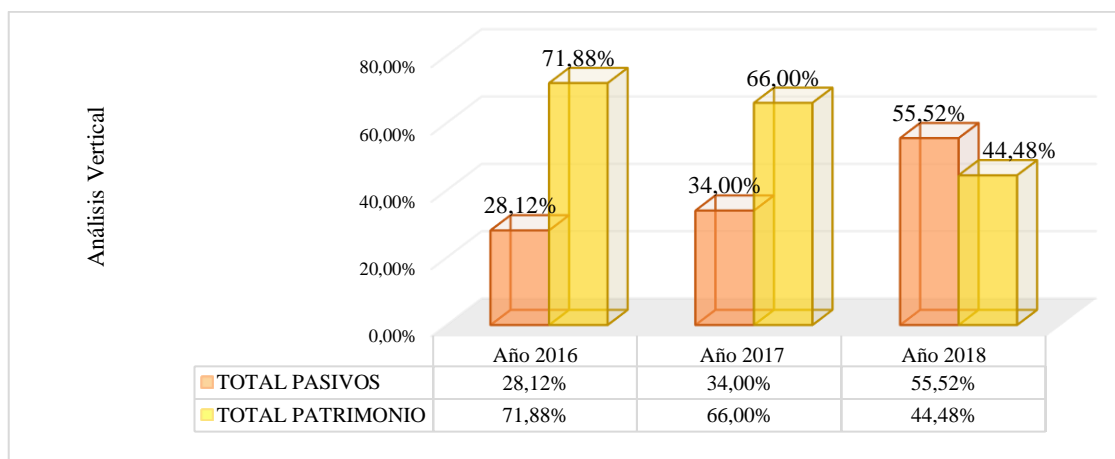


Gráfico 30-3: Pasivo + Patrimonio

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

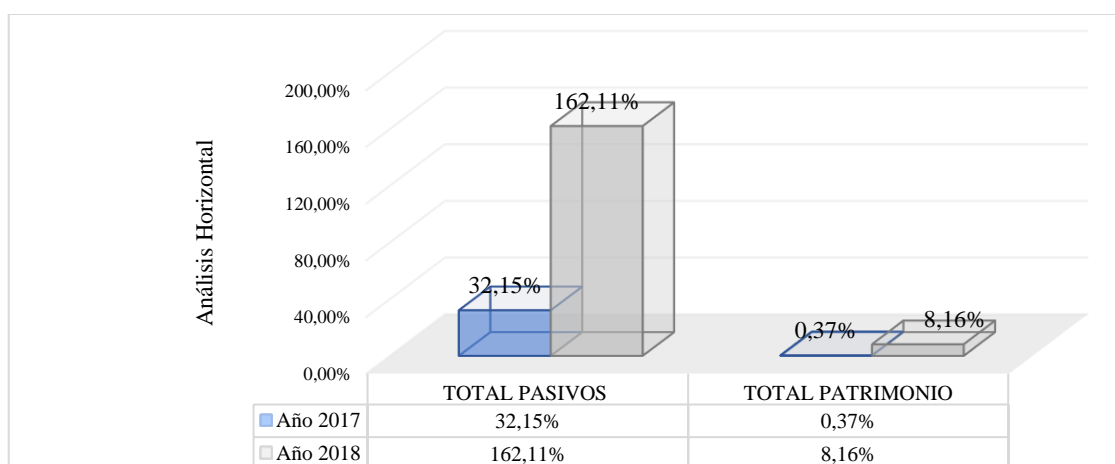


Gráfico 31-3: Pasivos + Patrimonio

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 30-3 y 31-3, el patrimonio de la empresa en el año 2016 representa 71,88% y pasivos 28,12%, en 2017 patrimonio 66% y pasivos 34%, esto permite afirmar que el patrimonio de la empresa en estos dos años refleja el mayor porcentaje en relación a sus pasivos, pero en el 2018 el patrimonio representa 44,48% y los pasivos 55,52%, en este año la empresa compromete considerablemente su patrimonio debido al incremento de sus pasivos; según el análisis horizontal existe una variación de los pasivos del 32,15% en 2017 a 162,11% en 2018, exactamente 550793,96 dólares; el patrimonio también incrementó del 0,37% en 2017 a 8,16%, exactamente 48920,03 dólares; por lo tanto la empresa no debe comprometer demasiado su patrimonio porque es preferible deber a sus accionistas o socios que a terceras personas.

3.2.3 Estructura económica financiera

Tabla 21-3: Estructura económica y financiera

Estructura Económica		Valores 2016	%	Valores 2017	%	Valores 2018	%	Estructura Financiera		Valores 2016	%	Valores 2017	%	Valores 2018	%
ACTIVOS	Activos corrientes	563.887,00	67,83%	641.231,27	70,57%	1.218.510,10	83,55%	PASIVOS	Pasivos corrientes	215.084,50	25,87%	241.040,95	26,53%	260.547,59	17,87%
	Activos no corrientes	267.420,13	32,17%	267.420,13	29,43%	239.855,29	16,45%		Pasivos no corrientes	18.685,60	2,25%	67.880,90	7,47%	549.168,22	37,66%
	Total activos	831.307,13	100%	908.651,40	100%	1.458.365,39	100%	Patrimonio	597.537,03	71,88%	599.729,55	66,00%	648.649,58	44,48%	
								Total pasivos y patrimonio	831.307,13	100%	908.651,40	100%	1.458.365,39	100%	

Fuente: Estados financieros total home
Elaborado por: Guzman, J. 2019

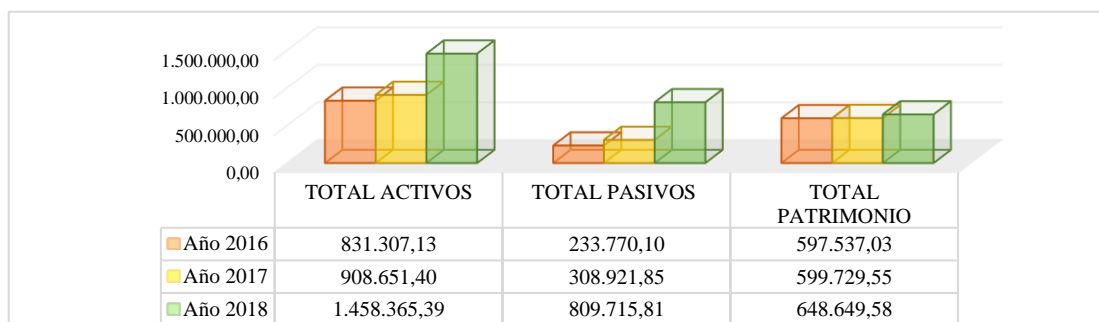


Gráfico 32-3: Estructura financiera

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

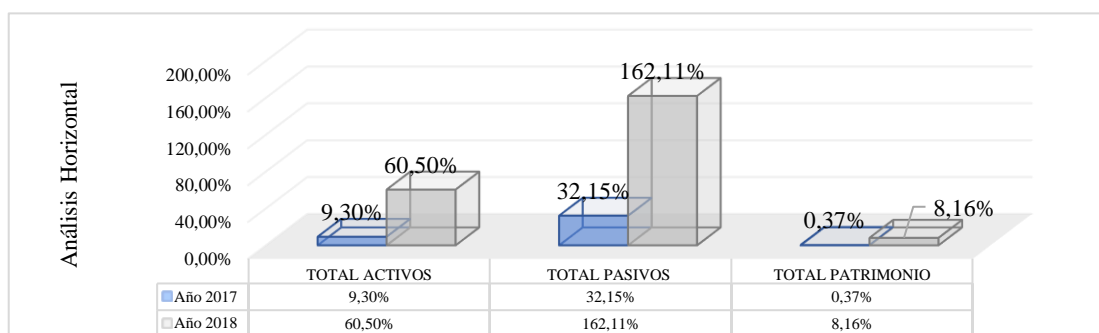


Gráfico 33-3: Estructura financiera

Fuente: Tabla 19-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa se incrementan considerablemente durante los 3 últimos años, las cuentas más relevantes por las que existen estas variaciones se detalló en cada una de las interpretaciones anteriores, pero finalmente todos los resultados anteriores permitieron concluir que los activos de la empresa crecen del 9,30% en 2017 al 60,50% en el 2018 exactamente 549713,99 dólares, en este año crecen excesivamente debido al incremento de sus cuentas por cobrar aumento que debe ser analizado, porque si no se logra mantener una apropiada cartera la empresa podría presentar problemas financieros a corto o largo plazo; los pasivos crecen más que los activos y patrimonio, a pesar de que existen pagos de pasivos corrientes en el 2018, las obligaciones con el IESS aumentan considerablemente, los pasivos no corrientes incrementan debido a una deuda que contrajo la empresa a largo plazo, motivo por el cual los pasivos de la empresa crecen para el 2018 exactamente 500793,99 dólares; finalmente el patrimonio de la empresa también crece de un 0,37% del 2017 a un 8,16% en el 2018 exactamente 48920,03 dólares pero en ese año el patrimonio representa un 44,48% en relación a un 55,52% que reflejan sus pasivos; todo esto se debe al incremento de los pasivos de la empresa.

3.2.4 Cálculo de las necesidades operativas de fondo

Tabla 22-3: NOF

PERÍODO	2016	2017	2018
Activos operativos	545.345,64	622.689,91	1.198.374,01
Pasivos operativos	206.375,36	212.331,81	260.547,59
NOF	338.970,28	410.358,10	937.826,42
Fondo de maniobra	348.802,50	400.190,32	957.962,51
Porción real de liquidez	-9.832,22	10.167,78	-20.136,09

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 23-3: Financiamiento de NOF 2016

INVERSIÓN		%	FINANCIAMIENTO		%
NOF	338.970,28	100%	FM	348.802,50	102,90%
Excedente activo	18541,36	5,47%	Deudas c/p	8.709,14	2,57%
TOTAL	357.511,64	105,47%	TOTAL	357.511,64	105,47%

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 24-3: Balance Financiero 2016

Balance Financiero			
Empresa Total Home			
1 de enero al 31 de diciembre del 2016			
ACTIVOS		PASIVOS	
NOF	338.970,28	Deudas c/p	8.709,14
Excedente del activo	18.541,36	Deudas l/p	18.685,60
Activos no corrientes	267.420,13	Patrimonio	597.537,03
TOTAL ACTIVOS	624.931,77	TOTAL P+PATRIMONIO	624.931,77

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 25-3: Financiamiento NOF 2017

INVERSIÓN		%	FINANCIAMIENTO		%
NOF	410.358,10	100%	FM	400.190,32	97,52%
Excedente activo	18541,36	4,52%	Deudas c/p	28.709,14	7,00%
TOTAL	428.899,46	104,52%	TOTAL	428.899,46	104,52%

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 26-3: Balance Financiero 2017

Balance Financiero			
Empresa Total Home			
1 de enero al 31 de diciembre del 2017			
ACTIVOS		PASIVOS	
NOF	410.358,10	Deudas c/p	28.709,14
Excedente del activo	18.541,36	Deudas l/p	67.880,90
Activos no corrientes	267.420,13	Patrimonio	599.729,55
TOTAL ACTIVOS	696.319,59	TOTAL P+PATRIMONIO	696.319,59

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

Tabla 27-3: Financiamiento NOF 2018

INVERSIÓN			FINANCIAMIENTO		
		%			%
NOF	937.826,42	100%	FM	957.962,51	102,15%
Excedente activo	20136,09	2,15%	Deudas c/p	0,00	0,00%
TOTAL	957.962,51	102,15%	TOTAL	957.962,51	102,15%

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 28-3: Balance Financiero 2018

Balance Financiero			
Empresa Total Home			
1 de enero al 31 de diciembre del 2018			
ACTIVOS		PASIVOS	
NOF	937.826,42	Deudas c/p	0,00
Excedente del activo	20.136,09	Deudas l/p	549.168,22
Activos no corrientes	239.855,29	Patrimonio	648.649,58
TOTAL ACTIVOS	1.197.817,80	TOTAL P+PATRIMONIO	1.197.817,80

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.2.5 Resultados NOF

Las NOF(necesidades operativas de fondo) son denominados fondos de dinero necesarios para cubrir las operaciones de una empresa en un período determinado, entonces se procedió a realizar los cálculos de este fondo en la empresa Total Home, de acuerdo a la tabla 22-3; en el año 2018 las NOF representan 937826,42 dólares; siendo estas menores al Fondo de Maniobra de 957962,51 dólares, este fondo representa la necesidad de dinero para pagar todas las deudas a corto plazo; cuando el $NOF < FM$ en la empresa existirá un excedente de liquidez en este caso de 20136,09 dólares, de ser contrario $NOF > FM$ reflejaría un necesidad de dinero que la empresa debe endeudarse con terceros como sucede en el año 2017 que la empresa necesitaba endeudarse 10167,78 pero finalmente se endeuda 20000 dólares y en el balance financiero presenta un exceso de activo por 18541,36 dólares.

En el año 2018 las NOF crecen debido al incremento abrupto de las cuentas y documentos por cobrar a clientes corrientes, incrementos en cuenta con los proveedores y obligaciones con el IESS; por otro lado, existe el pago de todas las deudas de corto plazo, en cambio las de largo plazo crecieron considerablemente pero finalmente la empresa cuenta con un excedente del efectivo por 20136,09 dólares, dinero que se debe utilizar para pagar activos corrientes como la obligaciones con el IESS, impuesto a la renta y la participación a trabajadores para evitar sanciones por incumplimiento en el pago de dichas obligaciones patronales.

3.2.6 Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta

Tabla 29-3: Ventas=Costo de venta

	2016	2017	2018	V.A 2017-2016	V.R %	V.A 2018-2017	VR %
Ingresos	827.853,02	816.690,87	1.318.109,34	-11.162,15	-1,35%	501.418,47	61,40%
Costo de venta	512.243,60	612.978,46	1.032.211,42	100.734,86	19,67%	419.232,96	68,39%

Fuente: Estados financieros total home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Formula y cálculo: $C(1 + i)^n = C(1 + i)^n$

Año 2017

$$816.690,46((1+(-0,0135))^n) = 612.978,46 (1+0,1967)^n$$

$$\log (816.690,46) + n \log (0,9865) = \log (612.978,46) + n \log (1,1967)$$

$$n (\log (0,9865) - \log (1,1967)) = \log (612.978,46) - \log (816.690,46)$$

$$n = \frac{\log (612.978,46) - \log (816.690,46)}{\log (0,9865) - \log (1,1967)}$$

$$n = 1,4855 \text{ años}$$

$$n = 0,4855 * 12 = 5,826 \text{ meses}$$

Año 2018

$$1318.109,34((1+0,614))^n = 1032.211,42 (1+0,6839)^n$$

$$\log (1318.109,34) + n \log (1,614) = \log (1032.211,42) + n \log (1,6839)$$

$$n (\log (1,614) - \log (1,6839)) = \log (1032.211,42) - \log (1318.109,34)$$

$$n = \frac{\log (1032.211,42) - \log (1318.109,34)}{\log (1,614) - \log (1,6839)}$$

$$n = 5,7668 \text{ años}$$

$$n = 0,7668 * 12 = 9,20 \text{ meses}$$

3.2.7 Resultados Ventas=Costo de venta

La igualación de cuentas en este caso las ventas en relación al costo de venta en cualquier empresa reflejan el tiempo en el que estas dos cuentas lleguen a ser iguales, cuanto esto suceda la empresa presentará utilidades cero y reflejaría pérdidas representativas; por lo tanto, en la empresa Total Home en el 2018 refleja que la empresa después de 5 años y 9 meses de no implementar estrategias oportunas, estará encaminada a reflejar pérdidas en sus estados financieros; por último, se puede concretar de que durante el 2017 y 2018 existió una adecuada gestión por parte del gerente general pero no fue la suficiente, porque deberá reducir los costos de venta y aumentar ventas considerablemente, para ello se debe buscar nuevos proveedores o mejorar condiciones de negociación con los proveedores existente que contribuyan a un adecuado costo de venta y a su vez estas cuentas nunca se igualen.

3.2.8 Evaluación financiera del estado de resultados.

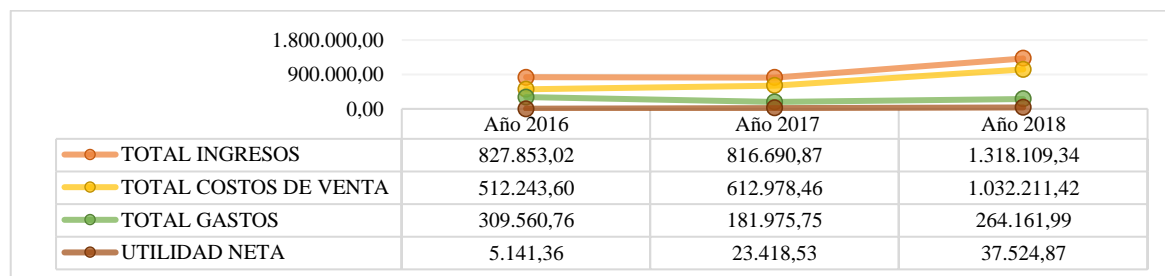


Gráfico 34-3: Ventas

Fuente: Tabla 20-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

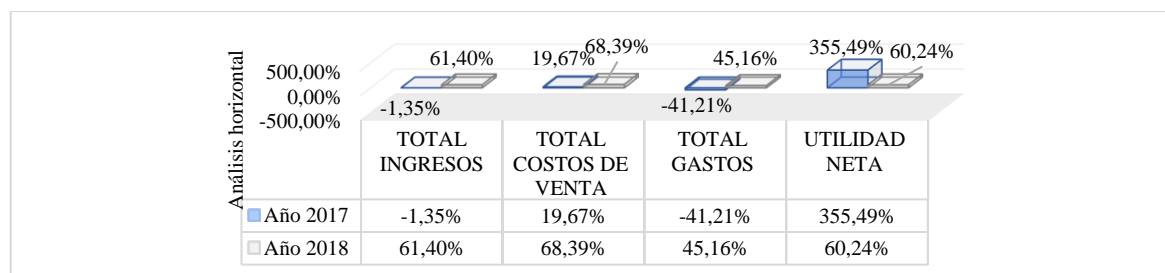


Gráfico 35-3: Ventas

Fuente: Tabla 20-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Como se puede observar en los gráficos 34-3 y 35-3; las ventas en el año 2017 disminuyen exactamente 11162,15 dólares, pero en 2018 se puede observar un crecimiento representativo de 501418,47 dólares, existen variaciones que representa un decrecimiento del -1,35% en 2017, al crecimiento del 61,40% en 2018, a este crecimiento en ventas se le puede asumir el incremento de cuentas por cobrar; para lo cual la empresa debe implementar políticas de cobranza sólidas con el fin de recuperar oportunamente la cartera e impedir el crecimiento de los índices de morosidad. Los costos debido al incremento en ventas también crecen un 19,67% en 2017 y en 2018 crece a 68,39%; los gastos se están administrando de una forma muy adecuada, en 2017 decreció -41,21% exactamente 264161,99 dólares, en 2018 crece un 45,16% exactamente 82186,24 dólares, a pesar de que en el 2018 los gastos crecen es favorable porque se ubica por debajo del valor que se gastó en 2016, gracias a ello la empresa está mejorando su utilidad operacional. La utilidad neta crece un 355,49% en 2017 exactamente 18277,17 dólares, pero en 2018 incrementó solo un 60,24% exactamente 14106,34 dólares, finalmente se puede observar que la empresa incrementa sus ventas gracias a la adecuada administración de sus gastos, pero se debe tratar de reducir el costo de venta mediante la busca de nuevos proveedores o importar productos a menor costo.

UTILIDADES

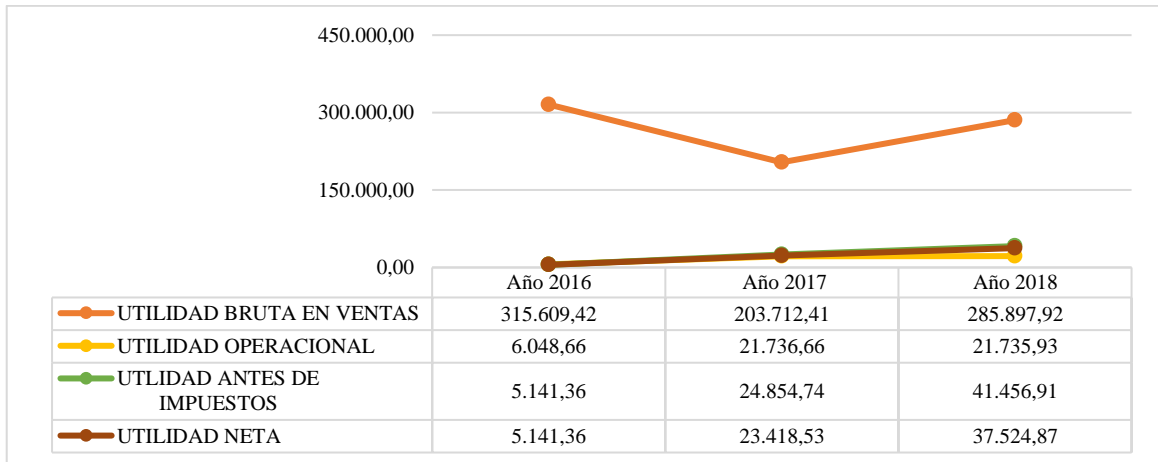


Gráfico 36-3: Utilidades

Fuente: Tabla 20-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

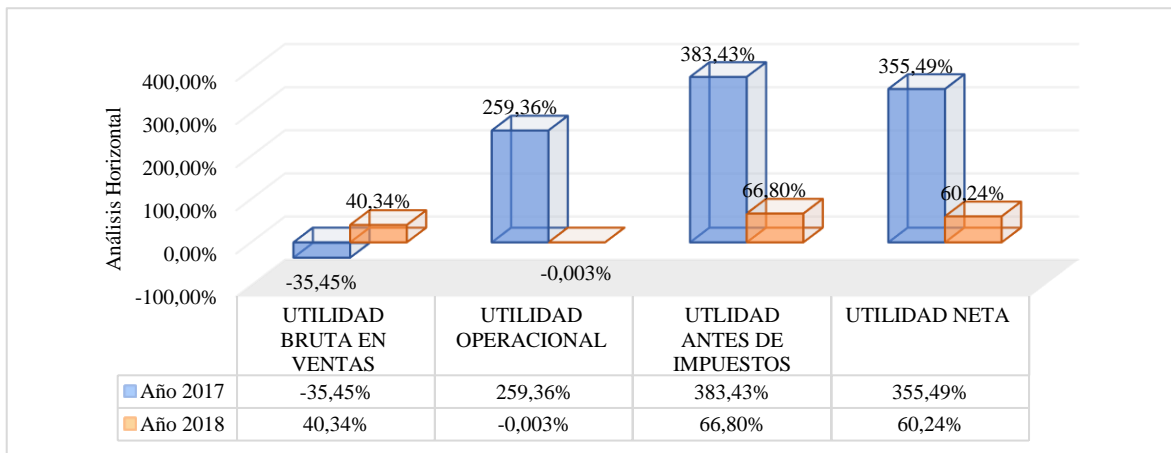


Gráfico 37-3: Utilidades

Fuente: Tabla 20-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

Como se observa en los gráficos 36-3 y 37-3; la utilidad bruta en ventas en el año 2016 es más alta que los años 2017 y 2018; esto se debe a que en el año 2016 la empresa incrementa sus ventas, pero en 2017 decrece un -35,45% exactamente 111897,01 dólares, y en 2018 existe un crecimiento del 40,34% exactamente 82185,51 dólares, lo cual permite afirmar que las ventas en el año 2016 crecieron abruptamente pero en 2017 decrecen y en 2018 vuelve a crecer lo cual demuestra un buen manejo de costos. La utilidad operacional sufre un decrecimiento mínimo de -0,003 (-0,73 dólares), en el año 2018; finalmente la utilidad neta y la utilidad antes de impuestos se mantienen en un crecimiento igualitario debido al buen manejo de costos y gastos.

3.2.9 Razones financieras

Tabla 30-3: Síntesis de razones financieras

		2016	2017	2018
Indicadores de Liquidez				
Liquidez corriente	$LC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,62	2,66	4,68
Prueba acida	$PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,00	0,35	0,24
Prueba super acido	$PS = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,07	0,04	0,10
Fondo de maniobra	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	348.802,50	400.190,32	957.962,51
Indicadores de Solvencia				
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	28%	34%	56%
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	0,39	0,52	1,25
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo fijo neto}}$	2,23	2,24	2,7
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	1,39	1,52	2,25
Endeudamiento financiero	$\left(\frac{\text{Obligaciones financieras corto plazo}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$	25,98%	29,51%	19,77%
Concentración endeudamiento l/p	$\left(\frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$	74%	73%	82%
Indicadores de Gestión				
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	4,36	12,59	1,19
Rotación del activo fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$	3,10	3,05	5,50
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	1,00	0,90	0,90
Período medio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	79,84	24,97	306,91
Período medio de pago	$\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	121,6	89,7	52,54
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	1,5	1,10	0,89
Período promedio de inventarios	$\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	243,33	331,82	410,11
Ciclo de conversión del efectivo	$\text{CCE} = \text{PPC} + \text{PPI} - \text{PPP}$	201,57	267,09	664,48
Indicadores de Rentabilidad				
Rentabilidad neta del activo	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * \left(\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \right) * \text{Apalan}$	0,008	0,04	0,06
Margen de utilidad Bruta	$\left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$	38,12%	24,94%	21,69%
Margen de utilidad Operacional	$\left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$	0,73%	2,66%	1,65%
Margen de utilidad neto	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$	0,62%	2,87%	2,85%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$	0,86%	3,90%	5,79%
Rendimiento del activo total (ROA)	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$	0,62%	2,58%	2,57%

Fuente: Tabla 19-3 y Tabla 20-3

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

3.2.9.1 *Resultados indicadores de liquidez*

La empresa posee un nivel adecuado de liquidez y solvencia para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin recurrir a sus inventarios, puesto que maneja un fondo de maniobra eficiente para continuar realizando sus actividades comerciales, pero a pesar de esto, en el año 2018 existen índices por encima de los promedios óptimos como la liquidez corriente 4,68, lo cual afirma que la empresa posee activos circulantes ociosos y a su vez un exceso de liquidez; generalmente se tiene la creencia que una relación corriente igual o mayor a 1 es sinónimo de buena liquidez, pero ello solo es cierto dependiendo de la agilidad y el tiempo con la cual la empresa convierte su cartera e inventarios a efectivo.

3.2.9.2 *Resultados indicadores de endeudamiento*

El nivel de endeudamiento del activo en la empresa durante los 3 últimos años crece de un 28% al 56% en el año 2018, esto quiere decir que la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, lo mismo indica el endeudamiento del patrimonio en el último año de 1,25; el endeudamiento del activo fijo crece de un 2,23 a 2,7 en el año 2018, esto significa que la totalidad del activo fijo fue financiado con el patrimonio de la empresa sin necesidad de préstamos a terceros: pero el crecimiento del apalancamiento en el año 2018 de 2,25 permite concluir que la mayoría de activos de la empresa están financiados con deuda que con capital; a pesar de esto en el mismo año posee un endeudamiento financiero de 19,77% porcentaje por debajo del índice máximo permitido 25%; todo estas variaciones se deben a la existencia de una obligación a largo plazo contraída en el año 2018.

3.2.9.3 *Resultados indicadores de actividad*

La rotación de cartera no es adecuada, en el año 2018 presenta una rotación de 1 lo cual permite expresar que la empresa no está recuperando cartera vencida a tiempo, la rotación del activo fijo ha crecido de 3,1 en el año 2016 a 5,5 en el año 2018, esto representa la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad invertida en activos fijos.

El ciclo de efectivo de la empresa es adecuado durante los años 2016 y 2017 exactamente fue de 201 y 267 días, después de haber pagado a proveedores y cobrar a los clientes a tiempo; también en estos años se cumple el criterio de que el período promedio de pago que fue de 121 y 89 días son mayores a los promedios de cobro 79 y 24 lo cual permite a la empresa hacer efectivo el dinero por la venta total del producto en menos de un año; pero en el año 2018 es todo lo contrario los días de cobro ascienden a 306 días y la empresa solo posee de 52 días para efectuar el pago a

los proveedores; por ende el ciclo de conversión del efectivo es 664 días, esto permite concluir que la empresa está sustentando la deuda de los clientes.

3.2.9.4 *Resultados indicadores de rentabilidad*

Según los resultados del margen operación que presenta la empresa se puede decir que la empresa posee una utilidad operacional adecuada, conjuntamente con un margen de utilidad neta favorable y gracias al adecuado manejo de gastos se puede afirmar que las utilidades de la empresa crecen representativamente durante los 3 últimos años; esto permite concluir que el negocio si es lucrativo pero se debe mejorar el manejo relacionado al costo de venta mediante la búsqueda de nuevos proveedores o implementar un proceso interno para la importación de productos o servicios a menor costo. El rendimiento del patrimonio es creciente y favorable, al igual que el rendimiento sobre el activo que crece paulatinamente.

3.2.10 Resultados generales de evaluación financiera

En el año 2017 las ventas disminuyen, pero en 2018 incrementa exactamente 501418,47 dólares al igual que los costos crecen un 68,39%, congruentemente con lo anterior los activos de la empresa también crecen un 60,50%, en el año 2018, esto se debe al incremento abrupto de sus cuentas por cobrar que en 2017 rota 12 veces y en el 2018 rota 1 vez. Por otro lado, el ciclo de efectivo en 2018 es de 664 días, lo cual refleja una inadecuada gestión de cobranzas; por lo tanto, la empresa debe mejorar sus políticas de ventas, créditos y cobros que permitan rotar y controlar de mejor manera los inventarios, incrementar ventas y recuperar cartera. En lo relacionado a niveles de liquidez, solvencia y capital de trabajo son adecuados, lo cual permite a la empresa cubrir las obligaciones a corto plazo sin ningún problema, pero existen índices como la razón corriente con 4,68, índice que se encuentra por encima de los promedios permitidos y esto se debe a la existencia de un excedente de efectivo en el activo de la empresa en 2018, lo cual permite afirmar que la empresa posee activos circulantes ociosos.

El nivel de endeudamiento en el año 2018 es de 56%, índice que se encuentra por debajo del estándar máximo de endeudamiento con terceros que es 60%, si la razón supera este nivel, la empresa empezará a perder autonomía financiera; la concentración del endeudamiento a corto plazo disminuye, porque existen cuentas que son pagados en el año 2018; pero las obligaciones con el IESS aumentan en el mismo año esto se debe al incremento del personal y obligaciones impagas; en cambio los pasivos no corrientes crecen en el año 2018 exactamente 549168,22, debido a un endeudamiento a largo plazo, dinero que está presupuestado para el pago de diferentes obligaciones corrientes, compra de mercadería e incrementar inversiones nacionales e internacionales.

Por último, el patrimonio de la empresa crece de un 0,37% del 2017 a un 8,16%, en el 2018, en ese año el patrimonio representa un 44,48% en relación al 55,52%, que representan sus pasivos; todo esto se debe al incremento de los pasivos no corrientes lo cual permite asimilar que la empresa compromete su patrimonio con terceros; en cambio las utilidades de la empresa crecen representativamente durante los 3 últimos años, la utilidad neta en el año 2018 incrementó un 60,24%, esto se debe al apropiado manejo de gastos y costos, el rendimiento sobre el patrimonio y los activos son crecientes y favorables; todo esto permite concluir que la empresa debe implementar políticas financieras para la optimización de recursos económicos y financieros.

3.3 Diagnóstico situacional de la empresa

3.3.1 Filosofía empresarial

3.3.1.1 Misión

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería, motos y todo lo referente al hogar, dando felicidad a las familias y empresas de la zona centro del país con calidad y calidez porque TOTALHOME te da lo que necesitas. (TotalHome, 2019)

3.3.1.2 Visión

Al 2017 ser la empresa preferida del mercado, satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país con la variedad de nuestros productos y servicio de calidad, ofertando nuestra nueva línea que es la compra y venta de inmuebles. (TotalHome, 2019)

3.3.1.3 Organigrama estructural de la empresa

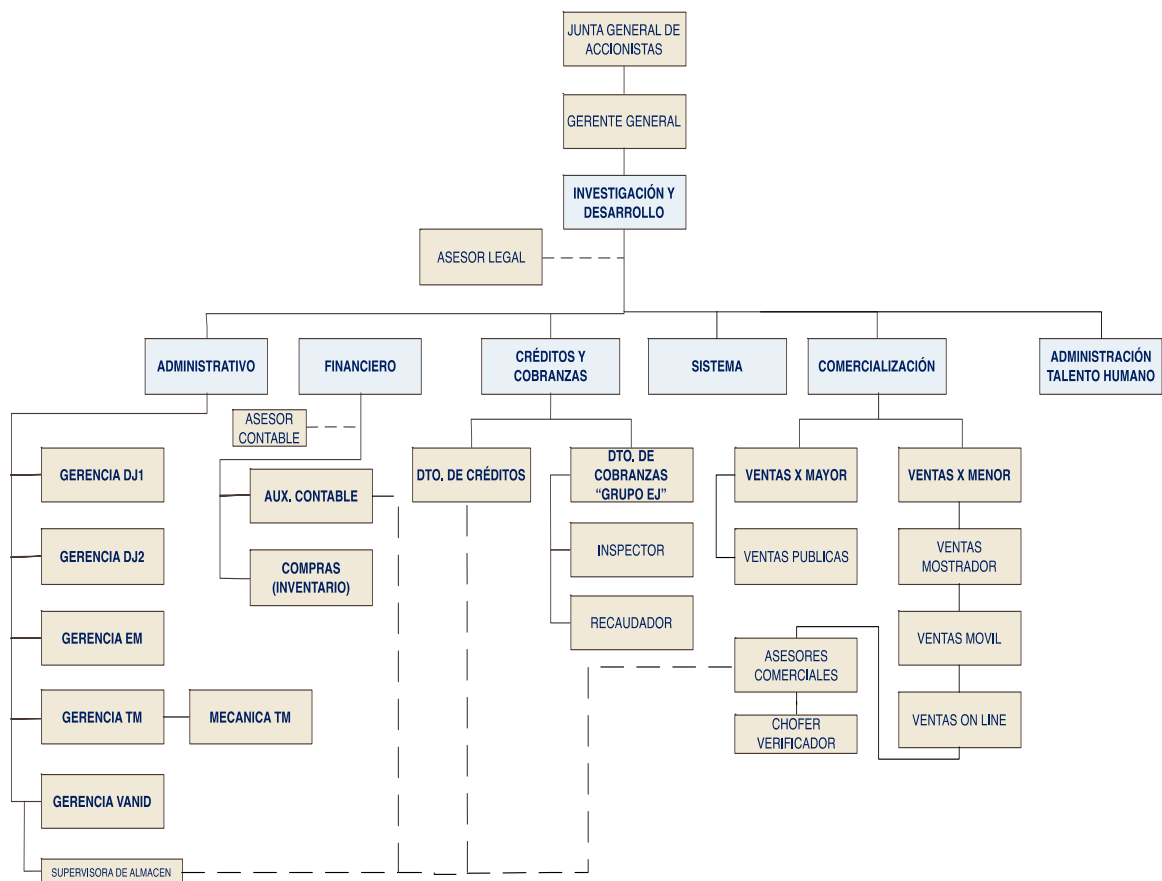


Gráfico 38-3: Organigrama estructural Total Home
Fuente: (TotalHome, 2019)

3.3.1.4 *Valores Institucionales*

- **Calidad** de nuestros servicios y productos.
- **Puntualidad** en la entrega de nuestros productos.
- **Limpieza** en nuestros productos y establecimientos para ofrecer mayor comodidad a nuestros clientes.
- **Respeto** y responsabilidad con nuestros clientes. (TotalHome, 2019)

3.3.2 Macro entorno

Tabla 31-3: Factores claves del macro entorno

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Políticas gubernamentales inestables.	Medio	En el Ecuador se puede observar numerosos casos de cómo el entorno puede afectar al desarrollo de los negocios. Un ejemplo de ello son las salvaguardias que el gobierno ecuatoriano estableció, con sobretasas arancelarias en rangos del 5% al 45% para la importación de más de 2.800 partidas. El impacto en la empresa será el pago de impuestos excesivos por la importación de productos o bienes necesarios, bajos ingresos y el limitado ofrecimiento de productos en mejores tiempos.	(Rivadeneira & Hurtado , 2015), entrevista a directivos de la empresa.
Incertidumbre de la económica del país	Medio	La economía de Ecuador tendría en 2019 una disminución del 0,5%; mientras que su crecimiento proyectado para 2020 y 2021 será de 0,2% y 1,2% respectivamente. Por ende, no existirá un desarrollo estructural y económico adecuado, fuentes de financiamiento escasas, posibles pérdidas reflejadas en los estados financieros de la empresa.	(FMI, 2019), entrevista a directivos de la empresa.
Desempleo creciente.	Alto	De acuerdo con el diario el telégrafo la tasa de desempleo en el Ecuador en marzo del presente año se situó en 4,6%; el subempleo 18,7%; empleo no pleno de 27,2% y empleo no remunerado 11,0%. El desempleo es la situación de la persona que está en condiciones de trabajar, pero no tiene empleo o lo ha perdido, en nuestro país cada vez es más notable y por su parte el gobierno no toma medidas oportunas que ayuden a reducir estos índices. En la empresa existirá un bajo consumo de productos, menores ventas, menores ingresos, aumento de clientes morosos.	Entrevistas a directivos de la empresa, (TELÉGRAFO, 2019).
Migración interna progresiva	Medio	La sociedad debido a todas las circunstancias que atraviesa el país, migra a ciudades más grandes o a países más desarrollados en busca de una mejor calidad de vida. En la empresa existirá, bajos ingresos, contribuiríamos al desempleo y la cartera vencida crecerá; por lo tanto, la empresa deberá controlar apropiadamente sus políticas internas.	Entrevista a directivos de la empresa, el universo.
Existencia de competidores potenciales	Alto	Los principales competidores son las grandes cadenas comerciales como la Ganga, Marcimex, Artefacta, Almacenes León, Almacenes Hidalgo, Electroparc. Por ende, la empresa debe implementar estrategias sólidas que permitan contrarrestar oportunamente a la competencia y ubicarse en estándares iguales o mejores al momento de realizar la actividad comercial.	Entrevista a directivos de la empresa.
Inestabilidad de impuestos.	Alto	Las medidas arancelarias, la variación del IVA, crédito tributario, impuesto a las divisas y otros impuestos relacionados a la actividad comercial, son amenazas significativas que la empresa debe afrontar; debido a que algunos de sus productos son importados se verán obligados a subir paulatinamente precios de productos por ende existirá menores ventas y rentabilidades.	Entrevista a directivos de la empresa, observación directa.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.3.3 *Micro entorno*

Tabla 32-3: Factores claves de micro entorno

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Diversos proveedores en el mercado nacional.	Alto	Existen buenos proveedores como Mercandina, Importadora Tomebamba, Chaide & Chaide, Moto Sur, Resiflex, Paraíso, Indurama, que proveen toda la mercadería necesaria a precios convenientes y con garantías en los productos.	Entrevista a directivos de la empresa, observación directa.
Mercado local creciente.	Alto	Chimborazo con una población de 458.581 habitantes y el cantón Riobamba con 225.741 habitantes entre hombre y mujeres, es donde se encuentra ubicada la empresa y el mercado es creciente; gracias a su ubicación geográfica con salidas a provincias y ciudades estratégicas para el comercio es una oportunidad para la empresa para seguir posicionándose en el mercado de manera oportuna.	(INEC, 2010), entrevista a directivos de la empresa.
Apertura a mercados internacionales.	Medio	La empresa tiene proyectos a largo plazo para implementar la importación directa de algunos productos que ofrece Total Home. Proyectos que serán analizados a profundidad debido a que el mercado internacional no es igual al local, entonces se debe poseer estrategias sólidas y oportunas que ayuden a un posicionamiento favorable en nuevos mercados tanto locales como internacionales.	Entrevista a directivos.
Crecimiento estructural y económico.	Alto	Debido al crecimiento paulatino de las ventas y la actividad comercial dentro y fuera de la empresa durante los últimos 3 años, se da un crecimiento favorable tanto estructural como económico, esto le ha permitido diversificar los productos y precios.	Entrevista a directivos de la empresa, Informe financiero.
Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.	Medio	Gracias a la diversidad de productos que produce la empresa, tiene expectativas y proyectos para poder ingresar en nuevos nichos de mercado como la creación de nuevas sucursales en sectores estratégicos y comerciales.	Entrevista a directivos de la empresa.
Tecnología adecuada	Medio	La empresa cuenta con la tecnología adecuada gracias al sistema de control interno que ayuda a administrar apropiadamente datos empresariales, financieros, y comerciales, esto ayuda al control eficiente de la empresa, también para poseer una adecuada gestión administrativa con mejores rentabilidades.	Entrevista a directivos de la empresa, observación directa.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.3.4 Análisis Interno

Tabla 33-3: Factores claves internos

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento en la empresa	Fuente
Apropiado posicionamiento en el mercado local.	Alto	Los dos últimos años 2017 y 2018 ha existido un crecimiento paulatino en ventas, también variaciones e irregularidades tanto de políticas gubernamentales como políticas internas de la empresa; pero a pesar de todo esto, la empresa supero todo pronóstico de ventas; esto ayudó a posicionarse adecuadamente en el mercado local.	Entrevista a directivos de la empresa, observación directa.
Diversidad de productos.	Alto	La empresa cuenta con una gran gama de productos en electrodomésticos, motos, muebles, juguetería, tecnología y cada día busca satisfacer la necesidad absoluta del cliente; con el fin de ser competitivos y poseer niveles apropiados de rentabilidad.	Entrevista a directivos de la empresa, observación directa.
Adecuada cultura organizacional	Medio	La empresa posee la mayoría de herramientas de gestión empresarial y sus empleados conocen estas herramientas; por lo tanto, se puede afirmar que la empresa tiene una adecuada cultura organizacional.	Encuesta a empleados, observación directa.
Personal eficiente en ventas.	Alto	Gracias a las constantes capacitaciones al personal, específicamente en el área de ventas; se puede concluir que, la empresa posee un personal eficiente en ventas, esto se debe aprovechar para poder incrementar ventas durante los próximos años.	Entrevista a directivos de la empresa, encuesta a empleados e informe financiero.
Comunicación adecuada.	Media	Existe una adecuada comunicación personal jefe-empleado, pero se deben mejorar medios de comunicación para diversificar y agilizar la información necesaria emitida por cualquier medio.	Encuesta a empleados.
Crecimiento en ventas	Alto	El crecimiento en ventas durante los últimos 3 años, ha sufrido variaciones representativas en el 2016 la empresa logra incrementar ventas, en el 2017 las ventas disminuyen, pero en el año 2018 las ventas incrementan más de lo esperado; por lo tanto, la empresa debe implementar políticas sólidas de crédito y ventas, que permitan controlar apropiadamente las ventas y los créditos.	Entrevista a directivos, informe financiero.
Capacitaciones constantes.	Alto	La empresa capacita a todo su personal constantemente, esto contribuye intelectualmente al personal y a los directivos, manteniéndolos en un mejoramiento continuo. Pero existen sugerencias por parte de los empleados sobre la diversificación de áreas y temas de capacitación.	Entrevista a directivos, encuesta a empleados.
Adecuado ambiente laboral.	Medio	Los empleados manifiestan que existe un adecuado ambiente laboral en la empresa, esto es bueno porque el personal podrá desempeñar sus funciones apropiadamente.	Entrevista a directivos, encuesta a empleados.
Existencia de incentivos laborales.	Bajo	Es bueno mantener motivado al personal porque gracias a ello todo se logrará encaminará al logro satisfactorio de todos los objetivos y metas empresariales; para lo cual la empresa debe ser justa y clara al momento de escoger el merecedor de esos bonos o incentivos.	Entrevista a directivos, encuesta a empleados.

Cuentas por cobrar crecientes.	Alto	En el año 2018 la empresa presenta un crecimiento abrupto de sus cuentas por cobrar exactamente por un valor de 1043461,35, por lo tanto, la empresa debe implementar políticas de cobro eficientes que contribuyan a una oportuna recuperación de cartera.	Informe Financiero.
Manejo inadecuado del inventario	Alto	La empresa no planifica el control adecuado de su inventario, por lo que esta propensa a presentar problemas económicos o financieros a corto o largo plazo porque puede quedar sin stock de mercadería lo que sucede en el año 2018 en la cuenta mercaderías.	Entrevista a directivos, informe financiero.
Nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas.	Medio	La mayoría de los empleados logra el cumplimiento de objetivos y metas en niveles medios. Por lo tanto, la empresa debe analizar los obstáculos que impiden el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas; debido a que, si los empleados no cumplen sus objetivos y metas, la empresa tampoco lo hará.	Encuesta a empleados.
Datos incompletos de clientes y garantes.	Alto	Estos factores imposibilitan a la empresa poseer la información completa, real y verídica del cliente para realizar adecuadamente la gestión de cobranza; por lo tanto, la empresa debe tomar medidas correctivas, con el fin de mejorar el control de cartera.	Encuesta a empleados.
Retraso en garantías de productos.	Medio	La empresa debe mejorar el tiempo en gestionar la garantía del producto, debido a que si no se gestiona inmediatamente se pierde la fidelidad y confianza del cliente.	Encuesta a empleados.
Inexistencia de análisis crediticio.	Alto	En la empresa no existe un análisis crediticio por parte de los asesores comerciales, por lo tanto, debe tomar medidas correctivas mediante la implementación de políticas eficientes de créditos, y cobros; con el fin de mejorar el otorgamiento de crédito y la recuperación oportuna de cartera vencida.	Encuestas a empleados.
Políticas ineficientes, de crédito, ventas y cobros.	Alto	La empresa debe analizar, mejorar, o implementar nuevas políticas de cobro a clientes para regular la cartera de morosidad, política de créditos que contribuyan a un adecuado otorgamiento de crédito y políticas de ventas para regular el precio en todos los almacenes.	Entrevista a directivos de la empresa, encuesta a empleados.
Crecimiento del ciclo de efectivo	Alto	El ciclo de efectivo de la empresa en el año 2018 es de 545 días, tiempo en que la empresa se demora convertir el efectivo de la empresa desde la compra de mercadería hasta el ingreso total del dinero por la venta. Por lo tanto, la empresa debe implementar políticas de cobro solidas que permitan rotar de mejorar manera los inventarios para mejorar el ciclo del efectivo.	Informe financiero.
Incremento del financiamiento a largo plazo	Alto	Los pasivos crecen considerablemente durante los últimos 3 años; sus pasivos no corrientes aumentan un 709,02% en el año 2018, debido a que la empresa se endeudo a largo plazo por un valor de 549168,22 dólares	Informe Financiero
Obligaciones impagas con el IESS	Alto	A pesar de que los pasivos corrientes de la empresa disminuyen debido a la liquidación total de algunas cuentas; en el 2018 las obligaciones con el IESS crecen representativamente en un 1527,38% exactamente 18141,65 dólares.	Informe Financiero

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.3.5 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 34-3: MEFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Diversos proveedores en el mercado nacional.	0,1	3	0,30
O2. Mercado local creciente	0,12	3	0,36
O3. Apertura a mercados internacionales	0,06	2	0,12
O4. Crecimiento estructural y económico.	0,09	4	0,36
O5. Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia.	0,08	4	0,32
O6. Tecnología adecuada.	0,07	4	0,28
Total Oportunidades			1,74
AMENAZAS			
A1. Incertidumbre de la economía del país.	0,08	3	0,24
A2. Políticas gubernamentales inestables	0,1	3	0,30
A3. Existencia de competidores potenciales.	0,09	4	0,36
A4. Migración interna progresiva	0,05	2	0,10
A5. Desempleo creciente	0,1	4	0,40
A6. Inestabilidad de impuestos	0,06	4	0,24
Total Amenazas			1,64
TOTAL	1		3,38

Fuente: Tabla 31-3;32-3y 33-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

La suma total de la anterior matriz es de 3,38; valor que está por encima del promedio (2,5); este resultado muestra que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz, las oportunidades existentes y reducen los efectos potenciales de las amenazas externas.

3.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 35-3: MEFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1. Apropiado posicionamiento en el mercado local.	0,06	4	0,24
F2. Diversidad de productos.	0,07	4	0,28
F3. Adecuada cultura organizacional.	0,03	3	0,09
F4. Personal eficiente en ventas.	0,07	4	0,28
F5. Comunicación adecuada	0,03	3	0,09
F6. Crecimiento en ventas	0,07	4	0,28
F7. Capacitaciones constantes.	0,07	4	0,28
F8. Adecuado ambiente laboral.	0,05	3	0,15
F9. Existencia de incentivos laborales.	0,06	3	0,18
Total Fortalezas			1,87
DEBILIDADES			
D1. Cuentas por cobrar crecientes.	0,07	4	0,28
D2. Manejo inadecuado del inventario.	0,04	4	0,16
D3. Nivel medio de cumplimiento de objetivos.	0,03	3	0,09
D4. Datos incompletos de clientes y garantes.	0,03	3	0,09
D5. Retrasos en garantías de productos.	0,03	3	0,09
D6. Inexistencia de análisis crediticio.	0,05	3	0,15
D7. Políticas ineficientes de crédito, ventas y cobros.	0,05	4	0,2
D8. Crecimiento del ciclo de efectivo.	0,06	4	0,24
D9. Incremento del financiamiento a largo plazo.	0,06	4	0,24
D10. Obligaciones impagas con el IESS.	0,07	4	0,28
Total Debilidades			1,82
TOTAL		1	3,69

Fuente: Tabla 31-3;32-3y 33-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación y análisis

La suma total de la anterior matriz es de 3,69; valor que está por encima del promedio (2,5); este resultado muestra que la empresa posee una posición interna, medianamente fuerte, debido a que las fortalezas son aprovechadas para contrarrestar las debilidades, pero no se logra solucionar oportunamente.

3.3.7 Matriz FODA

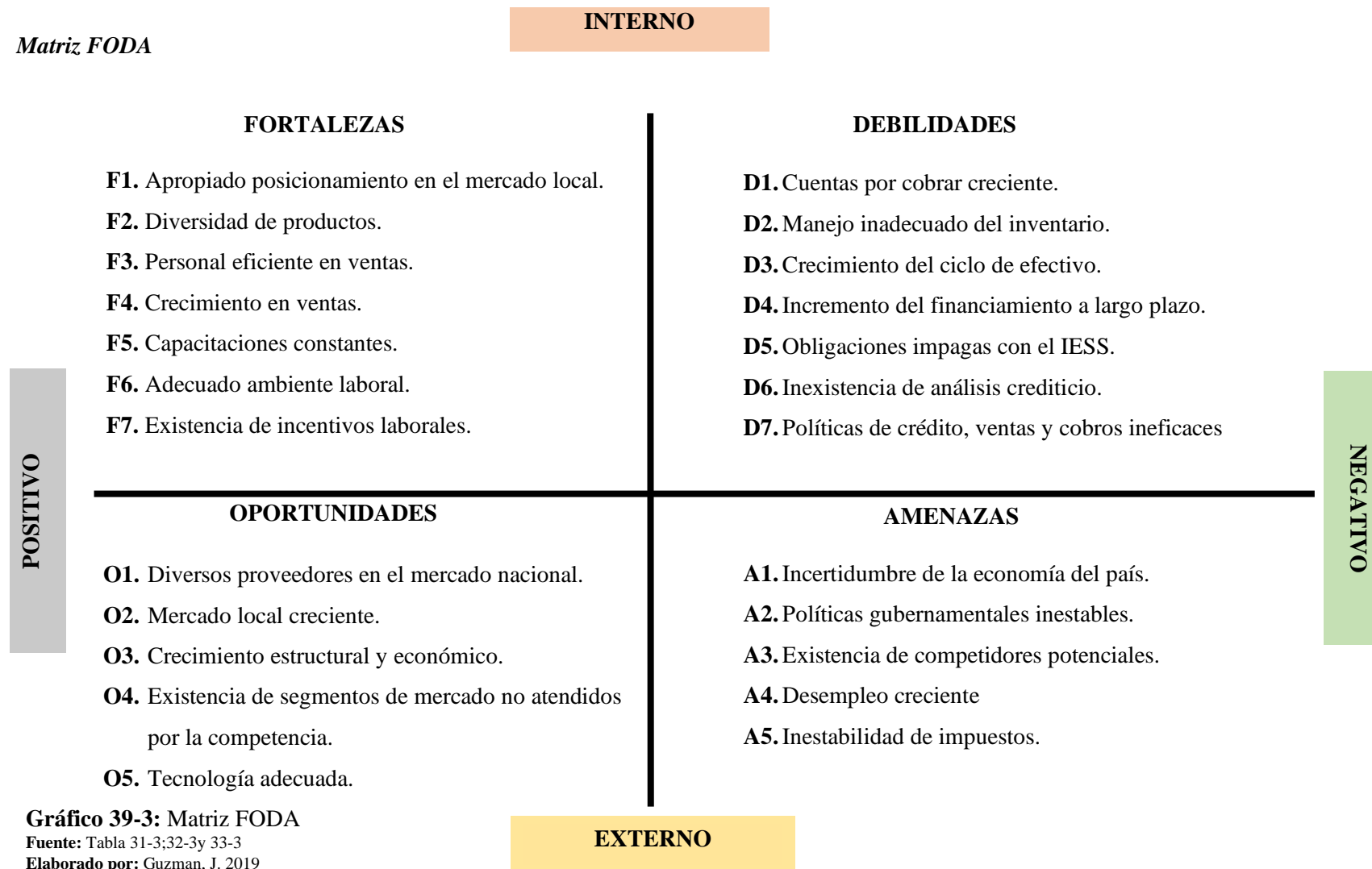


Gráfico 39-3: Matriz FODA

Fuente: Tabla 31-3;32-3y 33-3

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.3.8 Diseño de las estrategias DOFA

Tabla 36-3: Diseño de las estrategias

	FO-FA	DO-DA
ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	<u>FORTALEZAS</u> F1. Apropiado posicionamiento en el mercado local. F2. Diversidad de productos. F3. Personal eficiente en ventas. F4. Crecimiento en ventas F5. Capacitaciones constantes. F6. Adecuado ambiente laboral. F7. Existencia de incentivos laborales.	<u>DEBILIDADES</u> D1. Cuentas por cobrar creciente. D2. Manejo inadecuado del inventario. D3. Crecimiento del ciclo de efectivo. D4. Incremento del financiamiento a largo plazo. D5. Obligaciones impagas con el IESS. D6. Inexistencia de análisis crediticio. D7. Políticas de crédito, ventas y cobros ineficaces.
<u>OPORTUNIDADES</u> O1. Diversos proveedores en el mercado nacional. O2. Mercado local creciente. O3. Crecimiento estructural y económico. O4. Existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia. O5. Tecnología adecuada.	F1-O1. Estrategia para la creación de nuevas sucursales. F2, F3-04. Estrategias para ingreso en nuevos segmentos de mercado. F4, F5-03. Estrategias para mantener el crecimiento estructural y económico.	D1-O1. Estrategias para recuperación de cartera vencida. D2, D6, D7-O2. Estrategias para el mejoramiento de políticas de ventas.
<u>AMENAZAS</u> A1. Incertidumbre de la economía del país. A2. Políticas gubernamentales inestables. A3. Existencia de competidores potenciales. A4. Desempleo creciente A5. Inestabilidad de impuestos	F2-A3. Estrategias para mantenerse en el mercado local. F3, F4, F7-A1, A3, A5. Estrategias para crecimiento en ventas. F4-A4. Estrategias para capacitaciones en áreas propicias.	D2, D6, D7- A1, A4. Estrategias para el mejoramiento de políticas de crédito. D2, D6, D7-A1, A2, A4.- Estrategias para el mejoramiento de las políticas de cobro. D1, D4, D5-A1, A3, A5. Estrategias para el diseño de un modelo de gestión financiera.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.4 Discusión de resultados

Los diferentes resultados obtenidos de las entrevistas, encuestas, evaluación financiera y fuentes bibliográficas, que anteriormente fueron plasmados en tablas con su respectivo comportamiento y fuente de recolección; se utilizó como soporte para el diseño del diagnóstico situacional de la empresa Total Home; con el fin de analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder proponer estrategias que contribuyan a una gestión financiera apropiada, en busca de la optimización de recursos económicos y financieros que posee la empresa.

Los resultados más relevantes del diagnóstico situacional de la empresa; afirma que posee fortalezas propicias como: Oportuno posicionamiento en el mercado local, diversidad de productos, personal eficiente en ventas y crecimiento en ventas, que la empresa debe aprovechar conjuntamente con las oportunidades como: Mercado local creciente, tecnología adecuada y existencia de segmentos de mercado no atendidos por la competencia; para contrarrestar las amenazas potenciales como: Incertidumbre económica del país, inestabilidad de políticas e impuestos gubernamentales; con el fin de eliminar debilidades en el manejo inadecuado de inventarios, cuentas por cobrar crecientes, inexistencia de análisis y evaluación crediticia, obligaciones impagas con el IESS, participación de trabajadores, pago de impuesto a la renta y todo esto se logrará mediante la creación de estrategias que anteriormente fueron puntualizadas.

Finalmente, de acuerdo al diagnóstico situacional de la empresa Total Home, se puede concluir que las estrategias para la empresa están orientadas al aprovechamiento en forma eficaz de las oportunidades y fortalezas para reducir los efectos potenciales como las amenazas externas; también la empresa posee una posición interna, medianamente fuerte, debido a que las fortalezas son aprovechadas pertinentemente para contrarrestar las debilidades, pero no se logra solucionar convenientemente todas las irregularidades: como el mal manejo de inventarios y el crecimiento abrupto de cuentas por cobrar.

3.5 Verificación de la idea a defender

Para la verificación de la idea a defender se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado el cual permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, que a partir de la idea a defender se quiere comprobar.

Formula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

χ^2 = Cálculo Chi – cuadrado.

Σ = Sumatoria.

O_i = Frecuencias observadas.

E_i = Frecuencias esperadas.

k = Número máximo de frecuencias

3.5.1 *Planteamiento de la idea a defender*

El diseñar un Modelo de Gestión Financiera, incide en la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa Total Home, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020.

H0 = Idea a defender nula

El diseñar un Modelo de Gestión Financiera no incide en la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa Total Home.

H1 = Idea a defender alternativa

El diseñar un Modelo de Gestión Financiera incide en la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa Total Home.

3.5.2 Variables de la idea a defender

VI= Modelo de gestión financiera.

VD=Recursos económicos y financieros.

3.5.3 Estimador estadístico

Para el estimador estadístico se consideraron los resultados de las siguientes preguntas:

- **PREGUNTA 11.** ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita optimizar los recursos económicos y financieros?
- **PREGUNTA 17.** ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

Tabla 37-3: Frecuencias observadas

	OPCIONES			Total
	Si	No	Desconoce	
Pregunta 11		18	3	21
Pregunta 17	17	4		21
Total	17	22	3	42

Fuente: Encuestas al personal de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 38-3: Frecuencias esperadas

	OPCIONES			Total
	Si	No	Desconoce	
Pregunta 11		11	1,5	12,5
Pregunta 17	8,5	11		19,5
Total	8,5	22	1,5	32

Fuente: Encuestas al personal de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.5.4 Nivel de significación y reglas de decisión

- El nivel de significancia escogido para la investigación fue de 5% = 0,05
- Grados de libertad= (Filas-1) * (Columnas-1)

$$\text{Grados de libertad} = (2-1) * (3-1)$$

$$\text{Grados de libertad} = (1) * (2)$$

$$\text{Grados de libertad} = 2$$

3.5.5 Cálculo chi cuadrado X²

Tabla 39-3: Cálculo del chi-cuadrado

PREGUNTAS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
P11. Si					
P17. Si	17	10	7	49	4,9
P11. No	18	12,5	5,5	30,25	2,42
P17. No	4	2	2	4	2
P11. Desconoce	3	1,5	1,5	2,25	1,5
P17. Desconoce					
Total	42				10,80

Fuente: Encuestas al personal de Total Home

Elaborado por: Guzman, J. 2019

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación se obtiene el resultado de:

$$X^2 = 10,8$$

Con el nivel de significancia del 0,05 y el grado de libertad 2, según la tabla de valores críticos de distribución del Chi-cuadrado se obtiene un valor de:

$$X^2_t = 5,991$$

3.5.6 Decisión

Al obtener $X^2 = 10,80$ mayor que $X^2_t = 5,991$ se determina que las dos variables no son independientes, es decir que la aplicación de un modelo de gestión financiera si incide en la optimización de recursos económicos y financieros de la empresa Total Home.

A un nivel de significancia de 0,05 se rechaza la idea a defender nula (H0) y se acepta la idea a defender alternativa (H1).

3.6 Propuesta

Modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020.

3.7 Contenido de la propuesta

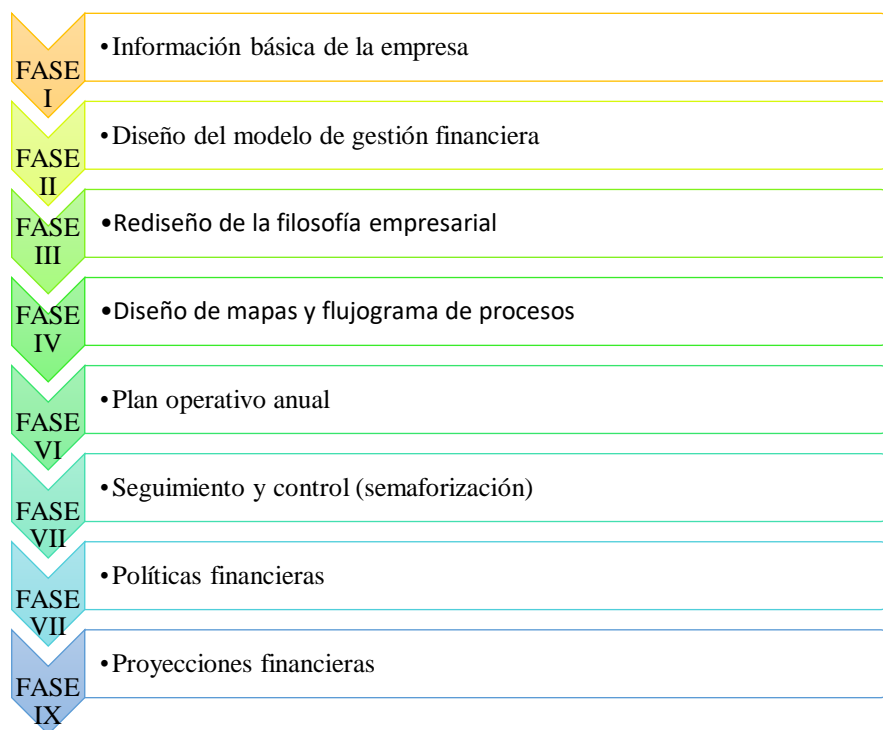


Gráfico 40-3: Contenido de la propuesta

Elaborado por: (Guzman Paca, 2019)

3.8 Información básica de la empresa

Tabla 40-3: Información básica de la empresa

Empresa: Total Home		
Gerente: Ab. Caranqui Pinda Lenin Stalin		Teléfono convencional/celular: 032 963 349 / 0994783277
RUC:	Provincia: Chimborazo	Cantón: Riobamba

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.8.1 Almacenes

Tabla 41-3: Matriz y sucursales de la empresa

Local	Dirección	Teléfonos	Email
Matriz	Carabobo 14-20 y Carondelet	(2) 964997	administracion@totalhome.ec
DJ1	Carabobo 17-21 y Colombia	(2) 961013 / (2) 941398	
DJ2	Gaspar de Villaroel 28-44 Y Carabobo	(2) 963349	
Total Motors	9 de octubre y Morona	(2) 946342	

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.8.2 Logotipo



Gráfico 41-3: Logotipo Total Home y Total Motors

Fuente: (TotalHome, 2019)

3.8.3 Reseña histórica de la empresa

Total Home es una empresa Riobambeña que se encuentra liderando 15 años en el mercado y se dedica a la comercialización de una gran gama de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos.

“El secreto de la venta es dar al cliente lo que realmente quiere, partiendo de este punto de vista Total Home ofrece a sus clientes un amplio surtido de mercadería de buena calidad, con garantías y a precios convenientes; además cuenta con horarios de atención flexibles y con un personal altamente capacitado en atención al cliente, con el fin de que todos sus clientes adquieran una experiencia agradable e inolvidable.” (TotalHome, 2019)

Pedro Caranqui, propietario de la empresa Total Home, es oriundo de la comunidad Lluise, Riobamba; su historia en el mundo de los negocios inicio en 1983 en el mercado San Roque, debido la falta de preparación académica trabajaba como estibador, luego obtiene su primer empleo formal en una importante comercializadora de frutas de Ambato. En 1985 establece su primer negocio informal dedicado a la venta a crédito de ropa infantil y colchas en Santo Domingo, a pesar de que el negocio prosperó tuvo que regresar a Riobamba debido a problemas de salud con su esposa, entonces tuvieron que empezar desde cero.

Tras el fracaso de una tienda de abasto, retoma el negocio de la venta de ropa a domicilio; en donde ganó la confianza de sus clientes que ya no solo le pedían ropa, sino también ollas y pequeños electrodomésticos; por ello en el 2004 invierte USD 5 000 de sus ahorros y abre su primer local de electrodomésticos denominado Johannita, que, a pesar de su estrechez, se volvió uno de los almacenes más prósperos de la zona, debido a que ofrecía facilidades de crédito y entregas a domicilio.

Para el 2006 almacenes Johannita tenía 10 sucursales funcionando simultáneamente en Riobamba; pero en el 2012 con la unión de los tres hijos de Pedro Caranqui profesionales en áreas relacionadas a ventas y contabilidad, se unen al negocio para aportar sus conocimientos, posteriormente deciden cerrar todas las pequeñas sucursales para construir un edificio de cuatro pisos, donde se exhibiera toda la mercadería y además se incrementa la línea de muebles, juguetería y motos; actualmente la empresa Total Home cuenta con 4 almacenes ubicados en puntos estratégicos dentro de la ciudad de Riobamba y una escuela de negocios “Global Business”.

3.8.4 Base legal

La Empresa Total Home, está sujeta a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercial como son:

- Código de Comercio.
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno.

3.8.5 Línea de productos

Tabla 42-3: Línea de productos

LÍNEA	PRODUCTOS	MARCAS COMERCIALES
ELECTRODOMÉSTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cocinas a gas - Cocinas a inducción - Refrigeradoras - Congeladoras - Lavadoras - Ollas - Aspiradoras - Batidoras - Cafeteras - Exprimidores y extractores - Hornos microondas - Tostadoras y sandwicheras 	<ul style="list-style-type: none"> - Mabe - Indurama - Oster - Whirlpool - Durex - Umco - Tramontina
MUEBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Camas - Colchones - Centros de entretenimiento - Armarios - Juegos de comedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaide y chaide - Resiflex - Paraíso
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Televisores - Antenas prepago - Cámaras fotográficas - Equipos de sonido - Parlantes - Impresoras - Laptops - Computadoras de escritorio - Celulares smartphone - Teléfonos del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> - Pionner - Samsung - Directv - Sonny - Riviera - TCL - Diggio - LG - Global - Doppio
JUGUETERÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Coches - Corrales y cunas - Correpassillos - Andadores - Bicicletas - Carros a batería - Juguetería en general 	<ul style="list-style-type: none"> - Brother - MC
MOTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cilindraje 150 - Cilindraje 200 - Cilindraje 250 - Cuadrones - Motonetas - Motos para competencias - Cascos - Repuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Axxo - Shineray - Motor 1 - Ranger - Factory

Fuente: Gerente general

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.9 Diseño del modelo de gestión financiero

3.9.1 *Introducción*

El presente modelo de gestión financiera fue elaborado en base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación que se realizó a la empresa Total Home, resultados conseguidos gracias al investigador del presente trabajo; los mismos permitieron conocer la situación financiera actual de la empresa y el diseño del diagnóstico situacional, para posteriormente poder modificar, mejorar o proponer estrategias oportunas, que contribuyan a un mejor manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa.

3.9.2 *Alcance del modelo de gestión financiera*

Lograr que Total Home, cuente con una herramienta de gestión administrativa-financiera; con el fin de contribuir a un adecuado manejo de los recursos económicos y financieros existentes, para poder incrementar ventas y rentabilidades.

3.9.3 *Beneficiarios*

- Empresa Total Home
- Gerente general
- Departamento de crédito y cobranzas
- Empleados
- Investigador

3.9.4 *Tiempo de ejecución*

El tiempo estimado para la implementación del presente modelo de gestión financiera, es de 1 año; comprendiendo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2020; la evaluación de resultados se medirá semestralmente o dependiendo de la decisión del gerente general.

3.9.5 *Equipo técnico responsable*

- Gerente general
- Personal administrativo
- Departamento de créditos y cobranzas
- Empleados
- Supervisor de almacén

3.9.6 *Objetivos de la propuesta*

3.9.6.1 *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020.

3.9.6.2 *Objetivos específicos*

1. Rediseñar filosofía empresarial y el organigrama estructural.
2. Diseñar un mapa y flujogramas de procesos que contribuyan a una mejor gestión financiera y administrativa dentro de la empresa.
3. Diseñar un plan operativo para la implementación de estrategias, enfocadas en la optimización de recursos económicos y financieros.
4. Establecer políticas financieras para demostrar la ejecución del presente modelo de gestión financiera, mediante proyecciones de estados financieros hasta el período 2022.

3.10 *Rediseño de la filosofía empresarial*

3.10.1 *Rediseño de la misión.*

Total Home ofrece una gran variedad de electrodomésticos, motos, muebles, y todo lo concerniente al hogar, a precios competitivos, garantizados y con altos estándares de calidad; además cuenta con un personal altamente capacitado, quienes buscan satisfacer todas las necesidades del cliente; con el fin de mejorar la calidad de vida de sus stakeholders.

3.10.2 *Rediseño de la visión.*

Al 2024 ser la empresa líder en el mercado local, comprometida en brindar excelente servicio y atención a todos nuestros clientes de la zona centro del país, buscando satisfacer todas las expectativas y necesidades de nuestros stakeholders; mediante la constante actualización de tecnología, productos y servicios e implementando nuevas inversiones dentro del mercado nacional e internacional; con la finalidad de mantener óptimos resultados financieros.

3.10.3 Rediseño del organigrama estructural de la empresa

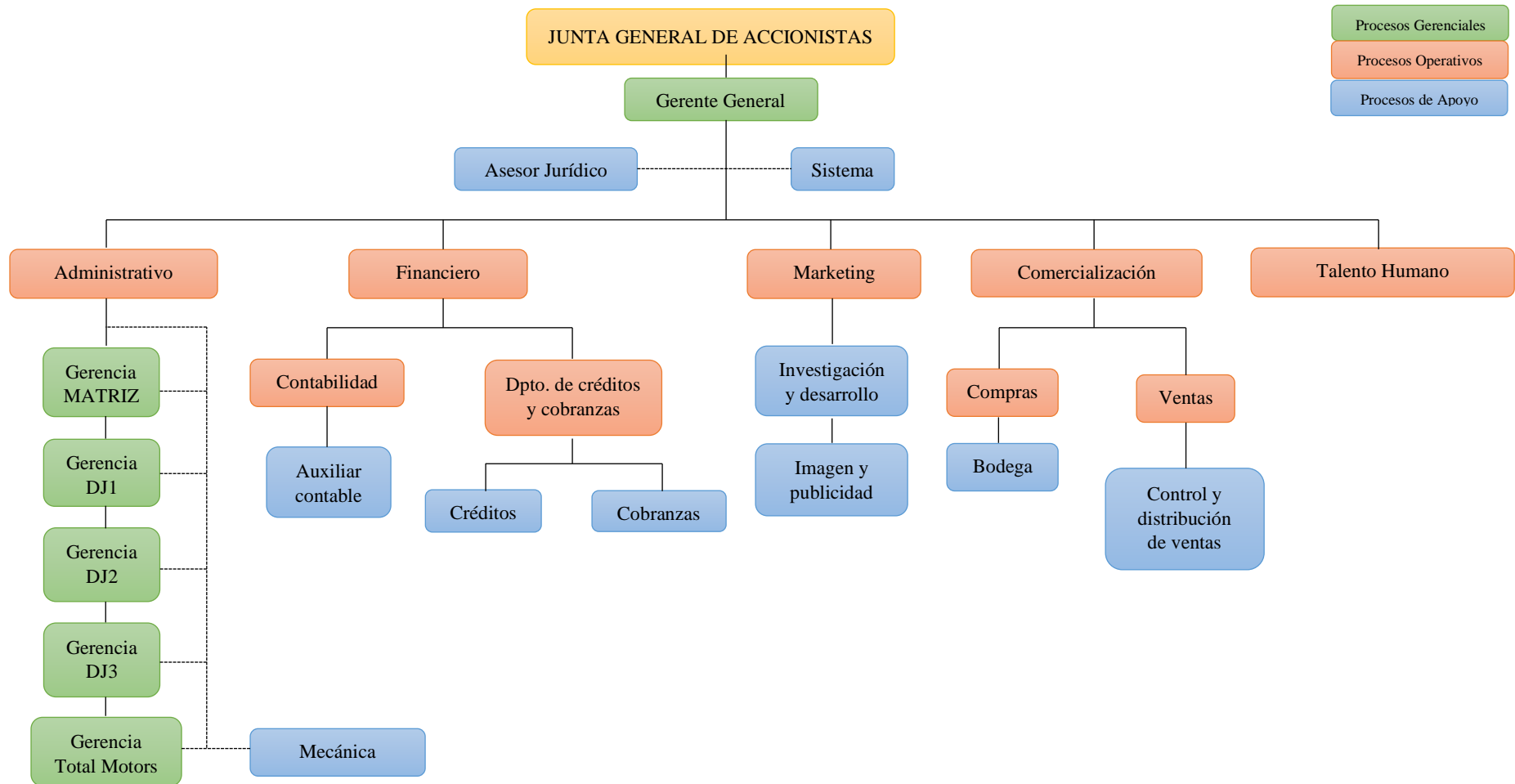


Gráfico 42-3: Rediseño de organigrama estructural.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11 Diseño de mapa y flujogramas de procesos

3.11.1 Mapa de procesos

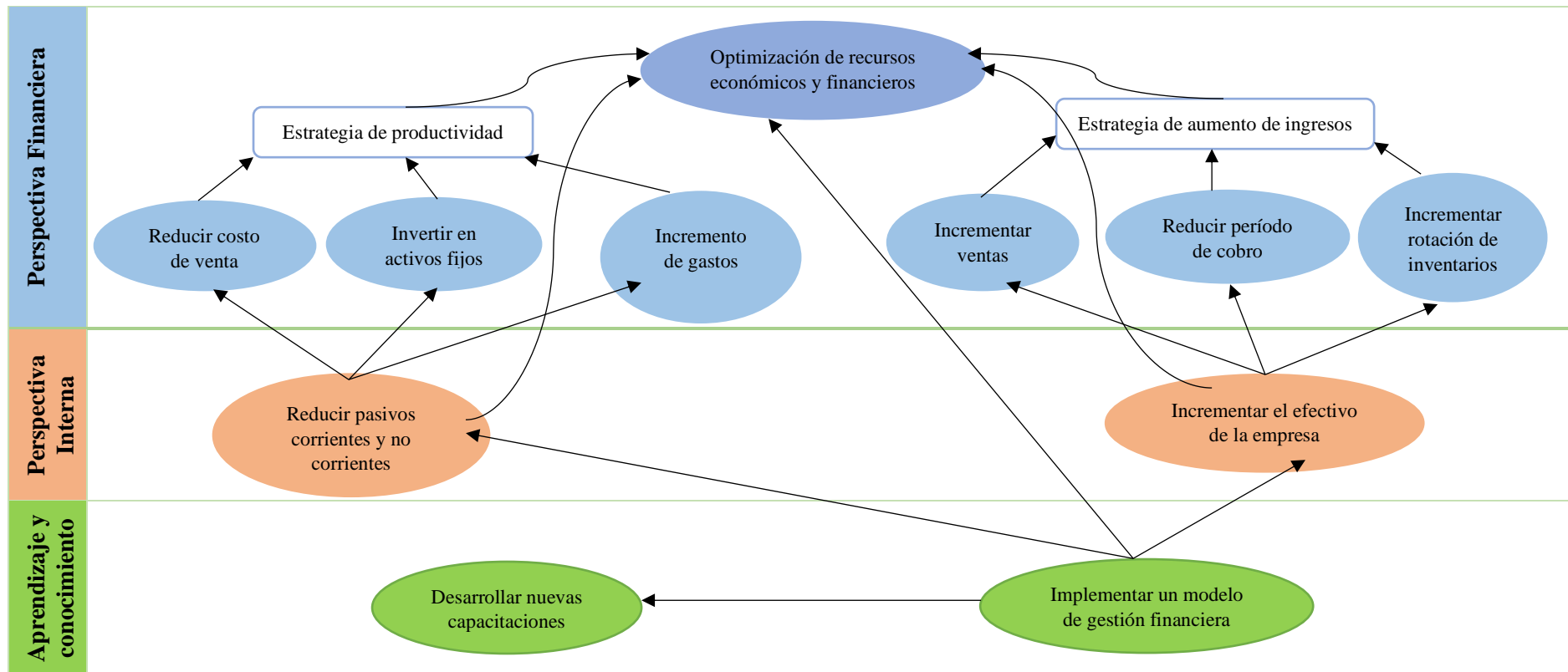


Gráfico 43-3: Mapa de procesos estrategias de aplicación.
Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2 *Diseño de flujogramas de procesos*

3.11.2.1 *Proceso 1: Adquisición de mercadería*

Actividad 1: El jefe de bodega, debe revisar constantemente las necesidades de compra de mercadería cada 15 días, realizar y enviar la orden de compra al departamento de compras.

Decisión 1: Departamento de compras evalúa y aprueba la necesidad de compra, si no se aprueba, el jefe de bodega nuevamente realizará o corregirá la necesidad de compra.

Actividad 2: Si el departamento de compras aprueba la necesidad de compra, se encargará de realizar y enviar inmediatamente solicitud de cotización a proveedores.

Decisión2: Los proveedores reciben la solicitud, si se aprueba dicha solicitud, los proveedores enviarán la cotización a la empresa; si la solicitud es negada se termina el proceso de compras.

Actividad3: Departamento de compras recibe las cotizaciones y tiene dos días, para evaluar las mejores y las más convenientes para la empresa.

Decisión 3: Departamento de compras autoriza las mejores cotizaciones, inmediatamente se realiza y envía orden de compra a proveedores; en el caso de que no se autorice la cotización, se volverá a realizar y enviar nuevamente la solicitud de cotización a proveedores.

Decisión 4: Los proveedores reciben y autorizan la orden de compra, para posteriormente enviar la mercadería acorde a los términos y días estipulados; en el caso de que la orden de compra sea desautorizada, se termina el proceso de compras.

Actividad 4: El jefe de bodega inspecciona y recibe la mercadería bajo cualquier responsabilidad sobre el estado en que se encuentre la mercadería.

Actividad 5: Posteriormente el jefe de bodega debe registrar el ingreso de mercadería en el sistema de la empresa o su vez utilizar tarjetas Kardex como apoyo para el control de inventarios; acorde a las siguientes políticas:

Política 1: Implementar un control de mercadería basado en el método ABC.

- **Los artículos A** son bienes o artículos de mayor valor de consumo anual ya que el 70-80% del consumo anual representa no más del 20% de los artículos del inventario total.
- **Los artículos B** son artículos de una clase intermedia. Ya que solo un 15 o 25% del consumo anual representa el 20 o 30% de los artículos del inventario total.

- **Los artículos C** son artículos de menor valor de consumo anual porque el 5 % del consumo anual generalmente representa el 50% de los artículos de inventario totales.

Fórmula consumo anual:

$$CA = \text{Costo unitario por artículo} * \text{Demanda anual}$$

Política 2: En los artículos A, el jefe de bodega debe implementar un estricto control de inventarios y mantener existencias todo el tiempo.

Política 3: En los artículos B, se debe monitorear quincenalmente para su posible evolución al producto A o C, debido a que son productos intermedios.

Política 4: En los artículos C, debido a que son productos de baja demanda y con excesivos costos de inventario, el jefe de bodega debe mantener un mínimo de existencias.

Actividad 6: Departamento de compras realiza y envía un informe de compras al gerente general, cuando se termine el registro de la mercadería recibida por el jefe de bodega.

Decisión 5: El gerente general recibe y analiza el informe de compras, si no presenta ninguna observación, inmediatamente autoriza el pago a proveedores; en el caso de existir irregularidades, desautoriza el pago, hasta que se solucione dichas irregularidades.

Política 5: El pago a proveedores se realizará de la siguiente forma el 40% del valor total de compra, se cancelará una vez concretada la compra y venta de mercadería; el otro 60% se cancelará en fechas acordadas con el proveedor, máximo 4 meses.

Política 6: En motos el pago será el mismo pero la fecha máxima de pago es 7 meses, debido a que son productos de alta gama y no se logra vender en los tiempos previstos.

Política 7: En caso de promociones o descuentos por pagos anticipados, el gerente general y el departamento de compras, analizarán y decidirán si es conveniente para la empresa.

Actividad 7: Departamento de compras es el encargado de distribuir la mercadería, acorde a las necesidades de requerimiento existentes en cada almacén.

Flujograma de procesos de adquisición de mercadería

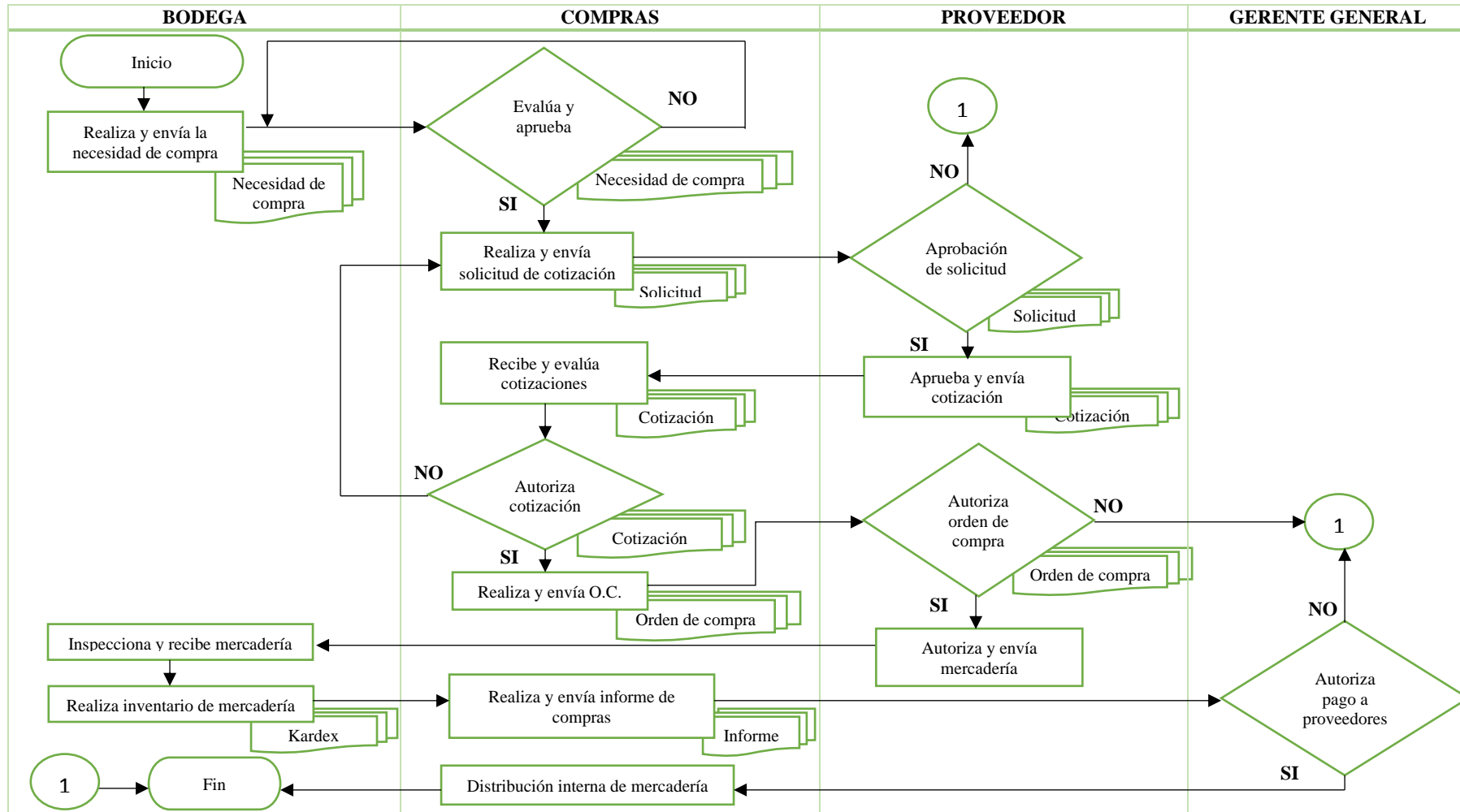


Gráfico 44-3: Proceso 1: Adquisición de mercadería.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.2 Proceso 2: Ventas

Actividad 1: Marketing se encargará de mantener una adecuada imagen y cultura organizacional; por ello el departamento deberá estar inmerso en la investigación y desarrollo continuo de la publicidad, promociones, tecnología, nuevas líneas de productos, nuevos giros de negocio y aprovechar segmentos de mercado no atendidos por la competencia.

Política 1: La publicidad se evaluará cada 3 meses y las promociones cada 2 meses.

Actividad 2: El asesor comercial debe enviar o llamar a clientes con excelente historial crediticio para ofrecer nuevos productos; si el cliente decide comprar ofrecemos nuestros mejores productos y promociones, también direcciones de los almacenes donde puedan adquirir el producto; si opta por no comprar nos despedimos gentilmente. Medios de comunicación a utilizar: WhatsApp, Facebook, mensajes de texto, llamadas telefónicas.

Actividad 3: Las ventas a domicilio se las realizará acorde a una planificación previa de las rutas posibles con los productos más vendidos del almacén, ofreciéndole al cliente productos y servicios en la puerta de su casa sin necesidad de asistir al establecimiento.

Actividad 4: Cuando el cliente ingresa al almacén el asesor de crédito debe brindar la mejor atención personalizada, conocer cuál es su necesidad de adquisición y ofrecer la diversidad de productos y promociones.

Decisión 1: Si el cliente decide comprar procede a cancelar el producto en caja, este puede ser al contado o crédito; si no decide comprar el asesor comercial utilizara técnicas de venta encaminadas a que el cliente opte por comprar a crédito o simplemente agradecer cordialmente la visita al almacén.

Actividad 5: Si el pago es al contado se procede a realizar la factura correspondiente, posteriormente el asesor comercial verifica la factura, revisar y entregar el producto al cliente; en caso de que el cliente requiera transporte se le cobrará un costo adicional, el costo será acorde a la ubicación geográfica del domicilio.

Decisión 2: Si el cliente decide comprar a crédito el asesor comercial procede a solicitar los documentos necesarios para el otorgamiento de créditos, posteriormente cumple con todas las formalidades para el otorgamiento del crédito y envía la solicitud al analista de créditos.

Actividad 6: El analista de crédito debe corroborar datos y requisitos necesarios, consecutivamente debe evaluar al cliente mediante la solicitud de crédito, de una manera muy rápida pero inteligente.

Decisión 3: Si no existe aprobación por parte del analista de crédito, el asesor comercial debe negar la venta y despedirse cordialmente, pero si existe aprobación el cliente procede al pago de la cuota inicial en caja; finalmente se procede a firmar los documentos de garantía.

Actividad 7: El asesor comercial verifica el comprobante de pago y procede a entregar el producto al cliente; posteriormente llamara un medio de transporte disponible para entregar el producto a domicilio y poder corroborar datos del cliente.

Actividad 8: Caja se encarga del registro de datos del cliente en el sistema de la empresa y debe archivar todos los documentos de la venta.

Política 2: Si el analista no aprueba el crédito se niega rotundamente el crédito.

Política 3: Siempre existirá una cuota inicial del producto, máxima del 35% y mínima del 25% del total a pagar, si no existe cuota inicial el responsable por la venta será el asesor comercial y su inmediato superior quien aprobó el crédito.

Política 4: Se regularán equitativamente los precios de cada almacén cada mes.

Flujograma de ventas

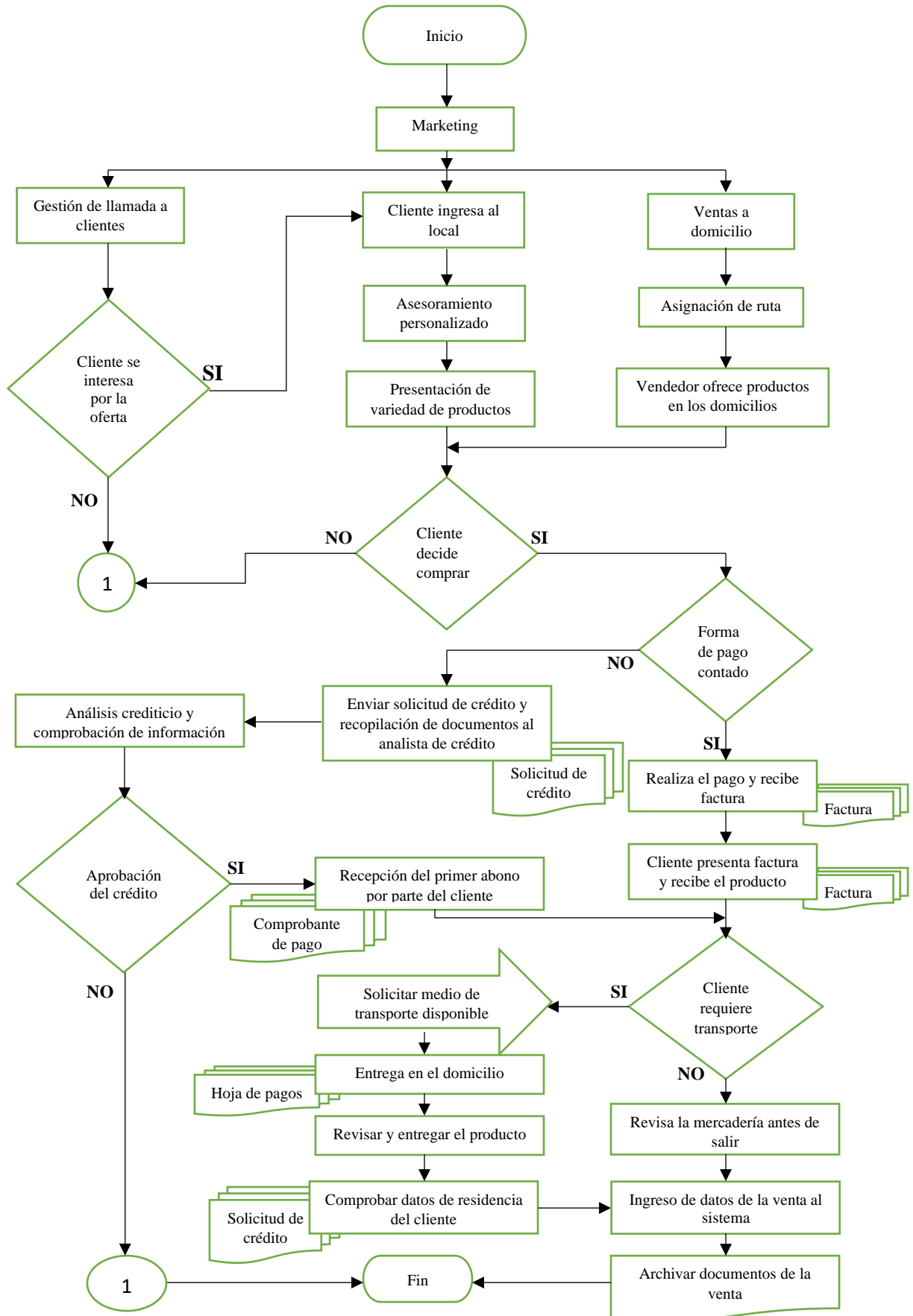


Gráfico 45-3: Proceso 2: Ventas
Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.3 Proceso 3: Evaluación del cliente

Actividad 1: El asesor comercial debe proporcionar una atención apropiada al cliente, durante la adquisición de cualquier producto.

Actividad 2: Posteriormente debe solicitar al cliente los datos y documentos necesarios para el otorgamiento del crédito; también se debe solicitar al encargado de caja el buró de crédito del cliente.

Actividad 3: El asesor comercial debe corroborar que la documentación del cliente es verídica, para proceder a completar eficientemente la solicitud de crédito, en base a las 5 “c” del crédito.

Actividad 4: Posteriormente el asesor comercial envía la solicitud y documentación necesaria, al analista de crédito.

Actividad 5: El analista de crédito recibe y examina inmediatamente la solicitud de crédito.

Decisión 1: El analista de crédito autoriza la solicitud de crédito, si esta correcto y si cumplen con todos los parámetros establecidos; de ser lo contrario se desautoriza la solicitud, y el asesor comercial deberá volver a completar o corregir la solicitud de crédito.

Actividad 6: Si la solicitud esta correcta y si cumple con todos los parámetros establecidos, el analista rápidamente evalúa la capacidad de pago del cliente, basándose en las 5 “c” del crédito.

Decisión 2: Si la solicitud es correcta y cumple con los parámetros establecidos, el analista de crédito aprueba el crédito; de ser lo contrario el asesor comercial deberá agradecer cordialmente la visita del cliente.

Actividad 7: El asesor comercial una vez recibida la autorización por parte del analista de crédito, procede a la venta del producto.

Política 1: Crear un análisis crediticio basado en las 5 “c” del crédito; las 5 “c” del crédito son:

- Carácter: estabilidad, fiabilidad, responsabilidad del cliente conjuntamente con el historial crediticio (buró de crédito)
- Capital: ahorros o inversiones.
- Condiciones: puntuación mínima del buró de crédito 750, 24 meses de buena historia de pago, no existencia de otras deudas.
- Capacidad del pago: ingresos, sueldos, gastos, rol de pagos o referencias del trabajo.
- Colateral: garantías personales, bienes muebles e inmuebles.

Política 2: Si el analista de crédito no autoriza el crédito, el otorgamiento será responsabilidad del asesor comercial o de quien haya aprobado el crédito.

Flujograma de evaluación al cliente

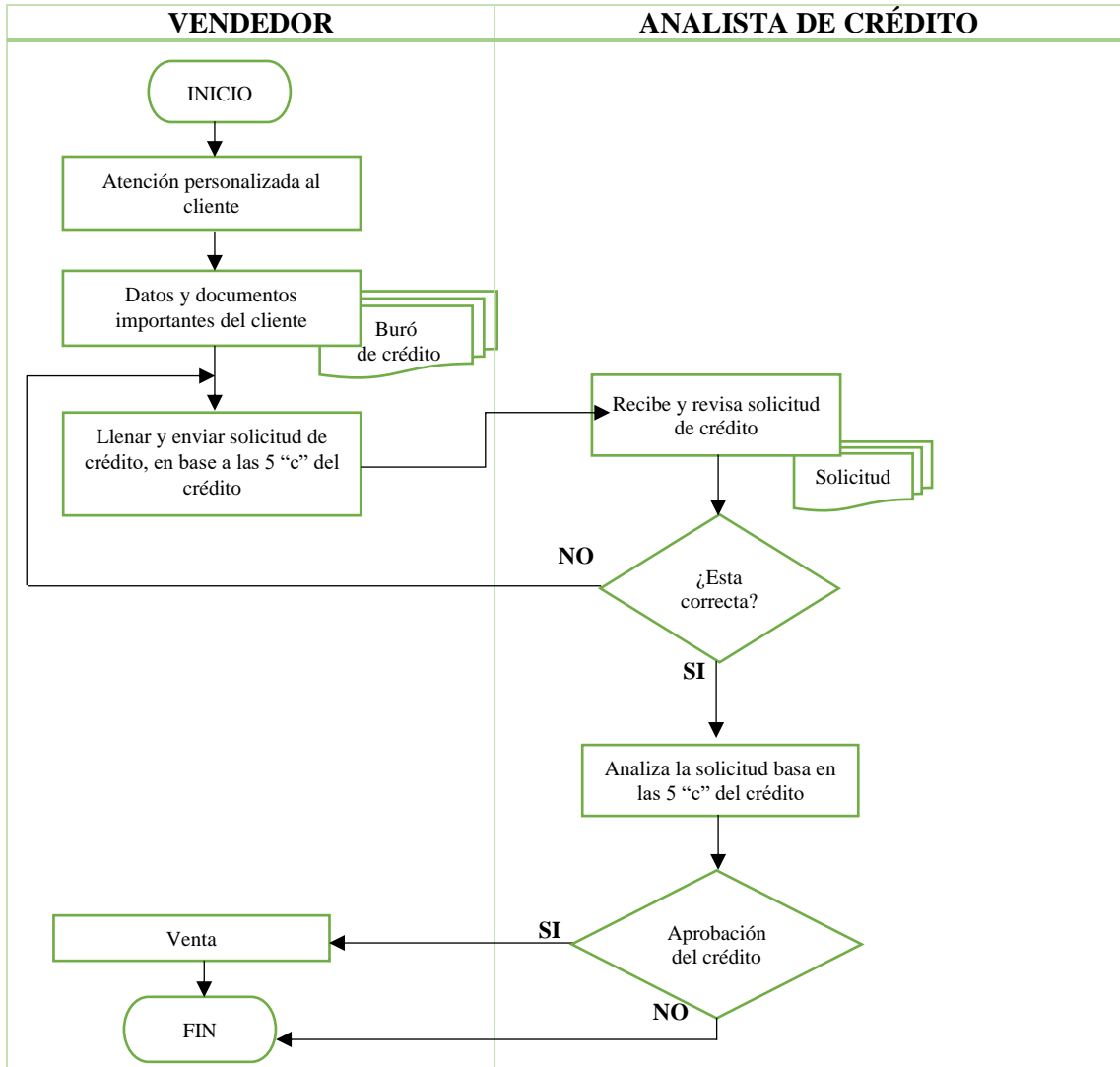


Gráfico 46-3: Proceso 3: Evaluación al cliente.
 Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.4 Proceso 4: Otorgamiento de crédito

Decisión 1: Una vez corroborada la aprobación del crédito por parte del analista el encargado de caja procede a:

Actividad 1: Verificar el puntaje mínimo del buró de crédito.

Actividad 2: Comprobar datos y documentos del cliente, también debe verificar si la solicitud de crédito cumple con los requerimientos establecidos por la empresa.

Actividad 3: El cliente y los garantes firman los documentos de garantía bajo términos establecidos durante la venta del producto.

Actividad 4: El cajero procede al cobro de la cuota inicial y entrega el comprobante de pago conjuntamente con la tabla de pagos correspondiente.

Actividad 5: El chofer procede a la entrega del producto en el domicilio del cliente y corrobora datos de la solicitud de crédito.

Actividad 6: Si existe irregularidades se debe emitir un informe inmediatamente al supervisor del almacén; si no existe ninguna irregularidad se procede a ingresar el nuevo cliente al sistema de la empresa y archivar toda la documentación.

Política 1: No otorgar créditos sin una cuota inicial o si el cliente no cumple con algún requisito establecido.

Política 2: Respetar los meses establecidos en el otorgamiento de créditos que pueden ser máximo 18 meses y mínimo 1 mes.

Política 3: Respetar tasa de interés vigente en la empresa.

Política 4: Informar y dar a conocer al cliente todas las condiciones sobre el otorgamiento de crédito tales como: días de pago, cuota de pago, cargos adicionales por morosidad y términos legales en caso de embargos.

Flujograma de otorgamiento de créditos

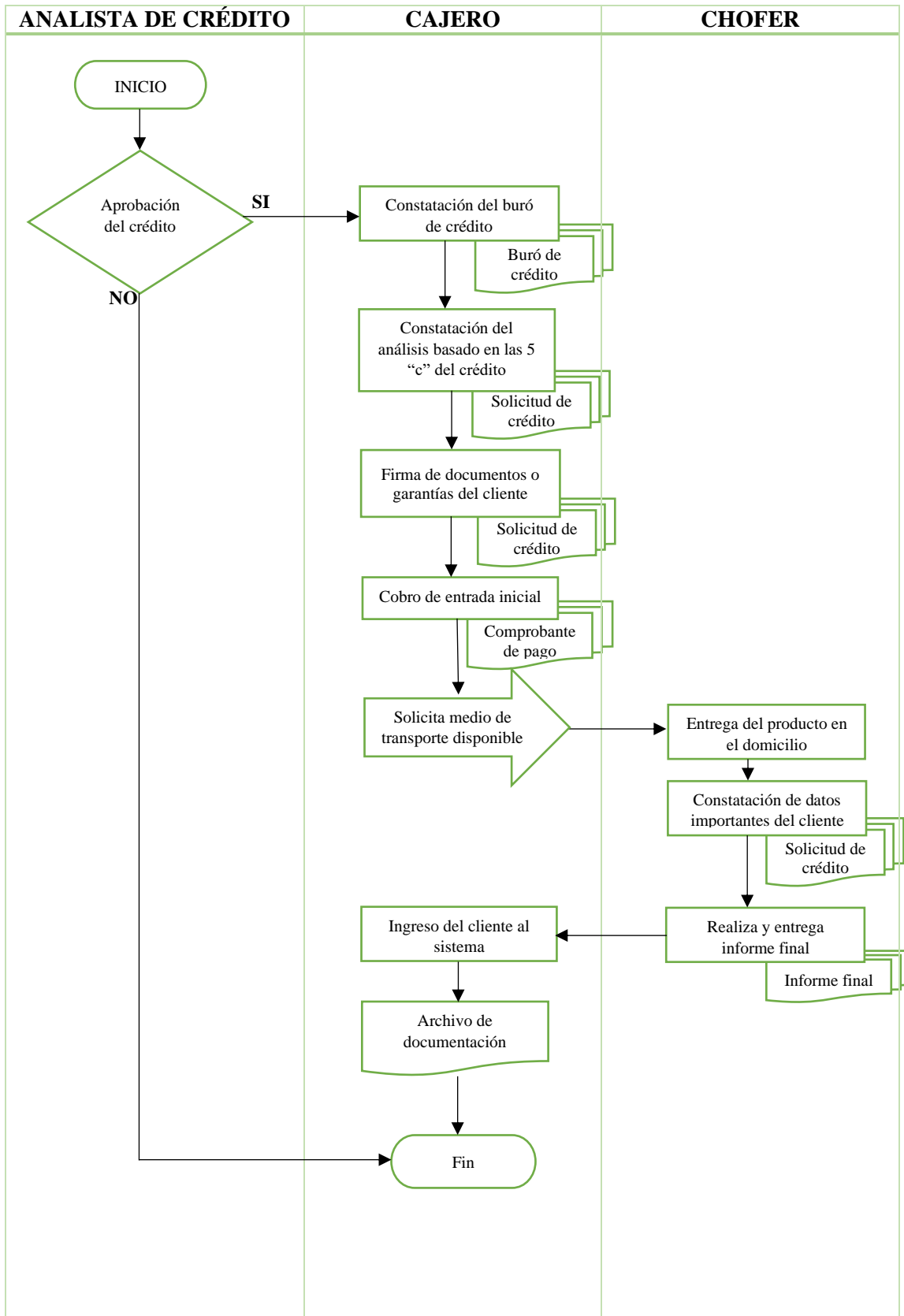


Gráfico 47-3: Proceso 4: Otorgamiento de crédito
 Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.5 Proceso 5: Gestión de cobranzas

Decisión 1: Si el cliente se encuentra pagando puntualmente, el asesor comercial realiza gestión telefónica para ofrecer nuevos productos; si está retrasada en los pagos, debe proceder a realizar un listado de todos los clientes morosos.

Actividad 1: Al segundo día de retraso el asesor comercial envía un mensaje de texto, al cuarto día procede a llamar al cliente para informar y conocer la situación del impago de cuotas, con el fin de llegar a un acuerdo.

Actividad 2: En el quinto día, el asesor comercial realiza un informe en el cual se detallan los clientes que superen los 15 días de retraso; el cobrador debe planificar las mejores rutas posibles para visitar a varios clientes de una misma zona geográfica.

Actividad 3: El cobrador del almacén recibe el informe y procede a visitar a todos los clientes que superen los 15 días de retraso y procede a entregar la primera notificación en el domicilio del cliente o garante.

Decisión 2: Si el cliente paga se procede a registrar en tarjetas de cobro y en el sistema, con eso se termina la gestión de cobranzas; dentro de los 15 días de la gestión de cobranza, si los impagos persisten, se procede a realizar el segundo informe con los clientes que superen los 30 días de retraso.

Política 1: El supervisor de almacén envía estos informes cada 15 días al departamento de cobranzas, este procede a recibir y empezar la gestión de cobranzas.

Actividad 4: El departamento de cobranzas nuevamente envía mensajes de texto y realiza llamadas telefónicas para informar y conocer la situación del impago, con el fin de llegar a un acuerdo; si se llega a un acuerdo se termina la gestión de cobranzas, pero se debe monitorear cada 15 días.

Actividad 5: Después de 30 días de que se empezó la cobranza, si no existe solución alguna el personal de cobranzas visita el domicilio del cliente o garante para entregar la segunda notificación de cuotas retrasadas; si en los 45 días no se acerca se entrega la última notificación al cliente y garante.

Decisión 3: Si el cliente se iguala con el pago de las cuotas vencidas, termina la gestión de cobranzas; en el caso de persistir con los impagos la gestión de cobranzas procederá al ingreso del cliente en la central de riesgos.

Política 2: Si a los 60 días el cliente no se acerca al local para llegar a un acuerdo mutuo y los impagos persisten, la empresa procede el ingreso del cliente a la central de riesgos.

Actividad 6: Después de los 75 días si los impagos persisten y no se llegó a un acuerdo con el cliente o garante el personal de cobranzas visita al cliente en el domicilio para hacerle llegar la orden judicial de embargo emitida por el abogado de la empresa.

Actividad 7: Si al día 90 de la cobranza no se obtiene ningún resultado por parte del cliente o garante, el departamento jurídico conjuntamente con el departamento de cobranzas procede al embargo del producto o cualquier bien que liquide la deuda con la empresa.

Política 3: A partir del embargo del bien o producto, el cliente tiene 15 días para cancelar el 40% de las cuotas retrasadas y además llegar a una renegociación de la deuda.

Política 4: Controlar que la gestión de cobranzas se cumpla en máximo 150 días

Política 5: Emitir notificaciones a los clientes o garantes y elaborar un informe cada 15 días sobre los resultados de cobranza.

Política 6: Monitorear índices de morosidad cada día.

Política 7: Emitir informes finales al gerente general cada 15 días, sobre cobros, notificaciones y embargados o cualquier otro problema que surja durante la gestión de cobranzas.

Flujograma de gestión de cobranzas

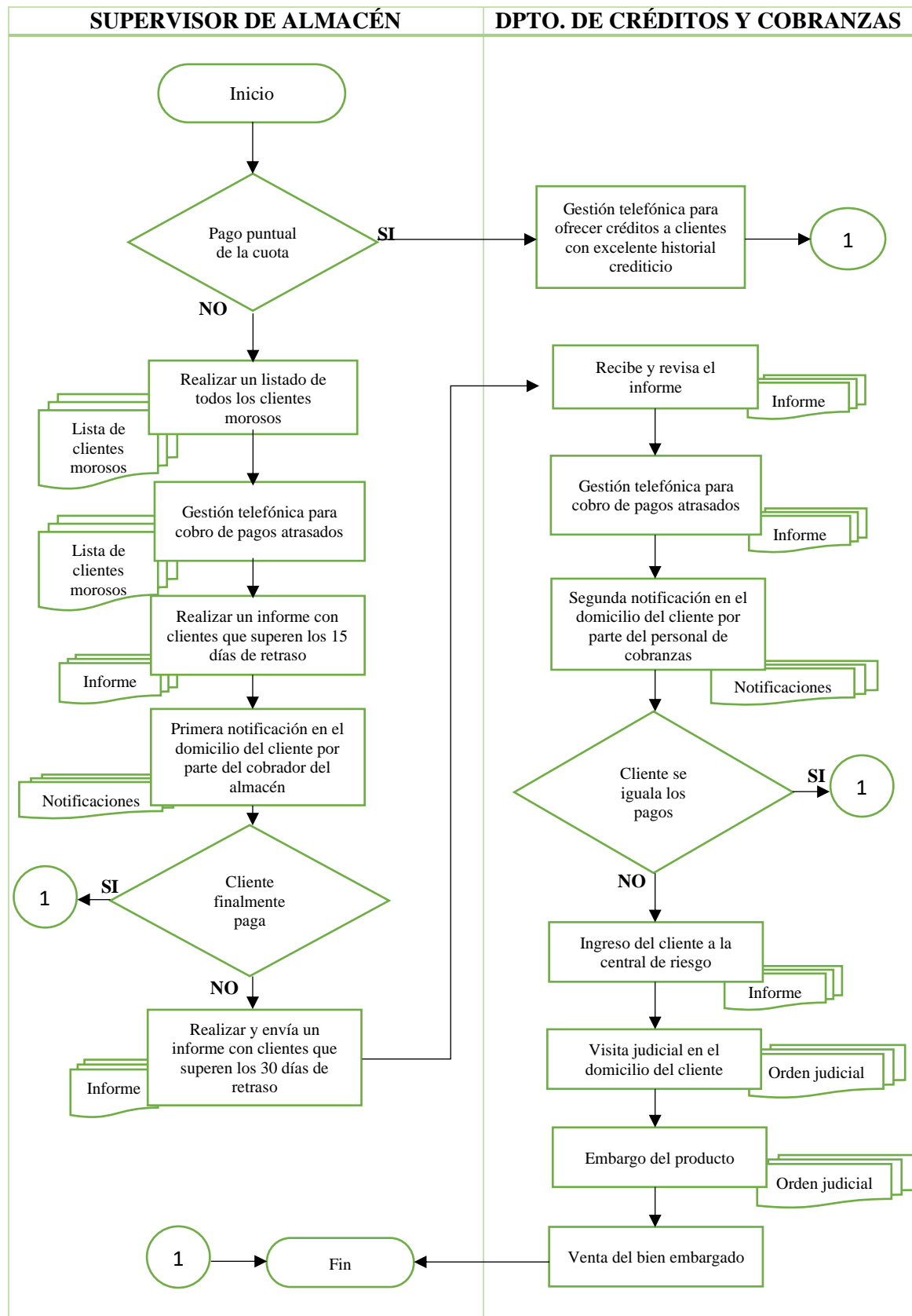


Gráfico 48-3: Proceso 5: Gestión de cobranzas
 Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.6 Proceso 6: Otorgamiento de incentivos laborales

Actividad 1: El director de talento humano debe establecer metas alcanzables cada mes.

Actividad 2: Posteriormente realiza y envía una lista con las metas establecidas al gerente general para su consentimiento.

Actividad 3: El gerente general recibe y evalúa las metas establecidas para el presente período.

Decisión 1: El gerente general aprueba y envía a talento humano el informe de las metas establecidas; si está mal rechaza el informe y el proceso inicia de nuevo hasta su aprobación.

Actividad 4: Talento humano recibe y envía el informe a todo el personal de la empresa.

Actividad 5: Mensualmente evalúa metas alcanzadas y envía el informe final al gerente general.

Actividad 6: El gerente general recibe y evalúa los mejores resultados del informe final sobre las metas alcanzadas por los empleados durante el período establecido.

Decisión 2: Finalmente el gerente general otorga incentivos a los resultados destacados.

Política 1: El reconocimiento o incentivo se otorgará al mejor resultado partiendo desde lo ético y la total transparencia al momento de decidir.

Política 2: Si los empleados reiteran 3 veces consecutivas en el merecimiento del incentivo el gerente general otorgará otro tipo de incentivo mucho más beneficioso.

Política 3: El gerente general rotará semestralmente los tipos de incentivos laborales y metas que la empresa espera.

Política 4: Los informes deberán ser realizados cada fin de mes y tendrán una fecha máxima de entrega hasta el segundo día del nuevo período.

Flujograma de otorgamiento de incentivos laborales

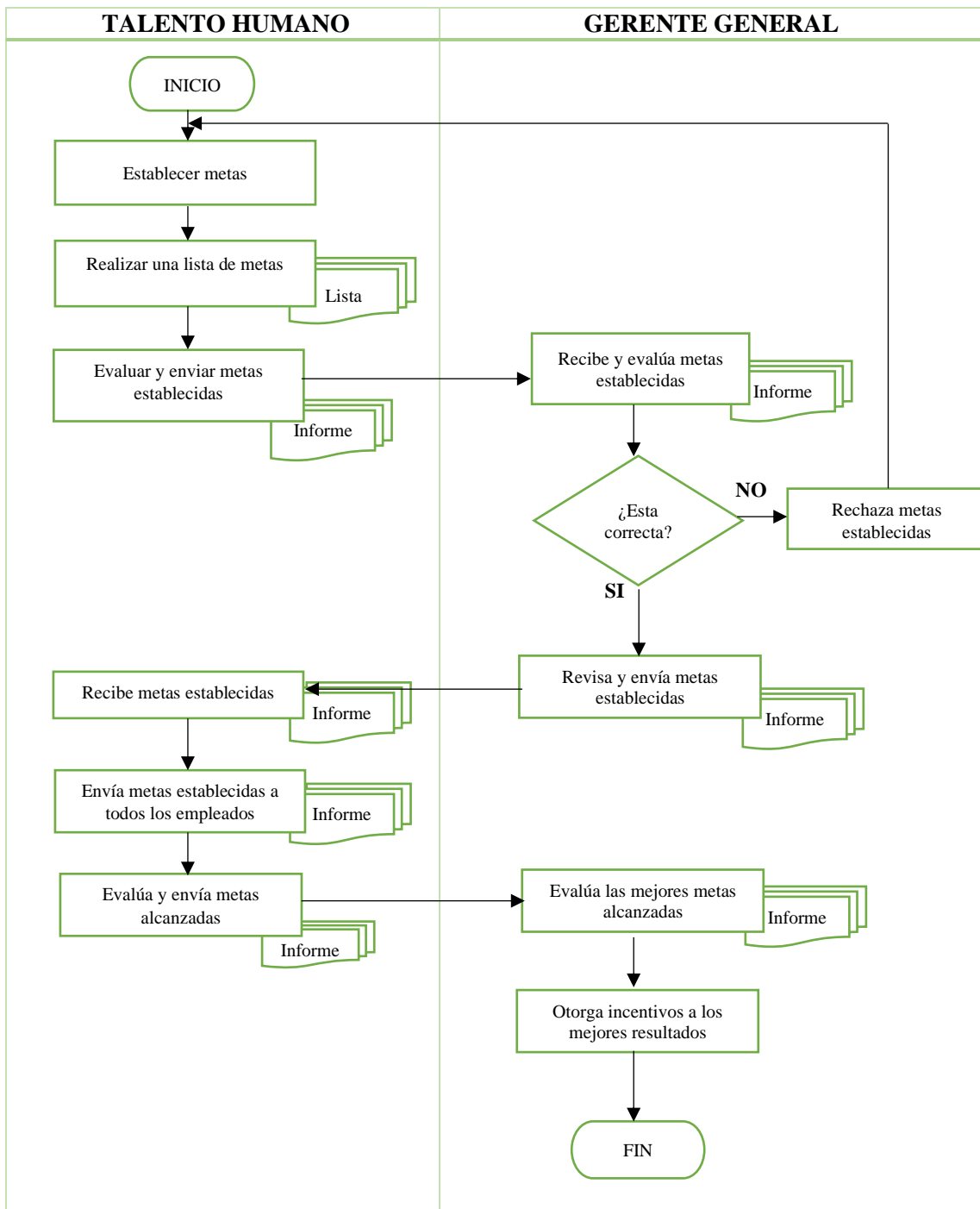


Gráfico 49-3: Proceso 6: Otorgamiento de incentivos laborales.
Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.11.2.7 Proceso 7: Implementación de estrategias.

Actividad 1: Todos los departamentos que conforma la empresa, deben realizar una evaluación financiera y un diagnóstico situacional de la empresa semestralmente, para conocer las irregularidades que presenta la empresa.

Actividad 2: Posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico situacional cada departamento deberá desarrollar estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa, apoyadas en la matriz DAFO.

Actividad 3: Todos los departamentos deberán, realizar y enviar un informe final al gerente general, en el cual se detallarán todos los resultados y estrategias, obtenidas en el diagnóstico situacional de la empresa

Actividad 4: El gerente general recibe y evalúa los resultados de cada uno de los informes, emitidos por los departamentos que conforman la empresa.

Actividad 5: También debe proceder a analizar las posibles alternativas de solución o implementación para el mejoramiento continuo de la empresa.

Decisión 1: El gerente general después de haber analizado las mejores alternativas, procederá a seleccionar las mejores; si no decide elegir ninguna alternativa todos los departamentos deberán corregir o diseñar nuevas estrategias.

Actividad 6: Cuando se haya optado por tomar alguna alternativa, el gerente procede a realizar un informe con los resultados más relevantes del diagnóstico situacional, así también con las mejores alternativas de solución o mejora; posteriormente debe presentar este informe a la junta de accionistas, con el fin de obtener el consentimiento necesario para implementar dichas alternativas.

Decisión 2: La junta de accionista es la encargada de evaluar y aprobar la implementación de alternativas; de ser lo contrario el gerente general debe analizar nuevamente, las alternativas presentadas por todos los departamentos de la empresa y seleccionar las más oportunas.

Actividad 7: Si existe aprobación por la junta de accionistas, todos los departamentos deben implementar las alternativas de solución, de la misma manera deberán monitorear y realizar un informe mensual de los resultados obtenidos y enviar al gerente general.

Actividad 8: El gerente general recibe y evalúa el informe de cada uno de los departamentos, para finalmente proceder a realiza un informe final con los resultados más relevantes, y presentar a la junta de accionistas.

Flujograma de procesos para la implementación de las estrategias

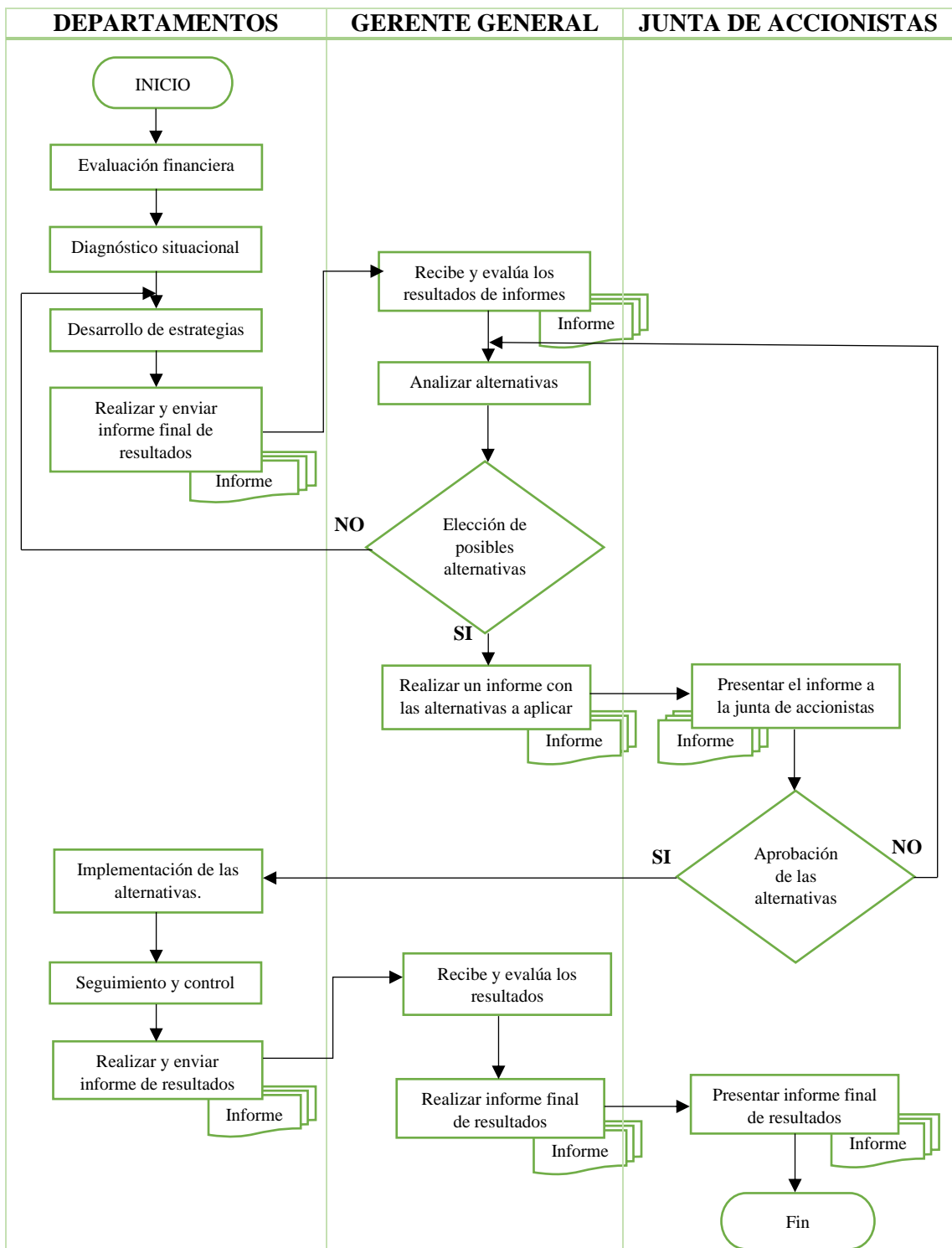


Gráfico 50-3: Proceso 7: Implementación de estrategias.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.12 Plan operativo anual

Tabla 43-3: Plan operativo anual para implementación de estrategias 2020.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERÍODO	COSTO	META
Incrementar ventas	Sistematizar y controlar ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el flujograma de proceso de venta. - Aplicar actividades y decisiones propuestas. - Aplicar políticas propuestas. - Establecer precios acordes a la situación actual de la empresa. - Mejorar la publicidad de la empresa - Reducir gastos de la empresa. - Generar mayor fidelidad en los clientes. - Establecer altos estándares en calidad del producto y servicio. 	Gerente general Personal administrativo Comercialización Marketing	Enero-diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar ventas 10% en 2019 y los próximos años aumentar un 6% más que el porcentaje de crecimiento del año anterior. - Monitorear el proceso de venta cada 15 días. Mejorar el tiempo de gestión en las garantías del producto.
Reducir costo de venta	Optimizar el costo de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar flujogramas de los procesos de compra y venta de productos. - Aplicar actividades y decisiones propuestas. - Aplicar políticas propuestas. - Minimizar los costos de adquisición y distribución. - Buscar nuevas formas de comercialización y distribución del producto - Realizar nuevas negociaciones con proveedores. 	Gerente general Personal administrativo Dpto. Financiero Comercialización Analista de créditos	Enero - diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar días de pago a proveedores a 225 días durante el período 2019-2020, y los próximos años 240 días - Se reducirá el costo de venta 23% en el año 2019 hasta el año 2021 y en el año 2022 se reducirá al 22%, en relación a ventas anuales. - Buscar nuevos proveedores nacionales o internacionales cada 6 meses.
Incremento de gastos	Creación de nuevas sucursales	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer nuevos productos y servicios innovadores. - Realizar estudios de factibilidad para ingresar en nuevos mercados que la competencia está subestimando. - Evaluar los resultados de los estudios previamente realizados. - Aplicar todos los flujogramas de proceso propuestos. - Aplicar todas las actividades y decisiones propuestas. - Aplicar todas las políticas propuestas. 	Gerencia Personal administrativo Dpto. financiero Marketing. Comercialización	Enero-diciembre 2020	\$100	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los gastos en su totalidad crecerán 9% en el año 2019, los próximos años crecerá un 5% anual; los gastos no deducibles y gastos personales aumentarán 5% anual. - Crear una nueva sucursal cada 2 años.
Reducir el período de cobro	Establecer un sistema de recuperación de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el flujograma de procesos de la gestión de cobranzas. - Aplicar actividades y decisiones propuestas. - Aplicar políticas propuestas. - Reducir los días en el proceso de cobro a clientes. - De ser necesario proceder a cobros judiciales. - Realizar informes con los resultados e inconvenientes. - Recuperar cartera a tiempo. - Manejar adecuadamente los activos corrientes. 	Dpto. financiero Dpto. de créditos y cobranzas.	Enero-diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 300 días durante el período 2019-2020 y los próximos años serán de 285 días. - Implementar nuevas políticas de créditos y cobros cada 6 meses.
Incrementar la rotación de inventarios	Implementar un sistema de control de inventario	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el flujograma de procesos de compra. - Aplicar actividades y decisiones propuestas. - Aplicar políticas propuestas. - Establecer un sistema de control de inventarios método ABC. - Elaborar tarjetas Kardex. 	Dpto. Financiero Comercialización	Enero-diciembre 2020	\$394	<ul style="list-style-type: none"> - La rotación de inventarios será de 1,5 veces cada año - Supervisión y monitoreo de los inventarios cada mes.

		<ul style="list-style-type: none"> - Contratar o asignar un jefe de bodega. 				
Incrementar el efectivo de la empresa	Establecer políticas de manejo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar políticas de manejo de efectivo - Incrementar el efectivo de la empresa 	Gerente General Personal administrativo Dpto. Financiero	Enero-diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el efectivo de la empresa el 5% anual.
Inversión en activos fijos	Invertir adecuadamente la deuda a largo plazo en activos fijos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos y servicios actuales a nuevos nichos de mercado. - Investigar y realizar proyecciones sobre nuevos giros de negocio. - Invertir adecuadamente el financiamiento a largo plazo. 	Gerencia Personal administrativo Empleados Dpto. de crédito y cobranzas	Enero - diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el endeudamiento del activo un 2% anual. - Crear nuevas sucursales cada 2 años y nuevos giros de negocios cada 3 años. - Inversión en muebles y enseres por un valor de 2500 en el año 2019. - Inversión en edificios y otros inmuebles por un valor de 5000 en el año 2019. - Inversión en maquinaria, equipos e instalaciones por un valor de 1000 en el año 2019. - Inversión equipos de computación por un valor de 5000 solo en el año 2019.
Reducción del apalancamiento	Pago de activos corrientes a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de las NOF. - Pago de las obligaciones con el IESS. - Pago del impuesto a la renta. - Pago de participación a trabajadores. - Invertir el dinero en nuevas sucursales - Invertir en nuevos negocios. 	Gerente general Dpto. Financiero Asesor de crédito Dpto. de créditos y cobranzas.	Enero - diciembre 2020	\$50	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de las obligaciones con el IESS por 19329.41 dólares del excedente de dinero. - Pago de Impuesto a la renta 403,34 dólares del excedente del dinero. - Pago de participación a trabajadores 403,34 dólares del excedente del dinero. - Reducir un 0,1 anual del apalancamiento.
Desarrollar nuevas capacitaciones	Diversificar temas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar nuevas áreas de capacitación en finanzas y administración. - Incrementar el conocimiento de las herramientas de gestión que posee la empresa. - Mantener constantemente capacitado al personal en áreas como ventas y atención al cliente. 	Gerente general Talento humano Capacitador	Enero - diciembre 2020	\$200	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre las 5 "c" del crédito y evaluación al cliente. - Capacitar al personal de bodega sobre control de inventarios. - Desarrollar una capacitación en cualquier área de administración. - Mejoramiento continuo empresa-empleado. - Mejoramiento de las finanzas personales de cada uno de los empleados.
Implementar el modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el modelo de gestión propuesto - Aplicar todos los flujogramas de procesos propuestos. - Aplicar todas las actividades y decisiones propuestas. - Aplicar todas las políticas propuesta. - Aplicar todas las estrategias propuestas. 	Gerente general	Enero-diciembre 2020	\$0	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar recursos económicos y financieros de la empresa.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.13 Seguimiento y control

Tabla 44-3: Seguimiento y control mediante semáforos 2018.

CUENTA	METAS 2019	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
			Aceptable	Con riesgo	Crítico
Ventas	– Incrementar ventas 10% en 2019 y los próximos años aumentar un 6% más que el porcentaje de crecimiento del año anterior.	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}}$	>62,58%	=10%	<10%
Costo de venta	– Se reducirá el costo de venta 23% en el año 2019 hasta el año 2021 y en el año 2022 se reducirá al 22%, en relación a ventas anuales.	$\frac{\text{Costo de venta año 2} - \text{C.V. año 1}}{\text{C.V. año 1}}$	<23%	=23%	68,39%
Gastos	– Todos los gastos en su totalidad crecerán 9% en el año 2019, los próximos años crecerá un 5% anual; los gastos no deducibles y gastos personales aumentarán 5% anual.	$G = \frac{\text{Gastos año 2} - \text{Gastos año 1}}{\text{Gastos año 1}}$	45,16%	=9%	<9%
Período de cobro	– El tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 300 días durante el período 2019-2020 y los próximos años serán de 285 días.	$DC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	<300 días	=300 días	306 días
Periodo de pago	– Incrementar días de pago a proveedores a 225 días durante el período 2019-2020, y los próximos años 240 días	$DP = \frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	>225 días	=225 días	52 días
Rotación de inventarios	– La rotación de inventarios será de 2 veces cada año.	$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	>1,5 veces	=1,5 veces	0,89 veces
Efectivo de la empresa	– Incrementar el efectivo de la empresa el 5% anual.	$E = \frac{\text{Efectivo año 2} - \text{Efectivo año 1}}{\text{Efectivo año 1}}$	199,56%	=5%	<5%
Endeudamiento del activo	– Reducir el endeudamiento del activo un 2% anual.	$EA = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	<2%	=2%	22%
Apalancamiento	– Reducir un 0,1 anual del apalancamiento.	$A = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	>0,1	=0,1	0,73

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

En la tabla 44-3, se estableció un sistema de control mediante semáforos del período 2018 en comparación a las metas para el 2019, como se puede observar los únicos índices aceptables son gastos y el efectivo, debido a que crecen más de lo que se tiene previsto para el próximo año; pero los demás índices se encuentran en un nivel de riesgo, debido a que son superiores a las metas establecidas, el apalancamiento durante el período 2017-2018 crece un 0,73 en vez de reducir; por todo ello se logrará optimizar estos índices financieros, mediante el establecimiento de políticas financieras solidas que regulen y optimicen estos índices con el fin de cumplir a cabalidad las metas para el período 2019.

Tabla 45-3: Seguimiento y control mediante semáforos 2020.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
				Acceptable	Con riesgo	Crítico
Incrementar ventas	Sistematizar y controlar ventas adecuadamente.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ventas 10% en 2019 y los próximos años aumentar un 6% más que el porcentaje de crecimiento del año anterior. Monitorear el proceso de venta cada 15 días. Mejorar el tiempo de gestión en las garantías del producto. 	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}}$	>10%	=10%	<10%
Reducir el costo de venta	Plan de optimización del costo de venta	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar días de pago a proveedores a 225 días durante el período 2019-2020, y los próximos años 240 días Se reducirá el costo de venta 23% en el año 2019 hasta el año 2021 y en el año 2022 se reducirá al 22%, en relación a ventas anuales. Buscar nuevos proveedores nacionales o internacionales cada 6 meses. 	$DP = \frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	>225 días	=225 días	<225 días
			$\frac{\text{Costo de venta año 2} - \text{C. V. año 1}}{\text{C. V. año 1}}$	>23%	=23%	<23%
Incremento de gastos	Creación de una nueva sucursal	<ul style="list-style-type: none"> Todos los gastos en su totalidad crecerán 9% en el año 2019, los próximos años crecerá un 5% anual; los gastos no deducibles y gastos personales aumentarán 5% anual. Crear una nueva sucursal cada 2 años. 	$G = \frac{\text{Gastos año 2} - \text{Gastos año 1}}{\text{Gastos año 1}}$	>9%	=9%	<9%
Reducir el período de cobro	Establecer un sistema de recuperación de cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 300 días durante el período 2019-2020 y los próximos años serán de 285 días. Implementar nuevas políticas de créditos y cobros cada 6 meses. 	$DC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	<300 días	=300 días	>300 días
Incrementar la rotación de inventarios	Implementar un sistema de control de inventario	<ul style="list-style-type: none"> La rotación de inventarios será de 2 veces cada año. Supervisión y monitoreo de los inventarios cada mes. 	$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	>1,5 veces	=1,5 veces	<1,5 veces
Incrementar el efectivo de la empresa	Establecer políticas de manejo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el efectivo de la empresa el 5% anual. 	$E = \frac{\text{Efectivo año 2} - \text{Efectivo año 1}}{\text{Efectivo año 1}}$	>5%	=5%	<5%
Incremento de activos fijos	Invertir adecuadamente la deuda a largo plazo en activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el endeudamiento del activo un 2% anual. Crear nuevas sucursales cada 2 años y nuevos giros de negocios cada 3 años. Inversión en muebles y enseres por un valor de 2500 en el año 2019. 	$EA = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Acceptable	Con riesgo	Crítico
				<2%	=2%	>2%

		<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en edificios y otros inmuebles por un valor de 5000 en el año 2019. - Inversión en maquinaria, equipos e instalaciones por un valor de 1000 en el año 2019. - Inversión equipos de computación por un valor de 5000 solo en el año 2019. 				
Reducción del apalancamiento	Pago de activos corrientes a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de las obligaciones con el IESS por 19329,41 dólares del excedente de dinero. - Pago de Impuesto a la renta 403,34 dólares del excedente del dinero. - Pago de participación a trabajadores 403,34 dólares del excedente del dinero. - Reducir un 0,1 anual del apalancamiento. 	$A = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	>0,1	=0,1	<0,1
Desarrollar nuevas capacitaciones	Diversificar temas de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre las 5 “c” del crédito y evaluación al cliente. - Capacitar al personal de bodega sobre control de inventarios. - Desarrollar una capacitación en cualquier área de administración. - Mejoramiento continuo empresa-empleado. - Mejoramiento de las finanzas personales de cada uno de los empleados. 	$\text{Efectividad} = \frac{\frac{P \text{ eficiencia} + P \text{ eficacia}}{2}}{\text{Máximo P}}$ <p>P= Puntaje</p>	>2	=2	<2
				Acceptable	Con riesgo	Crítico

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

En la tabla 45-3, se propone un sistema de control mediante semáforos, únicamente para las metas establecidas y correspondientes al período 2019, el seguimiento del control se lo realizará anualmente por ello se elaborará un tabla cada año, pero también se sugiere que para un control más eficiente; la empresa deberá realizar el seguimiento y control semestralmente, para de esta forma monitorear adecuadamente el cumplimiento de metas establecidas, y si existen falencias poder tomar medidas correctivas inmediatamente; para ello el encargado de este sistema, deberá emitir un informe final acorde al plazo determinado por la empresa, ya sea este semestral o anual.

3.14 Políticas financieras 2019

Tabla 46-3: Políticas financieras

No	POLÍTICAS
1	Las ventas crecerán 10% en el año 2019, los siguientes años crecerán 6% más el porcentaje de crecimiento del año anterior.
2	El costo de venta reducirá 23% en el año 2019 hasta el 2021 y en el año 2022 se reducirá 22% en relación a las ventas anuales.
3	Todos los gastos en su totalidad crecerán 9% en el año 2019; los siguientes años crecerá 5% anual; los gastos no deducibles locales crecerán un 5% anual al igual que los gastos personales.
4	La política de crédito en ventas será máxima de 300 días en los años 2019 y 2020; y 285 en los próximos años.
5	Las compras corresponden el 95% del costo de venta, para el año 2019 se logrará establecer que los proveedores nos concedan 225 días de crédito en los años 2019 y 2020; y durante los próximos años 240 días de crédito.
6	La rotación de inventarios será 1,5 veces cada año.
7	La política de la empresa es que el efectivo aumente 5% anual.
8	En el año 2019 se realizarán inversiones en muebles y enseres por \$2500; edificios y otros inmuebles por \$5000; maquinarias y equipos por \$1000; equipos de computación por \$5000. Nota: se realizará la misma inversión en el año 2022 y en el año 2021 se realizará inversión en vehículos por un valor de \$15000.
9	Las depreciaciones de propiedad planta y equipos se realizará de acuerdo al método de línea recta.
10	Se realizarán pagos en el año 2019 del impuesto a la renta 403,34 dólares; participación a trabajadores 403,34 dólares; pago de obligaciones con el IESS 19329,41 dólares; todos estos pagos serán desembolsados del excedente del efectivo que presenta la empresa y si en los próximos años existen excedentes de liquidez también se procederá al pago de estas u otras cuentas de pronto pago. Los pasivos no corrientes se mantienen.

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Nota: Para proyectar las políticas financieras, para el año 2019, se tomará como base los resultados obtenidos durante el período 2018, tanto del balance general como del estado de resultados, los próximos años dependerán de lo que este estipulado en cada política, citadas anteriormente; las proyecciones de las razones financieras, se realizará acorde a los resultados obtenidos en las nuevas proyecciones.

3.14.1 Política financiera No 1:

Tabla 47-3: Proyección ventas

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
TOTAL INGRESOS	1.318.109,34	1.449.920,27	1.681.907,52	2.051.927,17	2.626.466,78

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Las ventas fueron proyectadas acorde a lo estipulado, y de acuerdo a la política uno, para el año 2019 las ventas crecen un 10% y los próximos años el 6%, más el crecimiento porcentual del año anterior; obteniendo como resultado, un incremento en ventas para el año 2020 del 16%, 2021 el 22% y 2022 el 28%, porcentajes que pueden ser corroborados en la tabla 47-3.

3.14.2 Política financiera No 2:

Tabla 48-3: Optimización y proyección del costo de venta

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Total Costo de Venta	1.032.211,42	1.116.438,61	1.295.068,79	1.579.983,92	2.048.644,09

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Según los resultados de la igualación de cuentas ventas= costo de ventas en la pag.94; la empresa si no optimiza el costo de venta, dentro de 5 años y 9 meses, podría presentar pérdidas financieras; por ello se optimizó el costo de venta a un 23% en relación a la ventas durante el período 2019-2021; pero en el último año se propuso optimizar en un 22%, los resultados de esta optimización, se detallarán de mejor manera, en la nueva igualación de cuentas para el año 2022, el cual reflejará si la optimización fue oportuna.

3.14.3 Política financiera No 3:

Tabla 49-3: Proyección gastos

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
TOTAL GASTOS	264.161,99	287.936,57	302.333,40	317.450,07	333.322,57
Gastos no deducibles locales	27.960,12	29.358,13	30.826,03	32.367,33	33.985,70
Gastos personales	4.978,75	5.227,69	5.489,07	5.763,53	6.051,70

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Debido a que la empresa tiene nuevos proyectos de inversión, como la creación de nuevas sucursales; en la tabla 49-3, todos los gastos en general crecen 9% durante el 2019 y los siguientes años se prevé que los gastos crecerán un 5% anual; los gastos personales y gastos no deducibles locales crecen un 5% anual durante el período 2019-2022.

3.14.4 Política financiera No 4:

Tabla 50-3: Optimización y proyección del período de cobro

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Período medio de cobro	306,91	300,00	300,00	285,00	285,00

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 51-3: Optimización y proyección de cuentas por cobrar

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ctas. y docs. por cobrar clientes corrientes (No R.)	1.108.341,21	1.191.715,29	1.382.389,74	1.602.189,71	2.050.802,83

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

En la tabla 50-3, se puede observar que si se cumple la política de crédito en ventas, máximo de 300 días durante el período 2019-2020 y para el 2021-2022 de 285 días, de acuerdo a esta política se puede observar en la tabla 51-3, el comportamiento de las cuenta por cobrar, acorde a los días máximos establecidos, estos días deberán seguir siendo menores, si la empresa quiere optimizar sus cuentas por cobrar o debe mejorar la gestión de cobranzas acorde al flujograma de procesos número 5, que se encuentra plasmado en la página 135.

3.14.5 Política financiera No 5:

Tabla 52-3: Optimización y proyección del período de pago a proveedores

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Período medio de pago	52,54	225,00	225,00	240,00	240,00

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 53-3: Optimización y proyección de cuentas por pagar a proveedores

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes (No R.)	234.697,29	653.804,80	758.413,57	986.948,86	1.279.700,96

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 52-3, se concluye que, si se cumple la política de pago a proveedores, en 225 días durante el período 2019-2020 y para el 2021-2022 de 240 días, de acuerdo a esta política se puede observar en la tabla 53-3, el comportamiento de las cuentas por pagar a proveedores acorde a los días establecidos; estos días deberán seguir siendo mayores mediante la negociación de nuevos términos con los proveedores, con el fin de optimizar el ciclo de conversión del efectivo.

3.14.6 Política financiera No 6:

Tabla 54-3: Optimización y proyección de rotación de inventarios

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Rotación de inventarios	0,89	1,5	1,5	1,5	1,5

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Tabla 55-3: Optimización y proyección de inventarios

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Mercadería en almacén	1.156294,17	744.292,41	863.379,19	1.053.322,61	1.365.762,73

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Cómo se observa en la tabla 54-3, se cumple la política de rotación de inventario de 1,5 veces al año durante el período 2019-2022, y en la tabla 55-3, se observa el comportamiento de la cuenta mercadería acorde a la rotación establecida; si la empresa quiere mejorar la rotación debe establecer un sistema de control de inventarios, para conocer qué productos son los que más rota y los que menos rota, para esto se debe implementar el flujograma de procesos número 1, plasmado en la página 125.

3.14.7 Política financiera No 7:

Tabla 56-3: Proyección del efectivo

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Efectivo	26.707,17	28.042,53	29.444,65	30.916,89	32.462,73

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

La empresa se ha propuesto como política interna que el efectivo de la empresa crezca un 5% anualmente con relación al año anterior; lo cual queda comprobado en la tabla 56-3. Se sugiere que se mantenga un mínimo de efectivo, el necesario, y el resto se lo invierta de manera adecuada, con el fin de que en la empresa no exista activos circulantes ociosos o un exceso de liquidez, también se sugiere controlar mediante el cálculo de las necesidades operativas de fondo, determinadas en las páginas 92 y 93.

3.14.8 Política financiera No 8:

Tabla 57-3: Inversiones en activos fijos

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Edificios y otros inmuebles	247.338,45	252.338,45	252.338,45	252.338,45	257.338,45
Muebles y enseres	7.000,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	12.000,00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	1.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.000,00
Equipo de computación y software	3.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	13.500,00
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil	66.214,59	66.214,59	66.214,59	81.214,59	66.214,59

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Como anteriormente se mencionó, la empresa tiene proyectos de inversión, como la creación de nuevas sucursales, por ello realiza inversiones en activos fijos en el año 2019 en muebles y enseres \$2500; edificios y otros inmuebles por \$5000; maquinarias y equipos por \$1000; equipos de computación por \$5000. Se realiza la misma inversión en el año 2022 y en el año 2021 se realiza una inversión en vehículos por un valor de \$15000, valores que están determinados en la tabla 57-3.

3.14.9 Política financiera No 9:

Tabla 58-3: Depreciación de activos fijos

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Edificios y otros inmuebles	12616,9225	12616,9225	12616,9225	12866,9225	12616,9225
Muebles y enseres	950	950	950	1200	950
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	200	200	200	300	200
Equipo de computación y software	1700	1700	1700	2700	1700
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil	13242,918	13242,918	16242,918	13242,918	13242,918

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Las depreciaciones se calcularon, de acuerdo al método de línea recta acorde a los años de vida útil, pero no se estableció el valor residual, los resultados están establecidos en la tabla 58-3; estos valores no serán restados en cada uno de las cuentas correspondientes, se sumarán el total de las depreciaciones y se las ubicarán en la depreciación acumulada de propiedad planta y equipo.

3.14.10 Política financiera No 10:

Tabla 59-3: Optimización de pasivos no corrientes

	Año 2018	Año 2019
Impuesto a la renta	3.260,50	2.857,16
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	3.260,39	2.857,05
Obligaciones con el IESS	19.329,41	0,00

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Finalmente, la última política financiera está enfocada en la optimización de pasivos no corrientes, mediante el pago en el año 2019, del impuesto a la renta 403,34 dólares; participación a trabajadores 403,34 dólares; pago de obligaciones con el IESS 19329,41 dólares; todos estos pagos fueron desembolsados del excedente del efectivo que presenta la empresa, mismo que se puede observar en la tabla 27-3 y 28-3 de la página 93. Si en los próximos años existen excedentes de liquidez se sugiere el pago de estas u otras cuentas de pronto pago.

3.15 Proyecciones

3.15.1 Proyección del balance general, período 2019-2022.

Tabla 60-3: Balance general proyectado 2019-2022

EMPRESA TOTAL HOME					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	26.707,17	28.042,53	29.444,65	30.916,89	32.462,73
Ctas. y docs. por cobrar (Relacionados)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Ctas. y docs. por cobrar clientes corrientes (N.R.)	1.108.341,21	1.191.715,29	1.382.389,74	1.602.189,71	2.050.802,83
Importe Bruto adeudado por los clientes por el trabajo ejecutado en contratos de construcción	20.136,09	0,00			
Crédito tributario a favor del sujeto Pasivo (IVA)	61.870,77	61.870,77	61.870,77	61.870,77	61.870,77
Crédito tributario a favor del sujeto Pasivo (I.R.)	1.444,86	1.444,86	1.444,86	1.444,86	1.444,86
Mercadería en almacén		744.292,41	863.379,19	1.053.322,61	1.365.762,73
Total Activos Corrientes	1.218.510,10	2.027.375,86	2.338.539,22	2.749.754,84	3.512.353,92
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Edificios y otros inmuebles	247.338,45	252.338,45	252.338,45	252.338,45	257.338,45
Muebles y enseres	7.000,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	12.000,00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	1.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.000,00
Equipo de computación y software	3.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	13.500,00
Vehículos, equipo de transporte y camionero móvil	66.214,59	66.214,59	66.214,59	81.214,59	66.214,59
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	-85.197,75	-113.907,59	-142.617,43	-174.327,27	-204.637,11
Total Activos no Corrientes	239.855,29	224.645,45	195.935,61	179.225,77	147.415,93
TOTAL ACTIVOS	1.458.365,39	2.252.021,31	2.534.474,83	2.928.980,61	3.659.769,85
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes (No relacionados)	234.697,29	653.804,80	758.413,57	986.948,86	1.279.700,96
Impuesto a la renta	3.260,50	10.968,61	17.125,95	37.484,55	64.727,19
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	3.260,39	9.688,81	12.675,80	23.173,98	36.675,02
Obligaciones con el IESS	19.329,41	0,00			
Total Pasivos Corrientes	260.547,59	674.462,531	788.215,32	1.047.607,39	1.381.103,17
PASIVOS NO CORRIENTES					
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes (No relacionadas)	549.168,22	549.168,22	549.168,22	549.168,22	549.168,22
Total Pasivos No Corrientes	549.168,22	549.168,22	549.168,22	549.168,22	549.168,22
TOTAL PASIVOS	809.715,81	1.208.687,23	1.337.383,54	1.596.775,61	1.930.271,39
PATRIMONIO					
Patrimonio neto	648.649,58	1.043.334,08	1.197.091,29	1.332.205,00	1.729.498,46
TOTAL PATRIMONIO	648.649,58	1.043.334,08	1.197.091,29	1.332.205,00	1.729.498,46
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.458.365,39	2.252.021,31	2.534.474,83	2.928.980,61	3.659.769,85

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.15.2 Cálculo de las necesidades operativas de fondo, período 2019-2022.

Tabla 61-3: Cálculo y proyecciones de NOF 2019-2022

PERÍODO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activos operativos	1.198.374,01	2.027.375,86	2.338.539,22	2.749.754,84	3.512.353,92
Pasivos operativos	260.547,59	674.462,53	788.215,32	1.047.607,39	1.381.103,17
NOF	937.826,42	1.352.913,33	1.550.323,90	1.702.147,45	2.131.250,75
FM	957.962,51	1.352.913,33	1.550.323,90	1.702.147,45	2.131.250,75
Porción real de liquidez	-20.136,09	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.15.3 Proyección del estado de resultados, período 2019-2022.

Tabla 62-3: Estado de resultados proyectado 2019-2022

EMPRESA TOTAL HOME					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
INGRESOS					
TOTAL INGRESOS	1.318.109,34	1.449.920,27	1.681.907,52	2.051.927,17	2.626.466,78
COSTOS					
TOTAL COSTOS DE VENTA	1.032.211,42	1.116.438,61	1.295.068,79	1.579.983,92	2.048.644,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	285.897,92	333.481,66	386.838,73	471.943,25	577.822,69
GASTOS					
TOTAL GASTOS	264.161,99	287.936,57	302.333,40	317.450,07	333.322,57
UTILIDAD OPERACIONAL	21.735,93	45.545,09	84.505,33	154.493,18	244.500,12
Base del cálculo de participación trabajadores	21.735,93	45.545,09	84.505,33	154.493,18	244.500,12
(-) Participación trabajadores	3.260,39	6.831,76	12.675,80	23.173,98	36.675,02
(+) Gastos no deducibles locales	27.960,12	29.358,13	30.826,03	32.367,33	33.985,70
(-) Gastos personales	4.978,75	5.227,69	5.489,07	5.763,53	6.051,70
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	41.456,91	62.843,77	97.166,49	157.923,01	235.759,10
Total Impuesto Causado	3.932,04	8.111,75	17.125,95	37.484,55	64.727,19
UTILIDAD NETA	37.524,87	54.732,01	80.040,54	120.438,46	171.031,92

Elaborado por: Guzman, J. 2019

3.15.4 Igualación de cuentas, período 2022: Ventas=Costo de venta

Tabla 63-3: Igualación de cuentas: Ventas= Costo de venta

	2021	2022	V.A 2022-2021	VR %
Ingresos	2.051.927,17	2.626.466,78	574.539,61	28,00%
Costo de venta	1.579.983,92	2.048.644,09	468.660,17	29,66%

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Formula y cálculo:

$$C(1+i)^n = C(1+i)^n$$

Año 2022

$$2.626.466,78(1+0,28)^n = 2.048.644,09 (1+0,2966)^n$$

$$\log (2.626.466,78) + n \log (1,28) = \log (2.048.644,09) + n \log (1,2966)$$

$$n (\log (1,28) - \log (1,2966)) = \log (2.048.644,09) - \log (2.626.466,78)$$

$$n = \frac{\log (2.048.644,09) - \log (2.626.466,78)}{\log (1,28) - \log (1,2966)}$$

$$n = 19,2824 \text{ años}$$

$$n = 0,2824 * 12 = 3,388 \text{ meses}$$

Interpretación:

De acuerdo a la política número 2; en el cual se propuso la optimización del costo de ventas, y con los nuevos resultados de la igualación de cuentas; se puede observar en el año 2022 según esta política, si se logró optimizar el costo de venta; y si la empresa mantiene esta optimización, igualará estas cuentas, después de 19 años y 3 meses; resultados que son óptimos gracias a lo estipulado en la política antes mencionada.

3.15.5 Proyección de las razones financieras, período 2019-2022.

Tabla 64-3: Razones financieras proyectadas 2019-2022

EMPRESA TOTAL HOME					
RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS					
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Indicadores de Liquidez					
Liquidez corriente	4,68	3,01	2,97	2,62	2,54
Prueba ácida	0,24	1,90	1,87	1,62	1,55
Prueba super ácido	0,10	0,04	0,04	0,03	0,02
Fondo de maniobra	957.962,51	1.367.856,85	1.550.323,90	1.702.147,45	2.131.250,75
Indicadores de Solvencia					
Endeudamiento del activo	56%	54%	53%	55%	53%
Endeudamiento patrimonial	1,25	1,19	1,12	1,20	1,12
Endeudamiento del activo fijo	2,70	4,58	6,11	7,43	11,73
Apalancamiento	2,25	2,19	2,12	2,20	2,12
Endeudamiento financiero	19,77%	46,52%	46,86%	51,05%	52,58%
Concentración endeudamiento l/p	82%	70%	69%	64%	62%
Indicadores de Gestión					
Rotación de cartera	1,19	1,22	1,22	1,28	1,28
Rotación del activo fijo	5,50	6,45	8,58	11,45	17,82
Rotación de Ventas	0,90	0,64	0,66	0,70	0,72
Período medio de cobro	306,91	300,00	300,00	285,00	285,00
Período medio de pago	52,54	225,00	225,00	240,00	240,00
Rotación de inventarios	0,89	1,5	1,5	1,5	1,5
Período promedio de inventarios	408,88	243,33	243,33	243,33	243,33
Ciclo de conversión del efectivo	663,25	318,33	318,33	288,33	288,33
Indicadores de Rentabilidad					
Rentabilidad neta del activo	0,06	0,05	0,07	0,09	0,10
Margen de utilidad Bruta	21,69%	23,00%	23,00%	23,00%	22,00%
Margen de utilidad Operacional	1,65%	3,14%	5,02%	7,53%	9,31%
Margen de utilidad neto	2,85%	3,77%	4,76%	5,87%	6,51%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	5,79%	5,32%	6,69%	9,04%	9,89%
Rendimiento del activo total (ROA)	2,57%	2,43%	3,16%	4,11%	4,67%

Elaborado por: Guzman, J. 2019

Interpretación:

Se calculó las razones financieras con los nuevos resultados de las proyecciones, una vez aplicado las políticas financieras y como se puede observar en la tabla 64-3, los indicadores de rentabilidad son óptimos y crecientes; lo cual permite concluir que las políticas financieras fueron correctamente formuladas, establecidas, calculadas y comprobadas, y se logró la optimización de recursos económicos y financieros, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa Total Home.

3.16 Resultados generales del marco propositivo

Se logró rediseñar la misión, visión y organigrama estructural, bajo términos sobre la actividad que la empresa realiza actualmente y sobre nuevos proyectos de inversión que la empresa tiene previsto realizar en un futuro; así también se logró rediseñar el organigrama estructural de la empresa basados en procesos gerenciales, operativos y de apoyo, esto contribuirá al desarrollo continuo de la empresa y de todos sus stakeholders.

Posteriormente, se ilustró un mapa de proceso sobre los objetivos estratégicos generales que se implementarán en el presente modelo de gestión financiero; así también se diseñó flujogramas de procesos para: Compras, ventas, evaluación al cliente, otorgamiento de crédito, gestión de cobranzas, otorgamiento de incentivos laborales e implementación de una estrategia, mismos que contribuirán al mejoramiento en la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Seguidamente, se consiguió crear un plan operativo anual para implementar las estrategias necesarias, encaminadas a la optimización de los recursos económicos y financieros; también se logró crear un sistema de seguimiento y control mediante semáforos; mismos que ayudarán al control del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos y detallados minuciosamente en el plan operativo anual.

Finalmente, en base a todos los resultados obtenidos en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, permitió establecer y ejecutar políticas financieras sólidas y efectivas; mismas que contribuirán al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, con la finalidad de optimizar recursos económicos y financieros de la empresa Total Home; para mejorar los índices de rentabilidad, estos resultados se encuentran plasmados y comprobados en cada política financiera, con sus respectivas tablas e interpretaciones así como en las proyecciones de los estados y razones financieras, correspondientes al período 2019-2022.

CONCLUSIONES

Una vez concluido todos los capítulos del presente trabajo de investigación, y después de analizar los datos obtenidos de la empresa Total Home; se concluye lo siguiente:

- Con el fin de sustentar un aporte teórico, legal y técnico, se procedió a identificar recolectar, ordenar y analizar toda la teoría e información necesaria, misma que fue correctamente investigada, citada y sustentada bajo normas APA, consecuentemente se logró plasmar, las teorías más importantes y relevantes; todo esto permitió adquirir una orientación apropiada en el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para la empresa Total Home.
- Una vez aplicados los instrumentos metodológicos de investigación necesarios, se logró identificar que la empresa Total Home no cuenta con un modelo de gestión financiera que optimice sus recursos económicos y financieros; consecuentemente se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió identificar el crecimiento de sus cuentas por cobrar, inconsistencias en el control de inventarios, crecimiento de las obligaciones con el IESS, falta de planificación financiera en las actividades de la empresa y conforme al cálculo de las NOF existe un excedente de efectivo o activos circulantes ociosos; seguidamente se ejecutó un diagnóstico situacional apoyado en la matriz FODA, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa, también sirvió como apoyo en el diseño de estrategias encaminadas a la optimización de recursos económicos y financieros.
- Finalmente, acorde a todos los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se procedió a establecer un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, período 2020; en el cual se rediseñó la filosofía empresarial y organigrama estructural, se estableció mapas y flujogramas de procesos que contribuirán a una adecuada gestión administrativa y financiera, se creó un POA para el establecimiento de estrategias, un sistema de seguimiento y control para los objetivos y metas planteados en el POA, basados en semaforizaciones; por último, se planteó políticas financieras sólidas, mismas que fueron ejecutadas y comprobadas en los estados y razones financieras proyectadas hasta el período 2022, debido a todo esto, se concluye que si se logra la optimización de recursos económico y financieros, por ende los índices de rentabilidad son apropiados y crecientes.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar las respectivas conclusiones se recomienda:

- Se recomienda la aplicación del presente modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, que debe ser ejecutado durante el período 2020; conforme a lo establecido y sustentado teórica, legal y técnicamente en el presente trabajo de investigación, mismo que contribuirá a la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa.
- Realizar semestralmente una evaluación financiera y un diagnóstico situacional, para conocer a ciencia cierta la situación actual de la empresa y poder identificar a tiempo todas las irregularidades; con el fin de tomar medidas correctivas que contribuyan a una mejor gestión administrativa y financiera. Acorde a los resultados obtenidos en la evaluación financiera, se sugiere reducción de las cuentas por cobrar mediante un apropiado otorgamiento de créditos y gestión de cobranzas, implementar un control de inventarios sólido, invertir adecuadamente el financiamiento a largo plazo, calcular las NOF mensualmente para hacer uso adecuado del excedente del efectivo en el caso de existir; finalmente, contratar el personal necesario y el más pertinente, pagar las obligaciones con el IESS y evitar sanciones.
- Por último, se sugiere el involucramiento de todo el personal de índole administrativo y financiero, para implementar todas las estrategias determinadas en el presente modelo de gestión financiera, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y financiera, optimizar los recursos económicos y financieros existentes en la empresa Total Home y mejorar los índices de rentabilidad. También se sugiere diversificar las capacitaciones en áreas como finanzas y administración; delegar el uso y manejo del modelo de gestión financiera, así como el monitoreo y control de los objetivos establecidos en el POA, ejecutar el mapa y los flujogramas de procesos establecidos en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, R., Andrade, M., & Sánchez C, P. (2017).** *Gestión estratégica para emprendedores*. Madrid: Académica Española.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2018).** *Decreto Ejecutivo 374. Última modificación: 26-abr.-2018*. Quito: ANC.
- Baena, D. (2010).** *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009).** *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson Educación.
- Buján, P. A. (18 de Marzo de 2018).** *Enciclopedia financiera*. Obtenido de: <https://www.encyclopediainfinanciera.com/estados-financieros.htm>
- Caranqui, R. (2016).** *Diseño estratégico de reposicionamiento de marca Total Home de la empresa familiar en la ciudad de Riobamba*. (Trabajo de titulación UCSG) Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5515/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-256.pdf>.
- Carrasco, C., & Pallerola, J. (2014).** *Gestión financiera*. Madrid: RA-MA.
- Código de Trabajo. (2018).** *Registro Oficial Suplemento 167*. Obtenido de: <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/6384-suplemento-al-registro-oficial-no-167>.
- Comunidad de Madrid. (s.f.).** *Las proyecciones financieras*. Obtenido de: http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/proyecciones_financieras_es.pdf
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2016).** *Registro Oficial Suplemento 351. Última modificación: 30-dic.-2016*. Quito: ANC.
- Córdoba Padilla, M. (2014).** *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- David, F. (2013).** *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Duque, N. (24 de noviembre de 2016).** *Análisis financiero*. Obtenido de ABC Finanzas.com: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/>
- Estupiñan, G. (2012).** *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fondo Monetario Internacional (30 de mayo de 2019).** *FMI llega a un acuerdo a nivel técnico sobre la primera revisión del programa económico de Ecuador en el marco del Servicio Ampliado*. Obtenido de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/05/30/pr19188-ecuador-imf-reaches-staff-level-agreement-first-review-economic-program-ext-fund-facility>
- Garoya, P. (2013).** *Gestión Financiera*. Iberia: Macmillan.

- Grenot, A. (22 de Octubre de 2015).** *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba.* Obtenido de: Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Guerrero, G. (Enero de 2017).** *Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización.* Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a05.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014).** *Metodología de la Investigación.* 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional Estadísticas y Censos. (2010).** *Censo poblacional de Chimborazo y Riobamba.* Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Inmunda, T. (2018).** *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, periodo 2017.* (Trabajo de titulación ESPOCH). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8559/1/22T0439.pdf>.
- Lavalle, A. (2014).** *Análisis financiero.* México: UNID.
- Leyva, D., De Miguel, G., & Pérez, C. (2016).** La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial, XXXVII (2),* Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>.
- Lucid. (2018).** *Simbología de diagrama de flujo* Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo>
- Márquez, C. (2018).** *Él paso de estibador a dueño de una cadena comercial.* *Revista Lideres* Obtenido de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/riobamba-estibador-cadenacomercial-emprendimientos-pedrocaranqui.html>.
- Martínez, D. (2012).** *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico financiera.* Obtenido de: https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/95%20da%20martinez.pdf
- Martínez, G. (2013).** *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores.* Madrid: Díaz de Santos.
- Mejia, C. (s.f.).** *Indicadores de efectividad y eficacia.* Obtenido de Planning: <https://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Miranda, M. (2016).** *Gestión de proyectos: Identificación, Formulación y Evaluación: Financiera, Económica, Social, Ambiental.* 8ª ed. Bogotá: M&M Editores.
- Morales, A., & Morales, J. (2014).** *Planeación Financiera.* México: Patria.


- Jordán, C. (2015).** *Análisis e Interpretación Financiero Como Herramienta Para Evaluación de la Gestión Empresarial.* (Trabajo de titulación UTMACH) Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3043/1/TTUACE-2015-CA-CD00033.pdf>.
- Nunes, P. (17 de Enero de 2016).** *Concepto de gestión financiera.* Recuperado de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Palella, S., & Martins, F. (2017).** *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* 4ª ed. Caracas: Fedupel.
- Pérez, F. (2015).** *Indicadores de Gestión Basados en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la Cadena de Negocios TOTAL HOME de la ciudad de Riobamba.* (tesis de Grado ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5471/1/82T00386.pdf>.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2015).** *La gestión financiera de la empresa.* Madrid: ESIC.
- Pesantes, J. (2018).** *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8577/1/22T0448.pdf>.
- Pucha, M., Muyulema, A., Burgos, A., & Buenaño, B. (2019).** *Gestión de la calidad como estructura del desempeño operacional en el sector Cooperativo Financiero del segmento cinco de la provincia de Chimborazo.* *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* (2(78)), 1-28. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/330134853_Gestion_de_la_calidad_como_estructura_del_desempeno_operacional_en_el_sector_Cooperativo_Financiero_del_segmento_cinco_de_la_provincia_de_Chimborazo
- Rivadeneira, J., & Hurtado, F. (2015).** *el entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano.* Obtenido de: <http://gbs.com.ec/index.php/noticias>
- Rodríguez, A., & Mayo, J. C. (2014).** *La Eficacia Organizacional Como Constructo Social.* Cuba: Universitaria.
- Román, J. (2017).** *Estados Financieros Básicos.* México: ISEF.
- Salas, M., Martínez, R., & Chamba, L. (2018).** *Evolución de las PYMES en la ciudad de Riobamba, crecimiento y aporte económico.* *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.*, 6-7. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/evolucion-pymes-ecuador.html>
- Sánchez, M. (2015).** *Administración.* México: Patria.
- Silva, C. (2016).** *Modelo educativo, dirección general de institutos tecnológicos.* México: CIDET.
- Sotomayor, A. (2008).** *Auditoría administrativa, Proceso y aplicación.* México: McGraw-Hill.

- Telégrafo. (15 de Abril de 2019).** *El empleo adecuado bajó 3,2% en marzo de 2019.* Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empleo-ecuador-marzo2019>
- Tenelema, E. (2016).** *Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7603/1/22T0383.pdf>.
- Vargas, V. G. (2018).** *Modelo de gestión financiera para minimizar la cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, del cantón Chimbo, provincia de Bolívar, para el periodo 2018.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8592/1/22T0458.pdf>.
- Vilcarromero, R. (2014).** *La Gestión en la Producción.* Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>.
- Vilcarromero, R. (2013).** *La gestión en la producción.* Perú: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Villagomez Herrera, N. C. (2018).** *Diseño de un modelo de gestión por procesos para los almacenes Total Home, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9745/1/82T00895.pdf>.
- Vives, A. (2009).** *Evaluación financiera de empresas 2ª ed.* México: Trillas.
- Zamora, M., & Eguía, A. (2015).** *Modelo de Gestión Empresarial Balanced Scorecard.* *Revista de divulgación científica y tecnológica*, 94, 98. Obtenido de: <http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html>



ANEXOS

Anexo A: RUC de la empresa

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES		SRI ...le hace bien al país!	
NÚMERO RUC:	0601651318001				
APELLIDOS Y NOMBRES:	CARANQUI QUIISHPI PEDRO				
NOMBRE COMERCIAL:	TOTALHOME				
CONTADOR:	TORRES GARCIA LEONARDO SANTIAGO				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI		
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N		
FEC. NACIMIENTO:	19/09/1963	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	20/09/2004		
FEC. INSCRIPCIÓN:	20/09/2004	FEC. ACTUALIZACIÓN:	29/06/2018		
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:			
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMÉSTICOS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: MARIANA DE JESUS Numero: 33-35 Interseccion: CORDOVEZ Referencia: FRENTE A LA ESCUELA ALBERT EINSTEIN, CASA DE TRES PISOS COLOR BEIGE Telefono: 032376757 Email: pedrocaranqui@gmail.com Celular: 0997776996					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</small>					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	8	ABIERTOS	4		
JURISDICCIÓN	1 ZONA 31 CHIMBORAZO	CERRADOS	4		
					
Código: RIMRUC2018001576164					
Fecha: 18/07/2018 00:46:28 AM					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

SRI
...le hace bien al país!

NÚMERO RUC: 0601651318001

0601651318001

APELLIDOS Y NOMBRES: CARANQUI QUISHIP PEDRO

CARANQUI QUISHIP PEDRO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 20/09/2004
NOMBRE COMERCIAL: TOTALHOME FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE COLCHONES.
VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMÉSTICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE MUEBLES.
VENTA AL POR MAYOR DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS INCLUSO PARTES Y PIEZAS.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: CARABOBO Numero: 17-21 Interseccion: CHILE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL CENTRO COMERCIAL LA CONDAMINE, EDIFICIO DE CINCO PISOS COLOR GRIS Telefono Trabajo: 032961013 Email: pedrocaranqui@gmail.com Telefono Domicilio: 032376757 Celular: 099776996

No. ESTABLECIMIENTO: 005 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 12/09/2011
NOMBRE COMERCIAL: TOTALMOTORS FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES, COLCHONES.
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMÉSTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE BICICLETAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Barrio: LA FLORIDA Calle: AV. NUEVE DE OCTUBRE Numero: 21-19 Interseccion: ALVARADO Referencia: A DOSCIENTOS METROS DE LA ENTRADA AL PARQUE ECOLOGICO, CASA DE UN PISO COLOR GRIS Telefono Domicilio: 032376757 Celular: 099776996

No. ESTABLECIMIENTO: 006 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 04/01/2016
NOMBRE COMERCIAL: TOTALHOME FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMÉSTICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.
VENTA AL POR MAYOR DE COLCHONES.
VENTA AL POR MAYOR DE MUEBLES.
VENTA AL POR MAYOR DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS INCLUSO PARTES Y PIEZAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: CARABOBO Numero: 14-20 Interseccion: CARONDELET Referencia: A MEDIA CUADRA DEL SUPERMERCADO AHI ES, CASA DE DOS PISOS COLOR GRIS Telefono Trabajo: 032964997

No. ESTABLECIMIENTO: 007 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 04/01/2016
NOMBRE COMERCIAL: TOTALHOME FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMÉSTICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.
VENTA AL POR MAYOR DE COLCHONES.
VENTA AL POR MAYOR DE MUEBLES.
VENTA AL POR MAYOR DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS INCLUSO PARTES Y PIEZAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: GASPARD DE VILLARROEL Numero: 28-44 Interseccion: CARABOBO Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO SANTA ROSA, CASA DE DOS PISOS COLOR GRIS Telefono Trabajo: 032963349



Código: RIMRUC2018001576164

Fecha: 18/07/2018 00:46:28 AM



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 0601651318001
APELLIDOS Y NOMBRES: CARANQUI QUISHPI PEDRO

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 08/11/2004
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA JOHANNITA FEC. CIERRE: 10/07/2015 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: COLOMBIA Numero: 17-15 Interseccion: CARABOBO Referencia: FRENTE AL CENTRO
COMERCIAL LA CONDAMINE Telefono Trabajo: 032941398 Telefono Domicilio: 032376757

No. ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 12/11/2008
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA JOHANNITA FEC. CIERRE: 23/08/2010 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE COLCHONES.
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES.
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS INCLUSO PARTES Y PIEZAS.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: 10 DE AGOSTO Numero: 17-52 Interseccion: BENALCAZAR Referencia: A DIEZ METROS DEL
MERCADO SAN FRANCISCO Telefono Trabajo: 032955126


No. ESTABLECIMIENTO: 004 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 08/12/2010
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 14/04/2011 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: VILLARROEL Numero: 30-39 Interseccion: LAVALLE Referencia: A TREINTA METROS
DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES NUCA LLACTA Celular: 0997776996

No. ESTABLECIMIENTO: 008 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 25/05/2017
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 31/05/2018 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES, VIVIENDA.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: MARIANA DE JESUS Numero: 33-35 Interseccion: CORDOVEZ Referencia: FRENTE A
LA ESCUELA ALBERT EINSTEIN, CASA DE TRES PISOS COLOR BEIGE Email: pedrocaranqui@gmail.com Telefono Domicilio: 032376757 Celular: 0997776996





Código: RIMRUC2018001576164
Fecha: 18/07/2018 00:46:28 AM

Anexo B: Estados financieros Total Home 2016

 <p>FORMULARIO 102 RESOLUCIÓN MAC-06/REGCC/17-000000024</p>		<p>DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVIDAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD</p>		<p>No. 131602986</p>	
<p>102 AÑO 2016</p>		<p>No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</p>		<p>No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</p>	
<p>200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO</p>		<p>202 APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SUCESSION INCIUSA CARANQUI QUISHPI PEDRO</p>		<p>ESTADO DE RESULTADOS</p>	
<p>201 RUC 0601651318001</p>		<p>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</p>		<p>INGRESOS</p>	
<p>ACTIVOS CORRIENTES</p>		<p>ACTIVO</p>		<p>TOTAL INGRESOS</p>	
<p>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</p>		<p>311 + 14877.29</p>		<p>6011 + 826078.02</p>	
<p>INVERSIONES CORRIENTES</p>		<p>312 + 0.00</p>		<p>6021 + 1775.00</p>	
<p>(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE INVERSIONES CORRIENTES</p>		<p>313 - 0.00</p>		<p>6031 + 0.00</p>	
<p>RELACIONADOS LOCALES</p>		<p>314 + 0.00</p>		<p>6041 + 0.00</p>	
<p>DEL EXTERIOR</p>		<p>315 + 0.00</p>		<p>6051 + 0.00</p>	
<p>NO RELACIONADOS LOCALES</p>		<p>316 + 190079.53</p>		<p>6061 + 0.00</p>	
<p>DEL EXTERIOR</p>		<p>317 + 0.00</p>		<p>6071 + 0.00</p>	
<p>RELACIONADOS LOCALES</p>		<p>318 + 0.00</p>		<p>6081 + 0.00</p>	
<p>DEL EXTERIOR</p>		<p>319 + 0.00</p>		<p>6091 + 0.00</p>	
<p>NO RELACIONADOS LOCALES</p>		<p>320 + 0.00</p>		<p>6101 + 0.00</p>	
<p>DEL EXTERIOR</p>		<p>321 + 0.00</p>		<p>6111 + 0.00</p>	
<p>DIVIDENDOS POR COBRAR</p>		<p>322 + 0.00</p>		<p>6121 + 0.00</p>	
<p>EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFFECTIVO</p>		<p>323 + 0.00</p>		<p>6131 + 0.00</p>	
<p>RELACIONADOS</p>		<p>324 - 0.00</p>		<p>6141 + 0.00</p>	
<p>NO RELACIONADOS</p>		<p>325 - 9000.00</p>		<p>6151 = 0.00</p>	
<p>IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN</p>		<p>326 + 0.00</p>		<p>6999 = 827853.02</p>	
<p>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)</p>		<p>327 + 0.00</p>		<p>6001 = 0.00</p>	
<p>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)</p>		<p>328 + 0.00</p>		<p>6002 = 0.00</p>	
<p>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)</p>		<p>329 + 0.00</p>			
<p>OTROS</p>		<p>330 + 0.00</p>			
<p>INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (no para la construcción)</p>		<p>331 + 0.00</p>			
<p></p>		<p>332 + 0.00</p>			
<p>VALOR EXENTO Tributaria)</p>		<p>VALOR EXENTO Tributaria)</p>		<p>VALOR EXENTO Tributaria)</p>	

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

	<p>CÓDIGO VERIFICADOR SRIDEC2017018119659</p>	<p>NÚMERO SERIAL 871-406083094</p>	<p>FECHA RECAUDACIÓN 10/03/2017</p>	<p>PÁGINA 1</p>
---	---	--	---	---------------------



Sistema de declaración de impuestos

A través de Internet

Obligación tributaria
1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

Identificación
0601651318001

Período fiscal
AÑO 2018

Razón Social
CARANQUI QUISHIPY PEDRO

Tipo de declaración
ORIGINAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA


ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS CORRIENTES		311	26,707.17	350	0.00
Efectivo y equivalentes al efectivo		312	0.00	351	247,338.45
Inversiones corrientes		313	0.00	352	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes				353	7,000.00
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes				354	1,000.00
Relacionadas				355	0.00
Locales		314	10.00	356	3,500.00
Del exterior		315	0.00	357	66,214.59
No Relacionadas				358	0.00
Locales		316	1,108,341.21	359	0.00
Del exterior		317	0.00	360	0.00
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes				361	85,197.75
Otras relacionadas				362	0.00
Locales		318	0.00	363	0.00
Del exterior		319	0.00	364	0.00
No relacionadas					
Locales		320	0.00		

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS NO CORRIENTES		350	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS			
Terrenos		351	247,338.45
Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)		352	0.00
Construcciones en curso y otros activos en tránsito		353	7,000.00
Muebles y enseres		354	1,000.00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones		355	0.00
Naves, aeronaves, barcasas y similares		356	3,500.00
Equipo de computación y software		357	66,214.59
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil		358	0.00
Plantas productoras (agropecuaria)		359	0.00
Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero		360	0.00
Otras propiedades, planta y equipo		361	85,197.75
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo		362	0.00
(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo		363	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (intangibles)		364	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (intangibles)			

La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR SRIDEC2019008463208	NÚMERO SERIAL 871770056251	FECHA RECAUDACIÓN 11-03-2019
		PÁGINA 1

Anexo E: Guía de entrevista para directivos de la empresa

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA “TOTAL HOME” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

OBJETIVO: Obtener toda la información necesaria por parte de los directivos, para estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que posee la empresa?
2. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la empresa en su gestión?
3. ¿Cuáles considera usted que son factores de amenaza de la empresa?
4. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de la empresa?
5. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?
6. ¿Cuáles son sus principales competidores?
7. ¿El nivel de rentabilidad que presenta su empresa es adecuado en relación a su competencia?
8. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
9. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?
10. ¿Usted como Gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?
11. ¿Según su criterio qué factores influyen en la gestión administrativa y financiera de su empresa?
12. ¿Cuáles son las políticas de compra de mercadería y pago a proveedores?
13. ¿Cuáles son las estrategias que aplican la empresa para incrementar ventas?
14. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes?
15. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?
16. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la empresa? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?

Anexo F: Cuestionario de encuestas para el personal de la empresa.

EMPRESA “TOTAL HOME”.

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada con fines académicos.

OBJETIVO. – Obtener toda la información necesaria por parte del personal de la empresa Total Home, para estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

¿Qué cargo o función realiza usted en la empresa?

1. La empresa dispone de:

	SI DISPONE	NO DISPONE	DESCONOCE
Misión			
Visión			
Organigrama estructural			
Objetivos empresariales			
Metas empresariales			
Manual de funciones			
Capacitación al personal			

2. ¿De los siguientes ítems califique usted su nivel de aceptación?

ÍTEM	BUENO	MALO	REGULAR
Sueldo			
Ambiente laboral			
Cultura Organizacional			
Administración (personal administrativo)			
Metas en ventas			
Tecnología			
Beneficios o prestaciones al personal			
Horario (laboral)			
Trabajo en equipo			
Atención al cliente			

3. Escoja una opción, La comunicación con su jefe inmediato es:

MEDIO DE COMUNICACIÓN	Elija una opción(X)	¿Es adecuado?		¿POR QUÉ?
		SI	NO	
Escrito				
Correo electrónico				
Personalmente				
WhatsApp				
No Existe comunicación				

4. ¿Del 1 al 3 en qué medida usted cumple los objetivos y metas institucionales? En donde 1 es Bajo; 2 Medio; 3 Alto

1	2	3

5. ¿Con que frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

MENSUAL TRIMESTRAL SEMESTRAL ANUAL

6. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en los niveles de morosidad de la empresa?

FACTORES	(X)
Inexistencia de análisis crediticio.	
Información incompleta del cliente	
Pago de otras deudas	
Calamidad domestica	
Falta de empleo	

7. ¿Conoce usted las políticas de cobro a clientes que se aplican en la empresa?

¿SI NO Por qué? _____

8. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones empresariales?

SIEMPRE AVECES NUNCA

9. ¿Con el cumplimiento de objetivos y metas que tipo de incentivos recibe usted por parte de la empresa?

INCENTIVO	(X)
Económico (Bonos)	
Vacaciones o viajes	
Reconocimientos o méritos	
No recibe incentivo	
Otros ¿Cuáles?	

10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa?

SI NO DESCONOCE

11. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita optimizar los recursos económicos y financieros?

SI NO DESCONOCE

12. ¿La empresa ha capacitado al personal durante los últimos 3 años?

SI NO

13. Escoja dos áreas en las cuales a usted le gustaría que la empresa le capacite.

ÁREAS	(X)
Atención y servicio al cliente	
Mercadotecnia, marketing	
Ventas	
Talento humano	
Tecnología	
Administración	
Contabilidad y finanzas	

14. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos que debería mejorar la empresa en el otorgamiento de crédito a clientes?

ASPECTO	Si debe mejorar	Se mantiene
Entrada Inicial (\$)		
Interés		
Plazo de pago		
Constatación de datos del cliente.		
Registro y aprobación del crédito.		
Promociones (Regalos)		
Otros aspectos ¿Cuáles?		

15. ¿Escoja dos opciones que usted considera importante para poder incrementar las ventas en la empresa?

OPCIONES	(X)
Mejorar precios	
Mejorar calidad del producto (Proveedores)	
Mayor publicidad	
Incrementar nuevos productos ¿Cuáles?	
Mejorar comodidad de cobros y pagos	
Garantías del producto a tiempo	

16. Escoja dos aspectos que la empresa debería mejorar:

ASPECTO	(X)
Morosidad	
Administrativo	
Atención al Cliente	
Precio y calidad de Productos	
Publicidad	
Crédito a clientes	
Otros aspectos ¿Cuáles?	

17. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

SI NO TALVEZ

¡Gracias por la colaboración !

Anexo G: Abg. Lenin Caranqui. Gerente General Total Home.



Anexo H: Ing. Mirian Caranqui. Departamento administrativo-financiero.



Anexo I: Encuestas al personal de la empresa.

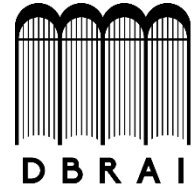


Anexo J: Encuestas al personal de la empresa.





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 25 / 11 / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: Jonnathan Jeison Guzman Paca
--

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: Administración de Empresa
--

Carrera: Finanzas

Título a optar: Ingeniero en Finanzas
--

f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos MSc.
