



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA**  
**FERRETERÍA LA BAHÍA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: ROSA ELIZABETH MACAS MUSO**

**DIRECTOR: ING. VICTOR OSWALDO CEVALLOS VIQUE**

Riobamba-Ecuador

2021

**©2020, Rosa Elizabeth Macas Muso**

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 el Derecho de Autor.

Yo, Rosa Elizabeth Macas Muso, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 20 de diciembre de 2020

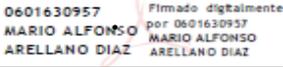
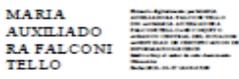


**Rosa Elizabeth Macas Muso**

**CC.060551776-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE FINANZAS**

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA LA BAHÍA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita. **ROSA ELIZABETH MACAS MUSO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<p>Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b></p>		<p><b>2020-12-20</b>            .....</p>
<p>Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b></p>		<p><b>2020-12-20</b>            .....</p>
<p>Ing. María Auxiliadora Falconí Tello  <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b></p>		<p><b>2020-12-20</b>            .....</p>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios por permitirme cumplir esta meta, porque sé que este esfuerzo con su bendición valió la pena. A mis padres y hermanos por ayudarme cada día de este camino a no decaer y a ser perseverante para lograrlo.

Lo dedico a mis compañeros de clase y profesores quienes aportaron sabiduría, enseñanza, momentos y sobre todo confianza en mí para salir con los conocimientos necesarios y poder tener este título anhelado.

Rosa

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a cada docente quien tuvo el agrado de conocer y me ayudo en el transcurso de mi carrera para formarme como profesional, a las autoridades que estuvieron en el periodo de estudio y a la ESPOCH en general.

Rosa

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Gestión.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2. Gestión Financiera.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3. Modelo de Gestión.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4. Modelo de Gestión Financiera .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.1. Fases de un Modelo de Gestión Financiera .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.2. Fase I: Recopilación de Información.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4.3. Fase II: Diagnóstico empresarial .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4.4. Fase III: Implementación de Herramientas Financieras.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4.5. Fase IV: Identificación de puntos críticos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4.6. Fase V: Toma de Decisiones.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5. Herramientas de Gestión Financiera .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5.1. Los Estados Financieros Básicos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5.2. Métodos de Análisis financiero .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5.3. Índices Financieros.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.6. Proceso Administrativo .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7. Dirección .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7.1. Dirección Financiera .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.8. Toma de decisiones .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.8.1. Decisiones Financieras Básicas .....</b>	<b>18</b>

1.2.8.2.	<i>Etapas en el proceso de toma de decisiones</i> .....	20
1.2.8.3.	<i>Tipo de decisiones</i> .....	21
1.3.	<b>Marco Conceptual</b> .....	21
1.4.	<b>Idea a defender</b> .....	22

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	23
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	23
2.1.1.	<i>Cualitativo</i> .....	23
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i> .....	23
2.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	23
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	23
2.3.	<b>Diseño de Investigación</b> .....	24
2.3.1.	<i>Transversal</i> .....	24
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	24
2.4.1.	<i>Documental</i> .....	24
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i> .....	25
2.5.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	25
2.5.1.	<i>Métodos</i> .....	26
2.5.1.1.	<i>Inductivo</i> .....	26
2.5.1.2.	<i>Deductivo</i> .....	26
2.6.	<b>Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	26
2.6.1.	<i>Instrumentos</i> .....	26
2.6.1.1.	<i>Guía de observación</i> .....	26
2.6.1.2.	<i>Guía de entrevista</i> .....	27
2.6.1.3.	<i>Cuestionario</i> .....	27
2.6.2.	<i>Técnicas</i> .....	27
2.6.2.1.	<i>Observación</i> .....	27
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i> .....	27
2.6.2.3.	<i>Encuesta</i> .....	28
2.7.	<b>Población y Muestra</b> .....	28
2.7.1.	<i>Población</i> .....	28
2.7.2.	<i>Muestra</i> .....	28
2.8.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	29
2.8.1.	<i>Encuesta aplicada a empleados de la ferretería La Bahía</i> .....	29

2.8.2.	<i>Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa “Ferretería La Bahía”..</i>	39
--------	---	----

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO PROPOSITIVO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	41
3.1.	<b>Descripción de la Empresa</b> .....	41
3.2.	<b>Productos y Servicios</b> .....	42
3.3.	<b>Modelo de Gestión Financiera para la Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba</b> .....	44
3.3.1.	<i>Objetivo General del Modelo de Gestión Financiera</i> .....	45
3.3.2.	<i>Objetivos específicos del Modelo</i> .....	45
3.3.3.	<i>Fundamentación</i> .....	45
3.3.4.	<b>FASE I: Planeación estratégica financiera</b> .....	45
3.3.4.1.	<i>Diagnóstico</i> .....	46
3.3.4.2.	<i>Misión</i> .....	46
3.3.4.3.	<i>Visión</i> .....	47
3.3.4.4.	<i>Objetivos Empresariales</i> .....	47
3.3.4.5.	<i>Principios y Valores Organizacionales</i> .....	47
3.3.4.6.	<i>Organigrama Estructural de la empresa</i> .....	48
3.3.5.	<b>FASE II: Sistema de información financiera</b> .....	48
3.3.5.1.	<i>Balance General</i> .....	49
3.3.5.2.	<i>Estado de Resultados</i> .....	50
3.3.5.3.	<i>Estado de Flujo de Efectivo</i> .....	50
3.3.5.4.	<i>Estado de Variación del Patrimonio</i> .....	51
3.3.6.	<b>FASE III: Implementación de herramientas financieras</b> .....	51
3.3.6.1.	<i>Método de Análisis Vertical</i> .....	53
3.3.6.2.	<i>Método de Análisis Horizontal</i> .....	58
3.3.6.3.	<i>Índices Financieros</i> .....	63
3.3.6.4.	<i>Modelo de rentabilidad DUPONT</i> .....	66
3.3.6.5.	<i>Flujos de Caja (Cash Flow)</i> .....	69
3.3.6.6.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	71
3.3.7.	<b>FASE IV: Identificación de puntos críticos</b> .....	71
3.3.7.1.	<i>Proceso de Compras</i> .....	72
3.3.7.2.	<i>Proceso de Ventas</i> .....	73
3.3.7.3.	<i>Manejo de Inventarios</i> .....	74
3.3.8.	<b>FASE V: Toma de decisiones empresariales</b> .....	78

<b>3.3.8.1.</b>	<i>Decisiones de Inversión</i> .....	79
<b>3.3.8.2.</b>	<i>Decisiones de Financiamiento</i> .....	79
<b>3.3.8.3.</b>	<i>Decisiones Operativas</i> .....	79
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	80
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	81
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Índices de Liquidez .....	15
<b>Tabla 2-1:</b>	Índices de Endeudamiento .....	15
<b>Tabla 3-1:</b>	Índices de Eficiencia o Actividad .....	16
<b>Tabla 4-1:</b>	Índices de Rentabilidad.....	17
<b>Tabla 1-2:</b>	Población .....	28
<b>Tabla 2-2:</b>	Pregunta 1 .....	29
<b>Tabla 3-2:</b>	Pregunta 2 .....	30
<b>Tabla 4-2:</b>	Pregunta 3 .....	31
<b>Tabla 5-2:</b>	Pregunta 4 .....	32
<b>Tabla 6-2:</b>	Pregunta 5 .....	33
<b>Tabla 7-2:</b>	Pregunta 6 .....	34
<b>Tabla 8-2:</b>	Pregunta 7 .....	35
<b>Tabla 9-2:</b>	Pregunta 8 .....	36
<b>Tabla 10-2:</b>	Pregunta 9 .....	37
<b>Tabla 11-2:</b>	Pregunta 10 .....	38
<b>Tabla 1-3:</b>	Matriz FODA.....	46
<b>Tabla 2-3:</b>	Balance General .....	49
<b>Tabla 3-3:</b>	Estado de Resultados .....	50
<b>Tabla 4-3:</b>	Estado de Flujo de efectivo.....	50
<b>Tabla 5-3:</b>	Análisis Vertical Balance General .....	53
<b>Tabla 6-3:</b>	Análisis Horizontal Balance General Financiamiento .....	55
<b>Tabla 7-3:</b>	Analís Vertical Estado de Resultados .....	57
<b>Tabla 8-3:</b>	Análisis Vertical Balance General .....	59
<b>Tabla 9-3:</b>	Análisis Vertical Balance General Financiamiento .....	60
<b>Tabla 10-3:</b>	Análisis Horizontal Estado de Resultados .....	61
<b>Tabla 11-3:</b>	Liquidez .....	63
<b>Tabla 12-3:</b>	Endeudamiento .....	64
<b>Tabla 13-3:</b>	Eficiencia .....	65
<b>Tabla 14-3:</b>	Rentabilidad .....	66
<b>Tabla 15-3:</b>	ROI.....	66
<b>Tabla 16-3:</b>	ROE .....	67
<b>Tabla 17-3:</b>	Políticas de crédito Ferretería la Bahía .....	69
<b>Tabla 18-3:</b>	Políticas de Pago a Proveedores.....	69
<b>Tabla 19-3:</b>	Flujos de Efectivo (Cash Flow) Ferretería la Bahía.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Mapa conceptual ámbito de la gestión financiera .....	8
<b>Figura 2-1:</b>	Grupo de Índices Financieros.....	15
<b>Figura 3-1:</b>	Decisiones Financiera Básicas .....	19
<b>Figura 4-1:</b>	Etapas del proceso de toma de decisiones.....	20
<b>Figura 5-1:</b>	Tipos de decisiones .....	21
<b>Figura 1-3:</b>	Instalaciones Matriz Ferretería la Bahía.....	41
<b>Figura 2-3:</b>	Instalaciones Agencia Oriental Ferretería la Bahía.....	42
<b>Figura 3-3:</b>	Modelo de Gestión Financiera Ferretería la Bahía.....	44
<b>Figura 4-3:</b>	Modelo de rentabilidad DUPONT .....	68
<b>Figura 5-3:</b>	Proceso de compras Ferretería la Bahía .....	72
<b>Figura 6-3:</b>	Proceso de Ventas Ferretería la Bahía.....	73
<b>Figura 7-3:</b>	Sistema de Control de Inventarios Ferretería la Bahía.....	74
<b>Figura 8-3:</b>	Sistema de Facturación Ferretería la Bahía.....	75
<b>Figura 9-3:</b>	Sistema de Control de Kardex.....	75
<b>Figura 10-3:</b>	Registro de Compras .....	76
<b>Figura 11-3:</b>	Bases de Datos de Clientes .....	76
<b>Figura 12-3:</b>	Base de Datos Proveedores .....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Pregunta 1.....	29
<b>Gráfico 2-2:</b>	Pregunta 2.....	30
<b>Gráfico 3-2:</b>	Pregunta 3.....	31
<b>Gráfico 4-2:</b>	Pregunta 4.....	32
<b>Gráfico 5-2:</b>	Pregunta 5.....	33
<b>Gráfico 6-2:</b>	Pregunta 6.....	34
<b>Gráfico 7-2:</b>	Pregunta 7.....	35
<b>Gráfico 8-2:</b>	Pregunta 8.....	36
<b>Gráfico 9-2:</b>	Pregunta 9.....	37
<b>Gráfico 10-2:</b>	Pregunta 10.....	38

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** PATENTE MUNICIPAL

**ANEXO B:** REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC

**ANEXO C:** INSTALACIONES DE FERRETERÍA LA BAHÍA

**ANEXO D:** MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDO A EMPLEADOS

**ANEXO A:** GUÍA DE ENTREVISTA PLANEADA

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la toma de decisiones en la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba, para lo cual se utilizaron técnicas de investigación científica obtenidas en primer lugar de fuentes bibliográficas y documentales mismas que permitieron sustentar el marco teórico enfocado a la comprensión de las variables de estudio predefinidas como fueron: Modelo de Gestión y Toma de Decisiones empresariales. La metodología que se aplicó se basó en el método analítico y sintético que permitieron realizar un diagnóstico sobre la situación económica financiera de la empresa ferretería la Bahía, respaldadas en técnicas e instrumentos de investigación tales como: encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo; la entrevista, aplicada al gerente propietario del establecimiento comercial y; la observación técnica directa desarrollada por varios años al estar en contacto directo con el objeto de estudio. Para el análisis de los resultados se procedió al procesamiento de datos mediante la utilización de la hoja de cálculo Excel con sus graficadores lográndose la organización, análisis e interpretación de los resultados a través del uso de herramientas financieras tales como: análisis horizontal, análisis vertical de los Estados financiero, para luego calcular índices financieros en sus ámbitos de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad. Los principales resultados obtenidos de la investigación fueron el diseño y presentación del Modelo de Gestión Financiera, que consta de 5 fases: Planificación, Organización de la información Implementación de herramientas financieras, identificación de puntos críticos y toma de decisiones. El modelo se apoya en un programa ejecutable en una hoja de cálculo de fácil aplicación que servirá para el monitoreo, control y planeación de la gestión financiera de la Entidad. Se concluye que los modelos de gestión constituyen herramientas que guían el desenvolvimiento administrativo y financiero de este tipo de negocios y permiten sustentar técnicamente la toma de decisiones.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES>, <HERRAMIENTAS FINANCIERAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ORGANIZACIÓN>.



JOHATAN RODRIGO  
FARREÑO UQUILLAS



13-08-2021

1552-DBRA-UTP-2021

## **ABSTRACT**

The objective of this degree work was to design a Financial Management Model to improve decision-making in the company "Ferretería La Bahía" in the city of Riobamba. For this purpose, scientific research techniques were used, obtained firstly from bibliographic and documentary sources, which allowed to support the theoretical framework focused on the understanding of the predefined study variables, such as Management Model and Business Decision Making. The methodology applied was based on the analytical and synthetic method that allowed a diagnosis of the economic and financial situation of the hardware company La Bahía, supported by research techniques and instruments such as surveys applied to administrative and operational personnel; the interview, applied to the manager-owner of the commercial establishment and; the direct technical observation developed for several years by being in direct contact with the object of study. For the analysis of the results, data processing was carried out using the Excel spreadsheet with its plotter, achieving the organization, analysis, and interpretation of the results through the use of financial tools such as horizontal analysis, vertical analysis of the financial statements, and then calculating financial ratios in the areas of liquidity, indebtedness, efficiency, and profitability. The main results obtained from the research were the design and presentation of the Financial Management Model, which consists of 5 phases: Planning, Organization of information, Implementation of financial tools, identification of critical points, and decision making. The model is supported by an executable program in an easy-to-use spreadsheet that will be used to monitor, control and plan the Entity's financial management. It is concluded that management models are tools that guide the administrative and financial development of this type of business and provide technical support for decision-making.

**Keywords:** <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <BUSINESS DECISION MAKING>, <FINANCIAL TOOLS>, <STRATEGIC PLANNING>, <ORGANIZATION>.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tema Modelo de Gestión Financiera para la Ferretería la bahía de la ciudad de Riobamba, contiene 3 capítulos, en función del esquema de trabajos de investigación a nivel institucional de la EsPOCH y particularmente de la carrera de Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas.

El primer capítulo corresponde al marco teórico referencial y se inicia con la descripción del problema investigativo, la formulación y sistematización del problema, en segundo lugar, se establecen los objetivos: general y específicos que orientan el desarrollo de la investigación; al mismo tiempo se justifica la investigación desde diferentes puntos de vista: teórica, práctico, metodológica. En el mismo capítulo se desarrolla el marco teórico, que consiste en el desarrollo de las dos variables de investigación establecidas previamente y que son: Modelo de Gestión y Toma de decisiones empresariales.

En el capítulo II, se establece el Marco Metodológico, que básicamente responde a la pregunta como se investigó, por tanto, se definen los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, así como la población y muestra. Se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la ferretería, a quienes se les aplicó el instrumento de investigación a fin de conocer su criterio respecto del manejo financiero y operativo de la entidad, también se presentan los resultados de la entrevista aplicada al gerente propietario Sr. Luis Macas.

El capítulo III, está relacionado con el Marco Propositivo, en donde se desarrolla la propuesta del Modelo de Gestión Financiera para la empresa Ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, contenida en cinco fases: Planeación, Sistemas de información financiera, Implementación de herramientas financieras, Identificación de puntos críticos Toma de decisiones. En cada una de ellas se establece los procedimientos a seguir como también las herramientas y métodos financieros que permitan la toma de decisiones empresariales. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones sugeridas al propietario y funcionarios administrativos y operativos de la entidad.

### **Planteamiento del problema**

La función financiera es una de las actividades más importantes para el desarrollo de todo tipo de empresas, la misma impacta directamente en el crecimiento y desarrollo empresarial. En el Ecuador el sector productivo se caracteriza por la presencia mayoritaria de pequeñas y medianas

empresas dedicadas a la actividad comercial, industrial y de servicios y en general afrontan los mismos problemas relacionados con el manejo de recursos económicos.

Los problemas comunes que se identifican son los siguientes: recursos financieros limitados, altos niveles de endeudamiento y cartera vencida, falta de capital para invertir, dificultades para acceso a créditos, altos costos de producción y costos de ventas, ausencia de control financiero, manejo inadecuado de las finanzas, entre otros.

En la pequeña y mediana empresa la toma de decisiones está supeditada básicamente a la experiencia de sus propietarios y al conocimiento del negocio, mismo que es muy variable debido a las circunstancias de orden económico, político, ambiental e incluso sanitario a nivel mundial. En la toma de decisiones de cualquier entidad, la gestión financiera es una de las funciones más importantes importante, pues permite descubrir en qué situación se encuentra dicha entidad, como ha evolucionado desde que inició su actividad y como va actuar a futuro. Sin embargo, la interpretación de la información financiera en la mayoría de ocasiones, representa un problema; la mayoría de pequeñas empresas no lo aplican, o simplemente realizan análisis sin bases sólidas y poco adaptados a su realidad, provocando decisiones prematuras, pérdidas económicas y en el peor escenario el cierre de las mismas.

Algunas pequeñas y medianas empresas creen tener problemas económicos, cuando la realidad es que llevan mal la interpretación de sus resultados económicos; debido a que no cuentan con herramientas adecuadas o el apoyo de un especialista en análisis financieros que aporte una interpretación de utilidad y que sume a la correcta toma de decisiones en función de los estados financieros con los que la empresa cuenta.

El diálogo con el propietario de la empresa “Ferretería La Bahía” permite ver que la empresa está dirigida de forma empírica sin contar con una visión y objetivos empresariales ya que estos no han sido definidos a lo largo de su funcionamiento. Esta organización no hace uso de la información financiera para administrar sus recursos sin conocer los cambios que se han presentado y como podría estar afectado a la administración de la empresa.

Al tener acceso a los estados financieros se analizó el valor que tiene la cuenta de mercadería siendo esta la más importante, ya que representan aproximadamente el 85% de los activos totales y sobre el cual desemboca con mayor fuerza, las operaciones que realiza la empresa, que es necesaria para su desempeño y cumplimiento, ya que la principal fuente de ingresos, provienen

por la venta de las mercaderías. Con una comparación entre el año 2017 y 2018 se identificó que la cuenta aumento un 15% con un valor de \$ 103.686,04.

Uno de los mayores problemas que ha estado soportando la empresa desde el inicio de su etapa operativa, es una inadecuada administración en el control y manejo de los inventarios, situación que ha afectado de una manera significativa a la valoración de los mismos dentro de la situación financiera de la empresa. El ineficiente control de inventarios está ligado de manera directa al desempeño del personal de bodega, como el descontrol de los ítems, la deficiente facturación, productos en el sistema no disponibles y la compra innecesaria de algunos artículos de lenta rotación. Al no determinarse de manera exacta y oportuna los costos y gastos que se derivan de las adquisiciones locales, así como el transporte y su almacenamiento, podría incurrir en el precio de venta de cada producto, por ende, se estaría afectando la rentabilidad de la empresa, la relación comercial con importantes clientes y proveedores y ocasionando despidos innecesarios con algunos empleados.

La propuesta del diseño de un modelo de gestión financiero, para la toma de decisiones en la empresa “Ferretería La Bahía”, tiene la finalidad de eliminar las debilidades que se presentan en el manejo y control financiero, mediante la implementación de procedimientos, herramienta, métodos y técnicas de gestión financiera a fin de mejorar la toma de decisiones a fin de generar resultados positivos tanto para los propietarios del negocio, como también para mejorar la calidad en la prestación de servicios y venta de productos de ferretería en general a la comunidad riobambeña.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera incidirá un modelo de gestión financiera para la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba en la toma de decisiones?

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es la situación financiera actuales la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba?

¿Cuáles son las herramientas financieras claves para la gestión financiera de la “Ferretería La Bahía”?

¿De qué manera influye el Modelo de Gestión Financiera en la optimización de sus recursos económicos y financieros?

## **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la toma de decisiones en la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba.

## **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante técnicas de análisis financiero.

Definir las herramientas los métodos y procedimientos financieros claves para un eficiente manejo financiero

Proponer un Modelo de Gestión Financiera que sustente en forma eficaz la toma de decisiones empresariales

## **Justificación Teórica**

Las empresas que tienen como actividad principal la compra y venta de artículos terminados, requieren un correcto control y manejo de los inventarios para poder optimizar sus inversiones, al mismo tiempo deberán administrar sincrónicamente sus cuentas por cobrar a clientes, así como también cumplir sus obligaciones de corto plazo con los proveedores, para de esta manera asegurar un eficiente manejo del capital de trabajo y por ende garantizar un círculo virtuosos tendiente a multiplicar las ventas y rentabilidad.

Para ello es necesario tocar como base un modelo de gestión financiera que provea las herramientas técnicas necesarias, consecuentemente la investigación se justifica desde el punto de vista teórico por cuanto partirá de una amplia exploración de carácter teórica y bibliográfica que sustente las bases técnico científicas y garantice la aplicación práctica de un modelo financiero apropiado al tipo de negocio, en este caso de una ferretería.

## **Justificación Metodológica**

La investigación es importante desde el punto de vista metodológico por cuanto el desarrollo del trabajo se realizará mediante la aplicación del método de investigación científica. El procedimiento sistemático va desde la recopilación de datos a través de distintas técnicas e instrumentos propios de la investigación, que se obtendrán de fuentes primarias en las

instalaciones de la empresa, luego serán procesados a través de técnicas estadísticas, para ser analizados y de esta forma generar los resultados que responderán a todas las interrogantes planteadas en esta investigación.

### **Justificación Práctica**

El desarrollo es práctico y se centrará en el control de inventarios, ya que implica el aspecto más importante en el desempeño de la empresa. La correcta gestión financiera en la ferretería la Bahía, daría paso a solucionar algunos de los problemas existentes, que afecta en rentabilidad de la empresa. Mediante el análisis de los procesos claves: gobernantes, operativos y de Apoyo, y particularmente con la correcta gestión de inventarios daría paso a solucionar algunos de los problemas existentes, que afecta en rentabilidad de la empresa.

Las medidas correctivas apuntarán hacia el análisis del desempeño de los procesos gerenciales de compra y de ventas, en la parte operativa en el desempeño del personal de bodega, y servicio al cliente, procurando un manejo eficiente y por ende mayor rentabilidad que es indispensable para el funcionamiento sustentable y éxito de la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de investigación

Esta investigación se contextualizó en el estudio del modelo de gestión financiera por procesos en la empresa “Ferretería La Bahía”, para mejorar la toma de decisiones. Para realizar esta investigación y su desarrollo, se recuperó de fuentes bibliográficas y se revisó trabajos con relevancia para proporcionar información necesaria y complementaria sobre las características y factores relacionados a la interrogante de la investigación. Además, se sustentó en experiencias y resultados obtenidos en trabajos como los que se puntualizan a continuación:

Investigación titulada **“Diseño de un modelo de Gestión Financiera para la Junta de la Cruz Rojo de Chimborazo, en el periodo 2017”** realizada por (Castillo Mendez 2018), tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar su rentabilidad y tener la oportunidad de optimizar los costos y gastos de sus actividades y operaciones. La investigación realizada nos permite aprovechar las oportunidades y las oportunidades que se pueden determinar observando el rendimiento adecuado y la mejor gestión de las cuentas por cobrar y por pagar; se hicieron una serie de recomendaciones, incluido el establecimiento prioritario de análisis de estados financieros y el uso de indicadores financieros para medir Gestión financiera y cumplimiento de objetivos establecidos.

Realizada por (Jessica 2020) la investigación titulada **“Modelo de Gestión Financiera Para la Empresa Produalba Cia.Ltda, Cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo”**, Consiste en el modelo de gestión financiera, cuyo propósito es mejorar la gestión financiera maximizando las ganancias. El modelo de gestión actual se basa principalmente en el análisis de los estados financieros, el diagnóstico de la situación de la empresa y el rediseño de la filosofía de la empresa. Y la determinación de estrategias, tales como: aumentar los activos fijos, reducir el costo de ventas, desarrollar nuevas capacitaciones y restaurar la cartera de inversiones que vencía en el pasado.

Investigación titulada “**Modelo de Gestión Financiera y Proceso de Toma de Decisiones como Herramienta Gerencial Para la Estabilidad Económica y Financiera para Tecnopieles S.A**” realizada por (Sanchez 2010), Para Tecnopieles SA, debe haber un modelo de gestión financiera que le permita comprender el estado actual de la organización y las finanzas, y de la misma manera saber cuáles son sus competidores directos y bajo qué parámetros competir y cumplir de acuerdo con el entorno las necesidades del cliente para poder hacer predicciones sobre el futuro a fin de obtener un crecimiento económico sostenido, lo que les permite permanecer en el mercado.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Gestión**

Viene del latín GESTIO – GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medio adecuados, es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal. En este concepto es importante destacar la acción del latín “actionem”, cuyo significado es toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una determinada situación. (Rementeria, 2008)

Según Frederick W. Taylor en 1994, quien es considerado el padre de la administración, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”. (López, 2015)

Para Henry Fayol, principal contribuyente de la administración clásica, refiere a la gestión dentro de su obra “Administración industrial y general” en 1916 como un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos que son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Dichos elementos, en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la correcta forma y funcionamiento del cuerpo social, como por ejemplo la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa y la unión personal. (López, 2015)

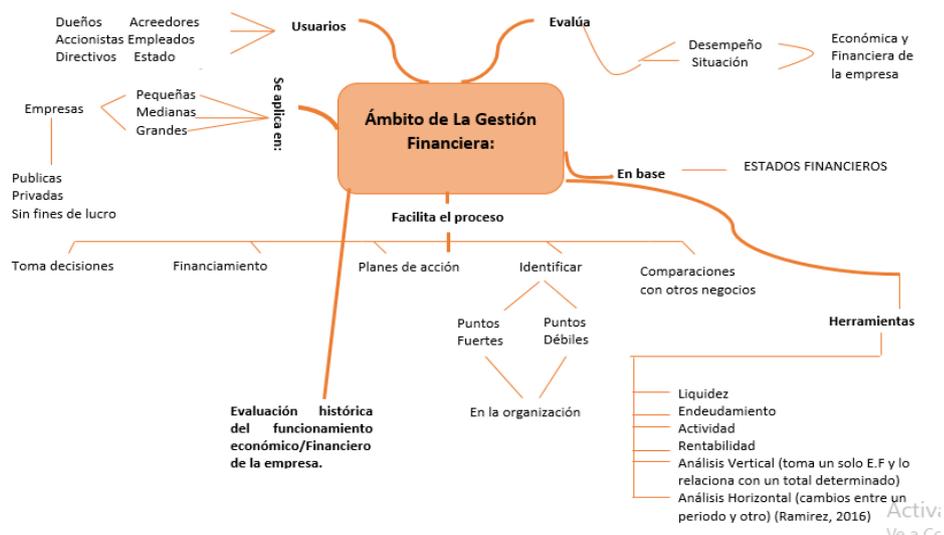
### 1.2.2. Gestión Financiera

Es una actividad que realiza la organización, misma que se encarga de organizar, planificar, monitorear, dirigir, controlar y coordinar todo lo que conlleva el manejo de recursos financieros para llegar a generar mayores beneficios o resultados. El objetivo primordial es que la organización se desarrolle con efectividad, para la mejor toma de decisiones financieras, generando oportunidades de inversión para la organización. (Terrazas 2009)

Cfr. Stanley y Geoffrey (2001) define a la gestión financiera como la responsable de otorgar los fondos para los activos corrientes y fijos; siendo capaz de obtener una excelente mezcla de alternativas para la financiación y poder desarrollar políticas de dividendos apta para el contexto de los objetivos del establecimiento. (Cabrera Bravo, Fuentes Zurita, and Cerezo Segovia 2017)

La Gestión Financiera según lo define Azpaza, consiste en la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos que buscan medir y aumentar la rentabilidad, de la misma forma, ayudan a evaluar proyectos de negocio. Indica la manera en que se adquieren y utilizan recursos financieros. Es aquella que nos ayuda a tomar decisiones sobre la asignación de recursos. (Apaza, 2018)

A continuación, se presenta un mapa conceptual, el mismo que busca identificar y resumir el ámbito de la Gestión Financiera, mismo que podría responder a las necesidades de cualquier negocio, pero básicamente a una pequeña y mediana empresa como es el caso del objeto de estudio: Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba:



**Figura 1-1:** Mapa conceptual ámbito de la gestión financiera

Elaboración: Macas Muso, R. (2020)

Fuente: (Ramírez 2016)

### **1.2.3. *Modelo de Gestión***

El término modelo viene del concepto italiano de modelo. Aplicado al ámbito de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. Por lo tanto, un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una entidad, pueden ser aplicados tanto en empresas de negocios privados como en administración pública. (Porto, 2020)

### **1.2.4. *Modelo de Gestión Financiera***

Un modelo de gestión financiera puede definirse como un conjunto de estrategias, directrices o reglas a seguir con la finalidad de organizar la función financiera de una empresa y de esta manera lograr alcanzar sus objetivos. De ahí la necesidad de que cada empresa defina un modelo de gestión que se adecue a sus necesidades, a su tamaño, a su actividad, y sobre todo a su realidad económica, social y cultural.

La modelización financiera se utiliza sobre todo para desarrollar un plan de negocios a reflejar la estructura de un negocio en marcha. El objetivo de un modelo financiero es poder proyectar el impacto de cualquier cambio en la estructura del negocio, es decir en sus Activos, Pasivos y Capital. (MODELADUN, 2020).

Dado que los modelos financieros se diseñan tomando en cuenta datos históricos además de la situación estructural, el modelo debe integrar los elementos del proceso administrativo: Planeación, Dirección y Control y que podría sintetizarse en el siguiente esquema:

#### **1.2.4.1. *Fases de un Modelo de Gestión Financiera***

Lo principal antes de definir un modelo de gestión será necesario entender y resolver preguntas sobre: Quiénes somos, y hacia dónde queremos llegar como empresa o entidad, será necesario establecer con claridad cuáles son los objetivos de corto y largo plazo, lo cual es la base para el establecimiento de estrategias tácticas y operativas. Es decir, la primera Fase de un Modelo de Gestión Financiera está relacionado con el primer elemento del proceso Administrativo como es LA PLANIFICACIÓN

Una vez establecidas las bases de una Planificación Estratégica Empresarial, se puede implementar las siguientes fases:

#### 1.2.4.2. *Fase I: Recopilación de Información.*

Consiste en recopilación de información importante de la empresa, incluye técnicas y métodos para describir el sistema de información y la relación entre sus elementos.

En una primera instancia es necesario identificar los inputs, o entradas de información histórica básicamente sobre estados financieros, esto es Balance general y de resultados de al menos 3 años consecutivos.

#### 1.2.4.3. *Fase II: Diagnóstico empresarial*

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2002) esta fase consiste en identificar los problemas y consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se identifican también las posibles estrategias alternativas y sus planes de implementación.

#### 1.2.4.4. *Fase III: Implementación de Herramientas Financieras*

Consiste básicamente en seleccionar un conjunto de herramientas, métodos y técnicas de gestión financiera, de manera que permitan calcular e interpretar la información financiera.

En la actualidad la práctica más común es el uso de hojas electrónicas en Excel, como también existen modelos de gestión financiera automáticos de libre disponibilidad o que permiten el uso bajo licencias, no obstante; lo recomendable será siempre un modelo que responda a los requerimientos de la empresa o entidad.

En este caso la base de información sería un sistema de información que contenga los siguientes elementos:

1. Estados Financieros
  - a) Balance General
  - b) Estado de resultados
  - c) Estado de Flujo de Efectivo,
  - d) Estado de Variación del Patrimonio
2. Métodos de análisis vertical
3. Métodos de análisis horizontal

4. Índices Financieros
5. Modelos de rentabilidad (DUPONT, o EVA)

#### 1.2.4.5. *Fase IV: Identificación de puntos críticos*

Esta fase nos permite identificar los puntos críticos, los mimos que es necesario resolverlos con la finalidad de mejorar los sistemas administrativos financieros, de tal manera que, identificados, serán los puntos que requieren cambios, reestructuración o reingeniería de procesos

#### 1.2.4.6. *Fase V: Toma de Decisiones.*

El objetivo fundamental de todo modelo de gestión financiera siempre será contar con las bases técnicas para tomar decisiones. La Toma de decisiones es un elemento principal que corresponde a la fase del proceso administrativo de la Dirección.

Esta fase para en primer lugar permite implementa el Modelo de Gestión y al mismo tiempo permite identificar puntos críticos sobre el desempeño empresarial:

- a) En las cuentas principales. - dependiendo del giro del negocio, será necesario un análisis pormenorizado de las cuentas principales tales como: Ventas, Utilidad Neta, Costo de Ventas, Cuentas por Cobrar, Proveedores, entre otras.
- b) En los indicadores financieros. - mediante los índices obtenidos en los cuatro ámbitos de interés del análisis financiero como son: Liquidez, Endeudamiento, Actividad, Rentabilidad.

### **1.2.5. *Herramientas de Gestión Financiera***

#### 1.2.5.1. *Los Estados Financieros Básicos*

Los estados financieros son el producto final del sistema contable y contiene información valiosa en la toma de decisiones financieras. Tienen ciertas limitaciones como:

- La información contable se expresa en datos monetarios de una fecha determinada, cuyo valor cambia con transcurso del tiempo.

- Existen algunos elementos de la empresa que no se pueden cuantificar, tales como: recursos humanos, marca, prestigio, entre otros.
- La información no es 100% exacta, ya que contiene algunos datos estimados como la depreciación, amortización, corrección monetaria, etc. (Cevallos, 2015)

#### **a. Estado de Situación**

Su finalidad es mostrar la estructura de inversión y financiamiento de un negocio a una fecha determinada. También conocido como Balance General o Estado de posición financiera. Es una foto de la empresa acorde a sus activos, pasivos y patrimonio. Se lo puede presentar en forma de reporte (presentación vertical), o en forma de cuenta (presentación horizontal) mostrando del lado izquierdo de la hoja los activos, y del lado derecho el pasivo y el capital. (Cevallos, 2015)

#### **b. Estado de Resultados**

También conocido como Estado de pérdidas y ganancias, muestra como se ha obtenido utilidad o pérdida neta de una empresa durante un período contable. Se lo puede presentar:

- En una sola etapa: mostrando el total de sus ingresos menos el total de gastos para obtener en una sola resta la utilidad o pérdida neta.
- En Etapas múltiples, presentando diferentes tipos de utilidad clasificando los distintos tipos de ingresos y gastos, para obtener: Utilidad bruta, Utilidad de operación, Utilidad antes de impuestos, y Utilidad neta. (Cevallos, 2015)

#### **c. Estado de Flujo de Efectivo**

Muestra el origen de los flujos de efectivo en un periodo contable, sus componentes son:

- Actividades de operación
- Actividades de inversión
- Actividades de financiamiento

### 1.2.5.2. *Métodos de Análisis financiero*

Los métodos de análisis financiero básicamente son dos:

- a) Métodos de Análisis Vertical
- b) Métodos de análisis Horizontal

Para que un análisis financiero resulte significativo se debe buscar una base comparativa para determinar el progreso financiero de la compañía como:

- Estándares obtenidos por experiencia personal.
- Razones obtenidas en el pasado financiero de la empresa.
- Razones promedio de la industria a la que pertenece la empresa.

#### **a. Métodos de Análisis Vertical**

Se enfocan al estudio de las relaciones financieras de un solo año o período. También son llamados de porcentos integrales, consiste en la separación del contenido de los estados financieros correspondientes a un mismo año, en sus elementos o partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada parte con respecto al todo.

El procedimiento para el cálculo es:

- Escoger la base y asignarle a la misma el 100%. En el balance general se toman como bases el total de activos y la suma de pasivo y capital. En el estado de resultados se utilizan las ventas netas como cifra base.
- Calcular cuánto representa cada partida con relación a la base utilizando la siguiente formula:

$$\text{Porcentaje integral} = \left( \frac{\text{cifra parcial}}{\text{cifra base}} \right) = * 100$$

El informe del contenido del Análisis vertical debe contener:

- a) Estructura de inversiones (Activo)
- b) Estructura de financiamiento (Pasivo y Patrimonio)

- c) Composición de los activos corrientes
- d) Composición de los activos no corrientes
- e) Composición de pasivos (Corto y largo plazo)
- f) Estructura del patrimonio

**b. Métodos de Análisis Horizontal**

Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los Estados Financieros a dos fechas distintas, con objetivo de detectar fácilmente las variaciones más importantes.

Las variaciones pueden expresarse en tres formas diferentes:

- a) En términos monetarios (Forma absoluta).

Cambio monetario (\$) = Cifra actual – Cifra anterior

- b) En Porcentaje (Forma Relativa).

Cambio porcentual (%) =  $\left(\frac{\text{cifra actual}}{\text{cifra anterior}} - 1\right) * 100$

- c) En razones

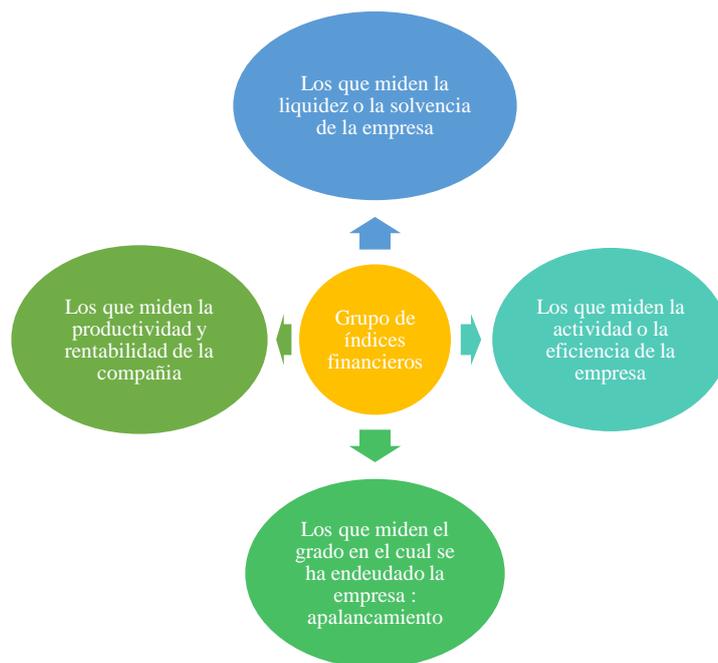
$Razón = \frac{Cifra actual}{Cifra anterior}$

Si: Razón < 1 = Disminución de la partida.

Razón >1 = Aumento de la partida.

1.2.5.3. *Índices Financieros*

También conocidos como razones financieras, se clasifican en las siguientes áreas:



**Figura 2-1:** Grupo de Índices Financieros

Fuente: Texto Básico “Administración Financiera I”.

Realizado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 1-1:** Índices de Liquidez

NOMBRE	FORMULA	OBJETIVO
<b>Razón Corriente</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la habilidad para pagar las obligaciones a corto plazo
<b>Prueba Acida o Razón Rápida</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la habilidad para pagar las obligaciones a corto plazo sin utilizar los fondos de inventario.
<b>Capital de Trabajo</b>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Indica los activos líquidos netos en relación a la capitalización total
<b>Liquidez General</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	Mide la liquidez global de la compañía.

Fuente: Texto Básico “Administración Financiera I”.

Realizado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 2-1:** Índices de Endeudamiento

NOMBRE	FÓRMULA	OBJETIVOS
<b>Endeudamiento Neto</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera
<b>Endeudamiento Corto Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera a corto plazo
<b>Endeudamiento Largo Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera a largo plazo

<b>Coberturas de Intereses</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gasto Financiero}}$	Determina el nivel de autonomía financiera para cubrir intereses de deuda.
<b>Apalancamiento Neto (Multiplicador de capital)</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	Indica ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros
<b>Apalancamiento Corto Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital Contable}}$	Indica ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros a corto plazo
<b>Apalancamiento Largo Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$	Indica ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros a largo plazo

Fuente: Texto Básico "Administración Financiera I".

Realizado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 3-1:** Índices de Eficiencia o Actividad

NOMBRE	FÓRMULA	OBEJTIVOS
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Indica la eficiencia de la recuperación de la cartera y la efectividad de las políticas de crédito.
<b>Días de cobro</b>	$\frac{\text{Número de días de análisis}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	Determina los días para cobrar deudas con la organización
<b>Rotación de inventarios</b>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios Promedio}}$	Mide el número de veces que el promedio de inventarios rotó o se vendió durante el periodo.
<b>Días de Inventarios</b>	$\frac{\text{Número de días de análisis}}{\text{Rotación de inventarios}}$	Mide el número de días de la existencia de inventarios a una fecha determinada
<b>Rotación de Cuentas por pagar</b>	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias por pagar.
<b>Días de pago</b>	$\frac{\text{Número de días de análisis}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios
<b>Rotación de activos totales</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Indica cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos.
<b>Rotación de Activos Fijos</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	Indica la eficiencia con la cual se utilizó el total de los recursos.
<b>Rotación de Activos Operacionales</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales}}$	Mientras mayor sea el volumen de ventas, más eficiente es la dirección del negocio.

Fuente: Texto Básico "Administración Financiera I".

Realizado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 4-1:** Índices de Rentabilidad

NOMBRE	FÓRMULA	OBJETIVO
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$	Mide la tendencia del margen de utilidad bruta
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$	Mide el alcance de las ventas
<b>Margen Neto</b>	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	Indica la rentabilidad neta por cada dólar de venta
<b>ROI Return Over Investment</b>	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	Es la capacidad del activo para producir utilidades
<b>ROE Return Over Equity</b>	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable\ (Patrimonio)}$	Permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total

**Fuente:** Texto Básico “Administración Financiera I”.  
**Realizado por:** Macas Muso, R. (2020)

### 1.2.6. *Proceso Administrativo*

Es un conjunto de etapas cuya finalidad es alcanzar objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. Este proceso es continuo. Cuando se termina un ciclo, inmediatamente se inicia el siguiente. Henri Fayol, fue el creador del Proceso Administrativo, del que emanan 4 etapas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta de cara ante cualquier proyecto. (López, 2020)

### 1.2.7. *Dirección*

La Dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas y actividades esenciales. La relación y tiempo son imprescindibles para las actividades que dentro de la dirección se realizan. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para poder lograr los objetivos planteados como empresa, mismos que surgen de la planificación y organización. Se ejerce en base a decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando autoridad, se vigila que estas se cumplan a través del control.

#### 1.2.7.1. *Dirección Financiera*

Es una fase de la administración general, que tiene como objetivos: optimizar el patrimonio, al captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y futura para tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas propuestas por la empresa. Se la puede dividir en tres ámbitos:

- Análisis Financiero
- Control Financiero
- Planeación Financiera

El Análisis Financiero estudia el pasado económico de la empresa. La Planeación financiera estudia y evalúa el futuro económico de la empresa. Por último, el Control Financiero estudia y evalúa simultáneamente el pasado y futuro. (Cevallos, 2015)

#### 1.2.8. *Toma de decisiones*

Es una de las competencias clave para todo ejecutivo, así como lo es en el aspecto personal de cada uno de los seres humanos, debido a que son los ejecutivos quienes son responsables de elegir entre varias alternativas para la empresa. Los directivos deben conocer el proceso para generar y ejecutar decisiones efectivas, sabiendo que en tal proceso se involucran aspectos de carácter humano y técnico. (Amaya, 2010)

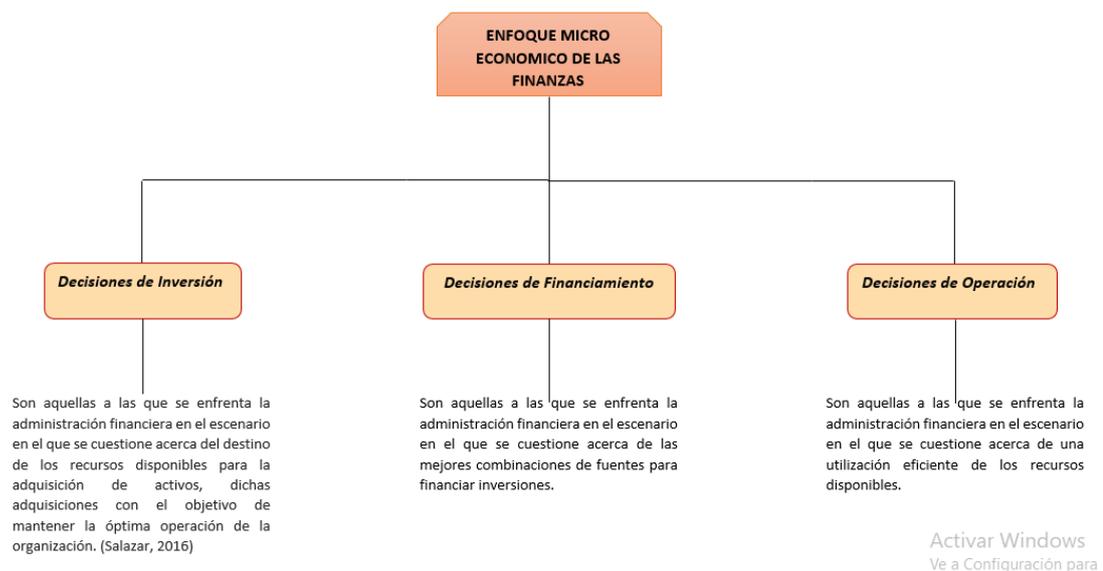
La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (Hernández, 2020)

##### 1.2.8.1. *Decisiones Financieras Básicas*

El tomar decisiones financieras es un aspecto determinante dentro de la empresa, y en la vida también. Elegir la alternativa correcta es muy importante para poder alcanzar los objetivos planteados y minimizar los peligros y riesgos de inversión.

Son diferentes las cuestiones que pueden surgir y a las que se debe dar respuesta, a largo y corto plazo. Desde el cómo adquirir el capital necesario, cómo financiar una inversión o qué estrategia financiera es la mejor para la empresa.

1. **Decisiones de Inversión:** para poder crecer es necesario invertir. La finalidad de toda inversión es percibir futuros beneficios. Tomando en cuenta que hay que saber buscar las oportunidades y valorar la rentabilidad de los proyectos para destinar el capital y acertar la toma de decisiones.
2. **Decisiones de Financiación:** entre los dilemas a los que una empresa se enfrenta es dar respuesta a qué medios se van a utilizar para financiar la inversión, si se van a utilizar fondos propios o ajenos o el coste de capital que supone la inversión. (Deusto, 2020)
3. **Decisiones de Operación:** es necesario una estructura que establezca categorías y defina las decisiones en operaciones. La más utilizada es la primaria ya que es funcional para agrupar las decisiones. Se agrupan en conjunto las áreas con responsabilidades de decisión similares, como las relacionadas con las instalaciones o inventarios. Estas decisiones en general muestran el ordenamiento en el tiempo que se dan y son coherentes a los lineamientos del negocio dados en las políticas corporativas. Algunas se dan y otras no, todo depende del cumplimiento de la misión y visión de la empresa. (Villalobos, 2020)



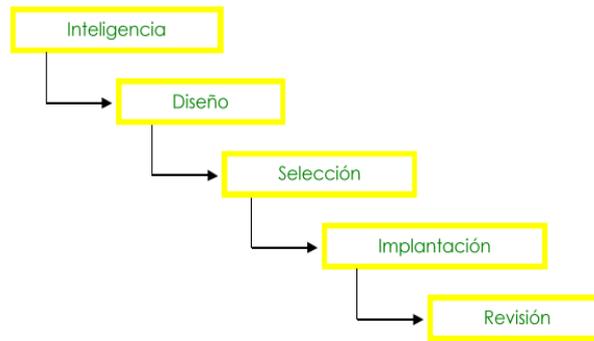
**Figura 3-1:** Decisiones Financiera Básicas

**Elaboración:** Macas Muso, R. (2020)

**Fuente:** (Salazar, 2016)

### 1.2.8.2. Etapas en el proceso de toma de decisiones

En la toma de decisiones se desarrollan procesos internos en un período de tiempo, una serie de etapas como muestra la imagen:



**Figura 4-1:** Etapas del proceso de toma de decisiones

**Elaboración:** Macas Muso, R. (2020)

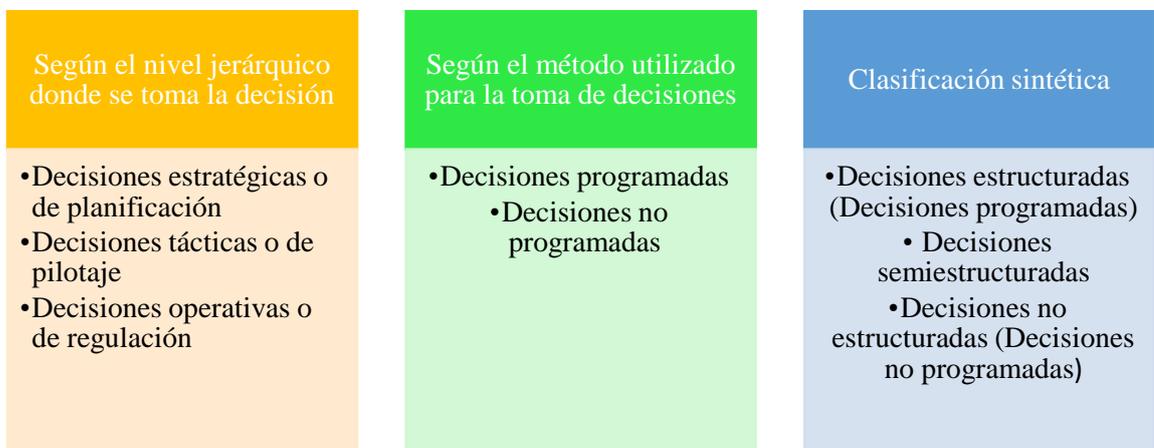
**Fuente:** (Canós Darós et al. 2012)

- **Fase de inteligencia:** Primero, realizar un análisis interno y externo completo para encontrar la causa raíz de este problema. Debemos recordar que este análisis depende de cómo el tomador de decisiones comprenda el problema, es decir, la forma en que se selecciona, recibe, organiza e interpreta la información. Es necesario recopilar todos los datos disponibles sobre el tema para optimizar la utilidad de la información.
- **Fase de diseño, modelización o concepción:** consiste en identificar y enumerar todas las alternativas, estrategias o planes de acción posibles. Con este fin, debemos realizar un análisis exhaustivo del problema y sugerir que las personas con diferentes puntos de vista presenten sus opiniones para que no haya una alternativa desconocida.
- **Fase de selección:** Incluye elegir una alternativa. Por esta razón, los objetivos y recursos de la empresa deben considerarse al evaluar todos los planes de acción. Además, las alternativas elegidas deben ser factibles y ayudar a resolver el problema. Deben considerarse los problemas que pueden surgir en el futuro y las consecuencias asociadas con cada alternativa. Por supuesto, la selección se basa en la cantidad y calidad de la información disponible para este propósito.
- **Fase de implantación:** Medidas desarrolladas para alternativas seleccionadas para resolver problemas.

- **Fase de revisión:** Se utiliza para verificar si la ejecución de la decisión es la más adecuada y si se logra el resultado esperado. Realizar el control para evaluar operaciones pasadas y, si no es correcto, reinicie el proceso. (Zapata et al. 2016)

### 1.2.8.3. Tipo de decisiones

No todas las decisiones son de igual importancia o producen los mismos resultados. Encontrar nuevas instalaciones de producción, contratar nuevos empleados o clasificar artículos en el inventario es diferente. Se presentan tres categorías de decisiones que autores pueden tomar en la empresa. Estas clasificaciones se muestran en la figura:



**Figura 5-1:** Tipos de decisiones

**Elaboración:** Macas Muso, R. (2020)

**Fuente:** Zapata et al. (2016)

## 1.3. Marco Conceptual

**Función Financiera.** Se define a través de las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los detalles específicos varían entre las organizaciones, algunas tareas financieras son básicas. Las principales funciones financieras básicas son planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incrementen al máximo la eficacia de operación de la organización. (Brighman, 2015)

**Gestión.** Este es el acto de gestionar y gestionar una actividad profesional, cuyo objetivo es determinar los objetivos y los medios para su realización, designar una organización sistemática, formular estrategias de desarrollo y ejecutar la gestión de personal. (Coello, 2020)

**Gestión financiera.** Consiste en recursos en la empresa de gestión para garantizar que estos recursos sean suficientes para pagar su funcionamiento normal. (Rosillon, 2009)

**Instrumentos Financieros.** En la estructura de mercados e instituciones financieras, los administradores financieros tienen una amplia diversidad de posibilidades respecto a los instrumentos en los que pueden invertir sus fondos y en relación con las formas de financiamiento necesarios. (Brighman, 2015)

**Herramientas.** En la gestión financiera de la organización, se requieren ciertas herramientas para gestionar adecuadamente los recursos comerciales o económicos. Estas herramientas son adecuadas para operaciones comerciales, industriales y de servicio. Incluso en nuestras actividades personales. (Córdoba Padilla 2012)

**Indicador.** Son herramientas diseñadas con la información financiera de la empresa y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generación de liquidez, los ingresos y las ganancias de la entidad a través de la interpretación numérica, los resultados y la información general. (Pozo, 2013)

**Modelo de gestión financiera.** Un conjunto de procesos, centrados en la planificación, organización, gestión y control efectivo de finanzas, recursos humanos, etc. Propiedad de la organización o empresa. (Muñoz, 2001)

#### **1.4. Idea a defender**

El Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la toma de decisiones en la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

##### 2.1.1. *Cualitativo*

“Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri 2014:7)

Para el desarrollo del modelo de gestión financiera se recopiló la información necesaria para el desarrollo propositivo, mediante entrevistas al gerente y colaboradores de la empresa, para describir y detallar todo lo que pasa con el progreso de la organización de forma interna.

##### 2.1.2. *Cuantitativo*

“Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.(Hernández Sampieri 2014:4)

Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que mediante el problema se da paso a definir con claridad lo que va a realizar la empresa, siendo medible y analizado a través de ratios, indicadores, análisis financiero y un estudio de campo por métodos estadísticos para demostrar y comprobar qué es lo que está generando el problema, llegando así a la mejora de la empresa.

#### 2.2. Nivel de Investigación

##### 2.2.1. *Descriptivo*

Busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas, los grupos, de comunidades, de procesos, de objetos o de cualquier fenómeno que pueda someterse a ser

analizado. Esto quiere decir, que únicamente se pretende medir o recolectar información de una manera independiente o en conjunto sobre conceptos o variables a los que son referidos, esto es, su objetivo no es indicar como pueden ser relacionados. (Hernández Sampieri 2014)

Mediante el análisis situacional o diagnóstico de la empresa se logró establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y luego con una visión prospectiva y en función del análisis financiero, se logró describir la situación económica y financiera de la empresa.

## **2.3. Diseño de Investigación**

### **2.3.1. *Transversal***

El diseño de la investigación transaccional o transversal se encarga de recolectar datos en un momento, tiempo único. El propósito es describir las variables y analizar como incide e interrelación en el momento dado. (Hernández Sampieri 2014)

Al realizar el trabajo de investigación se analizó la variable y se determinó que vamos a realizar en cierto periodo de tiempo, en este caso al observar el estudio de campo se revisó los estados financieros, a más de ello se verificó la situación actual de la empresa en un período de tiempo determinado, para establecer el grado de relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **2.4.1. *Documental***

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos”. Es fundamental en el desarrollo de este trabajo de investigación debido que es la primera parte en el proceso, ayuda a entender de manera conceptual lo que se pretende realizar, además de ello se obtiene información de diferentes autores llegando a una propia conclusión. (Baena Paz 2017:68)

Proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales como son los medios impresos, audiovisuales o electrónicos. (Arias, 2006)

Su característica principal es el empleo predominante de registros gráficos como fuente de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en forma de manuscritos impresos (Básico, 2006).

En esta investigación se utilizó en primer lugar fuentes documentales para sustentar técnicamente las variables mediante información bibliográfica, como también información de la empresa contenida en sus estados financieros.

#### **2.4.2. Investigación de campo**

Este tipo de investigación generalmente toma las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. Se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio (Básico, 2006).

Es aquella que recolecta datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad en donde se ocurren los acontecimientos, no se manipulan ni controlan las variables, es decir el investigador obtiene la información, pero no cambia las condiciones en la situación existente. (Arias, 2006)

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de la ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, a donde se acudió en varias oportunidades para el levantamiento de información, aplicación de encuestas, entrevistas como también a constatar mediante observación, la realidad en la que se desenvuelve actualmente la empresa.

#### **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Para la investigación se ha utilizado varias técnicas e instrumentos como la encuesta para recopilar información de los colaboradores y clientes de la empresa, los mismos que fueron utilizados para obtener las preguntas, evitando así confusiones que puedan afectar todo el contexto de la investigación.

Fue necesario realizar una entrevista para obtener información del gerente propietario mediante un dialogo, para recopilar los suficientes recursos posibles respecto al manejo y control de la empresa.

### **2.5.1. Métodos**

Este método significa pasar por una serie de operaciones y reglas predeterminadas para lograr los resultados sugeridos, ya que intenta determinar los procedimientos que deben seguirse en el orden y el alcance de la observación, la experimentación, la experiencia y el razonamiento adecuado.(Baena Paz 2017)

#### **2.5.1.1. Inductivo**

El método inductivo va de lo particular a lo general, al momento de empezar a realizar las conclusiones generales de la empresa por medio de un diagnóstico que se ha realizado mediante el análisis horizontal, vertical he indicadores financieros para poder elaborar un modelo de gestión financiera que se sea compatible con la empresa.

#### **2.5.1.2. Deductivo**

Se empleará el método deductivo ya que se utilizará los estados financieros de la empresa de los últimos años para poder analizarlos y verificar cada cuenta que se muestra en el desarrollo de la investigación. Como este método va de lo general a lo particular este método beneficiara para llegar a tomar mejores decisiones para la empresa.

## **2.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

### **2.6.1. Instrumentos**

#### **2.6.1.1. Guía de observación**

Durante la observación en la sumersión inicial se puede o no utilizar un formato. A menudo, puede ser simple como una hoja de papel divida en dos partes: en un lado registra las anotaciones descriptivas y el en el otro las interpretativas.(Hernández Sampieri 2014)

Para realizar la investigación será necesario realizar una guía de observación para observar y verificar el ámbito en el que se desarrolla y se gestiona la empresa.

#### 2.6.1.2. *Guía de entrevista*

“El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado (“en sus propias palabras”). El entrevistador debe escucharlo con atención e interesarse por el contenido y la narrativa de cada respuesta.”(Hernández Sampieri 2014:405)

#### 2.6.1.3. *Cuestionario*

Cuestionario es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario. Será necesario realizar un cuestionario acorde a la población que vamos a realizar el estudio tomando parámetros y requerimientos para el mismo. (Baena Paz 2017:82)

### **2.6.2. *Técnicas***

#### 2.6.2.1. *Observación*

No es mera contemplación “sentarse a ver el mundo y tomar notas”; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.(Hernández Sampieri 2014:399)

Al momento de dirigirnos a la empresa empleamos esta técnica para levantar información necesaria en toda la investigación, aquí observamos y verificamos los procesos administrativos y sus instalaciones pudiendo tener un contacto con el mismo.

#### 2.6.2.2. *Entrevista*

“Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”(Hernández Sampieri 2014:403)

La técnica de la entrevista se utilizó para recabar información del gerente propietario de la empresa, por medio de varias preguntas abiertas que ayuden a reconocer toda situación, desde su jerarquía para así recopilar información necesaria y alzar un diagnóstico situacional de la empresa “Ferretería La Bahía”.

### 2.6.2.3. Encuesta

“Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando”. (Baena Paz 2017:82)

La encuesta es un banco de preguntas cerradas que fueron anticipadamente elaboradas, esto facilitó el conocer más a fondo la empresa. Esta encuesta fue dirigida a todos los empleados de la empresa.

## 2.7. Población y Muestra

### 2.7.1. Población

Esta población está conformada por 8 colaboradores de la empresa Ferretería la Bahía, que a continuación se describe en la tabla.

**Tabla 5-2:** Población

Población	Número
Gerente Propietario	1
Contadora	1
Secretaria	1
Ventas	4
Bodega	1
Total	8

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

### 2.7.2. Muestra

Al ser una población finita, relativamente pequeña, no fue necesario extraer una muestra, la investigación se aplicó a todos los empleados establecidos en la tabla anterior.

## 2.8. Análisis e interpretación de resultados

### 2.8.1. Encuesta aplicada a empleados de la ferretería La Bahía

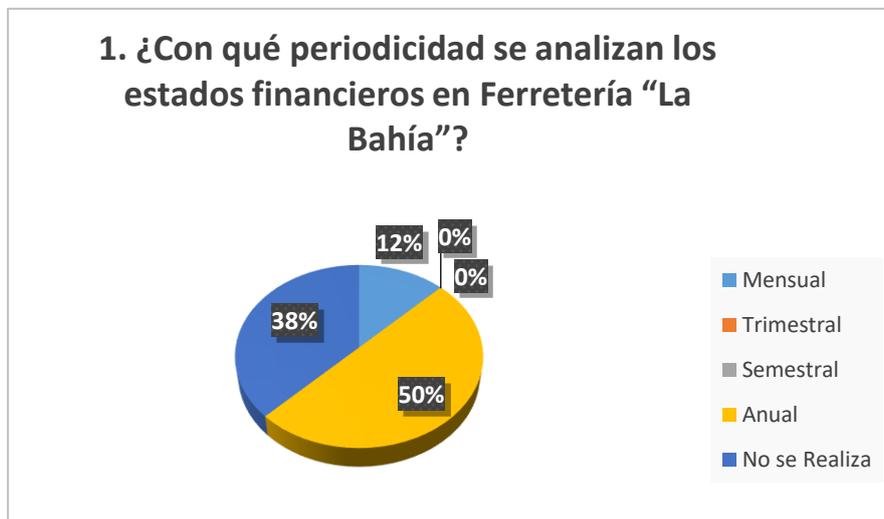
1. ¿Con qué periodicidad se analizan los estados financieros en Ferretería “La Bahía”?

**Tabla 6-2:** Pregunta 1

¿Con qué periodicidad se analizan los estados financieros en Ferretería “La Bahía”?		
RESPUESTA	Tabulación	%
Mensual	1	13%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	4	50%
No se Realiza	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** El 50% de empleados contesta que la información financiera de la ferretería “La Bahía” se analizan anualmente, el 38% no se realiza y el 12% restante en forma mensual.



**Gráfico 1-2:** Pregunta 1

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

#### **Interpretación:**

La mayoría de empleados desconoce la periodicidad con que se analizan los estados financieros de la empresa.

2. ¿Qué herramientas y técnicas de análisis financiero se utiliza en la empresa?

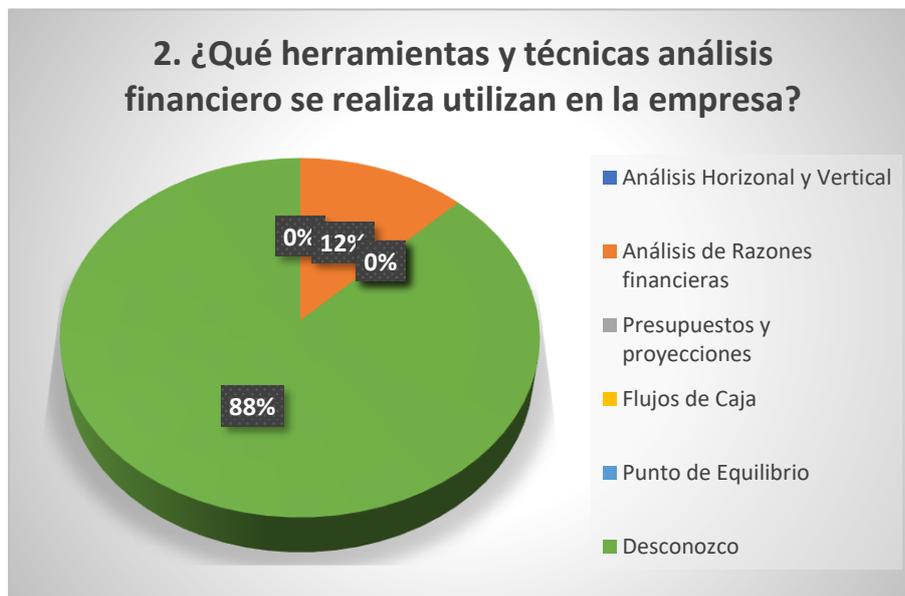
**Tabla 7-2:** Pregunta 2

¿Qué herramientas y técnicas de análisis financiero se utiliza en la empresa?		
RESPUESTA	Tabulación	%
<b>Análisis Horizontal y Vertical</b>	0	0%
<b>Análisis de Razones financieras</b>	1	13%
<b>Presupuestos y proyecciones</b>	0	0%
<b>Flujos de Caja</b>	0	0%
<b>Punto de Equilibrio</b>	0	0%
<b>Desconozco</b>	7	88%
Total	8	100%

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** Según las encuestas realizadas a los empleados de la ferretería “La Bahía”, para el 13% menciona que se utiliza actualmente las razones financieras en la empresa, y los 7 empleados que corresponden al 88% restantes desconocen, el tipo de herramientas y técnica de análisis financiero que se utiliza en la empresa.



**Gráfico 2-2:** Pregunta 2

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** El 88% de los empleados de la ferretería “La Bahía” desconocen el tipo de técnica y/o análisis que utiliza la empresa actualmente, y para el 12% se realiza un Análisis de razones financieras.

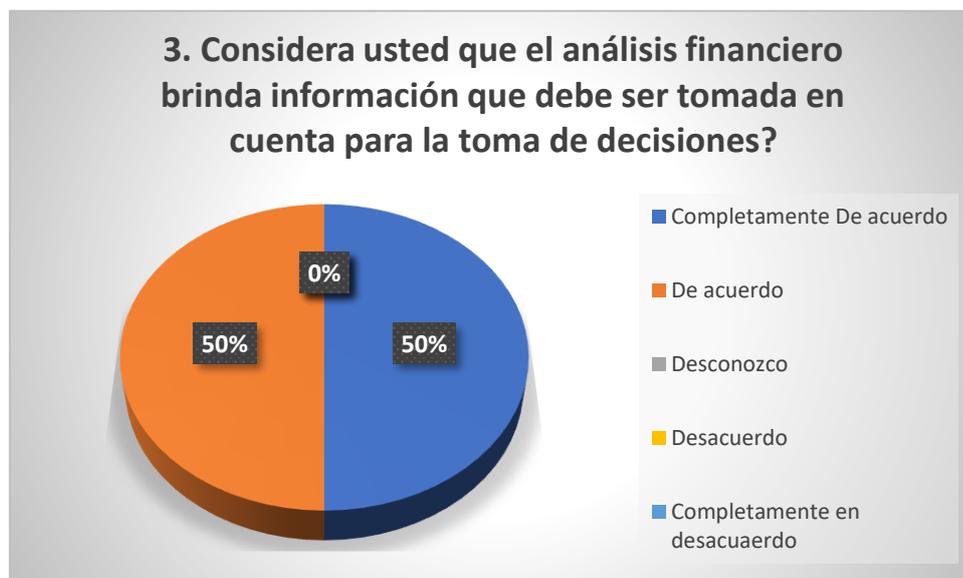
3. Considera usted que el análisis financiero brinda información que debe ser tomada en cuenta para la toma de decisiones en la ferretería la Bahía?

**Tabla 8-2:** Pregunta 3

Considera usted que el análisis financiero brinda información que debe ser tomada en cuenta para la toma de decisiones?		
RESPUESTA	Tabulación	%
Completamente de acuerdo	4	50%
De acuerdo	4	50%
Desconozco	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Completamente en desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

Análisis: 4 empleados de la ferretería “La Bahía” están completamente de acuerdo con que el análisis financiero brinda información que debe ser tomada en cuenta en la toma de decisiones, y según los otros 4 empleados están de acuerdo.



**Gráfico 3-2:** Pregunta 3  
Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** EL 50% de los empleados de la ferretería “La Bahía” están completamente de acuerdo y el 50% restante está de acuerdo con que el análisis financiero brinda información que debe ser tomada en cuenta en la toma de decisiones.

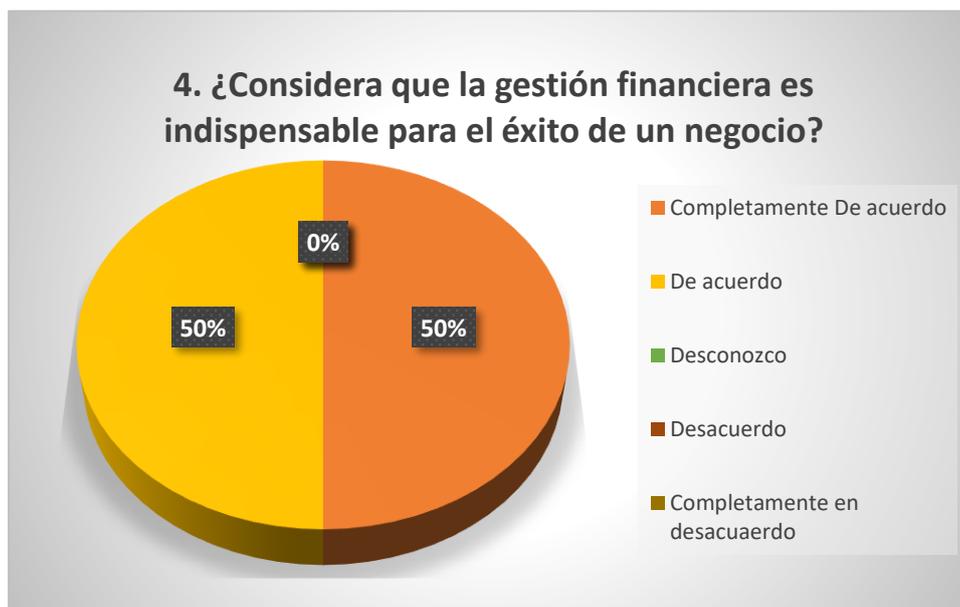
4. ¿Considera que la gestión financiera es indispensable para el éxito de un negocio?

**Tabla 9-2:** Pregunta 4

¿Considera que la gestión financiera es indispensable para el éxito de un negocio?		
RESPUESTA	Tabulación	%
Completamente de acuerdo	4	50%
De acuerdo	4	50%
Desconozco	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Completamente en desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** 4 empleados de ferretería “La Bahía” están completamente de acuerdo en que la gestión financiera es indispensable para el éxito de un negocio y según los 4 restantes están de acuerdo.



**Gráfico 4-2:** Pregunta 4

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** El 50% de los empleados de la ferretería “La Bahía” está completamente de acuerdo en que la gestión financiera es indispensable para el éxito de un negocio y según el 50% restantes están de acuerdo.

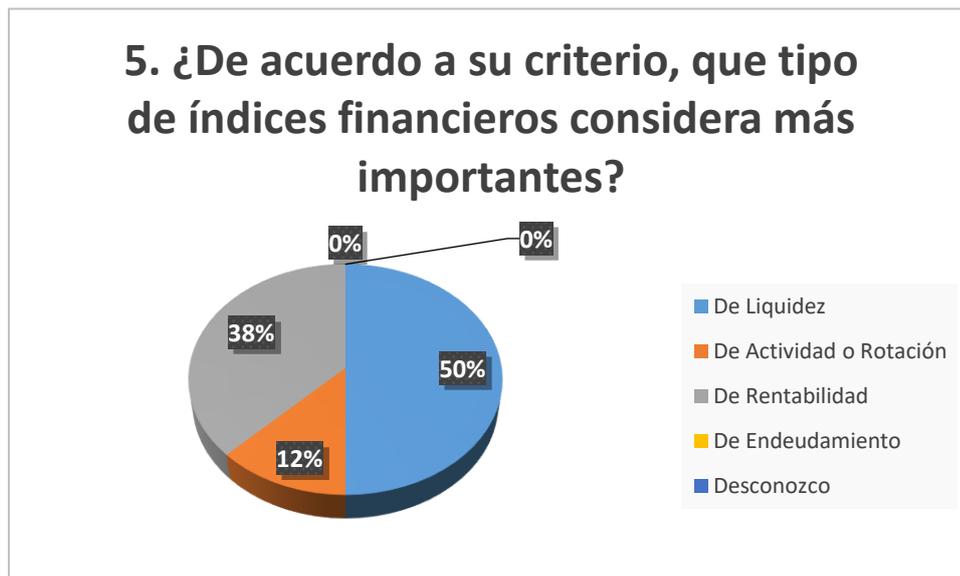
5. ¿De acuerdo a su criterio, que tipo de índices financieros considera más importantes?

**Tabla 10-2:** Pregunta 5

¿De acuerdo a su criterio, que tipo de índices financieros considera más importantes?		
RESPUESTA	Tabulación	%
De Liquidez	2	25%
De Actividad o Rotación	5	63%
De Rentabilidad	0	0%
De Endeudamiento	1	13%
Desconozco	0	0%
Total	8	100%

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** Los índices financieros de Liquidez son los más importantes para el 50% de empleados de la ferretería “La Bahía”, luego están los índices de Rentabilidad con un 38% y los índices de Actividad en un 12%.



**Gráfico 5-2:** Pregunta 5

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** La mayor parte de empleados consideran más importantes los índices de Liquidez, asociados con la necesidad de contar con dinero en efectivo y sus equivalentes, y la rentabilidad está asociada con la recuperación o retorno de las inversiones y es de interés fundamental para los dueños de la ferretería.

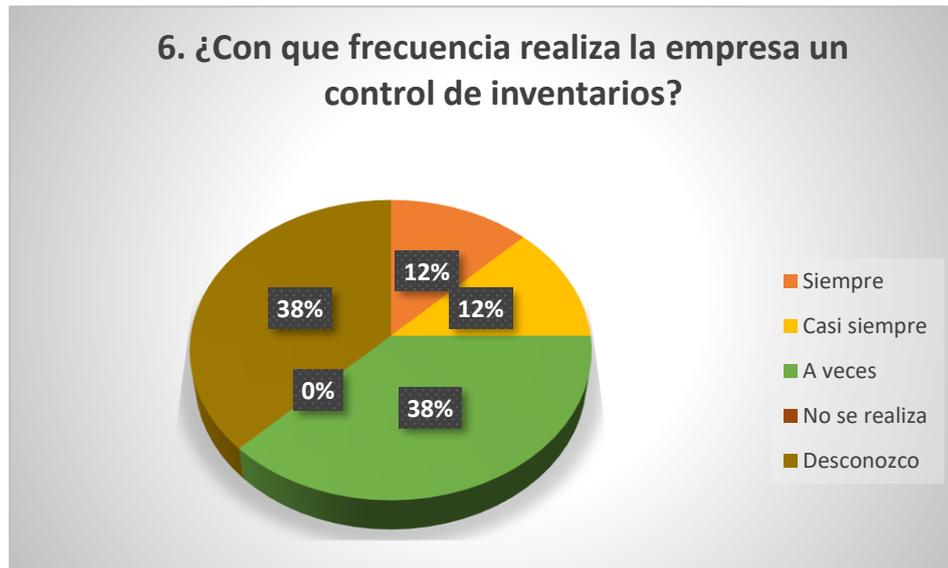
6. ¿Con que frecuencia se realiza en la empresa un control de inventarios?

**Tabla 11-2:** Pregunta 6

¿Con que frecuencia realiza la empresa un control de inventarios?		
RESPUESTA	Tabulación	%
Siempre	1	13%
Casi siempre	1	13%
A veces	3	38%
No se realiza	0	0%
Desconozco	3	38%
Total	8	100%

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** Según las encuestas realizadas a los empleados de la ferretería “La Bahía”, 1 empleado dice que siempre se realiza un control de inventarios en la empresa, 1 empleado dice que casi siempre, 3 empleados consideran que a veces, y 3 empleados restantes desconocen la frecuencia con la que se realiza el control de inventarios.



**Gráfico 6-2:** Pregunta 6

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** El 38% de los empleados de la ferretería “La Bahía” respondieron que a veces se utiliza un sistema de control de inventarios, otro 38% dice que no se realiza, para el 12% casi siempre, y para el otro 12% siempre.

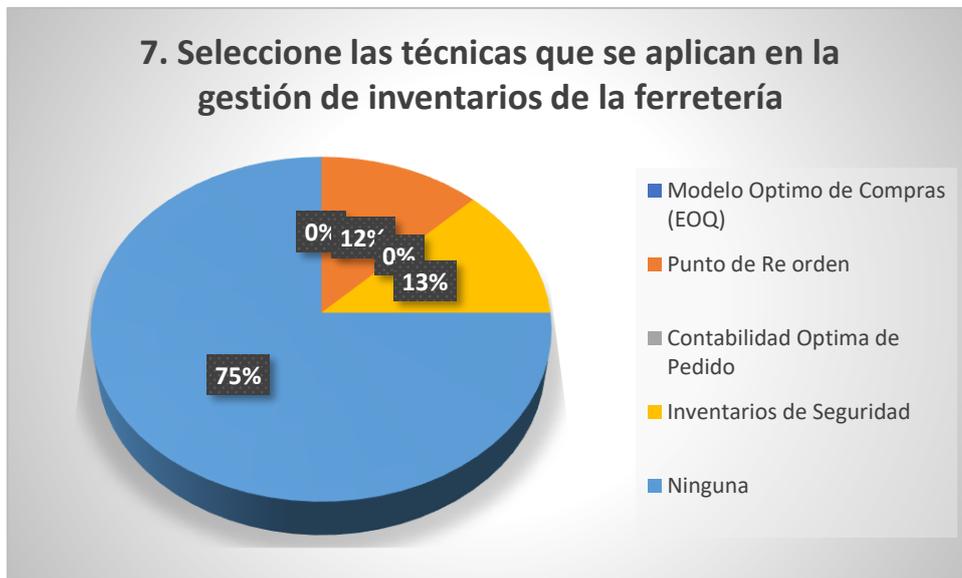
7. Seleccione las técnicas que considera se aplican en la gestión de inventarios de la ferretería

**Tabla 12-2:** Pregunta 7

Técnicas que considera se aplican en la gestión de inventarios de la ferretería.		
RESPUESTA	Tabulación	%
Modelo Optimo de Compras (EOQ)	0	0%
Punto de Re orden	1	13%
Cantidad Optima de Pedido	0	0%
Inventarios de Seguridad	1	13%
Ninguna	6	75%
Total	8	100%

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** 1 empleado que representa el 13%, respondió que el punto de re orden es la técnica que se aplica en la gestión de inventarios de la ferretería, otro empleado responde que son los Inventarios de seguridad, y para 6 empleados que representan el 75%, ninguna.



**Gráfico 7-2:** Pregunta 7

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** Para el 75% de los empleados de la ferretería “La Bahía” no se aplica ninguna técnica en la gestión de inventarios de la empresa, para 12% es el punto de re orden y para el 13% es el Inventario de seguridad.

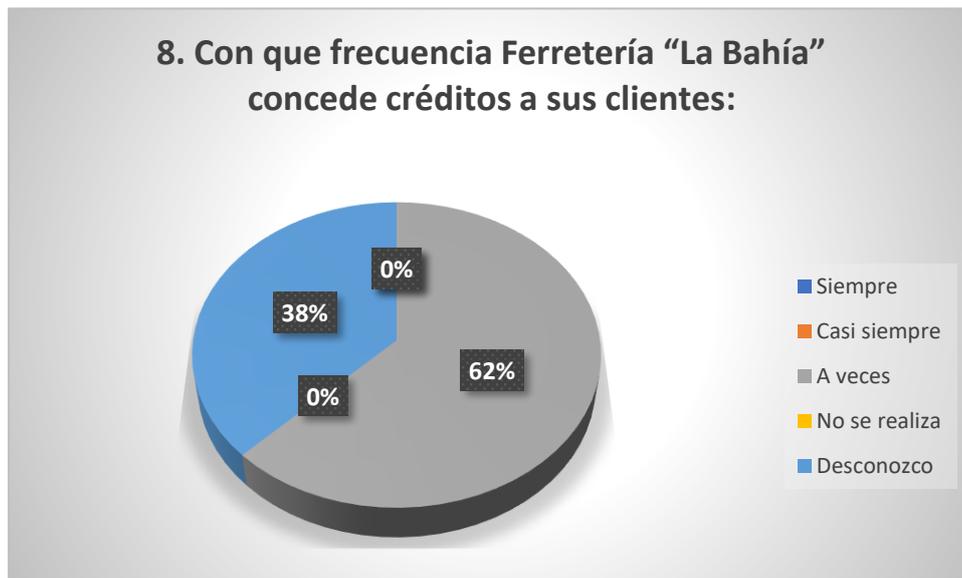
8. Con que frecuencia Ferretería “La Bahía” concede créditos a sus clientes:

**Tabla 13-2:** Pregunta 8

Con que frecuencia Ferretería “La Bahía” concede créditos a sus clientes		
RESPUESTA	Tabulación	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	5	63%
No se realiza	0	0%
Desconozco	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** Para 5 empleados de la ferretería “La Bahía” a veces se concede créditos a los clientes, y 3 empleados desconocen si se realizan créditos a los clientes.



**Gráfico 8-2:** Pregunta 8  
Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** el 62% de los empleados considera que, si se concede créditos a los clientes de ferretería “La Bahía”, y el 38% desconoce si se otorga o no créditos.

9. Seleccione los criterios que ferretería “La Bahía” toma en cuenta para la concesión de créditos:

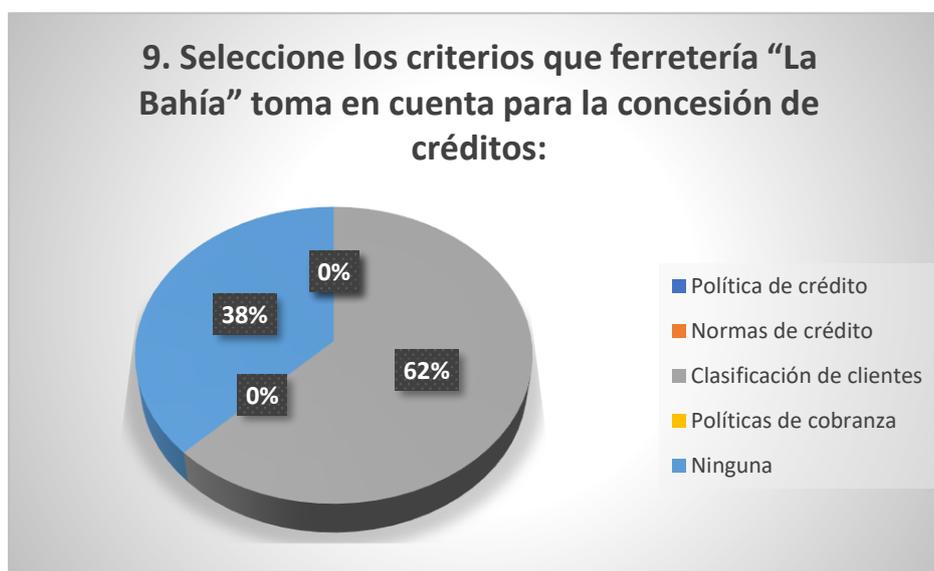
**Tabla 14-2:** Pregunta 9

Seleccione los criterios que ferretería “La Bahía” toma en cuenta para la concesión de créditos		
RESPUESTA	Tabulación	%
Política de crédito	0	0%
Normas de crédito	0	0%
Clasificación de clientes	5	63%
Políticas de cobranza	0	0%
Ninguna	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** Según las encuestas realizadas a los empleados de ferretería “La Bahía”, 5 empleados dicen que la clasificación de los clientes es el criterio que se toma en cuenta para la concesión de créditos, 3 empleados respondieron que no se toma en cuenta ningún criterio.



**Gráfico 9-2:** Pregunta 9

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** Para el 62% de los empleados el criterio que se toma en cuenta para la concesión de créditos es la clasificación de clientes y para el 38% no se tiene en cuenta ningún criterio.

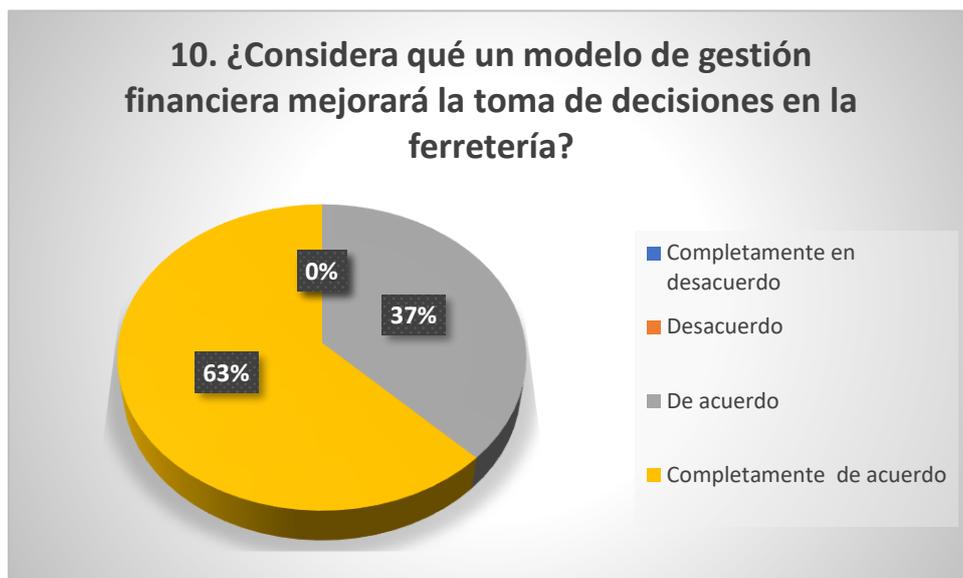
10. ¿Considera que un modelo de gestión financiera mejorara la toma de decisiones en la ferretería?

**Tabla 15-2:** Pregunta 10

¿Considera que un modelo de gestión financiera mejorara la toma de decisiones en la ferretería?		
RESPUESTA	Tabulación	%
Completamente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	38%
Completamente de Acuerdo	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Análisis:** El 68% de empelados de la ferretería está completamente de acuerdo que un modelo de gestión permitirá mejorar la toma de decisiones, y el 38% está de acuerdo



**Gráfico 10-2:** Pregunta 10

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Interpretación:** Esta pregunta nos permite concluir que es muy importante para la ferretería contar con un Modelo de Gestión Financiera que se constituye en la base fundamental y una guía para mejorar la toma de decisiones y por ende la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos empresariales.

## **2.8.2. Entrevista dirigida al gerente propietario de la empresa “Ferretería La Bahía”**

**Entrevistado:** Sr. Alfredo Macas.

### **1. ¿Tiene la empresa definida su misión, visión y objetivos empresariales?**

Si, la empresa al momento si cuenta con una misión, visión y objetivos, sin embargo, las mismas no han podido ser socializadas entre los empleados de la ferretería, la misión y visión la conocen sus propietarios, quienes nos limitamos a trabajar de acuerdo a la experiencia desarrollada en el transcurso de los años, los valores éticos y morales que hemos aprendido de nuestros padres y que queremos heredar a nuestros hijos.

### **2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?**

No cuenta con un plan estratégico, la gestión está orientada hacia el logro de resultados, pero sin un documento formal como tampoco cuenta con planes operativos anuales por tanto no es factible comparar y medir los resultados.

### **3. ¿Se utiliza la información financiera para la toma de decisiones?**

Al ser una empresa de carácter familiar, la misma tiene que cumplir con la obligatoriedad de llevar contabilidad, con fines de cumplimiento de asuntos legales y tributarios. Los estados financieros son elaborados por la contadora particular quien nos informa al término de cada periodo los resultados obtenidos sobre todo de las utilidades. Consecuentemente podemos concluir que no se está utilizando los estados financieros para tomar decisiones importantes.

### **4. ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo para el desarrollo y crecimiento de la ferretería?**

Al momento la ferretería cuenta con 1 local principal y 2 sucursales estratégicamente ubicadas en el sector del mercado Dávalos y el mercado Oriental. El objetivo fundamental de corto y mediano plazo es asegurar un posicionamiento en el mercado, y asegurar una rentabilidad que permita ampliar las inversiones, cancelar deudas en el sistema financiero y recuperar la actividad comercial muy venida a menos por efectos de la pandemia que atraviesa el país y el mundo. El objetivo a largo plazo es consolidar la empresa familiar mediante la capitalización y re inversión de las utilidades, para servir a la colectividad con productos de alta calidad.

**5. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión?**

Si, por cuanto considero que la empresa requiere de una guía y un sistema de información financiera que permita sustentar las decisiones empresariales en forma técnica y de manera oportuna debido al crecimiento de la actividad comercial y por ende el manejo financiero se convierte en una necesidad para asegurar la transparencia, y eficiencia de los recursos económicos conseguidos con mucho esfuerzo y sacrificio a lo largo de aproximadamente 27 años de servir a la comunidad.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO PROPOSITIVO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de la Empresa

Ferretería “La Bahía” nace en el año 1993 en la ciudad de Riobamba ubicada en las calles Febres Cordero 28 – 50 y Av. Antonio José de Sucre, su inicial y principal objetivo fue captar el mercado con productos de ferretería de alta rotación, y precios competitivos, bajo la idea y ejecución de Luis Alfredo Macas Macas.

En el año 2008, la ciudad comienza a tener un crecimiento en el sector de la construcción, es así que se identifica una gran demanda por satisfacer, por lo mismo la ferretería se ve involucrada en la capacidad competitiva y se realiza la apertura de una sucursal en la misma ciudad ubicada en las calles Carabobo 29 – 34 entre Venezuela y Febres Cordero. En la actualidad los principales competidores se encuentran aperturando nuevas sucursales es por ello que se ha inaugurado la segunda sucursal en el sector del mercado Oriental de Riobamba, mismo que no ha cubierto en su totalidad la demanda en el área de construcción y ferretería. (Macas, 2018)



**Figura 6-3:** Instalaciones Matriz Ferreteria la Bahía

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

Actualmente la empresa enfrenta diversos tipos de competencia: Directa e Indirecta, entre los competidores directos podemos mencionar los siguientes: Almacén El Foco, Ferrisariato, Kywi, Centro Ferretero, Comercial Cevallos, El Cisne, Ferro Norte, Comercial Puruhá, Mi Comisariato.



**Figura 7-3:** Instalaciones Agencia Oriental Ferretería la Bahía  
**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

### 3.2. Productos y Servicios

Ferretería la Bahía, actualmente cuenta con una gran variedad de líneas de productos de ferretería y materiales de construcción, los cuales podemos agruparlos en los siguientes:

#### **Artículos de Plomería:**

- Bombas de Agua
- Calefones a Gas
- Silicones
- Calefones Eléctricos
- Mangueras
- Sanitarios
- Accesorios de baño

#### **Material de Carpintería**

- Discos de corte de madera

- Lijas, Clavos
- Picaportes
- Bisagras
- Tornillos, Rodelas

### **Pinturas, lacas y afines**

- Laca de madera
- Laca de piso
- Barniz para madera
- Sellador
- Pintura esmalte
- Pintura de Agua
- Pintura satinada
- Pintura de teja
- Pintura en spray
- Pistolas para pintar
- Rodillos
- Barniz para metal
- Pigmentos
- Pinceles
- Brochas

### **Herramientas eléctricas**

- Discos de corte de concreto
- Discos de corte de metal
- Compresores
- Tanques de presión

### **Material de Albañilería:**

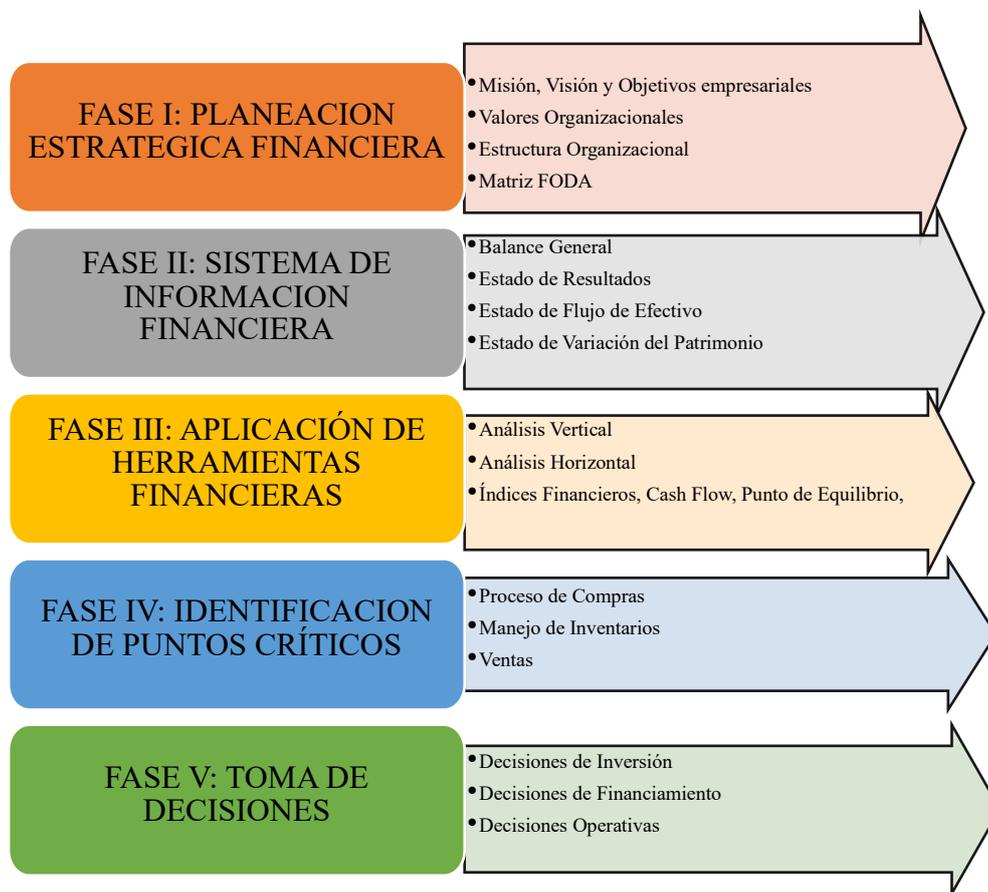
- Zinc
- Balanzas
- Fregaderos,

- Tubos de Agua
- Mallas
- Accesorios de tubería, etc.

### Material Eléctrico

Cerrajería, etc.

### 3.3. Modelo de Gestión Financiera para la Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba



**Figura 8-3:** Modelo de Gestión Financiera Ferretería la Bahía  
**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

El esquema anterior resume el Modelo de Gestión propuesto para la Ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, el mismo responde a las necesidades operativas, al tamaño y las características del tipo de negocio comercial, teniendo como actividad fundamental o giro del

negocio la comercialización de todo tipo de productos de ferretería y materiales de construcción, destinado al mercado objetivo de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.

### **3.3.1. *Objetivo General del Modelo de Gestión Financiera***

Presentar un Modelo de Gestión Financiera para la Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba, a fin de contar con una guía que permita mejorar la toma de decisiones empresariales.

### **3.3.2. *Objetivos específicos del Modelo***

- Identificar las fases del Modelo de Gestión Financiera
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la ferretería
- Proponer un conjunto de herramientas financieras acorde a las necesidades administrativas y operativas del negocio
- Identificar puntos críticos de la actividad del giro del negocio
- Orientar la toma de decisiones hacia la eficiencia y eficacia.

### **3.3.3. *Fundamentación***

La aplicación de un modelo de gestión financiera en la Ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, se fundamenta en la necesidad de contar con herramientas de gestión que permitan mejorar la toma de decisiones, tomado como referencia, la información proporcionada por los propietarios y empleados con la finalidad mejorar los niveles de desempeño y los resultados, en términos de eficiencia, eficacia y economía y que en el transcurso del tiempo podrán visualizarse en la rentabilidad económica y financiera.

La propuesta del Modelo de Gestión Financiera para la ferretería la Bahía, consta de cinco Fases las mismas que se describen a continuación

### **3.3.4. *FASE I: Planeación estratégica financiera***

La Empresa comercial ferretería la bahía de la ciudad de Riobamba, al momento no cuenta con un Plan Estratégico empresarial, que permita identificar con claridad su misión, visión, objetivos empresariales, tampoco se ha definido una filosofía y valores organizacionales, a fin de caracterizar a la empresa dentro del contexto social y económico en el que se desenvuelve. Por tanto, la presente propuesta plantea estos elementos sustanciales en los siguientes términos:

### 3.3.4.1. Diagnóstico

El siguiente diagnóstico empresarial de la ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, se realizó en base al conocimiento de la actividad empresarial y giro del negocio, mediante observación directa y experiencia desarrollada a lo largo de mi vida familiar y responde al criterio de los propietarios en este caso el Sr. Luis Alfredo Macas, Gerente propietario del negocio.

**Tabla 16-3:** Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio conocimiento del negocio</li> <li>• Edificio Propio</li> <li>• Amplio y funcional Local</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Buena atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento con nuevas sucursales</li> <li>• Expectativa de mejora de condiciones laborales y tributarias con el gobierno entrante.</li> <li>• Ser importadores directos</li> <li>• Obtener nuevas líneas de productos.</li> <li>• Reactivación del sector de la construcción en época post pandemia</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional no definida</li> <li>• No cuenta con Manual de Funciones y procedimientos</li> <li>• No se han definido adecuadamente Procesos (Directivos, Operativos, de Apoyo)</li> <li>• No se aplican herramientas de gestión financiera</li> <li>• Proceso de toma de decisiones empírico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja situación económica de la población</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Incertidumbre ocasionada por la pandemia a nivel mundial</li> <li>• Encarecimiento de precios de productos de ferretería</li> <li>• Inestabilidad Económica del País</li> </ul>

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.4.2. Misión

Nuestra ferretería está comprometida con la distribución y comercialización de productos nacionales e importados, orientados a las labores de construcción, mantenimiento, fabricación y el comercio. Buscamos satisfacer las necesidades del mercado ferretero de la ciudad de Riobamba, con variedad y calidad de productos, servicio oportuno, atención personalizada y precios competitivos; contando con personal eficiente y capacitado para servir con calidez y calidad.

#### 3.3.4.3. *Visión*

Ser una empresa líder en el mercado ferretero de la localidad, generadora de desarrollo productivo económico y social, y dinamizadora del sector de la construcción de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.

#### 3.3.4.4. *Objetivos Empresariales*

- Aumentar la capacidad e infraestructura física de la ferretería mediante la creación de la Agencia Oriental
- Incrementar el posicionamiento en el mercado local, a través de nuevos segmentos de mercado (Industrial e institucional)
- Crear nuevas líneas de productos y servicios en el sector de construcción
- Incrementar la Rentabilidad económica y financiera en 2 puntos porcentuales durante los próximos 3 años
- Modernizar los sistemas administrativos y financieros
- Implementar un Modelo de Gestión Financiera, que permita mejorar la toma de decisiones empresariales.

#### 3.3.4.5. *Principios y Valores Organizacionales*

**Confiabledad.** - ser dignos merecedores de la confianza de nuestros clientes mediante la venta de productos de alta calidad y garantía, con honestidad, valorando a los demás y cumpliendo los compromisos adquiridos.

**Servicio.** – Añadir valor para nuestros clientes, no solamente entregándole lo que él espera legítimamente, sino entregándole una sonrisa con afecto y aprecio.

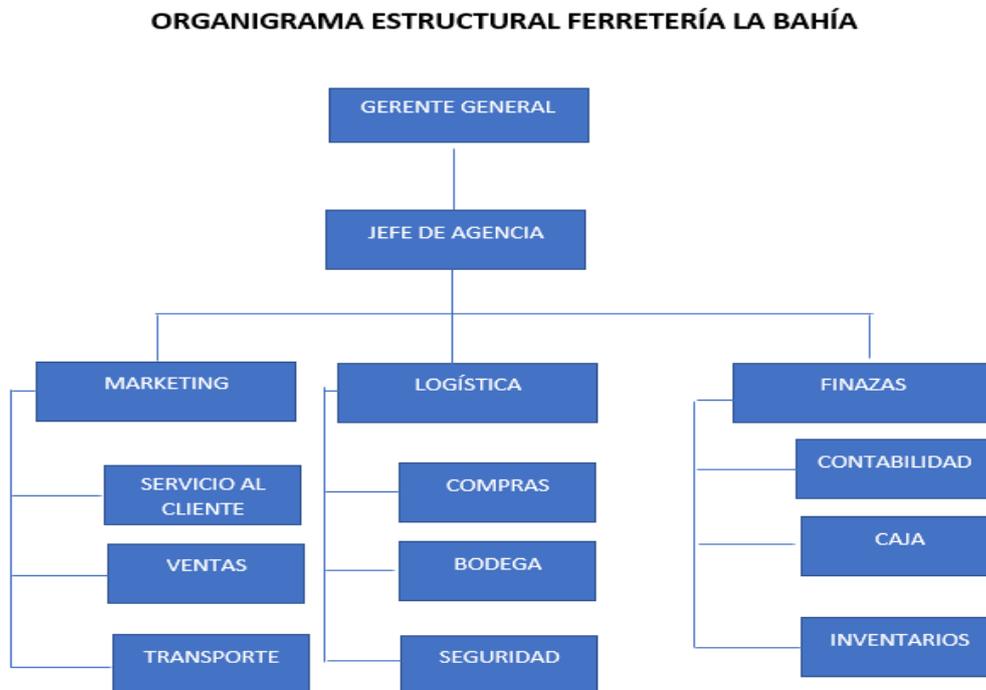
**Calidad.** - cumplir y superar las expectativas del cliente escuchándole con atención y procurando satisfacer sus necesidades.

**Compromiso.** - queremos ofrecer productos que ayuden a solucionar problemas habitacionales, de vivienda y construcción, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos de todo tipo de estrato social.

**Respeto.** - por la vida, por la dignidad humana, el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

**Responsabilidad Social Empresarial.** - queremos ser una empresa comprometida con el desarrollo de la ciudad, los derechos de los empleados y trabajadores de la empresa, de nuestros clientes y proveedores en general.

#### 3.3.4.6. Organigrama Estructural de la empresa



**Elaboración:** Macas Muso, R. (2020)

**Fuente:** Ferretería la Bahía

#### 3.3.5. FASE II: Sistema de información financiera

El resultado final del proceso contable, constituyen los Estados Financieros, mismos que reflejan la situación económica y financiera de la empresa en un periodo determinado. Los Estados Financieros básicos son los siguientes:

- Estado de Situación o Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Variación del Patrimonio
- Estado de Flujo de Efectivo

Los Estados financieros fueron recopilados de la unidad de contabilidad de la empresa, correspondientes a los periodos 2017, 2018.

3.3.5.1. *Balance General*

**Tabla 17-3:** Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>FERRETERIA LA BAHIA</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>911354,50</b>	<b>968706,41</b>
Caja – Bancos	57187,71	55523,46
Clientes		6433,75
Inv. Mercaderías	808634,75	845810,45
Anticipo Impuesto renta	45532,04	46260,49
Inversiones Financieras		14678,26
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>65742,54</b>	<b>156640,53</b>
Construcción en curso		95960,18
Edificios	54960,34	54960,34
(-) Depreciación Acum. Edificios	-10992,07	-13740,09
Muebles y Enseres	32823,84	32823,84
(-) Depreciación Acum. Muebles y E	-13630,54	-16912,92
Equipo de Oficina	1877,68	1877,68
(-) Depreciación Acum Equipo de Oficina	-781,30	-969,09
Equipo de Computo	3661,51	4817,51
(-) Depreciación Acum. Equipo de Computo	-2676,92	-2676,92
Software	500,00	500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>977097,04</b>	<b>1125346,94</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>	<b>526344,19</b>	<b>474198,60</b>
Proveedores	331911,15	349563,29
Beneficios Sociales	6756,34	8191,07
Impuestos x Pagar	7419,32	3601,39
Cuentas por pagar a terceros	170996,98	112842,85
Prestamos por pagar	9260,40	0,00
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>128730,00</b>	<b>296173,53</b>
Prestamos por pagar Largo Plazo	128730,00	296173,53
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>655074,19</b>	<b>770372,13</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	298170,65	326932,04
Utilidad del Ejercicio	23852,20	28042,77
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>322022,85</b>	<b>354974,81</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>977097,04</b>	<b>1125346,94</b>

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.5.2. Estado de Resultados

**Tabla 18-3:** Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>FERRETERIA LA BAHÍA</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>INGRESOS</b>		
INGRESOS ORDINARIOS	621667,4	673864,97
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	60,44	16,33
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>621727,84</b>	<b>673881,3</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	494479,22	<b>532728,87</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>127248,62</b>	<b>141152,43</b>
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,08	54649,25
GASTOS DE VENTAS	186,19	0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>62775,35</b>	<b>86503,18</b>
GASTOS FINANCIEROS	25360,13	42514,52
<b>UAIR</b>	<b>37415,22</b>	<b>43988,66</b>
15% TRABAJADORES	5612,283	6598,299
25% IR	7950,73425	9347,59025
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23852,2028</b>	<b>28042,7708</b>

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.5.3. Estado de Flujo de Efectivo

**Tabla 19-3:** Estado de Flujo de efectivo

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>FERRETERIA LA BAHIA</b>	
<b>PERÍODO 2018 -2019</b>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO 2019</b>	28042,8
(+) DEPRECIACIONES	
Depreciación Acum. Edificios	2748,02
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	3282,38
Depreciación Acum. Equipo de Oficina	187,79
Depreciación Acum. Equipo de Computo	0,00
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
ACTIVOS CORRIENTES	Cambiar signo
Cientes	-6433,75
Inv. Mercaderías	-37175,70
Anticipo Impuesto renta	-728,45
Inversiones Financieras	-14678,26
PASIVOS CORRIENTES	No cambiar signo
Proveedores	17652,14
Beneficios Sociales	1434,73
Impuestos x Pagar	-3817,93
Cuentas por pagar a terceros	-58154,13
Prestamos por pagar	-9260,40
<b>TOTAL, ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-76900,8</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	
ACTIVOS FIJOS	Cambiar Signo
Construcción en curso	-95960,18
Edificios	0,00
Muebles y Enseres	0,00
Equipo de Oficina	-1156,00
Equipo de Computo	0,00
Software	0,00

<b>TOTAL, ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-97116,18</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	No cambiar signo
Prestamos por pagar Largo Plazo	167443,53
CAPITAL SOCIAL	28761,39
UTILIDADES RETENIDAS	-23852,20
<b>TOTAL, ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>172352,72</b>
SUMA TOTAL DE ACTIVIDADES	-1664,25
Variación del Efectivo	-1664,25

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

### **Interpretación:**

#### **Análisis de las actividades de operación**

Cuando el resultado de las actividades de operación es negativo, significa que los flujos de efectivo, no provienen de actividades relacionadas con el giro del negocio, como en este caso. Seguramente provienen de actividades de inversión y/o financiamiento.

#### **Análisis de las actividades de inversión**

Cuando el resultado de las actividades de inversión es negativo, como en este caso, significa que la empresa ha utilizado recursos para invertir, En este año la empresa precisamente ha invertido en Construcciones en curso y Adquisición de Equipo de Cómputo.

#### **Análisis de las actividades de financiamiento**

Cuando el resultado de las actividades de inversión es positivo, como en este caso, significa que la empresa ha generado recursos mediante nuevo financiamiento proveniente de endeudamiento o aportes al capital. Precisamente hay endeudamiento en préstamos LP. e incremento de Capital Social.

#### *3.3.5.4. Estado de Variación del Patrimonio*

#### **3.3.6. FASE III: Implementación de herramientas financieras**

Las herramientas de Gestión Financiera, constituyen los métodos, técnicas utilizadas para facilitar el análisis y la interpretación de la información financiera generada por el sistema contable. En este caso específico y en función de las necesidades operativas y administrativas de le empresa, se han seleccionado las siguientes:

- Método de análisis vertical
- Método de análisis horizontal
- Índices financieros:
  - Índices de liquidez
  - Índices de Endeudamiento
  - Índices de Eficiencia o actividad
  - Índices de Rentabilidad
- Modelo de análisis DUPONT
- Flujos de Caja

3.3.6.1. Método de Análisis Vertical

Tabla 20-3: Análisis Vertical Balance General

BALANCE GENERAL						
FERRRETERIA LA BAHIA						
	20218	PARCIAL	TOTAL	2019	PARCIAL	TOTAL
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>	<b>911354,50</b>	<b>100,0%</b>	<b>93,3%</b>	<b>968706,41</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,1%</b>
Caja – Bancos	57187,71	6,3%	5,9%	55523,46	6,3%	4,9%
Clientes		0,0%	0,0%	6433,75	0,0%	0,6%
Inv. Mercaderías	808634,75	88,7%	82,8%	845810,45	88,7%	75,2%
Anticipo Impuesto renta	45532,04	5,0%	4,7%	46260,49	5,0%	4,1%
Inversiones Financieras		0,0%	0,0%	14678,26	0,0%	1,3%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>65742,54</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>156640,53</b>	<b>100,0%</b>	<b>13,9%</b>
Construcción en curso		0,0%	0,0%	95960,18	61,3%	8,5%
Edificios	54960,34	83,6%	5,6%	54960,34	35,1%	4,9%
(-) Deprec. Acum. Edificios	-10992,07	-16,7%	-1,1%	-13740,09	-8,8%	-1,2%
Muebles y Enseres	32823,84	49,9%	3,4%	32823,84	21,0%	2,9%
(-) Deprec. Acum. M y Ens.	-13630,54	-20,7%	-1,4%	-16912,92	-10,8%	-1,5%
Equipo de Oficina	1877,68	2,9%	0,2%	1877,68	1,2%	0,2%
(-) Deprec. Acum Eq. Oficina	-781,30	-1,2%	-0,1%	-969,09	-0,6%	-0,1%
Equipo de Computo	3661,51	5,6%	0,4%	4817,51	3,1%	0,4%
(-) Deprec. Acum. E. Comp	-2676,92	-4,1%	-0,3%	-2676,92	-1,7%	-0,2%
Software	500,00	0,8%	0,1%	500,00	0,3%	0,0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>977097,04</b>		<b>100,0%</b>	<b>1125346,94</b>		<b>100,0%</b>



Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

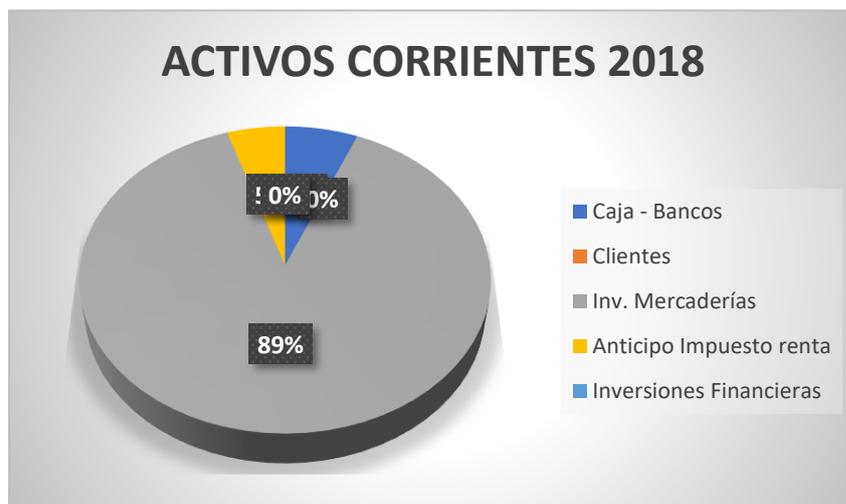
## ***ESTRUCTURA DE INVERSIONES (ACTIVOS)***

### **Análisis. –**

- En el año 2018 el 93,3% de las inversiones, se encuentran concentradas en Activos corrientes, y un 6,7% en Activos Fijos
- En el año 2019 el 86,1% de las inversiones, se encuentran concentradas en Activos corrientes, y un 13,9% en Activos Fijo

### **Interpretación. –**

- Por la naturaleza de una empresa comercial, en la que el giro del negocio es la compra - venta de mercaderías, la estructura de Activos es la adecuada.
- En el año 2019, se nota un incremento en las inversiones fijas, esto debido a que la empresa comienza con la construcción de su nuevo edificio destinado a la creación de la Agencia Oriental de la ferretería.



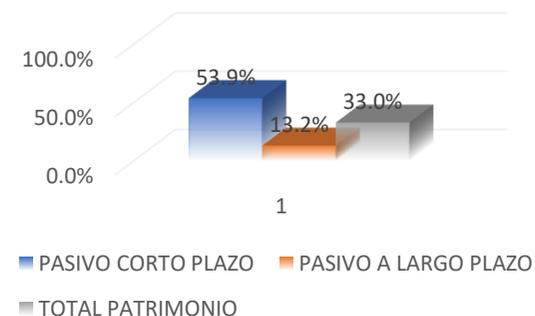
**Fuente:** Empresa "Ferretería La Bahía".  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

Tal como se indica en el gráfico anterior, en la estructura de los Activos corrientes, la cuenta de mayor concentración es Inventario de Mercaderías con un 89% de los Activos Corrientes y un 82% respecto al Activo Total. En el año 2019, la distribución de los recursos es similar

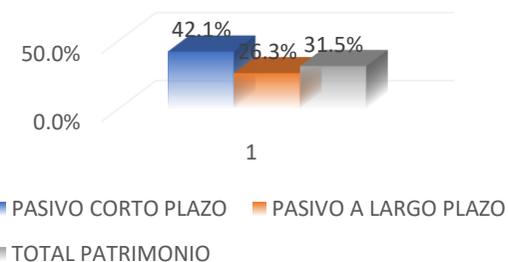
**Tabla 21-3:** Análisis Horizontal Balance General Financiamiento

PASIVO	2018		TOTAL	2019		TOTAL
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>526344,19</b>	<b>100,0%</b>	<b>53,9%</b>	<b>474198,60</b>	<b>100%</b>	<b>42,1%</b>
Proveedores	331911,15	63,1%	34,0%	349563,29	74%	31,1%
Beneficios Sociales	6756,34	1,3%	0,7%	8191,07	2%	0,7%
Impuestos x Pagar	7419,32	1,4%	0,8%	3601,39	1%	0,3%
Cuentas por pagar a terceros	170996,98	32,5%	17,5%	112842,85	24%	10,0%
Prestamos por pagar	9260,40	1,8%	0,9%	0,00	0%	0,0%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>128730,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>13,2%</b>	<b>296173,53</b>	100%	26,3%
Prestamos por pagar L. P	128730,00	100,0%	13,2%	296173,53	100%	26,3%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>655074,19</b>		<b>67,0%</b>	<b>770372,13</b>		<b>68,5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						0,0%
CAPITAL SOCIAL	277539,64	86,2%	28,4%	322022,85	91%	28,6%
UTILIDADES RETENIDAS	44483,21	13,8%	4,6%	32951,96	9%	2,9%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>322022,85</b>	<b>100,0%</b>	<b>33,0%</b>	<b>354974,81</b>	<b>100%</b>	<b>31,5%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>977097,04</b>		<b>100,0%</b>	<b>1125346,94</b>		<b>100,0%</b>

### FINANCIAMIENTO 2018



### FINANCIAMIENTO 2019



Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## ***ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO (PASIVO Y PATRIMONIO)***

### **Análisis. –**

- En el año 2018 el 67% de las inversiones, se financiaron a través de endeudamiento, y la diferencia del del 33% fue financiada a través de recursos propios o Patrimonio.
- En el año 2019 el 68,5% de las inversiones, se financiaron a través de endeudamiento, y la diferencia del del 31,5% fue financiada a través de recursos propios o Patrimonio.
- En el año 2018, la mayor concentración de endeudamiento de Ferretería la Bahía se encuentra en las cuentas de Proveedores con un 34% y Cuentas por pagar a terceros con un 17,5% respecto al pasivo Total.
- En el año 2019, la mayor concentración de endeudamiento de Ferretería la Bahía se encuentra en las cuentas de Proveedores con un 31,1% y Cuentas por pagar a terceros con un 10 %, pero se incrementa el endeudamiento a Largo Plazo al 26,3% respecto al pasivo Total.

### **Interpretación. –**

La estructura de financiamiento de la Empresa, no presenta mayores dificultades y está en relación al giro del negocio; por el lado de los activos hay una alta concentración en Inventario de Mercaderías y por el lado de los pasivos en la cuenta Proveedores, esto significa que la empresa no tendrá dificultades siempre que las ventas y rotación de inventarios sean normales, es decir con la venta de mercaderías se podrá cubrir con tranquilidad las obligaciones.

**Tabla 22-3:** Análisis Vertical Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
FERRETERIA LA BAHÍA				
ANÁLISIS VERTICAL				
	2018		2019	
INGRESOS				
INGRESOS ORDINARIOS	621667,4		673864,97	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	60,44		16,33	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>621727,84</b>	<b>100,0%</b>	<b>673881,3</b>	<b>100,0%</b>
		0,0%		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>494479,22</b>	<b>79,5%</b>	<b>532728,87</b>	<b>79,1%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>127248,62</b>	<b>20,5%</b>	<b>141152,43</b>	<b>20,9%</b>
GASTOS DE OPERACIÓN		0,0%		0,0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,08	10,3%	54649,25	8,1%
GASTOS DE VENTAS	186,19	0,0%	0	0,0%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>62775,35</b>	<b>10,1%</b>	<b>86503,18</b>	<b>12,8%</b>
GASTOS FINANCIEROS	25360,13	4,1%	42514,52	6,3%
<b>UAIR</b>	<b>37415,22</b>	<b>6,0%</b>	<b>43988,66</b>	<b>6,5%</b>
15% TRABAJADORES	5612,283	0,9%	6598,299	1,0%
25% IR	7950,73425	1,3%	9347,59025	1,4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23852,2028</b>	<b>3,8%</b>	<b>28042,7708</b>	<b>4,2%</b>



Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## **RESULTADOS**

### **Análisis. –**

- En el año 2018 el 79,5% de los ingresos por ventas, absorbe el Costo de Ventas, por tanto, un margen bruto del 20,5%.
- El Margen de Utilidad operativa alcanza a un 10,1%
- El Margen de Utilidad Neta, es de apenas un 3,8%
- En el año 2019 el 79,1% de los ingresos por ventas, absorbe el Costo de Ventas, por tanto, un Margen Bruto del 20,9%.
- El Margen de Utilidad operativa alcanza a un 12,8%
- El Margen de Utilidad Neta, es de apenas un 4,2%

### **Interpretación. –**

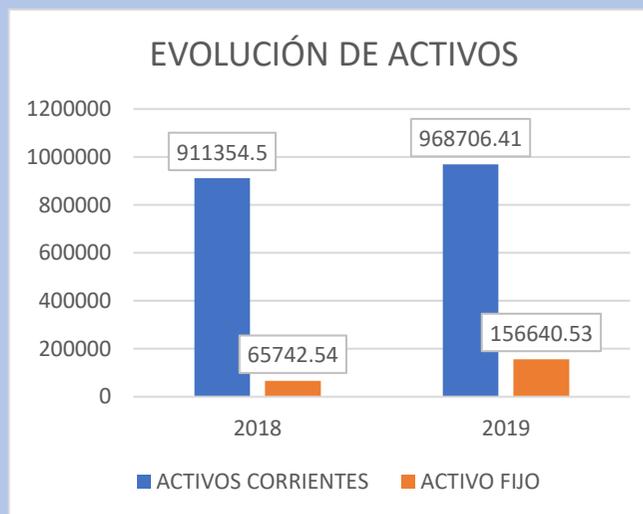
La estructura de Costos y Gastos que se presenta en el Estado de Resultados de la Ferretería la Bahía, refleja un alto componente del Costo de Ventas, es decir lo que le cuesta a la empresa comprar sus mercaderías, mantenerlos en inventario y venderlos. Por esta razón los márgenes de utilidad son bajos.

Cabe mencionar que, en el año 2019, se incrementan también los Gastos financieros, pasando del 4,1% en el 2018 al 6,3% en 2019, esto se debe al incremento del endeudamiento a Largo Plazo.

#### **3.3.6.2. Método de Análisis Horizontal**

**Tabla 23-3:** Análisis Vertical Balance General

	2018	VARIACIONES		2019
		\$	%	
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>911354,50</b>	<b>57351,91</b>	<b>6,3%</b>	<b>968706,41</b>
Caja – Bancos	57187,71	-1664,25	-2,9%	55523,46
Clientes		6433,75		6433,75
Inv. Mercaderías	808634,75	37175,70	4,6%	845810,45
Anticipo Impuesto renta	45532,04	728,45	1,6%	46260,49
Inversiones Financieras		14678,26		14678,26
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>65742,54</b>	<b>90897,99</b>	<b>138,3%</b>	<b>156640,53</b>
Construcción en curso		95960,18		95960,18
Edificios	54960,34	0,00	0,0%	54960,34
(-) Depreciación Acum. Edificios	-10992,07	-2748,02	25,0%	-13740,09
Muebles y Enseres	32823,84	0,00	0,0%	32823,84
(-) Depreciación Acum. Muebles y E	-13630,54	-3282,38	24,1%	-16912,92
Equipo de Oficina	1877,68	0,00	0,0%	1877,68
(-) Depreciación Acum Equipo de Oficina	-781,30	-187,79	24,0%	-969,09
Equipo de Computo	3661,51	1156,00	31,6%	4817,51
(-) Deprec. Acum. Equipo de Computo	-2676,92	0,00	0,0%	-2676,92
Software	500,00	0,00	0,0%	500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>977097,04</b>	<b>148249,90</b>	<b>15,2%</b>	<b>1125346,94</b>



Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
 Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 24-3:** Análisis Vertical Balance General Financiamiento

PASIVO	2018			2019
<b>CORRIENTE</b>	<b>526344,19</b>	<b>-52145,59</b>	<b>-9,9%</b>	<b>474198,60</b>
Proveedores	331911,15	17652,14	5,3%	349563,29
Beneficios Sociales	6756,34	1434,73	21,2%	8191,07
Impuestos x Pagar	7419,32	-3817,93	-51,5%	3601,39
Cuentas por pagar a terceros	170996,98	-58154,13	-34,0%	112842,85
Prestamos por pagar	9260,40	-9260,40	-100,0%	0,00
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>128730,00</b>	<b>167443,53</b>	<b>130,1%</b>	<b>296173,53</b>
Prestamos por pagar L.P	128730,00	167443,53	130,1%	296173,53
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>655074,19</b>	<b>115297,94</b>	<b>17,6%</b>	<b>770372,13</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	298170,65	28761,39	9,6%	326932,04
UTILIDADES RETENIDAS	23852,20	4190,57	17,6%	28042,77
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>322022,85</b>	<b>32951,96</b>	<b>10,2%</b>	<b>354974,81</b>



Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 25-3:** Análisis Horizontal Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
FERRETERIA LA BAHÍA				
	2018			2019
		\$	%	
INGRESOS				
ORDINARIOS	621667,4	52197,6	8,4%	673865,0
EXTRAORDINARIOS	60,4	-44,1	-73,0%	16,3
<b>VENTAS</b>	<b>621727,8</b>	52153,5	8,4%	<b>673881,3</b>
		0,0		
COSTO DE VENTAS	494479,2	38249,7	7,7%	532728,9
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>127248,6</b>	13903,8	10,9%	<b>141152,4</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,1	-9637,8	-15,0%	54649,3
GASTOS DE VENTAS	186,2	-186,2	-100,0%	0,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>62775,4</b>	23727,8	37,8%	<b>86503,2</b>
GASTOS FINANCIEROS	25360,1	17154,4	67,6%	42514,5
<b>UAIR</b>	<b>37415,2</b>	6573,4	17,6%	<b>43988,7</b>
15% TRABAJADORES	5612,3	986,0	17,6%	6598,3
25% IR	7950,7	1396,9	17,6%	9347,6
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23852,2</b>	4190,6	17,6%	<b>28042,8</b>



Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## *ANÁLISIS HORIZONTAL 2018 – 2019*

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Se puede apreciar las siguientes variaciones importantes

- Los Activos Corrientes de la Empresa, tuvieron un crecimiento del 6,3% en el año 2019, en relación al año 2018.
- Los Activos Fijos en el año 2019 registran un crecimiento muy significativo del 138, 3%. Esto se debe a que en el año 2019 se inicia la construcción del nuevo edificio de la ferretería para la nueva Agencia en el sector Oriental de la ciudad de Riobamba.
- Los Activos Totales, registran un crecimiento del 15,2% en los periodos de análisis.

#### **En cuanto al financiamiento:**

- Los Pasivos corrientes disminuyen en el año 2019 en un 9,9% en relación al año 2018
- Mientras que el Pasivo a Largo Plazo se incrementa en un 130,1%.
- A su vez el Patrimonio registra un crecimiento del 10,2%

#### **Resultados**

En el análisis horizontal del Estado de Resultados, los datos relevantes son los siguientes:

- Las Ventas registran un incremento del 8,4%
- El Costo de Ventas crece en un 7,7%
- El Margen de Utilidad Bruta crece en un 10,9%
- El Margen de Utilidad Operativa crece en un 37,8%
- El Margen de Utilidad Neta crece en un 17,6% respecto al año anterior

Sin embargo, del crecimiento de las Ventas, y del Margen de Utilidad Neta, los márgenes de utilidad son relativamente bajos. Cabe señalar que influyen en estos resultados, los incrementos que se registran en los Gastos financieros debido al pago de intereses derivados del endeudamiento a Largo Plazo con entidades financieras.

### 3.3.6.3. Índices Financieros

**Tabla 26-3:** Liquidez

LIQUIDEZ				
NOMBRE	FÓRMULA	2018	2019	INTERPRETACIÓN
<b>Razón Corriente</b>	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,73	2,04	Por cada dólar que hay que pagar en menos de un año la empresa dispone 1,73 dólares. También se puede decir que el activo corriente es 1,73 veces el Pasivo corriente
<b>Prueba Acida o Razón Rápida</b>	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente	0,20	0,26	Por cada dólar que hay que pagar en menos de un año la empresa dispone 0,20 dólares, pero prescindiendo de los Inventarios. También se puede decir que el activo corriente es 0,20 veces el Pasivo corriente, sin considerar sus inventarios
<b>Capital de Trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	385010,31	494507,81	Pagamos las deudas de corto plazo y nos queda un saldo de \$ 385010,31
<b>Liquidez General</b>	Activo Corriente/Total Pasivo	1,39	1,26	Por cada dólar de deuda total la empresa dispone de 0,89 centavos

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 27-3: Endeudamiento**

<b>ENDEUDAMIENTO (Porcentajes)</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>Endeudamiento Neto</b>	Pasivo Total / Activo Total	67,04%	68,46%	
				Por cada dólar de inversión 0,67 centavos se financio con deuda.
				Del total de las inversiones el 67, % es financiado con deuda.
<b>Endeudamiento a Corto plazo</b>	Pasivo Corriente/ Pasivo Total	80,35%	61,55%	Por cada dólar de deuda 0,80 centavos hay que pagarlo en menos de 1 año. También podemos decir que el 80% del endeudamiento hay que pagarlo en un año
<b>Endeudamiento a Largo Plazo</b>	Pasivo Largo Plazo /Pasivo Total	19,65%	31,79%	Por cada dólar de deuda 0,19 centavos hay que pagarlo a más de 1 año. También se puede interpretar que del total de la deuda el 19% es deuda a largo plazo
<b>Cobertura de Intereses</b>	Utilidad Operacional / Gastos Financieros	2,48	2,03	Mide la capacidad de pago de intereses mediante actividades concernientes al giro del negocio. En este caso por cada dólar que pago al banco como interés la empresa dispone de \$ 2,48 de utilidad operacional
<b>Apalancamiento Neto (Multiplicador de capital)</b>	Pasivo Total/ Capital Contable	2,03	2,17	Por cada dólar que los socios aportaron a la empresa, se ha generado 2,03 dólares o se ha multiplicado por 2,03 veces
<b>Apalancamiento a Corto Plazo</b>	Pasivo Corriente / Capital Contable	1,63	1,34	Por cada dólar que han aportado los socios incluso pueden responder con 1,63 dólares de la deuda a corto plazo de la empresa

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 28-3:** Eficiencia

<b>ÍNDICES DE EFICIENCIA O ROTACIÓN</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Ventas / Promedio de Cuentas x Cobrar		<b>52,37</b>	En el primer año de análisis no se han concedido créditos
<b>Días de cobro</b>	365 / Rotación de Cuentas x Cobrar		<b>7,0</b>	En el primer año de análisis no se han concedido créditos
<b>Rotación de Inventarios</b>	Costo de Ventas / Inventario Promedio	<b>1,22</b>	<b>1,26</b>	Los inventarios están rotando 1,22 veces en el año
<b>Rotación de Inventarios</b>	365 / Rotación de Inventarios	<b>298</b>	<b>290</b>	Los inventarios están rotando cada 298 días
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	Compras / Promedio de Cuentas por pagar	<b>2,13</b>	<b>1,11</b>	Estamos pagando a los proveedores 2,13 veces en el año
<b>Días de pago</b>	365/Rotación de Cuentas por pagar	<b>171,40</b>	<b>330,17</b>	Estamos pagando cada 171 días a nuestros proveedores
<b>Rotación de activos totales</b>	Ventas/Activos Totales	<b>0,64</b>	<b>0,60</b>	Por cada dólar de inversión la empresa está vendiendo 0,64 dólares
<b>Rotación de Activos Fijos</b>	Ventas/ Activos Fijos Netos	<b>9,46</b>	<b>4,30</b>	Por cada dólar de inversión en activos fijos tenemos 9,46 dólares de ventas
<b>COMPRAS = COSTOS DE VENTAS + INVENTARIO FINAL - INVENTARIO INICIAL</b>				
	Compras =	<b>598165,26</b>	<b>Año 2018</b>	
	Compras =	<b>569904,57</b>	<b>Año 2019</b>	

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
 Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 29-3: Rentabilidad**

RENTABILIDAD (%)				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACIÓN
<b>Margen Bruto</b>	Utilidad Bruta / Ventas Netas	25,73%	26,50%	Por cada dólar de venta tenemos 25,73 centavos de utilidad bruta
<b>Margen Operacional</b>	Utilidad Operacional / Ventas	10,10%	12,84%	Por cada dólar de venta tenemos 10,10 centavos de utilidad operacional
<b>Margen Neto</b>	Utilidad Neta/Ventas Netas	3,84%	4,16%	Por cada dólar de venta tenemos 3,84 centavos de utilidad operacional
<b>ROI Return Over Investment</b>	Utilidad Neta/ Activo Total	2,44%	2,49%	Por cada dólar de inversión la empresa está generando 2,44 centavos de utilidad neta
<b>ROE (Return Over Equity)</b>	Utilidad Neta/Patrimonio	7,41%	7,90%	Por cada dólar que han aportado los socios la empresa está generando 7,41 centavos de utilidad neta

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

#### 3.3.6.4. Modelo de rentabilidad DUPONT

Es un sistema que combina dos estados financieros, el balance general y el estado de resultados, tomando como base la medida de la rentabilidad en cada uno de ellos, el rendimiento sobre los activos (ROA) y los rendimientos sobre el capital (ROE). (Robles, 2012, p.38)

Formulas:

- ✓ Rendimiento sobre los Activos (inversión)

$$ROI = Margen\ de\ utilidad * Rotacion\ de\ los\ Activos$$

**Tabla 30-3: ROI**

AÑO	MARGEN NETO	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	ROI
<b>2018</b>	3,84%	0,64	2,44%
<b>2019</b>	4,16%	0,60	2,49%

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

- ✓ Rendimiento sobre la inversión de los Accionistas

$$ROE = \text{Margen de utilidad} * \text{Rotacion de Activos} * \text{Palanca Financiera}$$

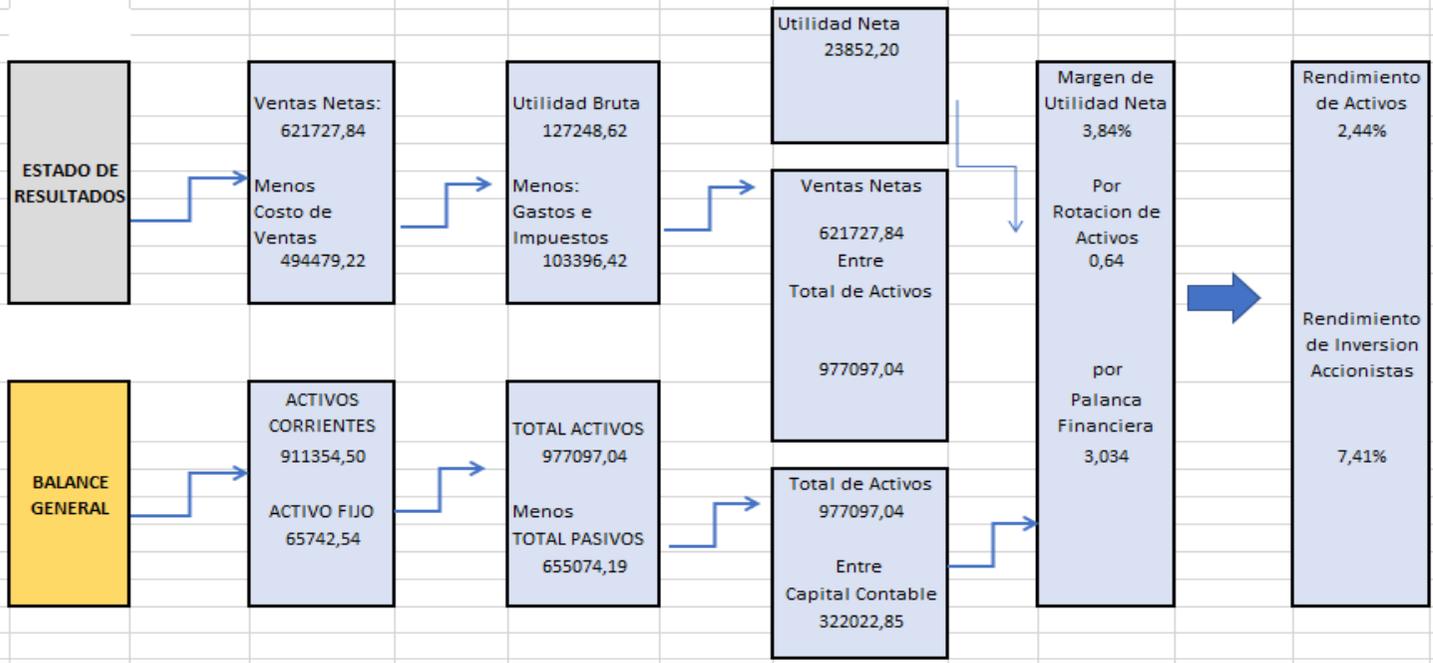
**Tabla 31-3:** ROE

AÑO	MARGEN NETO	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	PALANCA FINANCIERA	ROE
2018	3,84%	0,64	303,42%	7,41%
2019	4,16%	0,60	317,02%	7,90%

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

AÑO	MARGEN NETO	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	ROI	AÑO	MARGEN NETO	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	PALANCA FINANCIERA	ROE
2018	3,84%	0,64	2,44%	2018	3,84%	0,64	303,42%	7,41%
2019	4,16%	0,60	2,49%	2019	4,16%	0,60	317,02%	

**MODELO DE RENTABILIDAD DUPONT - FERRETERIA LA BAHÍA**



**Figura 9-3:** Modelo de rentabilidad DUPONT  
Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".  
Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.6.5. Flujos de Caja (Cash Flow)

Es un método que utilizan los administradores financieros para saber si las empresas cuentan con los fondos necesarios para realizar sus operaciones. Para efectuar este flujo de efectivo se deben conocer todos los conceptos por los cuales se obtienen ingresos, por la operación normal de las actividades propias del negocio o por financiamiento, también es necesario saber los egresos que se tienen para cubrir todos los gastos de las operaciones normales o de financiamiento. Al flujo de efectivo también se le denomina Cash Flow, que significa secuencia del efectivo; se recomienda realizarlo a un corto plazo para que sea más real, lo indicado es hacerlo a un año, desglosado mes a mes, además se le debe dar un seguimiento adecuado pues es un instrumento de planeación.

En el caso de Ferretería La Bahía, tiene definidas las siguientes políticas de venta, como también políticas de pago a los proveedores, que se detallan a continuación:

**Tabla 32-3:** Políticas de crédito Ferretería la Bahía

<b>POLÍTICAS DE COBROS</b>		
<b>Contado</b>	90%	135000
<b>15 días</b>	10%	15000
<b>30 días</b>	0%	0
<b>45 días</b>	0%	0
<b>60 días</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	150000

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**Tabla 33-3:** Políticas de Pago a Proveedores

<b>POLÍTICA DE PAGOS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Compras</b>	
<b>P 1</b>	5	45 días	25000
<b>P2</b>	4	30 días	20000
<b>P3</b>	2	15 días	10000
<b>G. GENERALES</b>	1	contado	5000
<b>NOMINA</b>	1500	El fin de cada mes	

Fuente: Empresa "Ferretería La Bahía".

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

**FERRETERÍA LA BAHÍA FLUJO DE CAJA (CASH FLOW)**

**Tabla 34-3:** Flujos de Efectivo (Cash Flow) Ferretería la Bahía

<b>FLUJO DE INGRESOS</b>												
	<b>ENERO</b>		<b>FEBRERO</b>		<b>MARZO</b>		<b>ABRIL</b>		<b>MAYO</b>		<b>JUNIO</b>	
	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>
	0	135000		135000		135000		135000		135000		135000
			15000		15000		15000		15000		15000	
				0		0		0		0		0
					0		0		0		0	
						0		0		0		0
<b>FLUJO DE INGRESOS</b>	1500	135000	15000	135000	15000	135000	15000	135000	15000	135000	15000	135000

<b>FLUJO DE EGRESOS</b>												
				25000		25000		25000		25000		25000
			20000		20000		20000		20000		20000	
		15000		15000		15000		15000		15000		15000
	7500		7500		7500		7500		7500		7500	
		1500		1500		1500		1500		1500		1500
<b>FLUJO DE EGRESOS</b>	7500	16500	27500	41500	27500	41500	27500	41500	27500	41500	27500	41500
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-6000	118500	-12500	93500	-12500	93500	-12500	93500	-12500	93500	-12500	93500
<b>FLUJO CAJA ACUMULADO</b>	-6000	112500	100000	193500	181000	274500	262000	355500	343000	436500	424000	517500

**Fuente:** Empresa "Ferretería La Bahía".  
**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.6.6. *Punto de Equilibrio*

El índice del punto de equilibrio es un método que sirve como herramienta para realizar el presupuesto, que presenta de manera anticipada el nivel de ingresos que la empresa debe obtener para poder cubrir el total de gastos y costos, todo esto permite fijar los objetivos de ventas para lograr obtener las ganancias fijadas. Se debe indicar que el índice del punto de equilibrio no es solamente el vértice donde se juntan los ingresos con los egresos, y no se tienen pérdidas ni ganancias como comúnmente se conoce.

En general, existen dos puntos de equilibrio:

- Punto de equilibrio económico: Sirve para determinar el precio, debido a que es el punto donde se juntan los oferentes (compradores) y demandantes (vendedores) y se ponen de acuerdo en el precio del bien.
- Punto de equilibrio financiero: Se utiliza para fijar objetivos con relación a las ventas, y que se puedan solventar todos aquellos gastos y costos que existen en la empresa, ya sean costos fijos o variables, de producción o de operación.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio financiero (unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas} - \text{Costos Variable}}$$

La fórmula para determinar el punto de equilibrio para alcanzar la utilidad desea:

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{financieros} + \text{UAI}}{\text{Ventas} - \text{Costos Variable}}$$

### 3.3.7. *FASE IV: Identificación de puntos críticos*

Los puntos críticos considerados en la gestión administrativa y financiera de la empresa Ferretería la Bahía están directamente relacionados con el giro del negocio, y son los siguientes:

- Procesos de Compras
- Proceso de Ventas
- Manejo de Inventario

3.3.7.1. *Proceso de Compras*

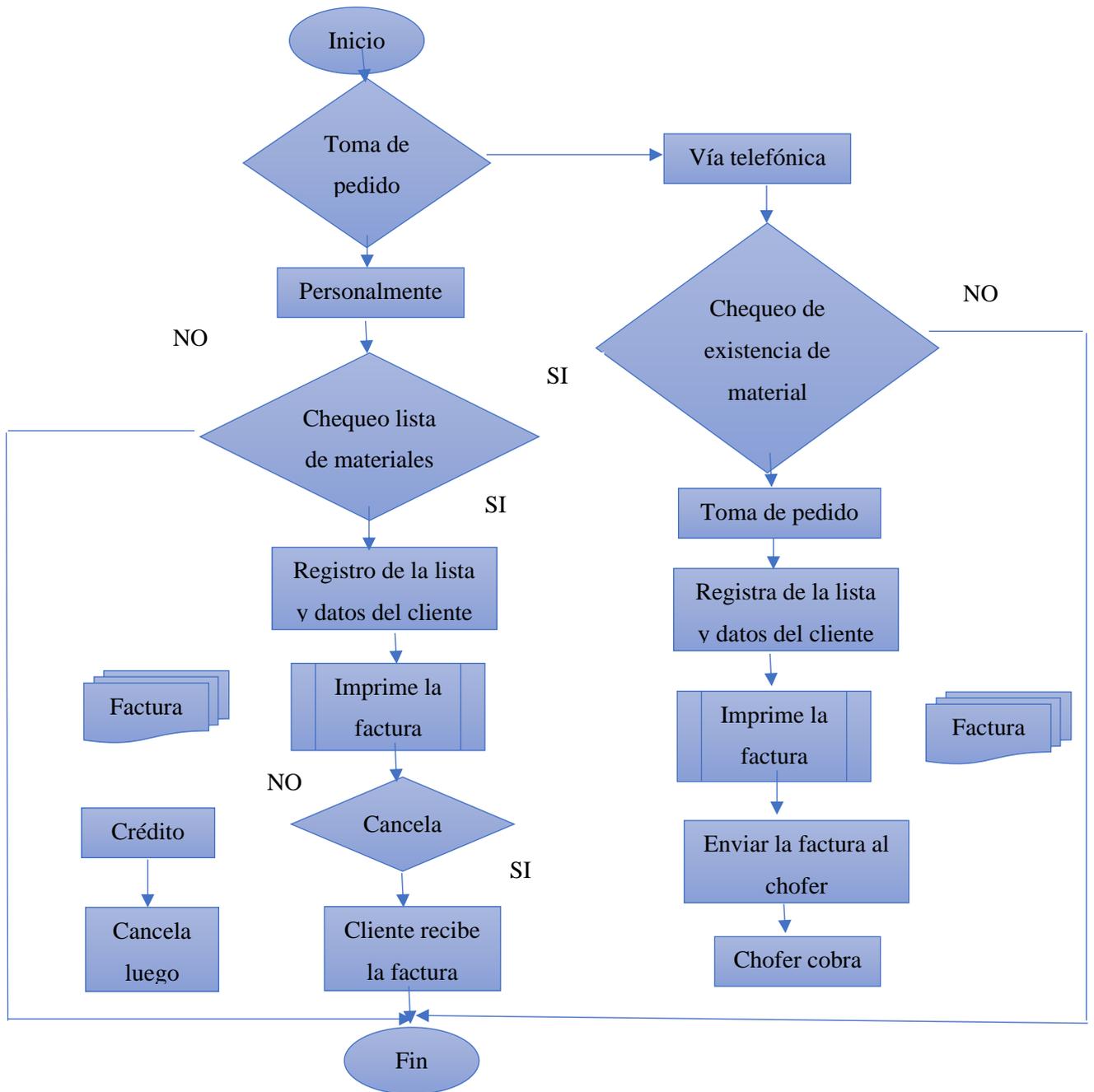


**Figura 10-3:** Proceso de compras Ferreteria la Bahía

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

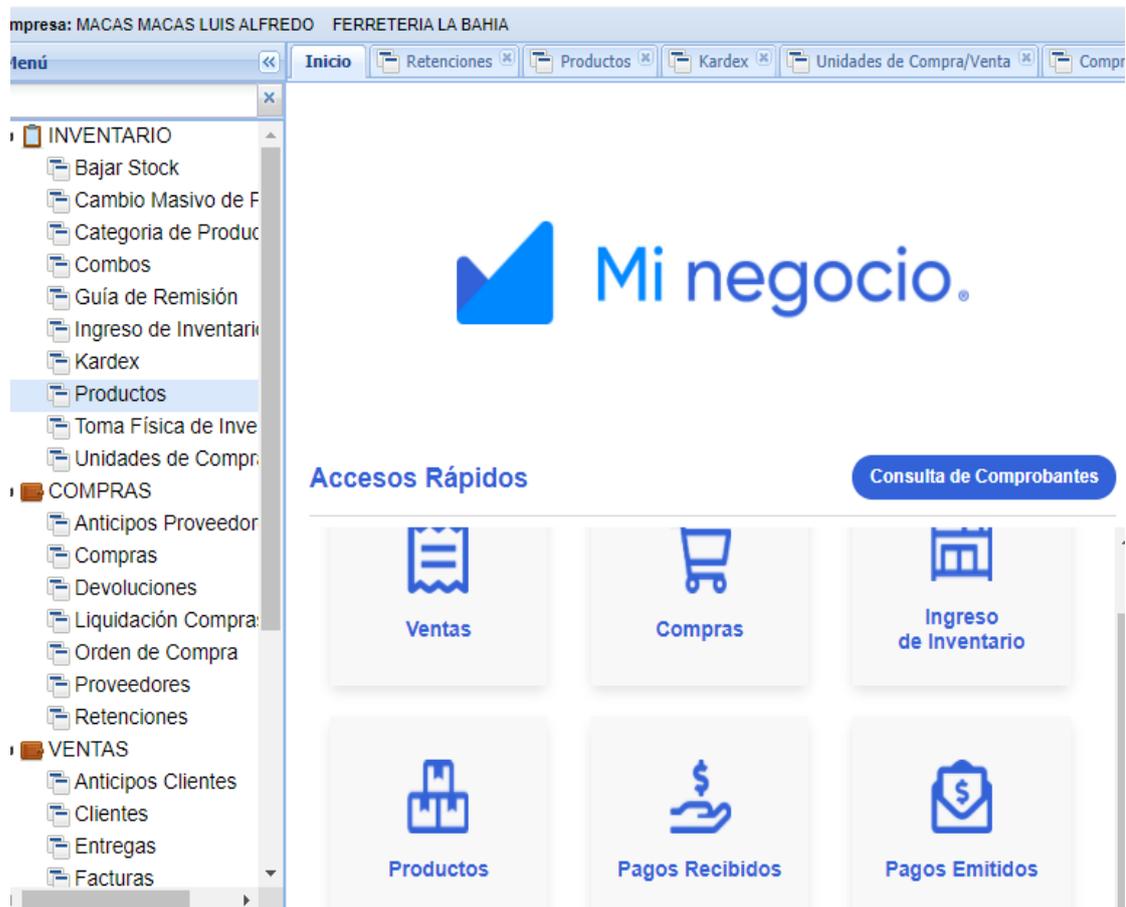
3.3.7.2. Proceso de Ventas



**Figura 11-3:** Proceso de Ventas Ferreteria la Bahía  
 Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.  
 Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

### 3.3.7.3. Manejo de Inventarios

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de control de inventarios cuyas características se detallan a continuación:



**Figura 12-3:** Sistema de Control de Inventarios Ferretería la Bahía

**Fuente:** Empresa "Ferretería La Bahía".

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

## SISTEMA DE FACTURACION

Tipo	Num. Factura	Fecha	RUC/Cédula	Cliente	Subtotal	Descu...	IVA	Total	Nota Crédito	Retención	Total Pagar	Estado	Mensaje SRI
Factura	002-002-000010999	17/12/2020	0604278986	RAMIREZ CANDO JUAN CA...	8.84	0,00	1,06	9,90	0,00	0,00	9,90	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010998	17/12/2020	0601198856	RODRIGUEZ ROMERO JORGE	10,57	0,00	0,43	11,00	0,00	0,00	11,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010997	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	155,89	0,00	0,11	156,00	0,00	0,00	156,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010996	17/12/2020	0603445206001	COLCHA CHAVARRA ENRI...	5,09	0,00	0,61	5,70	0,00	0,00	5,70	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010995	17/12/2020	0605815224	YAUTIBUG SAYAY LISSETH	214,29	0,00	25,71	240,00	0,00	0,00	240,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010994	17/12/2020	0604278986	RAMIREZ CANDO JUAN CA...	46,43	0,00	5,57	52,00	0,00	0,00	52,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010993	17/12/2020	1804239414001	WILSON ROBERTO PORTE...	4,82	0,00	0,58	5,40	0,00	0,00	5,40	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010992	17/12/2020	0600810121	RUALES PUYOL WASHINGT...	17,88	0,00	2,14	20,00	0,00	0,00	20,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010991	17/12/2020	1804239414001	WILSON ROBERTO PORTE...	9,37	0,00	1,13	10,50	0,00	0,00	10,50	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010990	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	4,48	0,00	0,54	5,00	0,00	0,00	5,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010989	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	8,66	0,00	1,04	9,70	0,00	0,00	9,70	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010988	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	6,79	0,00	0,81	7,60	0,00	0,00	7,60	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010987	17/12/2020	0602591968001	SAMANIEGO ADRIANO GER...	15,40	0,00	1,85	17,25	0,00	0,00	17,25	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010986	17/12/2020	0604289571001	MORENO SAMANIEGO VICT...	26,79	0,00	3,21	30,00	0,00	0,00	30,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010985	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	1,25	0,00	0,15	1,40	0,00	0,00	1,40	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010984	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	8,93	0,00	1,07	10,00	0,00	0,00	10,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010983	17/12/2020	9999999999999	CONSUMIDOR FINAL	8,93	0,00	1,07	10,00	0,00	0,00	10,00	AUTORIZADO	
Factura	002-002-000010982	17/12/2020	0604032458	ORTEGA SHULEMA MARIA...	16,07	0,00	1,93	18,00	0,00	0,00	18,00	AUTORIZADO	

**Figura 13-3:** Sistema de Facturación Ferretería la Bahía

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## SISTEMA DE CONTROL KARDEX

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Fecha	Mes	Establecimiento
BATEPIEDRA ...	27	12,0022	324,0603	2020-11-26		LA BAHIA
CAJETIN RECT...	685	0,2179	149,2782	2020-11-04		LA BAHIA
Kardex	55	0,24	13,2	2020-11-04		FERRETERIA L...
EMPASTE MAE...	126	6,1215	771,303	2020-11-02		LA BAHIA
UNION INERT...	18	4,1715	75,087	2020-11-02		LA BAHIA
CALEFON INS...	6	302,5917	1815,55	2020-11-02		LA BAHIA
CALEFON INS...	2	363,11	726,22	2020-11-02		FERRETERIA L...
CALEFON INS...	2	363,11	726,22	2020-11-02		FERRETERIA L...
CALEFON INS...	6	302,5917	1815,55	2020-11-02		LA BAHIA
EMPASTE MAE...	104	7,5166	781,7224	2020-11-02		FERRETERIA L...
UNION INERT...	12	0	0	2020-11-02		FERRETERIA L...
CHOVA PITEC...	12	5,459	65,5076	2020-10-29		LA BAHIA
CHOVA PITEC...	12	5,459	65,5076	2020-10-29		LA BAHIA
CHOVA PITEC...	7	5,6594	39,616	2020-10-29		FERRETERIA L...
DURACOLOR ...	21	2,4	50,4	2020-10-29		FERRETERIA L...
DURACOLOR ...	126	2,3696	298,572	2020-10-29		LA BAHIA
ANTICORR DU...	17	7,0786	120,3358	2020-10-26		FERRETERIA L...
ANTICORR DU...	101	7,5462	762,1697	2020-10-26		LA BAHIA
DURACOLOR ...	39	7,3444	286,43	2020-10-23		LA BAHIA
MALLA GALLIN...	16	20,6855	330,968	2020-10-23		LA BAHIA
DURACOLOR ...	17	7,1424	121,4204	2020-10-23		FERRETERIA L...

**Figura 14-3:** Sistema de Control de Kardex

Fuente: Empresa “Ferretería La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## REGISTRO DE COMPRAS

Tipo de Gasto	Número Compra	Fecha de Compra	RUC/Cédula	Proveedor	Subtotal sin IVA	IVA	Total	Total Retención	Devolución	Total a Pagar	Estado
Negocio	000125815	2020-12-11	1790627721001	TOGEN C.A.	290.14	34.82	324.96				Penc
Negocio	000120831	2020-12-11	0190072002001	GERARDO ORTIZ E HI...	2356.04	282.72	2638.76	41.23		2597.53	Penc
Negocio	000012272	2020-12-11	1802563435001	SANCHEZ PINTO CAR...	97.06	11.65	108.71				Penc
Negocio	000156927	2020-12-11	1891710182001	MEGAKONS S.A.	141.12	16.93	158.05	2.47		155.58	Penc
Negocio	000012263	2020-12-11	1802563435001	SANCHEZ PINTO CAR...	655.35	65.98	734.33				Penc
Negocio	001188464	2020-12-10	1891723756001	MEGAPROFER	47.03	5.64	52.67	0.82		51.85	Penc
Negocio	000076090	2020-12-10	0990022178001	FERRETERIA ESPINO...	247.70	29.72	277.42	4.34		273.08	Penc
Negocio	000002418	2020-12-09	1391806256001	PEGATANKE	16.20	1.94	18.14	0.28		17.86	Penc
Negocio	000101945	2020-12-09	1790041220001	COMERCIAL KYVII S.A.	3955.44	450.37	4428.81	69.45		4359.36	Penc
Gasto	000130135	2020-12-15	1792261848001	SECURITY DATA SEG...	68.00	0.16	76.16	7.58		68.58	Paga
Negocio	000156731	2020-12-10	1891710182001	MEGAKONS S.A.	430.63	51.68	482.31	7.54		474.77	Penc
Negocio	000108810	2020-12-09	099049878001	ECUAIMCO S.A.	1018.17	30.21	1048.38	17.82		1030.56	Penc
Negocio	000002390	2020-12-09	0990621691001	DEMACO	3007.93	360.95	3368.88	52.64		3316.24	Penc
Gasto	000004471	2020-12-09	1891759106001	ALQUIMIASOFT	196.43	23.57	220.00	21.90		198.10	Paga
Negocio	000156677	2020-12-09	1891710182001	MEGAKONS S.A.	628.67	75.44	704.11	11.00		693.11	Penc
Negocio	000156636	2020-12-09	1891710182001	MEGAKONS S.A.	1259.82	151.18	1411.00	22.05		1388.95	Penc
Negocio	000000444	2020-12-09	0990000689001	PINTURAS UNIDAS S.A.	136.80	16.42	153.22	2.39		150.83	Penc
Negocio	000000443	2020-12-09	0990000689001	PINTURAS UNIDAS S.A.	2958.00	354.96	3312.96	51.77		3261.19	Penc
Negocio	001183303	2020-12-08	1801737560001	MFLALDOPFER	53.85	6.48	60.33	0.94			Penc

Figura 15-3: Registro de Compras

Fuente: Empresa “Ferreteria La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

## BASE DE DATOS DE CLIENTES

Razón Social	Número Identidad	Dirección	Tipo Identificación	Teléfono 1	Teléfono 2	Email	Nombre Completo	Emisor	Grupo Cliente
APUGLLON ANGEL	0603963737	GUAMOTE	CEDULA	0980388352		sin@mail.com	MACAS MACA...	MACAS MACA...	FINALES
ARCE CHARIGUAMAN WELLINGTON PATRI...	1800654410	CHAMBO	CEDULA	0992891017		wellingtonarcep...	WELLINGTON ...	MACAS MACA...	FINALES
BRAVO SAQUICARAY ALEXANDRA	0602648255001	JUAN MONTAL...	RUC	0987698750	0969529100	alexceloazu5...	MACAS MACA...	MACAS MACA...	FINALES
CALDERON VILLA ANA MARIA	0602955114	AV DE LOS HE...	CEDULA	0984297703		amitacalderonvill...	ANA MARIA CA...	MACAS MACA...	FINALES
CAMPOS ORTIZ HERNAN FRANCISCO	0601592530	URUGUAY 25...	CEDULA	0999018877		autovvriomb...	HERNAN FRA...	MACAS MACA...	FINALES
CARRILLO HERNANDEZ JORGE IVAN	06003775693	DIEGO DE IBA...	CEDULA	393752	0999602624	icarrillo0412@g...	CARRILLO HE...	MACAS MACA...	FINALES
CHAVEZ MOROCHO MARY	0602458366	AV PEDRO VIC...	CEDULA	0999845410	032303613	javiercarlos957...	CHAVEZ MOR...	MACAS MACA...	FINALES
CHUIZA RAUL	0600042733	AYACUCHO 19...	CEDULA	2966458		nanchyfabyl@h...	MACAS MACA...	MACAS MACA...	FINALES
DAQUILEMA SAGBA MAURO DAVID	0603752254	BARRIO LA IN...	CEDULA	622390		daviddaquilema...	MAURO DAVID...	MACAS MACA...	FINALES
DAZ MOYOTA PAULINA BEATRIZ	0602914426	FAUSTO MOLINA	CEDULA	0992785227		paulydiaz@yah...	PAULINA BEAT...	MACAS MACA...	FINALES
DUMANCELA ROJAS WASHINGTON MANUEL	0600942098	QUAYAYQUIL Y...	CEDULA	960294		ninaalmacen@...	DUMANCELA ...	MACAS MACA...	FINALES
ESCUADERO OROZCO MARIA CARMITA	0603526175	LA ESPERANZA	CEDULA	0965389691		mescudero197...	MARIA CARMIT...	MACAS MACA...	FINALES
FERNANDO ENRIQUE ADRIANO ADRIANO	0602330466	Mexico 27-57 Y ...	CEDULA	2360421		ferchoadriano@...	ADRIANO ADRI...	MACAS MACA...	FINALES
GALLARDO QUINGATUÑA MIGUEL ANGEL	0602907321	AV CAPITAN Y...	CEDULA	2362225		magvegeta@ho...	MIGUEL ANGE...	MACAS MACA...	FINALES
GAVILAN AGUIRRE MAGALI DAYANARA	0603205295	RIO COCA Y RI...	CEDULA	2310122	0883571579	dayanaragavidi...	GAVILAN AGUI...	MACAS MACA...	FINALES
GAVILANEZ CASTRO LILIA MARGOT	1500398886	CIUDADELA LA...	CEDULA	0997430514		lilgavilanez@...	GAVILANEZ C...	MACAS MACA...	FINALES
GUARNIZO LUDENA ROBERTH MIGUEL	1103827257	DIEGO DE IBA...	CEDULA	0987241661		gualu15@hotmail...	ROBERTH MIG...	MACAS MACA...	FINALES
HUARACA RICARDO	0602892747	GUAMOTE CHI...	CEDULA	0968709614		sin@mail.com	MACAS MACA...	MACAS MACA...	FINALES

Figura 16-3: Bases de Datos de Clientes

Fuente: Empresa “Ferreteria La Bahía”.

Elaborado por: Macas Muso, R. (2020)

# PROVEEDORES

The screenshot shows a web browser window with the URL 'https://sistema.minegocio.com.ec'. The page title is 'Formulario para administrar Clientes'. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Inicio', 'Retenciones', 'Productos', 'Kardex', 'Unidades de Compra/Venta', 'Compras', 'Facturas', and 'Clientes'. The main area displays a table of suppliers with the following columns: Razón Social, Número Identidad, Dirección, Tipo Identificación, Teléfono 1, Teléfono 2, Email, Nombre Comer..., Emisor, and Grupo Cliente. The table contains 20 rows of data, including suppliers like APULLON ANGEL, ARCE CHARIGUAMAN WELLINGTON PATRI..., BRAVO SAQUICARAY ALEXANDRA, CALDERON VILLA ANA MARIA, CAMPOS ORTIZ HERNAN FRANCISCO, CARRILLO HERNANDEZ JORGE IVAN, CHAVEZ MOROCHO MARY, CHUIZA RAUL, DAQUILEMA SAGBA MAURO DAVID, DIAZ MOYOTA PAULINA BEATRIZ, DUMANCELA ROJAS WASHINGTON MANUEL, ESCUDERO OROZCO MARIA CARMITA, FERNANDO ENRIQUE ADRIANO ADRIANO, GALLARDO QUINGATUÑA MIGUEL ANGEL, GAVIDIA AGUIRRE MAGALI DAYANARA, GAVILANEZ CASTRO LILIA MARGOT, GUARNIZO LUDENA ROBERTH MIGUEL, HUARACA RICARDO, and JIMENEZ ROMERO JORGE ENRIQUE.

**Figura 17-3:** Base de Datos Proveedores

**Fuente:** Empresa “Ferretería La Bahía”.

**Elaborado por:** Macas Muso, R. (2020)

## Herramientas para el control de mercaderías:

Sin embargo, de las bondades del sistema de manejo y control de inventarios, Se propone hacer el control de mercadería en todos los productos utilizando el método P.E.P.S. Para evitar que el material expire o se dañe.

### P.E.P.S. PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS

Este método consiste en que los primeros artículos que entran al almacén, son los primeros en salir por lo tanto en inventario o sea las existencias están valuadas a las ultimas entradas o sea a los últimos precios de adquisición.

### Herramientas para control de inventario según el modelo ABC

Otro método que es de gran ayuda es el control de inventario según el modelo ABC el cual sirve para saber cuáles de los productos son más importantes y que debemos considerarlos en nuestro inventario.

El grafico ABC (o regla del 80/20 o ley de menos significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación, y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor,

optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo así tomas de decisiones más eficientes.

Según este modelo, se clasifican los artículos en clases, generalmente en (A, B o C), permitiendo dar un orden de prioridades a los distintos productos:

ARTICULOS A: Los más importantes a los efectos del control.

ARTICULOS B: Aquellos artículos de importancia secundaria.

ARTICULOS C: Los de importancia reducida.

A continuación, se presenta un modelo ABC en el cual hemos tomado parte del inventario de los productos que se pueden saber con exactitud la cantidad existente, ya que del resto no se lleva un registro todavía. Es por eso que de los productos que consideramos importantes los hemos procedido a analizar con este método, la gráfica nos permite ver a qué productos se les debe dar mayor importancia.

Si bien cada almacén tiene distintos tipos de curvas ABC, lo importante es recordar que:

Para los artículos A, se debe utilizar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencia y una marcada atención para la exactitud de los registros, al mismo tiempo que se deben evitar sobre-stoks.

Para los artículos B, llevar a cabo un control administrativo intermedio.

Para los artículos C, utilizar un control menos rígido y podría ser suficiente una menor exactitud en los registros. Se puede utilizar un sistema de revisión periódica para tratar en conjunto las órdenes surtidas por un mismo proveedor.

Alternativas para hacer los pedidos: Además de realizar los pedidos personalmente a los proveedores y mediante la vía telefónica, se propone hacer uso de correo electrónico para hacer pedido a los distintos proveedores ya que este es un medio en la actualidad que brinda una mayor facilidad y rapidez cuando los proveedores no están disponibles a cierta hora.

### **3.3.8. FASE V: Toma de decisiones empresariales**

Las decisiones financieras se agrupan en los siguientes grupos

#### 3.3.8.1. *Decisiones de Inversión*

Son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca de los recursos disponibles de Activos, dichas adquisiciones con el objetivo de mantener la óptima operación del negocio.

En el caso de la Ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba, las principales decisiones de inversión tomadas en el periodo de análisis son:

La construcción del nuevo edificio para el funcionamiento de la Agencia Oriental, con una inversión considerable, que permitirá la ampliación de los servicios de comercialización, el ampliar el mercado objetivo y participación en el mercado de la ciudad de Riobamba

#### 3.3.8.2. *Decisiones de Financiamiento*

Para financiar la inversión señalada, la empresa necesariamente tiene que solventar el financiamiento a través de créditos a Largo Plazo con instituciones financieras

#### 3.3.8.3. *Decisiones Operativas*

Relacionadas con el giro del negocio, las principales decisiones están relacionadas con el manejo administrativo y financiero por tanto será necesario analizar las cuentas relacionadas con gastos administrativos, de venta, y replantear objetivos que permitan la optimización de recursos.

## **CONCLUSIONES**

La gestión financiera es mayormente empírica, porque no existe una planeación estratégica, los colaboradores quienes desconocen la visión, misión, valores organizacionales y objetivos empresariales.

Con el análisis horizontal y vertical de los estados financieros se evidencia un incremento considerable de la cuenta gasto financiero entre los periodos 2018 y 2019; debido a que la empresa necesita un apalancamiento financiero para la creación de una nueva sucursal ubicada en el mercado oriental.

Los puntos críticos de la gestión administrativa identifican componentes como: proceso de compras, ventas, control y manejo de inventario que a criterio de los encuestados genera conflicto en el diario desempeño de estas actividades.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar un sistema de planeación y control administrativo financiero, que establezca con claridad objetivos de crecimiento empresarial, diversificación y ampliación de productos y servicios, basados en herramientas de gestión empresarial como: un plan estratégico, manuales de funciones y procedimientos administrativos financieros, manual de procesos.

Dar uso y seguimiento al modelo de gestión financiera con objetivo de observar, gestionar o corregir desviaciones, que puedan presentarse en las decisiones de inversión o de financiamiento. generando así una estructura financiera mucho más competitiva.

Implementar el modelo de gestión financiera sugerido en el presente trabajo de titulación en todas sus cinco fases: planeación, sistemas de información, implementación de herramientas financieras, identificación de puntos críticos del giro del negocio y toma de decisiones. lo cual permitirá sustentar técnicamente el manejo de los recursos mediante indicadores financieros y de esta forma garantizar el crecimiento eficiente que proyecte al negocio hacia la visión establecida.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J. A. (2010). *Toma de Decisiones*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Apaza, E. (2018). *Gestión Financiera para mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018*. Arequipa: (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú). Obtenido de: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2325>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME.
- Básico, B. &. (2006). *Metodología de la Investigación*. Londres: Universidad de Londres.
- Bonilla, F. (07 de Octubre de 2020). *Dinero*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>
- Brighman, J. (2015). *Manual de Administración Financiera*. Madrid: Interamericana.
- Cevallos, V. (2015). *Texto Básico Administración Financiera I*. Riobamba: Copy Center.
- Chiavenato. (2002). *Introducción a la teoría de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Coello, A. A. (2020). *La gestión de los procesos*. Obtenido de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ucm.es%2Fdata%2Fcont%2Fmedia%2Fwww%2Fpag-12819%2Funtitled%2520folder%2FM%25C3%25A1ster%2520Calidad%2520Servicios%2520y%2520Satisfacc.Usuarios\\_%25202015-2016\\_A.Arias%2520Coello.pdf&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ucm.es%2Fdata%2Fcont%2Fmedia%2Fwww%2Fpag-12819%2Funtitled%2520folder%2FM%25C3%25A1ster%2520Calidad%2520Servicios%2520y%2520Satisfacc.Usuarios_%25202015-2016_A.Arias%2520Coello.pdf&chunk=true)
- Deusto, H. (18 de Agosto de 2020). *EAE Business School*. Obtenido de: <https://retos-directivos.eae.es/consejos-basicos-para-la-toma-de-decisiones-financieras/>
- Hernández, G. (05 de Octubre de 2020). *Toma de decisiones*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- López, A. (2015). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Obtenido de: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8808>
- Lopéz, J. (01 de Octubre de 2020). *Proceso administrativo*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Macas, C. (2018). *Diseño de un Plan de negocios para crear una nueva sucursal de la ferretería "La Bahía" de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <https://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8285/1/42T00442.pdf>
- MODELADUN. (8 de Octubre de 2020). *Modelo financiero*. Obtenido de: <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>

- Muñoz, K. C. (2001). *Gestión por competencias*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F646%2F64624867007.pdf&clen=209110
- Porto, J. (2020). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pozo, B. (2013). *Evaluación y Propuesta de Mejora de la gestión financiera y operativa de la compañía de responsabilidad limitada Conorque*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). UPS. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7280>
- Rementeria. (2008). *Administración*. Obtenido de: <https://es.calameo.com/books/0057462853d3160f48439>
- Rosillon, M. (2009). *Análisis Financiero, una herramienta clave para la gestión financiera eficiente*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F290%2F29012059009.pdf&clen=203699
- Villalobos, N. (2020). *Gestión de la Producción y Operaciones*. Málaga: Eumed.net.



Financado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS

# ANEXOS

## ANEXO A: PATENTE MUNICIPAL

 **Municipio de Riobamba**

**Razon Social** GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA  
**Comprob. Nro.** 001-122-00003724 **RUC:** 0660000360001

<b>Cliente</b>	MACAS MACAS LUIS ALFREDO	<b>Ruc/Cedula:</b>	0602609232
<b>Domicilio</b>	OROZCO 21-25 Y ARRAYANES	<b>Modulo:</b>	PATENTE
<b>Emision:</b>	02/06/2020	<b>Recaudador:</b>	CHAVEZF
<b>Referencia:</b>	2752 FEBRES CORDERO y AV. ANTONIO JOSE DE	<b>Fecha Pago:</b>	08/06/2020 08:23:51
<b>Concepto</b>	PATENTE 2020, Nombre Comercial:FERRETERIA LA BAHIA Actividad: FERRETERIA, Base Imponible: 141989,92 }		

Cant	Descripcion	V. Unitario	V. Total
1,00	costo emision de titulos de credito en computacion, servicios administrativos patente	2,00	2
1,00	impuesto patente	293,98	293,98
1,00	servicio de aseo publico y recoleccion de basura	72,00	72
1,00	por mantenimiento e incorporacion al nuevo catastro patente	2,00	2
	<b>Iva 12%</b>		
	<b>Descuento 0%</b>		0
	<b>Exoneracion</b>		0
	<b>Intereses</b>		0.0
	<b>Valor Total</b>		369,98

ENTREGUE CONFORME      RECIBI CONFORME

Su factura electronica sera enviada a su correo (ns@gmail.com) o puede descargarla en su celular con el codigo QR adjunto a partir de las 20H00 <http://www.gadmriobamba.gob.ec/> ).

The resource of this report item is not reachable.

**ANEXO B: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**

  
Servicio de Rentas Internas

**NUMERO RUC:** 0602609232001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** MACAS MACAS LUIS ALFREDO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT: 23/01/2008

NOMBRE COMERCIAL: FERRETERIA LA BAHIA

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 23/01/2008

\* VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: CARABOBO Número: 2934  
Intersección: FEBRES CORDERO Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO DAVALOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT: 23/01/2008

NOMBRE COMERCIAL: LA BAHIA

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. ACT.: 23/01/2008

\* VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: FEBRES CORDERO Número:  
2850 Intersección: AV. ANTONIO JOSE DE SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO DAVALOS  
Teléfono Domicilio: 032948091

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:** 

**FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE:** 

Usuario: MARTIN Lugar de emisión: RIOBAMBA PRIMERA CONSTITUYENTE Y EUGENIO ESPEJO

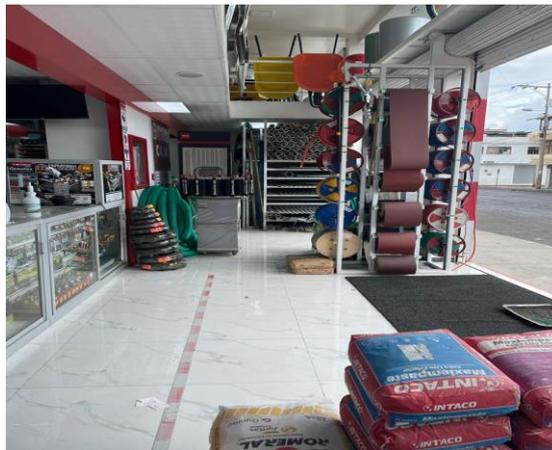
**DECLARACION**

FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE  
FECHA:

## ANEXO C: INSTALACIONES DE FERRETERÍA LA BAHÍA



ALMACEN PRINCIPAL



BODEGA



**ANEXO D: MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDO A EMPLEADOS**

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE FINANZAS**

**OBJETIVO. - Recabar el criterio de los empleados y trabajadores de Ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba, sobre el manejo financiero del negocio a fin de establecer procesos de mejoramiento.**

**CUESTIONARIO**

1. ¿Con qué periodicidad se analizan los estados financieros en Ferretería “La Bahía”?
3. ¿Qué herramientas y técnicas de análisis financiero se utiliza en la empresa?
4. ¿Considera usted que el análisis financiero brinda información que debe ser tomada en cuenta para la toma de decisiones en la ferretería la Bahía?
5. ¿Considera que la gestión financiera es indispensable para el éxito de un negocio?
6. ¿De acuerdo a su criterio, que tipo de índices financieros considera más importantes?
7. ¿Con que frecuencia se realiza en la empresa un control de inventarios?
8. Seleccione las técnicas que considera se aplican en la gestión de inventarios de la ferretería
9. Con que frecuencia Ferretería “La Bahía” concede créditos a sus clientes
10. Seleccione los criterios que ferretería “La Bahía” toma en cuenta para la concesión de créditos:
11. ¿Considera que un modelo de gestión financiera mejorara la toma de decisiones en la ferretería?

## **ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA PLANEADA**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE “FERRETERÍA LA BAHÍA”**

**Entrevistado:** Sr. Alfredo Macas.

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
2. ¿Se utiliza la información financiera para la toma de decisiones?
3. ¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo para el desarrollo y crecimiento de la ferretería?
4. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión?