



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA “WIL MARKET”.

Trabajo de Titulación

TIPO: Trabajo de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES:

WIMPER RAFAEL ALVARADO ANDY

SILVIA JHOMAIRA CANDO TIÑE

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA “WIL MARKET”.

Trabajo de Titulación

TIPO: Trabajo de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: ALVARADO ANDY WIMPER RAFAEL

CANDO TIÑE SILVIA JHOMAIRA

DIRECTORA: ECO. ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Wimper Rafael Alvarado Andy, Silvia Jhomaira Cando Tiño

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.

Nosotros, **Wimper Rafael Alvarado Andy** y **Silvia Jhomaira Cando Tiñe**, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de mayo de 2020.



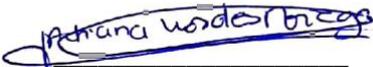
Wimper Rafael Alvarado Andy
C.C: 150095340-9



Silvia Jhomaira Cando Tiñe
C.C: 0202353132

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo investigativo, **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA "WIL MARKET"**, realizado por el señor **WIMPER RAFAEL ALVARADO ANDY** y la señorita **SILVIA JHOMAIRA CANDO TIÑE**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020-05-14
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020-05-14
Ing. Letty Karina Elizalde Marín MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2020-05-14

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi Dios, quien a estado presente en el largo caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas. A mis padres Rafael Alvarado y Maruja Andy, a quienes amo mucho y que, con su apoyo incondicional, amor, confianza y sus palabras de aliento permitieron que logre culminar mi carrera profesional. A mis hermanos John, Frank, Jessica y Natali, quienes confiaron en mí, brindándome su apoyo siempre que lo necesitaba.

Wimper Alvarado.

Dedico este trabajo a dios quien ha sido un guia fundamental en las decisiones que he podido tomar en el ámbito de mi vida cotidiana, darme fuerzas para seguir adelante. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional, los recursos necesarios para mis estudios. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome, brindándome consejos, comprensión, amor y ayuda en todos los momentos difíciles.

Silvia Cando.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, cuidarme y siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles durante toda la carrera. A mis padres y hermanos por ser mi pilar fundamental, a pesar de los tropiezos que tuve, no dejaron de confiar en mí y apoyarme incondicionalmente, siempre motivándome para que pueda culminar mi carrera profesional y cumplir mi sueño anhelado. Agradezco a mis tutoras de tesis Eco. Adriana Morales y la Ing. Letty Elizalde, quienes con su experiencia y conocimiento, ayudaron a que el presente trabajo de investigación esta culminada. Agradezco a todos los docentes que, con su conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Wimper Alvarado.

Agradezco de todo corazón y de manera sincera a mis padres y hermanos quienes han sido un apoyo incondicional y base fundamental en los momentos críticos de mi vida, a los docentes por las enseñanzas brindadas durante estos años contribuyendo a nuestra formación profesional, a mis tutores por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de este proyecto.

Silvia Cando.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de investigación.....	2
1.1.1 Antecedentes investigativos.....	2
1.1.2 Antecedentes históricos.....	4
1.2 Marco teórico.....	5
1.2.1 Proceso Administrativo.....	5
1.2.1.1 Etapas del proceso administrativo.....	5
1.2.1.2 Importancia del proceso administrativo.....	7
1.2.2 Estructura organizacional.....	7
1.2.2.1 Características de la estructura organizacional.....	8
1.2.2.2 Tipos de estructura organizacional.....	8
1.2.3 Organigrama.....	9
1.2.3.1 Clases de organigramas.....	9
1.2.3.2 Ventajas y desventajas de un organigrama.....	11
1.2.4 Reestructuración.....	12
1.2.4.1 Principios de reestructuración.....	12
1.2.4.2 Motivos para reestructurar una empresa.....	14
1.2.5 Administración financiera.....	14
1.2.6 Estados financieros.....	15
1.2.7 Razones Financieras.....	18
1.2.7.1 Razones de liquidez.....	18
1.2.7.2 Razones de endeudamiento.....	19
1.2.7.3 Razones de rentabilidad.....	19

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	21
-----------------------------------	-----------

2.1	Enfoque de investigación	21
2.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i>	21
2.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i>	21
2.2	Nivel de investigación	22
2.1.3	<i>Investigación descriptiva</i>	22
2.3	Diseño de la investigación	22
2.1.4	<i>No experimental</i>	22
2.4	Tipo de estudio	22
2.1.5	<i>Explicativa</i>	22
2.1.6	<i>De campo</i>	22
2.1.7	<i>Documental</i>	23
2.5	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	23
2.5.1	<i>Métodos</i>	23
2.5.1.1	<i>Método inductivo</i>	23
2.5.1.2	<i>Método deductivo</i>	23
2.5.2	<i>Técnica</i>	24
2.5.3	<i>Instrumento</i>	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DIVISIÓN DE LOS RESULTADOS	25
3.1	Resultados Evaluación Financiera	25
3.1.1	<i>Análisis vertical del Balance General 2018</i>	25
3.1.2	<i>Análisis Vertical Estado de Resultado 2018</i>	36
3.1.3	<i>Análisis vertical del Balance General 2019</i>	39
3.1.4	<i>Análisis vertical Estado de Resultado 2019</i>	47
3.1.5	<i>Análisis Horizontal Estados Financieros</i>	50
3.1.6	<i>Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2018-2019</i>	51
3.1.7	<i>Ratios Financieros</i>	53
3.1.8	<i>Resultado de la Entrevista</i>	60
3.2	Discusión de resultados	61
3.2.1	<i>Situación actual de la empresa</i>	61
3.3	Propuesta	63
3.3.1	<i>Reestructuración Administrativa</i>	63
3.3.1.1	<i>Implementación de Lineamientos Corporativos</i>	64
3.3.1.2	<i>Análisis FODA</i>	66
3.3.1.3	<i>Reestructuración Organizacional</i>	67

3.3.2	<i>Reestructuración Financiera</i>	68
3.3.2.1	<i>Normas y Políticas para la Reestructuración Financiera</i>	69
3.3.2.2	<i>Metodología para elaboración de las políticas</i>	70
3.3.2.3	<i>Políticas de liquidez</i>	72
3.3.2.4	<i>Política de activos circulantes</i>	73
3.3.2.5	<i>Política de Ingresos - Egresos</i>	76
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	79
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Definiciones de estructura organizacional	7
Tabla 2-1:	Motivos para reestructurar una empresa	14
Tabla 3-1:	Estructura Balance General	16
Tabla 4-1:	Estructura del Estado de Resultados	17
Tabla 1-3:	Análisis Vertical Balance General 2018	25
Tabla 2-3:	Distribución del Activo año 2018	27
Tabla 3-3:	Distribución del Activo Corriente año 2018	28
Tabla 4-3:	Distribución del Activo no Corriente año 2018	30
Tabla 5-3:	Distribución de Pasivo año 2018.....	32
Tabla 6-3:	Distribución de Pasivo Corriente año 2018.....	33
Tabla 7-3:	Distribución de Pasivo no Corriente año 2018.....	34
Tabla 8-3:	Distribución de Patrimonio en el año 2018	35
Tabla 9-3:	Análisis Vertical Estado de Resultados del año 2018	36
Tabla 10-3:	Distribución de Gastos del año 2018.....	37
Tabla 11-3:	Análisis Vertical de Balance General año 2019.....	39
Tabla 12-3:	Distribución del Activo del año 2019.....	40
Tabla 13-3:	Distribución del Activo Corriente del año 2019	41
Tabla 14-3:	Distribución del Activo no Corriente del año 2019	42
Tabla 15-3:	Distribución del Pasivo del año 2019.....	43
Tabla 16-3:	Distribución Pasivo Corriente del año 2019.....	44
Tabla 17-3:	Distribución del Pasivo no Corriente del año 2019.....	45
Tabla 18-3:	Distribución Patrimonio del año 2019.....	46
Tabla 19-3:	Análisis Vertical Estado de Resultado año 2019.....	47
Tabla 20-3:	Distribución de Gastos del año 2019.....	48
Tabla 21-3:	Análisis de Tendencia del Balance General 2018 - 2019.....	50
Tabla 22-3:	Análisis Tendencias del Estado de Resultados.....	51
Tabla 23-3:	Ratio de Liquidez	53
Tabla 24-3:	Ratio Prueba Acida.....	53
Tabla 25-3:	Ratio Capital de Trabajo	54
Tabla 26-3:	Rotación de Inventario	54
Tabla 27-3:	Rotación Clientes o Cuentas por Cobrar	55
Tabla 28-3:	Rotación de Proveedores	55
Tabla 29-3:	Análisis Ciclo de Caja.....	56
Tabla 30-3:	Índice de Endeudamiento	56
Tabla 31-3:	Índice de Nivel de Endeudamiento	57

Tabla 32-3: Índice de Deuda a Corto Plazo	57
Tabla 33-3: Ratio Retorno en Ventas	58
Tabla 34-3: Ratio Rendimiento sobre Activos (ROA)	58
Tabla 35-3: Ratio Rendimiento de Recursos Propios (ROE)	59
Tabla 36-3: Entrevista al Gerente de la empresa	60
Tabla 37-3: Análisis FODA de la empresa Wil Market	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Etapas del proceso administrativo.....	5
Gráfico 2-1:	Modelo de organigrama vertical	10
Gráfico 3-1:	Modelo de organigrama horizontal	10
Gráfico 4-1:	Modelo de organigrama circular	10
Gráfico 5-1:	Ecuación del Balance General	15
Gráfico 1-3:	Composición del Activo año 2018.....	27
Gráfico 2-3:	Composición del Activo Corriente año 2018.....	28
Gráfico 3-3:	Composición de Activo no Corriente año 2018.....	30
Gráfico 4-3:	Composición del Pasivo año 2018.....	32
Gráfico 5-3:	Composición Pasivo Corriente año 2018.....	33
Gráfico 6-3:	Composición de Pasivo no Corriente año 2018	34
Gráfico 7-3:	Composición del Patrimonio año 2018.....	35
Gráfico 8-3:	Composición de Gasto año 2018	37
Gráfico 9-3:	Composición del Activo periodo 2019	40
Gráfico 10-3:	Composición del Activo Corriente año 2019.....	41
Gráfico 11-3:	Composición del Activo no Corriente periodo 2019	42
Gráfico 12-3:	Composición del Pasivo periodo 2019.....	43
Gráfico 13-3:	Composición del Pasivo Corriente periodo 2019.....	44
Gráfico 14-3:	Composición del Pasivo no Corriente periodo 2019.....	45
Gráfico 15-3:	Composición de Patrimonio periodo 2019.....	46
Gráfico 16-3:	Composición Gastos periodo 2019	48
Gráfico 17-3:	Flujo proceso propuesta Administrativa.	63
Gráfico 18-3:	Flujo de proceso de la propuesta Financiera	68

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A : ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar una Propuesta de Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa “Wil Market”, lo cual tiene como finalidad mejorar la organización interna y optimizar sus recursos financieros. Para esta investigación se utilizó el método inductivo en el procesamiento y análisis de datos obtenidos, el método deductivo para la captación de información y obtener explicaciones particulares para posibles soluciones. En el área administrativa se realizó una entrevista al gerente, con el objeto de visualizar la situación actual de la empresa. En el área financiera se realizó una evaluación histórica de los estados financieros mediante un análisis vertical y un análisis horizontal, se aplicó ratios financieros, que permitió diagnosticar la gestión económica de la empresa. La propuesta en el área administrativa se basa en la elaboración de la misión, visión, objetivos institucionales, valores, políticas y un organigrama estructural. En el área financiera se crearon normas y políticas que ayudarán a regular las diversas cuentas que maneja la empresa, además de procedimientos que permitan una buena comunicación entre los departamentos. Se concluye que las propuestas administrativas y financieras planteadas permitirán tener mayor organización y control de recursos internos, garantizando la eficiencia y eficacia de la institución, por lo cual se recomienda implementar el trabajo de investigación expuesto, ya que permitirá tener un negocio más sostenible y rentable.

Palabras claves: <REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA> <REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA> <ADMINISTRACIÓN> <ESTADOS FINANCIEROS> <FILOSOFÍA INSTITUCIONAL> <PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS>

ABSTRACT

The objective of this degree work is to design a Proposal for Administrative and Financial Restructuring for the company “Wil Market”, which aims to improve internal organization and optimize its financial resources. For this research, the inductive method was used in the processing and analysis of the data obtained, the deductive method for capturing information, and obtaining particular explanations for possible solutions. An interview was conducted with the manager, in the administrative area, to visualize the current situation of the company. In the financial area, historical evaluation of the financial statements was made through a vertical and horizontal analysis, financial ratios were also applied, which allowed diagnosing the economic management of the company. In the administrative area, the proposal is based on the elaboration of the mission, vision, institutional objectives, values, policies, and a structural organization chart. In the financial area, rules and policies were created which will help regulate the various accounts that the company manages, in addition to procedures allowing good communication between departments. It is concluded that the proposed administrative and financial proposals will allow greater organization and control of internal resources, guaranteeing the efficiency and effectiveness of the institution, which is why it is recommended to implement the research work presented since it will permit a more sustainable and profitable business.

Keywords: <ADMINISTRATIVE RESTRUCTURING> <FINANCIAL RESTRUCTURING>
<ADMINISTRATION> <FINANCIAL STATEMENTS> <INSTITUTIONAL PHILOSOPHY>
<ADMINISTRATIVE PROCEDURES>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, Propuesta de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa “Wil Market”, ubicada en el cantón Babahoyo, parroquia Pueblo Nuevo, nace debido a que esta organización comercial genera empleo para muchas familias y satisface las necesidades de consumo masivo para quienes habitan en el sector.

La finalidad de administrar correctamente los recursos de la empresa, puede ser muy significativo, incrementar la eficiencia y eficacia en sus procesos cotidianos, esto puede llevar a la organización a ser más sostenible y rentable, por lo cual el trabajo de investigación se conforma de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** se determina el marco teórico, en el cual se detalla los antecedentes de investigación y su incidencia con el presente trabajo, la fundamentación teórica, en la cual se define varios conceptos tanto para el área administrativa como para el área financiero.

En el **Capítulo II** se define la metodología a utilizar para el presente trabajo, en el cual se describe el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de la investigación, el tipo de estudio que se va realizar, se puntualiza los métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados para la recolección y análisis de datos.

En el **Capítulo III** se precisa el marco de resultados y división de los resultados, con el que se pretende dar solución al problema planteado, mediante el diseño de una propuesta de reestructuración administrativa y financiera para la empresa “Wil Market”, con la finalidad de tener un adecuado manejo administrativo y un control más eficaz y eficiente de sus recursos financieros.

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones, las cuales se obtuvieron mediante esta investigación, que son de suma importancia para su fortalecimiento.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

1.1.1 *Antecedentes investigativos*

El primer trabajo de investigación corresponde a (Indacochea & Morocho, 2015) con el tema: “Reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa Ekofashion comercializadora de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil”.

En este trabajo de investigación se planteó como objetivo principal realizar un diagnóstico organizacional para proponer una reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa EkoFashion, y los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar el desempeño organizacional de la empresa.
- Optimizar la liquidez de la empresa.
- Determinar el modelo de control a implementar en el área administrativa.
- Establecer las nuevas directrices con la finalidad de optimizar sus recursos.

Luego de analizar los problemas existentes en el área administrativa financiera centrándose en la base de las funciones del manejo de bodega, la compra y verificación de mercadería, revisión de facturas, la forma de pago a proveedores, el manejo del flujo de efectivo y la compra excesiva de mercadería, se dedujo las siguientes conclusiones:

- Los problemas en el área administrativa se basan en que no se tenían definidas las tareas que se debían ejecutar en cada puesto, por lo cual se propuso implementar un manual de funciones.
- La falta de presupuestos mensuales de compras y ventas ocasionaba descontrol en el flujo de efectivo, y hasta sobregiros en la cuenta, ya que, al no programar las compras, los pagos se acumulaban para una misma fecha.
- Debido a la mala administración de los recursos de EkoFashion, la empresa no tiene rentabilidad, por lo que, analizamos la posibilidad de un préstamo de \$70,000, la TIR nos arrojó un resultado positivo del 127.70%, demostrando que el préstamo si es rentable.

Un segundo trabajo corresponde a (Palma, 2016) quien realizo la: “Propuesta de reestructuración administrativa y financiera de la empresa Dipac Manta S.A. para mejorar su rentabilidad”.

En este trabajo se realizó como objetivo principal un diagnóstico organizacional a través de herramientas de análisis financiero a la empresa DIPAC Manta S.A. a fin de elaborar recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de la empresa. Y se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los aspectos más trascendentales acerca de las herramientas utilizadas para el análisis financiero y la importancia de las finanzas en las empresas a través de una investigación documental y bibliográfica realizada en fuentes de consulta secundarias.
- Analizar el estado actual de la compañía a través de su estructura organizacional, actividad comercial, misión, visión y perspectivas empresariales.
- Analizar las partidas de los estados financieros de la compañía a través del análisis vertical y horizontal para verificar la evolución de la compañía durante los periodos analizados.
- Realizar recomendaciones que sirvan de base a la gerencia para tomar decisiones mejorando su desempeño organizacional.

Una vez realizado el diagnostico organizacional se pudo identificar problemas en la compañía, como:

- Problemas de descoordinación de los departamentos al momento de pasar la información de los gastos departamentales de la empresa.
- Sus razones de liquidez frente a la industria muestran un decrecimiento.
- El representante de la compañía considero que los problemas pasan por la comunicación departamental, y falta de control en los gastos de la compañía, teniendo como resultado un exceso de gastos innecesarios.

Por lo cual la autora propone un manual de políticas para el mejoramiento financiera y recomienda ser aplicado y respetado por todas las áreas de la compañía.

Un tercer trabajo de investigación realizado por (Díaz & Ostaiza, 2015) con el título: “Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A. en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles”.

En este trabajo de investigación se tiene como objetivo principal diseñar un plan de reestructuración administrativa y financiera para la empresa GALACARNE S.A. en la provincia de Galápagos, Isla Santa Cruz, Parroquia Bellavista, Barrio Los Túneles, con el fin de mejorar la

coordinación de actividades y recursos dentro de la organización, y como objetivos específicos se planteó lo siguiente:

- Realizar un análisis actual de la realidad administrativa y financiera de la empresa GALACARNE S.A.
- Desarrollar un sistema de control administrativo mediante manuales de funciones y perfiles de cargo que permitan potenciar los procesos de reclutamiento interno y externo de la empresa.
- Formular una planeación estratégica financiera que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico pertinente en la empresa se pudo concluir que existen problemas en su espacio físico ya que se encontraba deteriorada, como en sus maquinarias que carecían de mantenimiento perjudicando el proceso de producción, también carecían de un sistema contable que permita registrar la información, por lo cual se sugiere a los directivos implementar el Plan de reestructuración para elevar el nivel de eficiencia y calidad de la compañía.

Los trabajos revisados con anterioridad se relacionan con nuestro tema de investigación debido a que mediante los estudios de los análisis financieros y la gestión administrativa se ha permitido realizar una estructura adecuada de las empresas.

1.1.2 Antecedentes históricos

En la provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo, parroquia Pueblo Nuevo la empresa Wil Market tuvo sus primeros inicios en el año 2007 como una empresa familiar, presentando una estructura pequeña que no estaba adecuadamente estructurada de acuerdo a sus actividades y necesidades. La entidad nace a través de una idea de negocio y por la necesidad que en aquel año existía en la población de la parroquia, la de comprar productos de primer y segundo orden en un mismo lugar, sin salirse del sector.

El negocio en sus inicios se identificó con el nombre de Josué & Yandel, comercializando su mercadería a través de ventas al detalle. En el año 2015 empieza a constituirse un nuevo local que sería su matriz principal, en donde estaría ubicado a poca distancia del primer local en el mismo sector. En el año 2016 cambió su nombre comercial a Wil Market, la cual mantiene hasta la actualidad y cuenta con 8 trabajadores.

Su principal actividad comercial es la venta de productos nacionales y extranjeros, procesados o de origen natural. Teniendo como objetivo brindar un excelente servicio a todos sus clientes,

ganándose la confianza y preferencia de cada uno de ellos a través de una gran variedad de productos y precios cómodos.

1.2 Marco teórico

Reestructuración Administrativa

1.2.1 Proceso Administrativo

Según (Cano, 2017) dice que el proceso administrativo es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados.

1.2.1.1 Etapas del proceso administrativo

(Cano, 2017) Menciona que muchos teóricos de la administración como (Fayol, Urwick, Koontz, Hampon entre otros) han propuesto diferentes momentos del proceso administrativo. Por lo que en el siguiente gráfico se mostrara las etapas más utilizadas en la administración de una empresa.

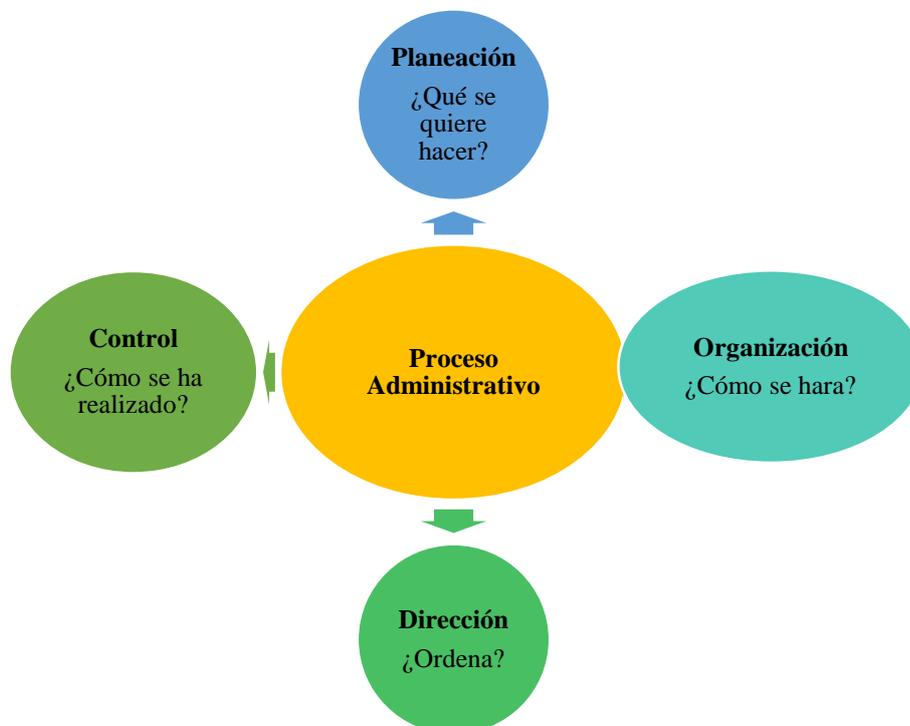


Gráfico 1-1: Etapas del proceso administrativo
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Planificación.- Implica diseñar como se harán las actividades necesarias para llevar adelante el negocio. De acuerdo a esto (Chiavenato, 2013), menciona que “es decir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo y con quien hacerlo”.

La planificación se caracteriza por tener:

- Decisión sobre los objetivos
- Definición de planes para alcanzarlos
- Programación de actividades

Organización.- Se refiere al diseño del funcionamiento de la empresa. Según (Chiavenato, 2013), manifiesta que “La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes”.

La organización se caracteriza por:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- Actividades y cargos
- Atribución de autoridades y responsabilidad

Dirección.- Para (Chiavenato, 2013), es “el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos, miembros del equipo o la organización como un todo”. (pág. 6)

Esta etapa comprende los aspectos de autoridad, liderazgo, proceso de influenciar y motivar a las personas para que realicen las diversas actividades.

Las características de la dirección son:

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación personal
- Dirección para los objetivos

Control.- De acuerdo a (Chiavenato, 2013), “es el proceso que garantiza que se realicen las actividades de conformidad a lo planeado, organizado y direccionado”. En esta etapa permite aplicar los indicadores de gestión en el proyecto desarrollo, además la retroalimentación permitiendo corregir los errores detectados en las fases del proyecto.

Esta etapa se caracteriza por:

- Definición de estándares para medir el desempeño
- Corregir desviaciones y garantizar que se aplique la planeación

1.2.1.2 *Importancia del proceso administrativo*

Para (Chen, 2019) la importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada. Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma efectiva y simple, y en línea con los objetivos de la empresa u organización. Para mantener la eficiencia del sistema y cumplir con los objetivos definidos, todo proceso administrativo debe evitar caer en redundancias de información.

1.2.2 *Estructura organizacional*

Tabla 1-1: Definiciones de estructura organizacional

AUTORES	DEFINICIÓN
Según (Barone, 2009, pág. 27)	Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado.
Para (Idalberto, 2004) citado por (Reino, 2016)	La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.
Para (Raffino M. , 2019)	La estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. La estructura organizacional es la forma de una empresa.
Según (Riquelme, Estructura organizacional (Tipos y Características), 2017)	Es la división de todas y cada una de las actividades de la empresa, que se agrupan para formar áreas o departamentos, implantando autoridades que por medio de la organización y coordinación persiguen determinados objetivos.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

La estructura organizacional es una serie de elementos que se integran en un solo conjunto y que se relacionan entre sí, teniendo características como la organización, la jerarquía que existe dentro

de la entidad, la cadena de mando, las departamentalizaciones, los organigramas, etc., todo ello con el fin de cumplir las metas y lograr los objetivos propuestos.

1.2.2.1 *Características de la estructura organizacional*

El autor (García, 2018) **referencia las siguientes características:**

- Consiste en un proceso versátil y continuo con el tiempo.
- Puede ser centralizada o descentralizada según de dónde partan las decisiones, ya sea de los altos cargos de la compañía o de los propios empleados.
- Especialización de los diferentes departamentos. Cuanto más tamaño tenga la empresa, más especialización habrá.
- Estandarización de protocolos, procedimientos y burocratización.
- Coordinación entre los diferentes departamentos de la entidad.
- Las personas que forman parte de la organización empresarial deben sentirse representadas por la compañía.
- Adaptada a la estrategia que busca la organización.
- Enfocada a objetivos alcanzables.
- Acorde con las herramientas y recursos disponibles.
- En entorno sectorial de la compañía supone un factor que condicionará la estructura.
- Para realizar sus funciones, cada empleado debe saber dónde está todo lo que necesita.
- Todos los miembros del equipo deben conocer sus funciones, que se encuentran claramente definidas.
- De manera paralela, toda estructura organizacional formal cuenta con una estructura informal de relaciones entre los distintos miembros de los grupos de trabajo. Es lo que se conoce como estructura organizacional real.

1.2.2.2 *Tipos de estructura organizacional*

Para la autora (Raffino M. , 2019) **considera los siguientes tipos de estructura organizacional:**

Lineal

Contempla como principio organizador la jerarquía, es decir, la autoridad directa del jefe sobre sus subordinados, ya que sobre él recaen todas las decisiones y todas las responsabilidades. Es una estructura que privilegia la rapidez, la contabilidad clara y sencilla, dado que los cargos están muy bien delimitados en la estructura, atendiendo los empleados a la guiatura de un jefe

compartido. Es el modelo preferido por empresas pequeñas, de baja producción y poco capital humano.

Funcional

Propone la división de las labores de la organización en unidades hiperespecializadas, cada una al mando de un jefe independiente, que coordina su equipo de trabajo y permite la comunicación con los demás equipos. Es una estructura versátil, flexible y muy popular, especialmente para empresas de mayor envergadura y abundante personal.

De Staff

Un modelo empresarial minimalista, que prefiere depositar en contrataciones externas (outsourcing o tercerización) muchas de las funciones que en otros modelos implicarían la construcción de una unidad de trabajo. Es un modelo flexible y moderno, que sin embargo requiere de una fluidez de capitales que justifique no tener un equipo propio en vez de subcontratarlo.

Matricial

La empresa se estructura en base a equipos de trabajos autónomos y desconectados entre sí, cada uno asignado a un proyecto puntual y compuesto por un conjunto diverso de trabajadores al mando de un coordinador que se reporta individualmente a la cabeza de la organización. Es la estructura más dispersa conocida y la que más les conviene a los gigantescos consorcios empresariales transnacionales.

1.2.3 Organigrama

Según (Pérez M. , 2016, pág. 18) dice que los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa que refleja, de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

1.2.3.1 Clases de organigramas

Según (Indacochea & Morocho, 2015) nos dice que los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas verticales

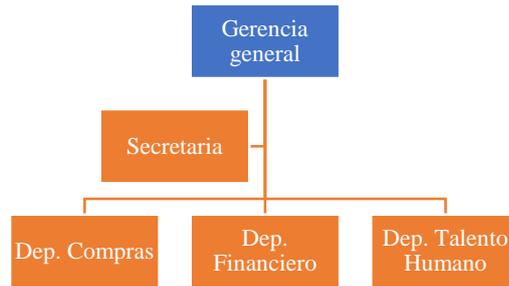


Gráfico 2-1: Modelo de organigrama vertical
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

El organigrama vertical se basa en una estructura jerárquica piramidal, en la cual las responsabilidades recaen en la cima de la misma.

Organigramas horizontales

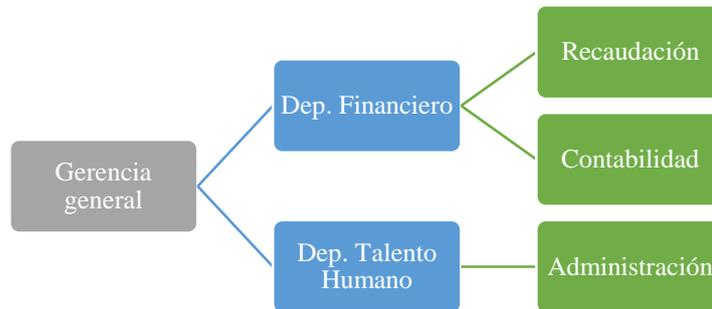


Gráfico 3-1: Modelo de organigrama horizontal
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

En el organigrama horizontal es similar al organigrama vertical, la única diferencia es que la jerarquía queda plasmada de izquierda a derecha.

Organigramas circulares

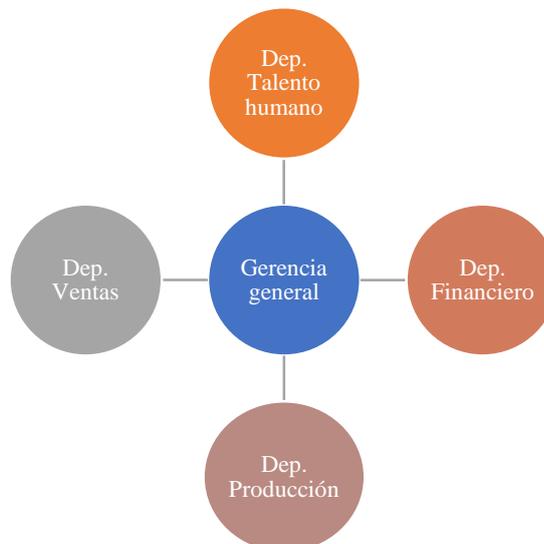


Gráfico 4-1: Modelo de organigrama circular
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

La principal característica del organigrama circular, es que el círculo central señala la máxima autoridad, o también se puede decir mientras más se acerquen al centro tienen más responsabilidades.

1.2.3.2 *Ventajas y desventajas de un organigrama*

La autora (Pérez M. , 2016) cita algunas ventajas y desventajas de un organigrama:

Ventajas

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quien depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Desventajas

- Los organigramas muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando fuera las relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, está en realidad no se puede someter a esta forma de medición.
- Con frecuencia indica la organización tal como debería ser o como fue en otro momento, y no como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permite que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el estatus.

1.2.4 Reestructuración

Según (Luna, 2014, pág. 216) dice que la reestructuración, son los esfuerzos importantes de la empresa cuyo objetivo es cambiar significativamente la estructura actual, entre los motivos para reestructurar una empresa están los siguientes: los cambios importantes en el entorno y las razones internas.

Para (Soriano & Villaplana, 2017) las reestructuraciones, son cambios en las organizaciones que afectan al conjunto de una empresa o sector y que pueden manifestarse en forma de cierres, reducciones importantes de plantilla, externalización de una parte de la actividad, fusiones, absorciones, movilidad interna u otras formas de reorganizaciones complejas, y se ha convertido en una práctica permanente en las economías de los diferentes países.

Para (Pérez & Gardey, 2015) una estructura es un todo compuesto por diversas partes. Cuando dichas partes proceden a organizarse de manera diferente, o se agregan o eliminan algunas, puede hablarse de una reestructuración.

Podemos decir que la reestructuración es un cambio o reordenamiento que se realiza a una estructura ya establecida y que esta en funcionamiento, con el propósito de adaptarse a las nuevas necesidades y conseguir los mejores resultados.

1.2.4.1 Principios de reestructuración

Según (Obando, 2007) **determina los siguientes principios de reestructuración:**

Enfoque Teórico

Cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo sostenido de la misma, es imperativo revisarla y llevar a cabo un profundo proceso de reestructuración sujetándose a una administración científica empresarial y empleando herramientas que viabilicen la aplicación de estrategias que se conviertan en el corazón del trabajo de la empresa.

La reestructuración como un concepto

La reestructuración, en su acepción más amplia, está vinculada a mejorar una estructura que ya ha tenido vigencia y, por ende, su orientación es modificar, o cambiar algo sin llegar a

desconocerlo totalmente. En el aspecto administrativo, la reestructuración para mejorar la competitividad de una empresa es “empezar a formar una nueva visualización de la compañía e inventar una nueva manera de hacer el trabajo”.

Utilidad de la reestructuración

La primera pregunta que se debe plantear es: ¿Qué empresas deberían someterse a una reestructuración?

Es indudable que las candidatas más opcionales, para ser sometidas a una reestructuración, son empresas que afrontan una crisis y cuya supervivencia en el corto plazo se halla un fuerte cuestionamiento, a causa que uno o más de los factores de supervivencia (el producto, la tecnología, la competencia, el capital, la conducta laboral, la calidad de la estrategia y la estatura del equipo directivo de la empresa) cambien su comportamiento y, por ende, amenacen no solo la perennidad de la organización, sino también la rentabilidad a largo plazo y su crecimiento.

A lo anotado se suma la incertidumbre que genera, día a día, la coyuntura de un mercado cada vez más globalizado que viene caracterizada por cambios rápidos en la demanda como en el lado de la oferta; por la competitividad de ciertos productores inesperadamente lograda como consecuencia de la evolución económica o monetaria regional o nacional y por la presencia de nuevos competidores.

Implementación

Luego de que se haya diagnosticado que el nivel de crisis alcanzado exige una reestructuración, se debe considerar: ¿Cuál será su magnitud?, es decir, en qué situación se encuentra la empresa (urgente, preocupante, a corregir u optima), ¿Cuánto tiempo ahí disponible?, ¿Cuáles son los recursos disponibles y necesarios para realizar la reestructuración?

Al realizar una reestructuración se la considera a largo plazo, con planificación y cuando es estrictamente necesario, ya que la organización no soportaría que se le haga de forma frecuente. El éxito en la implementación del proceso de reestructuración se deberá a:

- El grado de involucramiento de la alta gerencia
- La rapidez con que se realicen los cambios “más dolorosos”, tales como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, redefinición de las funciones en los mandos gerenciales, eliminación de líneas de productos y cambios de tecnología.

- La conceptualización del cambio por parte de la alta gerencia, bajo la perspectiva de dos dimensiones: amplitud y profundidad. La amplitud se refiere a la magnitud del cambio, la profundidad se refiere a que tan drástico será el cambio dado la amplitud.

1.2.4.2 *Motivos para reestructurar una empresa*

Los motivos para reestructurar una empresa, según (Indacochea & Morocho, 2015) son:

Tabla 2-1: Motivos para reestructurar una empresa

1.- Estancamiento:
Si últimamente las nuevas medidas que se toman en tu empresa no generan ni más ingresos, ni más clientes, ni más rentabilidad y por otro lado en lugar de crear beneficios, la gente comenta que solo se ha incrementado la complejidad de las tareas, desconociendo el verdadero objetivo de esta mayor carga de trabajo, es porque tu manera de entender y organizar tu negocio ha agotado las alternativas que producen verdaderos cambios favorables.
2.- Cambio en los gustos de los consumidores, recesión de la economía en su conjunto o de tu sector:
Si últimamente te han bajado los ingresos, y aumentado los costos, has agotado tus reservas y notas que igualmente el dinero no te alcanza para cubrir el giro de tu negocio es porque con urgencia, necesitas adaptar tu empresa a las nuevas reglas de Juego.
3.- Necesidad de Desarrollo Coordinación y Trabajo en Equipo:
Si notas que las personas que trabajan contigo consumen gran cantidad de tiempo y recursos, los problemas importantes no se resuelven, las excusas son muchas y no las terminas por entender del todo, es porque tu empresa está descoordinada, carente de una conducción clara y las acciones y sacrificios aislados ya no funcionan.

Elaborado por: (Indacochea & Morocho, 2015)

Reestructuración Financiera

1.2.5 *Administración financiera*

El autor (Riquelme, 2019) dice que la administración financiera es la encargada de velar por los recursos financieros de una empresa, centrándose en la liquidez y la rentabilidad de los mismos, haciéndolos elementos lucrativos a favor del crecimiento de dicha empresa.

Dicha en otras palabras la administración financiera busca ayudar a la entidad a usar correctamente su dinero ya sea apoyándose en herramientas financieras con el fin de optimizar al máximo los recursos que posee e incrementar su valor en el mercado.

1.2.6 Estados financieros

Según (Plataforma Nacional de Café Sostenible - ACAN Guatemala, 2015) los estados financieros son los reportes que la contabilidad proporciona a los administradores y analistas financieros, y es donde se refleja la calidad de las acciones de una empresa para generar valor y beneficios a sus interesados. Hay dos reportes contables que son los más importantes para los administradores financieros, el primero es el Balance General, también llamado Estado de Situación y, el segundo es el Estado de Resultados, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias.

Balance General

Según (Castro J. , 2015) el balance general o estado de situación financiera es un reporte financiero que funge como una fotografía al reflejar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.

La fórmula del balance general se la define de la siguiente manera:



Gráfico 5-1: Ecuación del Balance General
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

El autor (Mendoza & Ortiz, 2016) nos dice que el activo son todos los bienes apreciables en dinero que pertenecen legalmente a la empresa o todo lo que tiene valor y es propiedad de la empresa, como inventarios, equipos, vehículos, cuentas por cobrar, etc. Los pasivos son todas las obligaciones que tiene la empresa con terceros, ya sean personas naturales o jurídicas como los documentos por pagar, cuentas por pagar entre otros y el patrimonio representa la parte de los

activos de la empresa que le pertenece a los dueños es decir es la diferencia entre lo que se tiene y lo que se debe.

Estructura del balance general

Tabla 3-1: Estructura Balance General

ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL	
ACTIVO	PASIVO
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
Disponible: Caja Bancos Exigible: Cuentas por Cobrar Clientes Impuesto por Cobrar Realizable: Mercadería Inventario Materia Prima Inventarios de Productos en Proceso Inventario de Productos Terminados	Proveedores Cuentas por Pagar Préstamos Bancarios a C/P Impuesto por pagar
ACTIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
No Depreciables Terreno Depreciables Edificios Equipo de Computo Vehículos Maquinarias Muebles y Enseres Útiles de Oficina	Préstamo Bancarios Préstamos Hipotecarios
OTROS ACTIVOS	PATRIMONIO
Patentes Seguros llaves	Capital Social Reserva Estatutaria Reserva Facultativa Utilidad o Perdida del Ejercicio
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Estado de resultados

Para (Castro J. , 2015) es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

La fórmula del estado de resultados de puede resumir de la siguiente manera:

$$\begin{array}{r} (+) \quad \text{Ingresos} \\ (-) \quad \text{Costos totales} \\ \hline \text{Utilidad o pérdidas} \end{array}$$

Esquema de las principales cuentas del estado de resultados:

Tabla 4-1: Estructura del Estado de Resultados

(+)	Ventas
(-)	Costo de Ventas
(=)	Utilidad Bruta en Ventas
(-)	Gastos Operacionales
	Gastos Ventas
	Gastos Administrativos
(=)	Utilidad Operacional
(-)	Gastos Financieros
(+)	Otros Ingresos
(-)	Otros Egresos
(=)	Utilidad antes Participación Trabajadores
(-)	15% Participación Trabajadores
(=)	Utilidad antes de Impuesto
(-)	22% Impuesto a la Renta
(=)	Utilidad o Perdida del Ejercicio

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

El estado de resultados brinda información como el total de nivel de ingreso por ventas, los costos de ventas, los márgenes brutos, los costos operativos, los impuestos a pagar, y las utilidades o

perdidas que pueda tener la empresa, en caso que exista utilidad, los principales beneficiados son los accionistas o dueños y si existe pérdidas poder tomar decisiones correctivas.

1.2.7 Razones Financieras

Las empresas hoy en día, han optado por realizar análisis de las razones financieras o ratios financieros, esto con el propósito de conocer cuál es su situación actual, la cual dependiendo del resultado poder tomar decisiones correctivas, como por ejemplo si existe liquidez poder realizar una inversión o caso contrario optar por un crédito con alguna institución bancaria.

El autor (González, 2020) menciona que los Ratios, como parte esencial del Análisis Económico - Financiero, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones, facilitan el análisis, pero nunca sustituirán un buen juicio analítico. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico - Financiera.

Los ratios financieros se las puede agrupar de diferentes maneras según la conveniencia de la organización, pero comúnmente se lo clasifica en cuatro grupos: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura.

1.2.7.1 Razones de liquidez

Sirven para identificar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo a medida que estas se vencen.

▪ Capital neto de trabajo

Para (Gerencie.com, 2016) este indicador se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Índice de solvencia**

Para (Escuela de negocios, 2015) Determina la solvencia de la empresa. Es el resultado que se obtiene de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. Cuanto mayor sea la cifra, más solvente la compañía.

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

- **Prueba ácida**

Según la (Escuela de negocios, 2015) Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente.

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$$

1.2.7.2 *Razones de endeudamiento*

Para (Escuela de negocios, 2015) los ratios de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento de la entidad y su capacidad para asumir gastos y pasivos.

- **Razón de endeudamiento**

Según (Gerencie.com, 2016) Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores).

$$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

1.2.7.3 *Razones de rentabilidad*

Según (Décaro, 2017) es la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos.

- **Margen bruto de utilidad**

Para (Gerencie.com, 2016) mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias

$$\text{Margen bruto de utilidad} = (\text{Ventas} - \text{costo de ventas}) / \text{Ventas}$$

- **Margen neto de utilidad**

Este indicador permite determinar cuánto del total de las ventas se termina convirtiendo efectivamente en utilidad neta.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{ventas netas}$$

- **Rotación de activos**

Para (Gerencie.com, 2016) Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos.

$$\text{Rotación de activos} = \text{ventas} / \text{activos}$$

- **Rendimiento de la inversión**

Para (Escuela de negocios, 2015) este ratio determina la rentabilidad obtenida por los activos tomando como referencia la utilidad neta una vez saldados los impuestos.

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \text{Utilidad neta luego de impuestos} / \text{total activos}$$

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizarán dos enfoques: cualitativo y cuantitativo, los cuales nos ayudara a solucionar las deficiencias estructurales y financieras que presenta la entidad.

2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Según (Bernal, 2016, pág. 72) menciona que este método se orienta a profundizar en estudios de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto).

Se utilizará el enfoque cualitativo para identificar las deficiencias administrativas que existen en la empresa, mediante la observación y los datos obtenidos serán sometidos a análisis, con el objetivo de brindar soluciones que permitan mejorar la organización.

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

Para (Bernal, 2016, pág. 72) el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que exprese relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Se apoyará en el enfoque cuantitativo para la recolección de datos numéricos, el cual nos permitirá realizar la tabulación respectiva, igualmente nos ayudará en el análisis situacional de la empresa y conocer de forma más clara su estado actual.

2.2 Nivel de investigación

2.1.3 Investigación descriptiva

Para definir el método descriptivo se cita a (Vara, 2012, pág. 208), que afirma que estos diseños están hechos para describir con mayor precisión y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional o local.

Es una investigación descriptiva porque se basará en una investigación bibliográfica que permitirá sustentar científicamente los conceptos de propuesta reestructuración administrativa y financiera, para poder describir e identificar la problemática para posteriormente dar una solución adecuada al problema que se presenta en la empresa Wil Market.

2.3 Diseño de la investigación

2.1.4 No experimental

El autor (Raffino M. E., 2018), indica que este tipo de investigación no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar. En la investigación no se modificará las variables analizadas, sino que solo se identificarán los efectos de su entorno y recolección de datos para ser analizados.

2.4 Tipo de estudio

2.1.5 Explicativa

Según (Bernal, 2016, pág. 148), manifiesta que tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o contraste de las leyes o principios científicos.

Se realizará un estudio explicativo con el propósito de establecer cuáles son las problemáticas que la empresa presenta y encontrar las respuestas a las diferentes interrogantes: ¿Por qué es fundamental la Propuesta de Reestructuración administrativa y financiera? y ¿Cómo la empresa puede mejorar su rentabilidad?

2.1.6 De campo

La investigación de campo según (Arias, 2014, pág. 31), consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos

primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

La investigación de campo nos permitirá conocer el lugar y obtener información directa de fuentes primarias, ya que se podrá determinar la percepción que tiene tanto los clientes, proveedores y empleados de Wil Market.

2.1.7 Documental

Según (Bernal, 2016, pág. 146) nos dice que este método consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

Este tipo de investigación nos permitirá recoger información de artículos científicos, informes, revistas, documentos con el cual podremos sustentar nuestra investigación.

2.5 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1 Métodos

2.5.1.1 Método inductivo

Según (Bernal, 2016, pág. 71) indica que este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

El método inductivo nos permitirá conocer los procedimientos de las preguntas científicas, siendo participe como instrumento para la realización de los resultados pretendidos.

2.5.1.2 Método deductivo

Según (Bernal, 2016, pág. 71), manifiesta que este método de razonamiento consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.

Mediante este método nos ayudará a obtener un conocimiento global del manejo del área administrativa y financiera de la entidad.

2.5.2 Técnica

Entrevista

Según (Bernal, 2016, pág. 252), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

La entrevista nos ayuda a captar información relevante mediante la comunicación, por la cual se la realizará al Gerente de la empresa.

2.5.3 Instrumento

Se utilizará la entrevista como instrumentos de investigación, con el cual podremos diagnosticar el estado administrativo de la empresa, permitiendo optar soluciones a los problemas que presente la entidad.

Diseño de la entrevista

Se utilizará el formato de preguntas abiertas con la finalidad de conocer la elocuencia del gerente de la empresa, se utilizará el siguiente diseño:

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DIVISIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación de la situación actual de la empresa WIL MARKET, mediante los Estados Financieros del periodo 2018-2019, se aplicó tres tipos de análisis, como el análisis vertical que permite comprender las cuentas que más sobresalieron en dicho periodo, el análisis de tendencias u horizontal en cambio indica las diferentes fluctuaciones que las cuentas tuvieron en relación a un año base o anterior, finalmente el análisis de los indicadores financieros permite determinar las necesidades financieras y operativas de la institución. A continuación se presenta el Análisis Vertical del Balance General y Estado de Resultados concerniente al año 2018.

3.1.1 Análisis vertical del Balance General 2018

Tabla 1-3: Análisis Vertical Balance General 2018

EMPRESA WIL MARKET		
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON		
RUC 0201619574001		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018		
	AÑO 2018	Variación Relativo %
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja	10.965,85	3,44%
Bancos	51.400,00	16,12%
Cuentas Por Cobrar	33.543,50	10,52%
Inventario	88.690,00	27,81%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	184.599,35	57,89%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Equipo de Oficina	360,00	0,11%

Equipo De Computación Y Software	13.576,00	4,26%
Muebles Y Enseres	9.700,00	3,04%
Vehículo	40.000,00	12,54%
Edificio	70.500,00	22,11%
Útiles de oficina	145,00	0,05%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	134.281,00	42,11%
TOTAL ACTIVO	318.880,35	100,00%
PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones por pagar IESS	23.504,33	7,37%
Proveedores	43.865,50	13,76%
Préstamo Bancario C/P	4.463,65	1,40%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	71.833,48	22,53%
PASIVO NO CORRIENTE		
Préstamo Bancario L/P	22.000,00	6,90%
Préstamo Hipotecario	55.000,00	17,25%
TOTAL PASIVO L/P	77.000,00	24,15%
TOTAL PASIVO	148.833,48	46,67%
PATRIMONIO		
Capital	82.421,02	25,85%
Resultado del ejercicio	87.625,85	27,48%
TOTAL PATRIMONIO	170.046,87	53,33%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	318.880,35	100,00%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

En el periodo 2018 la empresa WIL MARKET presenta las siguientes fluctuaciones o variaciones de sus respectivas cuentas en donde a continuación se analizó cada una de las partes que las compone en el balance general.

Composición del activo

Tabla 2-3: Distribución del Activo año 2018

CUENTAS	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	184.599,3	134.281,00	318.880,35
VALOR RELATIVO	57,89%	42,11%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

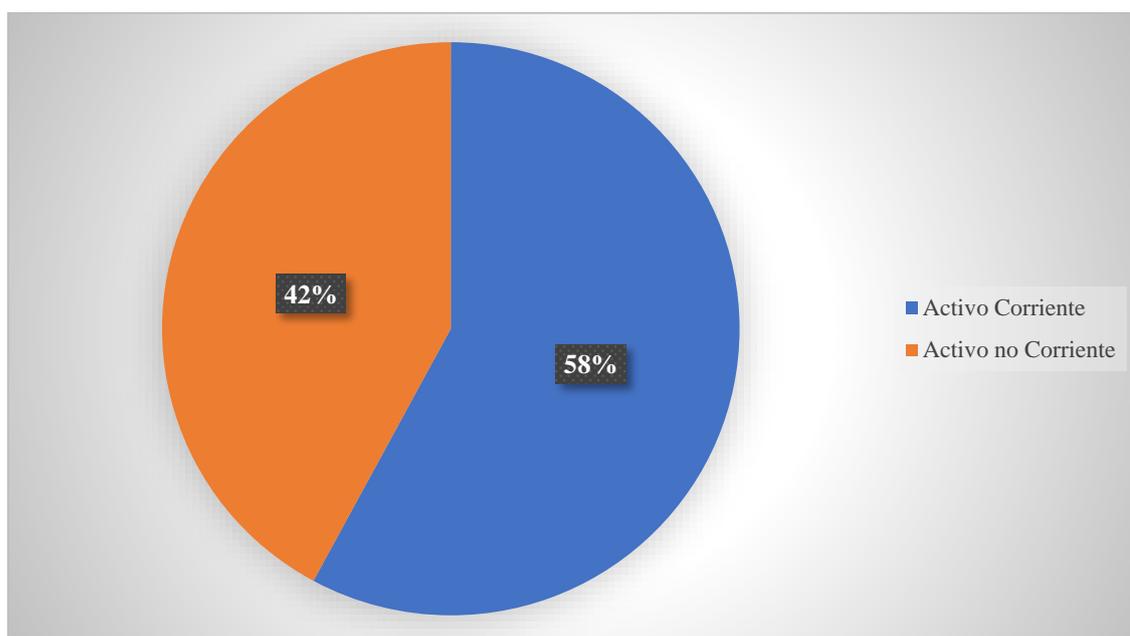


Gráfico 1-3: Composición del Activo año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La Empresa WIL MARKET tiene un Activo Corriente de \$ 184.599,35 que representa el 58% del Total del Activo siendo este de \$ 318.880,35 indicando que la empresa tiene capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo dado que este porcentaje refleja que existe liquidez. Pero en términos de inversión en tecnología e infraestructura puede ser deficiente al no tomar en cuenta el costo de oportunidad que produce el exceso de liquidez en el activo, lo que sugiere identificar y evaluar estructura del activo para determinar las estrategias efectivas que permitan el desarrollo y un adecuado manejo del activo en función de los objetivos institucionales.

Composición del activo corriente

Tabla 3-3: Distribución del Activo Corriente año 2018

CUENTAS	CAJA	BANCOS	CUENTAS POR COBRAR	INVENTARIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	10.965,85	51.400,00	33.543,50	88.690,00	184.599,35
VALOR RELATIVO	5,94%	27,84%	18,17%	48,04%	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

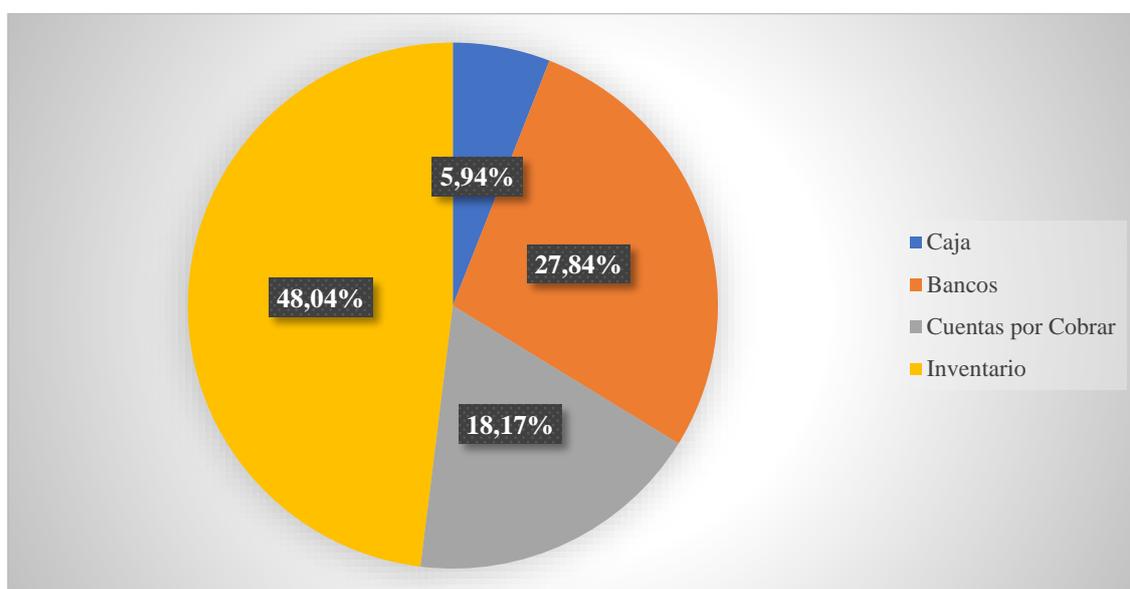


Gráfico 2-3: Composición del Activo Corriente año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Activo Corriente en la empresa WIL MARKET, está estructurado por las siguientes cuentas:

- **Inventario:** Esta cuenta asciende a \$88.690,00 que representa el 48% del Activo Corriente, estos datos indican que la empresa se ha aprovisionado adecuadamente para mantener niveles de stock altos en los que se ofrezca al mercado cantidades suficientes de mercadería a precios estables brindándole ventajas comerciales competitivas, y al ser el giro del negocio la comercialización de productos de primera necesidad no están sujetos a cambios de gustos y preferencias del cliente, pero si afecta a la tasa interna de retorno de la inversión.
- **Bancos:** Es la segunda cuenta más representativa del Activo Corriente con \$ 51.400,00 representado el 27%, reflejando que el manejo financiero está contenido en dicha cuenta como

son pagos y cobros mediante cheques y transferencias bancarias, débitos de obligaciones corrientes y gastos fijos de la institución, pero el valor absoluto de esta cuenta sugiere determinar que existe también un costo de oportunidad significativo al permanecer recursos monetarios disponibles que puede alcanzar mayores rendimientos que la tasa pasiva bancaria al estar inmovilizados.

- **Cuentas por Cobrar:** La ponderación de esta cuenta en relación con el Total de Activo en términos absolutos es de \$ 33.543,50 y relativos del 18%, esta cuenta requiere una revisión completa de la política de crédito que la institución realiza dado que limitan la posibilidad de rentabilidad de los recursos amortizados en créditos y afectan al rendimiento general del Activo.
- **Caja:** La cuenta Caja tiene una significancia del 5% con respecto al Total Activo representado la cantidad de \$10.965,85, que para efectos de Gestión Operativa son los adecuados.

Composición del Activo no Corriente

Tabla 4-3: Distribución del Activo no Corriente año 2018

CUENTAS	EQUIPO DE OFICINA	EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE	MUEBLES Y ENSERES	VEHÍCULO	EDIFICIO	ÚTILES DE OFICINA	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	360,00	13.576,00	9.700,00	40.000,00	70.500,00	145,00	134.281,00
VALOR RELATIVO	0,27%	10,11%	7,22%	29,79%	52,50%	0,11%	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

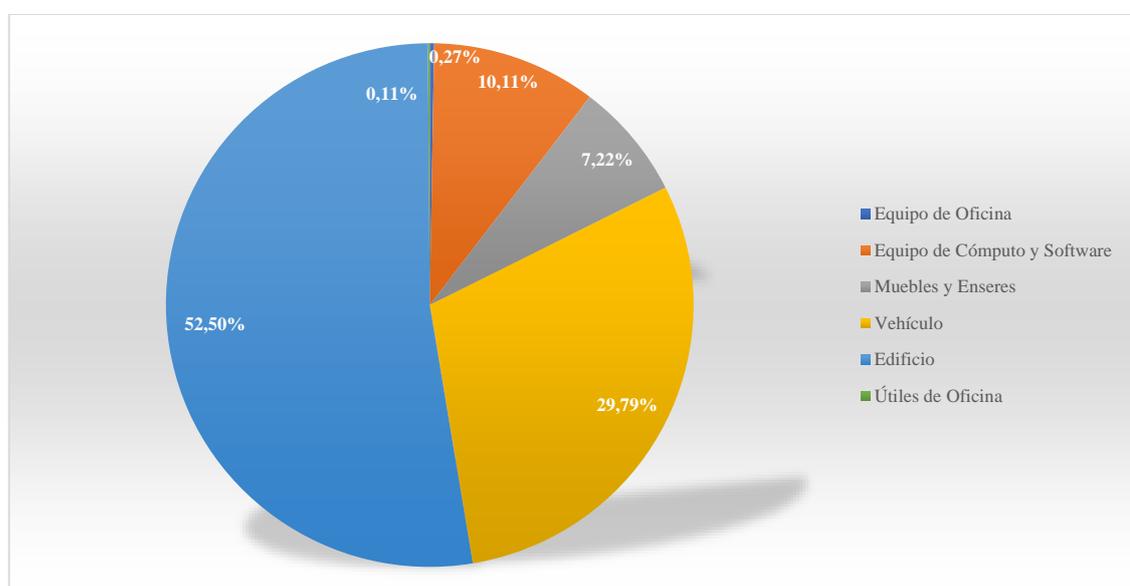


Gráfico 3-3: Composición de Activo no Corriente año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Activo no Corriente de la empresa WIL MARKET está integrado por las siguientes cuentas:

- **EDIFICIO:** Está cuenta identifica la propiedad donde opera la empresa WIL MARKET, y representa el 52% del Activo no Corriente, con un valor de \$ 70500, dicha edificación es relativamente nueva con solo dos años de construcción, y no genera gastos adicionales para servicio de mantenimiento estructural.
- **VEHÍCULO:** La empresa cuenta con transporte propio para mercadería y el abastecimiento, esta cuenta tiene una ponderación del 29%, y en valores absolutos es de \$ 40000 que consta el precio del vehículo y los gastos de mantenimiento anual.

- **EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE:** La empresa utiliza un sistema informático de administración que controla las diversas áreas funcionales, así como equipos de control y seguridad en manejo de valores e inventarios. Esta cuenta tiene un porcentaje de 10%, del Total de Activo no Corriente representando en dinero la cantidad de \$ 13.576,00, cabe señalar que el equipo es funcional y aún tiene larga vida útil, además estos valores representan el mantenimiento anual del sistema en general.
- **MUEBLES Y ENSERES:** Es el compendio del mobiliario de las oficinas, perchas y archivadores que posee la empresa y tiene una relevancia de 7%, representado por \$ 9700, que tienen poco tiempo de uso y fueron implementados con la edificación.
- **ÚTILES DE OFICINA:** Está es la menor de las cuentas del activo no Corriente apenas representa el 0.27%, con un valor efectivo de \$ 360,00 anuales que sirven para el manejo administrativo, adicional se observa que no existe un inventario adecuado ni un aprovisionamiento eficiente del material requerido.

Composición de Pasivo

Tabla 5-3: Distribución de Pasivo año 2018

CUENTAS	PASIVO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	71.833,48	77.000,00	148.833,48
VALOR RELATIVO	48,26%	51,74%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

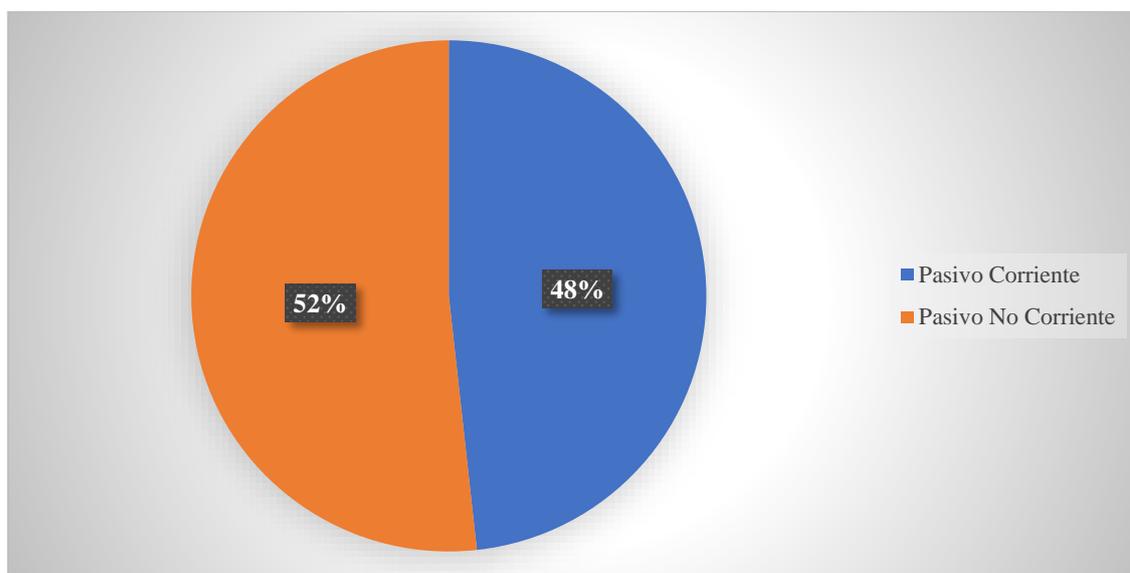


Gráfico 4-3: Composición del Pasivo año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La empresa presenta una estructura de Pasivo casi equilibrado entre el Pasivo Corriente con un 48% y el Pasivo no Corriente con el 52%, esto es concordante con el análisis del Activo Corriente donde se apreció que existe liquidez para afrontar estas Obligaciones a Corto Plazo como pueden ser derribadas de la cuenta Inventarios, y el nivel alto de Cuentas por Cobrar que afectan al Flujo de Caja aumentando la cuenta Proveedores, adicional se observó que existe una tasa alta de significancia en la cuenta Bancos.

El Pasivo no Corriente contiene las obligaciones que resultaron de la inversión en la edificación y la adquisición del vehículo, con un monto de \$77.000,00 que se amortizarán a 5 años donde se liquidarán dichas Obligaciones.

Composición de Pasivo Corriente

Tabla 6-3: Distribución de Pasivo Corriente año 2018

CUENTAS	OBLIGACIONES POR PAGAR IESS	PROVEEDORES	PRÉSTAMO BANCARIO C/P	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	23.504,33	43.865,50	4.463,65	71.833,48
VALOR RELATIVO	32,72%	61,07%	6,21%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

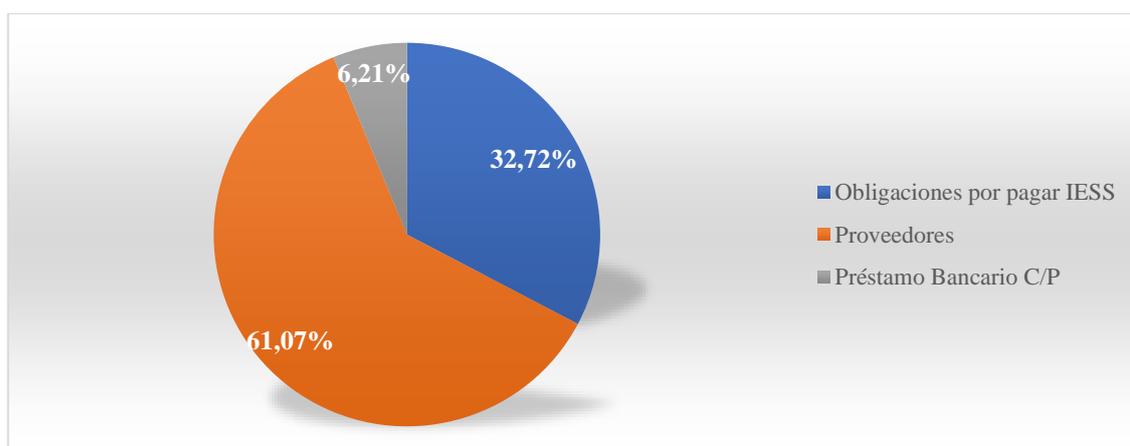


Gráfico 5-3: Composición Pasivo Corriente año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Pasivo Corriente de la empresa WIL MARKET está dado por las siguientes cuentas:

- **PROVEEDORES:** Está cuenta es la más representativa con un porcentaje del 61% y con un valor absoluto de \$ 43.865,50 lo que por un lado apalanca a la empresa permitiéndole acceder a un sistema de crédito barato a corto plazo para sus operaciones básicas de comercialización. Pero así mismo requiere que la empresa mantenga un índice alto de liquidez y en caso de incumplimiento genera costos financieros, desabastecimiento o ejecución de coactivas.
- **OBLIGACIONES POR PAGAR IESS:** Esta cuenta prevé las obligaciones patronales con el personal para el pago de la Seguridad Social ya representa para este el 32% que en dólares son \$23.504,33 anuales destinados a cumplir con este derecho laboral.
- **PRÉSTAMO BANCARIO C/P:** La cuenta Préstamo Bancario C/P tiene la menor representación en el Pasivo Corriente dado que solo es el 6% del total con un valor de \$4.463,65 destinado principalmente a cubrir necesidades de financiamiento de menor cuantía.

Composición Pasivo No Corriente

Tabla 7-3: Distribución de Pasivo no Corriente año 2018

CUENTAS	PRÉSTAMO BANCARIO L/P	PRÉSTAMO HIPOTECARIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	22.000,00	55.000,00	77.000,00
VALOR RELATIVO	28,57%	71,43%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

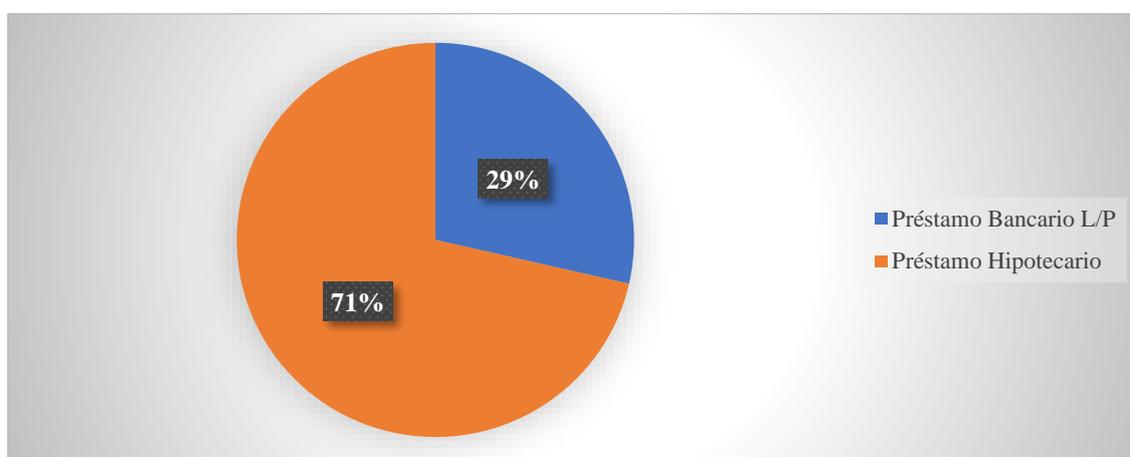


Gráfico 6-3: Composición de Pasivo no Corriente año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Pasivo no Corriente consta de las siguientes cuentas:

- **PRÉSTAMO HIPOTECARIO:** El Préstamo Hipotecario de la Empresa WIL MARKET conforma el Pasivo a Largo Plazo con un valor de \$ 55.000,00 que representa el 71% del Total Pasivos, estos valores se requirieron para la inversión en la infraestructura de la empresa, equipos y maquinarias. Y que se amortizarán en los próximos 5 años.
- **PRÉSTAMO BANCARIO L/P:** La empresa además de contraer una Obligación Hipotecaria, tiene un Préstamo Bancario a Largo Plazo que sirvió para apalancar de liquidez e inversión en complementos de la empresa como la compra del sistema informático y de seguridad, esta cuenta tiene un peso ponderado de 29% siendo en valor absoluto de \$22.000,00 que se cumplirá su cancelación en un periodo de 8 años.

Composición del Patrimonio

Tabla 8-3: Distribución de Patrimonio en el año 2018

CUENTAS	CAPITAL	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	82.421,02	87.625,85	170.046,87
VALOR RELATIVO	48,47%	51,53%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

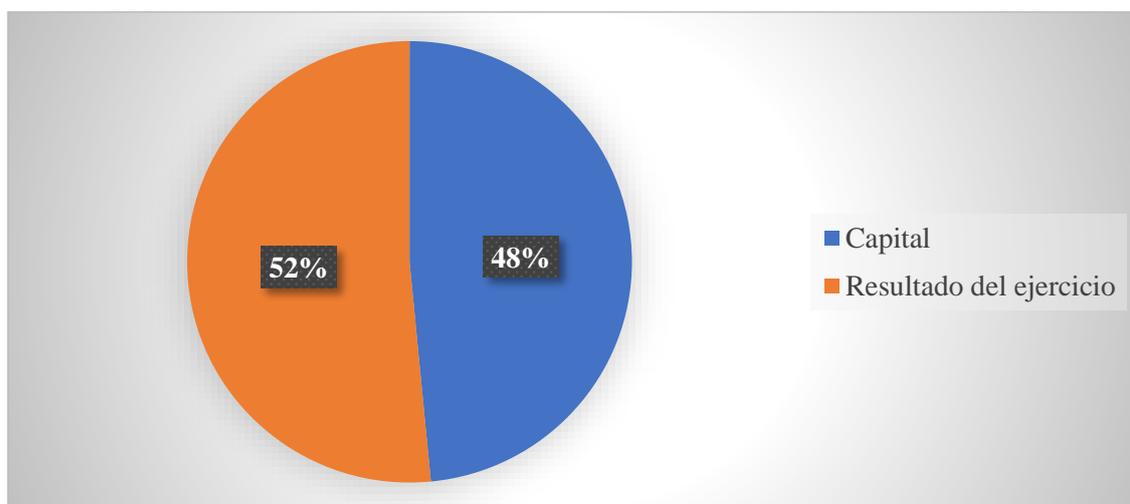


Gráfico 7-3: Composición del Patrimonio año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El patrimonio de la empresa WIL MARKET tiene una estructura bipartita en la que rigen las dos cuentas siguientes:

- **CAPITAL:** Está cuenta representa el Capital Social de las Aportaciones realizadas por los accionistas de la empresa y los valores generados a partir de sus rendimientos financieros que cubren un porcentaje del 48% con un valor representado de \$ 82.421,02, que respalda la solvencia financiera y genera valor para la marca.
- **RESULTADO DEL EJERCICIO:** Esta es la cuenta más importante del Patrimonio dado que constituye el 52% con un monto de \$ 87.625,85 anuales, resultantes de las Operaciones y el Gerenciamiento empresarial mediante la aplicación de Políticas y Estrategias efectivas y eficientes en cada caso, esta cuenta al ser tan significativa es factor decisivo para el logro de los objetivos institucionales.

3.1.2 Análisis Vertical Estado de Resultado 2018

Tabla 9-3: Análisis Vertical Estado de Resultados del año 2018

WIL MARKET		
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON		
RUC 0201619574001		
ESTADO DE RESULTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018		
	AÑO 2018	Variación Relativa %
Ingresos por Ventas	623.030,57	100%
Costo de Ventas	432.760,00	-69,46%
Utilidad Bruta en ventas	190.270,57	30,54%
Gastos Operacionales	58.104,88	9,33%
Gasto Publicidad	4.558,25	0,73%
Gasto Sueldos y Salarios	35.550,00	5,71%
Otros Gastos	8.600,00	1,38%
Gastos Financieros	9.396,63	1,51%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	132.165,69	21,21%
15% Participación Trabajadores	19.824,85	3,18%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	112.340,84	18,03%
22% Impuesto a la renta	24.714,98	3,97%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	87.625,85	14,06%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Estado de Resultados de la empresa WIL MARKET revela que el Costo de Ventas representa el 69% del valor Total lo que significa que solo el 31% es la Utilidad Bruta del Ejercicio, los Gastos Operacionales constan de un 9% dentro de los cuales el Gasto Sueldos y Salarios es el más significativo con un 5% (\$35.550,00) y que también tiene influencia en otra de las cuentas de este balance como en la cuenta de la Participación Trabajadores que es del 15% (\$19.824,85) y luego de la deducción del pago del Impuesto a la Renta tenemos como Utilidad Neta del Ejercicio la cantidad de \$ 87.625,85 siendo un 14% del Total generado por la empresa en un año.

Composición de los Gastos

Tabla 10-3: Distribución de Gastos del año 2018

CUENTAS	GASTO PUBLICIDAD	GASTO SUELDOS	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	4.558,25	35.550,00	9.396,63	8.600,00	58.104,88
VALOR RELATIVO	7,84%	61,18%	16,17%	14,80%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

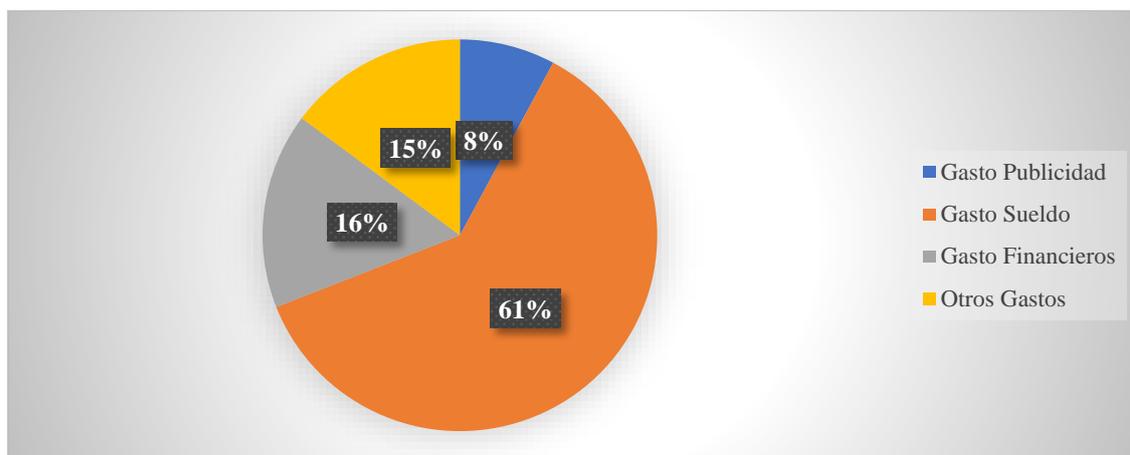


Gráfico 8-3: Composición de Gasto año 2018

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: En el Estado de Resultados dentro de la cuenta Gastos identificamos las siguientes subcuentas:

- **GASTOS SUELDOS Y SALARIOS:** Esta subcuenta abarca los desembolsos que realiza la empresa a sus empleados, tiene el 61% de representación del Gasto, con un valor real de \$35.550,00 anual.
- **GASTOS FINANCIEROS:** Es la compilación de los Intereses generados por los préstamos realizados por WIL MARKET y contienen el 16% del Gasto llegando a ser la cantidad de \$ 9.396,63 dicho financiamiento debe ser analizado para optar por mejores fuentes de financiamiento debido a su alto porcentaje que representa.
- **OTROS GASTOS:** Esta cuenta está conformada por las multas y sanciones de organismos de control, comisiones en ventas y alquiler de bodegas, así como permisos de funcionamiento que representa el 15% del Gasto con un valor de \$ 8.600,00 anuales que constituyen una tasa alta de Gasto improductivo.

PROBLEMAS ENCONTRADOS MEDIANTE LOS ANÁLISIS EN EL PERIODO 2018

- Existe un valor significativo de liquidez en bancos que la empresa no ha invertido lo que causa un Costo de Oportunidad comparándolo con la Tasa Pasiva Bancaria.
- No existe un Control adecuado de Inventarios que maneje un correcto aprovisionamiento que permita mantener niveles de stock eficientes.
- Las Cuentas por Cobrar carecen de Políticas de Crédito que impiden mejorar los niveles de rentabilidad empresarial.
- Existe un alto porcentaje de endeudamiento con Proveedores a corto plazo obligando a la empresa a mantener niveles de liquidez suficientes para cubrir dichas obligaciones.
- La empresa a pesar de tener niveles altos de liquidez mantiene un Crédito Bancario a Corto Plazo, a Largo Plazo y una Hipoteca, pudiendo transferir parte de su liquidez a la inversión con recursos propios sin recurrir al financiamiento que genera Costos.

3.1.3 Análisis vertical del Balance General 2019

Tabla 11-3: Análisis Vertical de Balance General año 2019

WIL MARKET		
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON		
RUC 0201619574001		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019		
	AÑO 2019	Variación Relativo %
ACTIVOS		
CORRIENTE		
Caja	7.564,90	2,37%
Bancos	41.789,00	13,07%
Cuentas Por Cobrar	37.220,74	11,64%
Inventario	92.545,20	28,93%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	179.119,84	56,00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Equipo de Oficina	560,00	0,18%
Equipo De Computación Y Software	16.765,00	5,24%
Muebles Y Enseres	12.650,00	3,96%
Vehículo	40.000,00	12,51%
Edificio	70.500,00	22,04%
Útiles de oficina	250,65	0,08%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	140.725,65	44,00%
TOTAL ACTIVO	319.845,49	100,00%
PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones por pagar IESS	23.900,93	7,47%
Proveedores	47.235,75	14,77%
Préstamo Bancario C/P	5.297,32	1,66%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	76.434,00	23,90%
PASIVO NO CORRIENTE		
Préstamo Bancario L/P	22.000,00	6,88%
Préstamo Hipotecario	55.000,00	17,20%
TOTAL PASIVO L/P	77.000,00	24,07%
TOTAL PASIVO	153.434,00	47,97%
PATRIMONIO		
Capital	82.421,02	25,77%
Resultado del ejercicio	83.990,47	26,26%
TOTAL PATRIMONIO	166.411,49	52,03%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	319.845,49	100,00%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Composición del activo

Tabla 12-3: Distribución del Activo del año 2019

CUENTAS	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	179.119,84	140.725,65	319.845,49
VALOR RELATIVO	56,00%	44,00%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

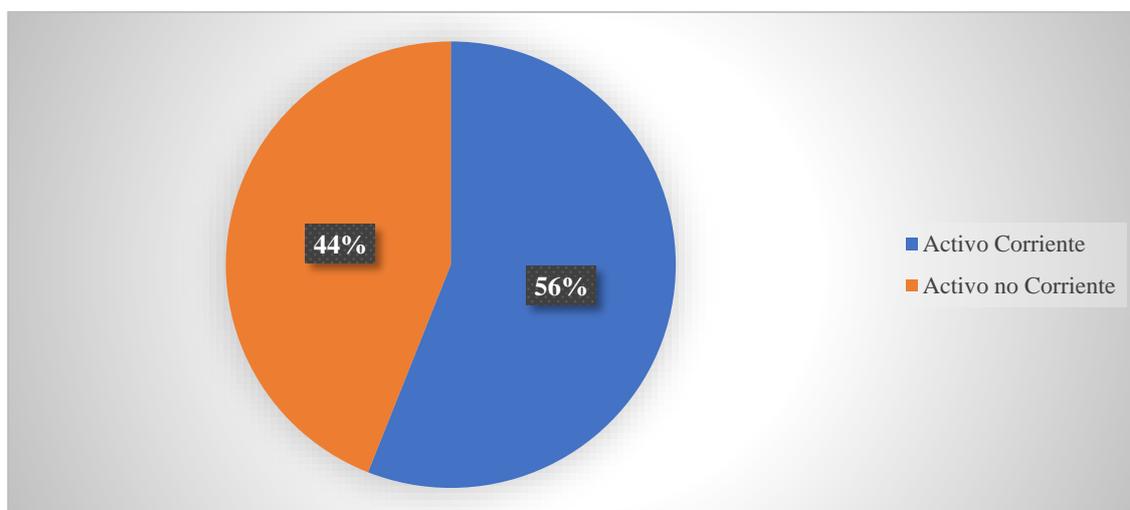


Gráfico 9-3: Composición del Activo periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Total Activo de la empresa WIL MARKET para el año 2019 este dado de la siguiente manera:

- **ACTIVO CORRIENTE:** Con un porcentaje del 56% y un valor de \$ 179.119,84 muestra un crecimiento acelerado de liquidez aumentando el valor disponible idóneo para inversiones y expansión empresarial.
- **ACTIVO NO CORRIENTE:** Esta cuenta tiene un peso ponderado de 44%, del Total Activo con un monto de \$140.725,65 que se debe principalmente a los Activos Fijos y Depreciables que tiene la empresa.

Composición del Activo Corriente

Tabla 13-3: Distribución del Activo Corriente del año 2019

CUENTAS	CAJA	BANCOS	CUENTAS POR COBRAR	INVENTARIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	7.564,90	41.789,00	37.220,74	92.545,20	179.119,84
VALOR RELATIVO	4,22%	23,33%	20,78%	51,67%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

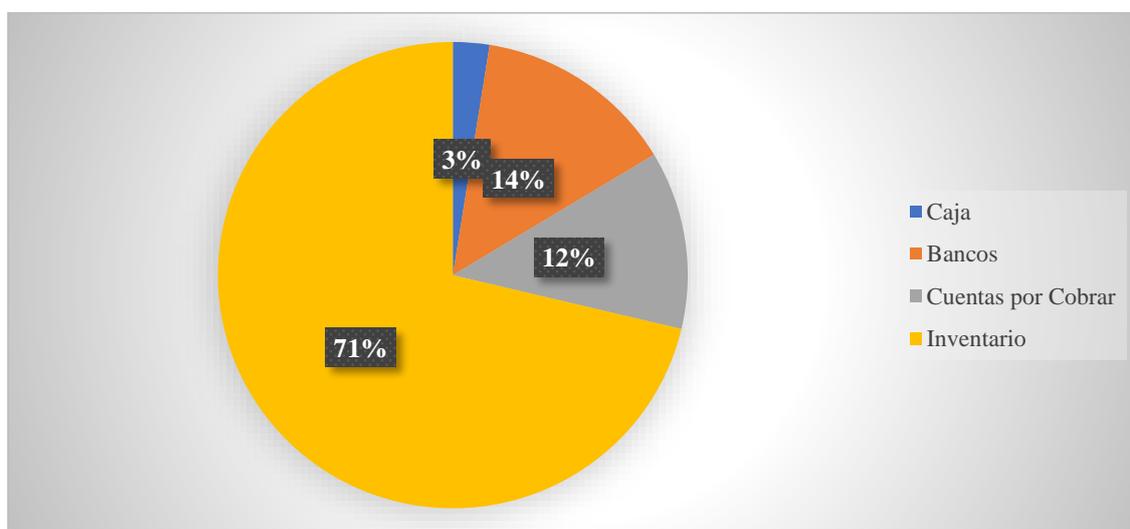


Gráfico 10-3: Composición del Activo Corriente año 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La información obtenida del Balance General del año 2019 de la empresa WIL MARKET muestra un comportamiento similar en cuanto al valor de las cuentas, en la que se mantienen básicamente con el mismo nivel de ponderación, es así que tenemos en INVENTARIOS un 51% del Activo Corriente siendo esta la cuenta principal, en donde existe más inversión en aprovisionamiento o estancamiento de las ventas, pero en cualquiera de los dos casos si no existe una adecuada rotación del inventario afectara financieramente la eficiencia de la empresa.

La cuenta BANCOS sigue teniendo un alto porcentaje de participación lo que sugiere que WIL MARKET carece de inversiones dado que, al contrastar con los PASIVOS, esta empresa tiene tres Obligaciones crediticias con los bancos, (un préstamo a corto plazo, un préstamo a largo plazo y una Hipoteca). Lo que se deberá analizar esta situación para plantear una estrategia que evite el incremento de Costos Financieros.

Composición del Activo no Corriente

Tabla 14-3: Distribución del Activo no Corriente del año 2019

CUENTAS	EQUIPO DE OFICINA	EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE	MUEBLES Y ENSERES	VEHÍCULO	EDIFICIO	ÚTILES DE OFICINA	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	560,00	16.765,00	12.650,00	40.000,00	70.500,00	250,65	140.725,65
VALOR RELATIVO	0,40%	11,91%	8,99%	28,42%	50,10%	0,18%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

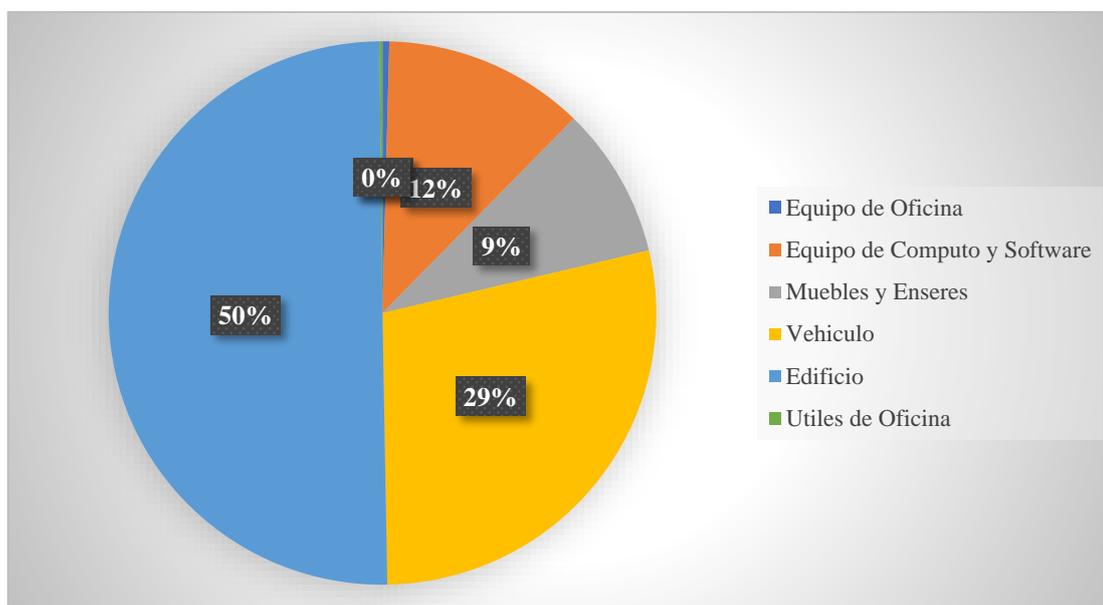


Gráfico 11-3: Composición del Activo no Corriente periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Activo no Corriente en el año 2019, presenta en la cuenta EDIFICIO el 50%, con un valor de \$70.500,00 que se ha mantenido tanto en valor como en importancia respecto al año anterior, seguido la cuenta VEHÍCULO con un monto de \$ 40000,00 y el 28% de participación. Luego se encuentra EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE con el 11% que suma la cantidad de \$16.765,00 que se ha mantenido con mismo nivel de relevancia. MUEBLES Y ENSERES cubre el 8% con un valor de \$12.650,00. Con el 0.40% está la cuenta EQUIPO DE OFICINA representando el monto de \$560 en dispositivos de Gestión y Control y por último tenemos la cuenta ÚTILES DE OFICINA con apenas 0.18% y un ínfimo valor de \$250 dólares al año.

Composición del pasivo

Tabla 15-3: Distribución del Pasivo del año 2019

CUENTAS	PASIVO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	76.434,00	77.000,00	153.434,00
VALOR RELATIVO	49,82%	50,18%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

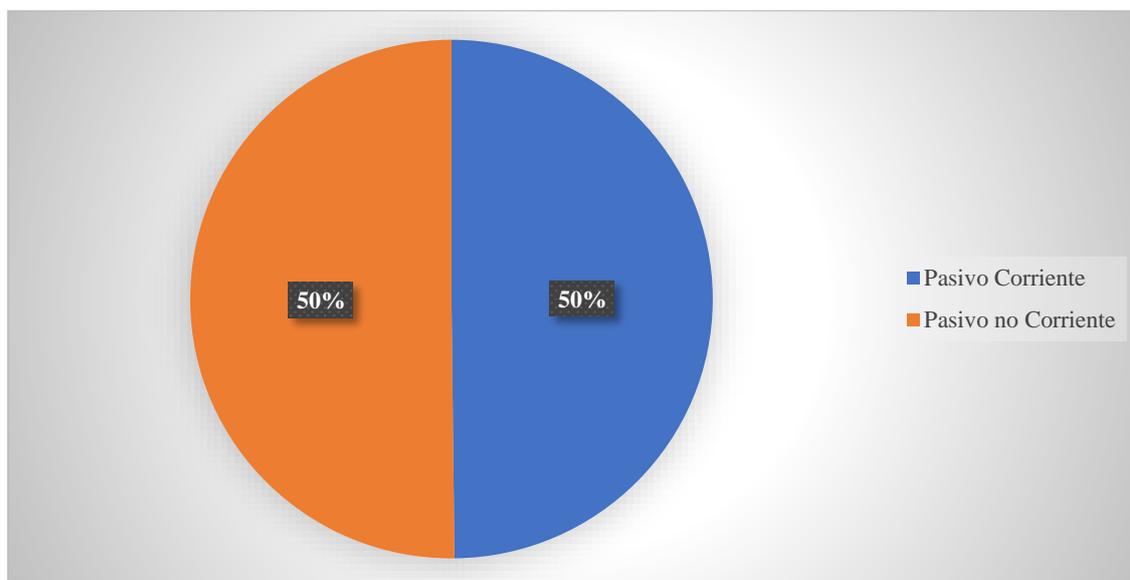


Gráfico 12-3: Composición del Pasivo periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La estructura del Pasivo tiene un equilibrio entre el Pasivo Corriente con el 49% de participación y un monto de \$76.434,00 reflejando una situación que exige a la empresa tener niveles altos de liquidez sacrificando oportunidades de inversión o expansión empresarial. Por otra parte, tenemos un Pasivo no Corriente que asciende a \$77.000,00 que básicamente es una hipoteca y crédito bancario a largo plazo que se amortizaran a 6 años. La variación que se observa respecto al año anterior se debe principalmente a que se van cancelando cuotas y reduciendo la deuda a largo plazo lo que va equilibrando favorablemente el Pasivo Total.

Composición del Pasivo Corriente

Tabla 16-3: Distribución Pasivo Corriente del año 2019

CUENTAS	OBLIGACIONES POR PAGAR IESS	PROVEEDORES	PRÉSTAMO BANCARIO C/P	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	23.900,03	47.235,75	5.297,32	76,434,00
VALOR RELATIVO	31,27%	61,80%	6,93%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

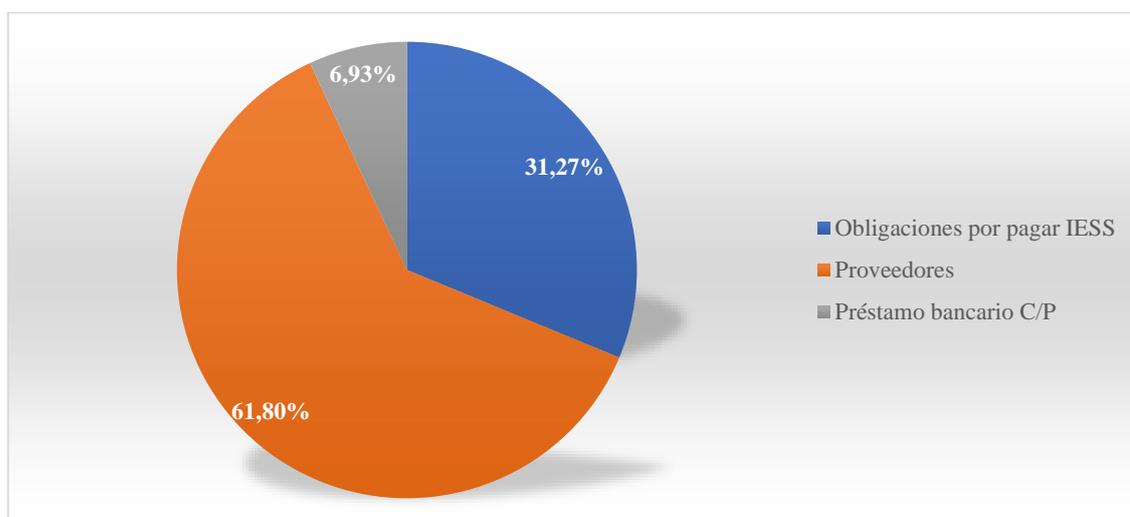


Gráfico 13-3: Composición del Pasivo Corriente periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Pasivo Corriente este compuesto por una cuenta principal llamada PROVEEDORES que acapara el 61% del Pasivo Total alcanzando un valor de \$ 47.235,75 que es fundamental para el giro del negocio, y una fuente de financiamiento de bajo costo.

La cuenta OBLIGACIONES POR PAGAR IESS: se mantiene respecto al año anterior dado que no existe modificaciones en las Normativas laborales y el número de colaboradores se han mantenido estables.

PRÉSTAMO BANCARIO C/P: La fluctuación de esta cuenta en relación al año 2019 es proporcional en cuanto se han cancelado las cuotas anuales pactadas por tanto es inferior en cantidad y proporción.

Composición Pasivo no Corriente

Tabla 17-3: Distribución del Pasivo no Corriente del año 2019

CUENTAS	PRÉSTAMOS BANCARIOS L/P	PRÉSTAMO HIPOTECARIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	22.00,00	55.000,00	77.000,00
VALOR RELATIVO	28,57%	71,43%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

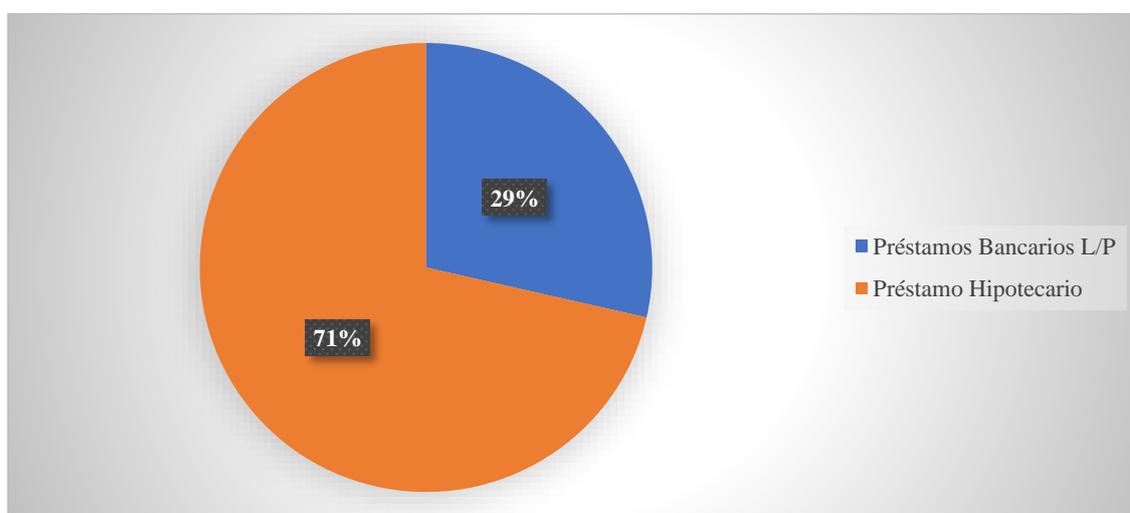


Gráfico 14-3: Composición del Pasivo no Corriente periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Pasivo a Largo Plazo se ha reducido conforme a la cancelación de las anualidades tanto de la Hipoteca como del Préstamo Bancario respecto al plan de pagos contratado en el momento de la suscripción del crédito. Es así como el Préstamo Hipotecario ahora representa mayormente a esta cuenta representando el 71% con un monto equivalente a \$ 55.000,00 y con un 29 % el Préstamo Bancario a Largo Plazo contabilizando un saldo pendiente de \$ 22.00, 00.

Composición del Patrimonio

Tabla 18-3: Distribución Patrimonio del año 2019

CUENTAS	CAPITAL	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	82.421,02	83.990,47	166.411,49
VALOR RELATIVO	48,53%	51,47%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

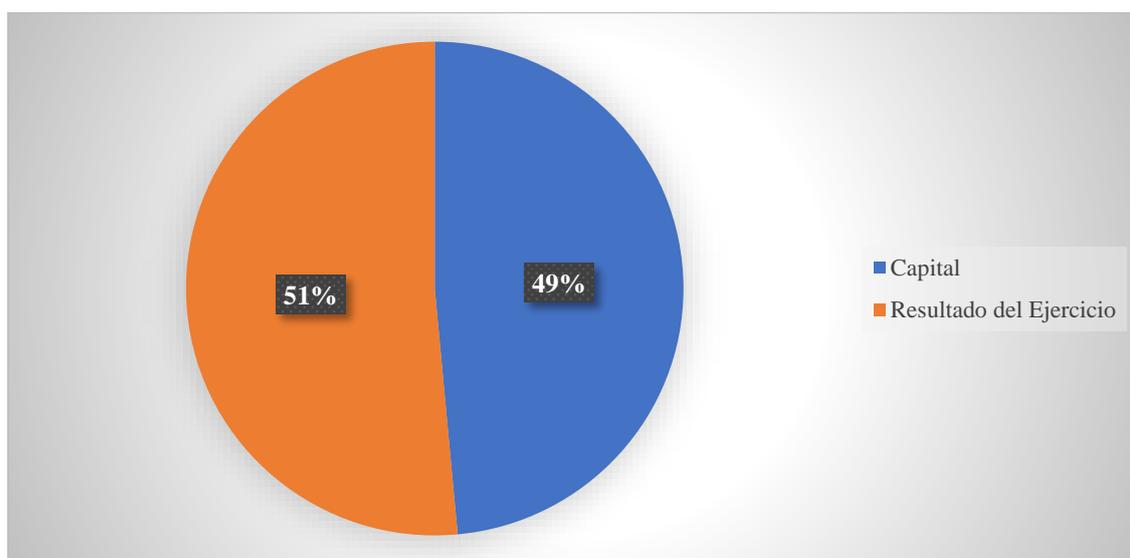


Gráfico 15-3: Composición de Patrimonio periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: El Patrimonio en este periodo se presenta con la cuenta RESULTADO DEL EJERCICIO con el 51% del Total siendo un valor absoluto de \$ 83.990,47 resultantes directamente de las Operaciones de Comercialización, mientras tanto la cuenta CAPITAL se mantuvo con el 49% y su representación equivale a \$ 82.421,02 que ha crecido y sigue consolidando la solidez financiera de la empresa aumentando su capacidad competitiva en el mercado y con posibilidades para realizar inversiones de capital tanto en infraestructura como en aprovisionamiento de inventarios o generar un encadenamiento productivo dentro del sector económico de su actividad.

3.1.4 Análisis vertical Estado de Resultado 2019

Tabla 19-3: Análisis Vertical Estado de Resultado año 2019

WIL MARKET		
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON		
RUC 0201619574001		
ESTADO DE RESULTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019		
	AÑO 2019	Variación Relativa %
Ingresos por Ventas	660.412,40	100,00%
Costo de Ventas	467.380,80	70,77%
Utilidad Bruta en ventas	193.031,60	29,23%
Gastos Operacionales	66.349,15	10,05%
Gasto Publicidad	5.150,82	0,78%
Gasto Sueldos y Salarios	41.238,00	6,24%
Otros Gastos Operativos	9.718,00	1,47%
Gastos Financieros	10.242,33	1,55%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	126.682,46	19,18%
15% Participación Trabajadores	19.002,37	2,88%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	107.680,09	16,30%
22% Impuesto a la renta	23.689,62	3,59%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	83.990,47	12,72%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Composición de Gastos Operacionales

Tabla 20-3: Distribución de Gastos del año 2019

CUENTAS	GASTO PUBLICIDAD	GASTO SUELDO	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS	TOTAL
VALOR ABSOLUTO	5.150,82	41.238,00	10.242,33	9.718,00	66.349,15
VALOR RELATIVO	7,76%	62,15%	15,44%	14,65%	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

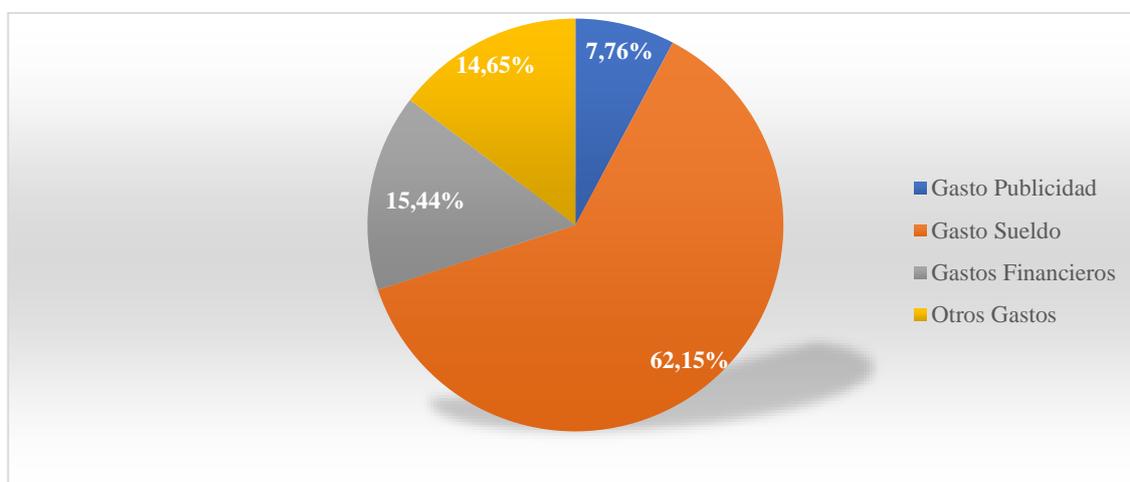


Gráfico 16-3: Composición Gastos periodo 2019

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Los Gastos Operacionales de la empresa WIL MARKET en el año 2019 se constituyen por la cuenta GASTO SUELDO con un valor de \$ 41.238,00 siendo el 62% el mayor de los Gastos, pero manejable en tanto que es lo que más peso tiene en relación a Total y es inherente en el caso de una empresa comercial, esta cuenta está seguida por GASTOS FINANCIEROS derribados de los créditos solicitados tanto a corto como a largo plazo, lo que sugiere reevaluar la efectividad de estas decisiones de financiamiento cuando existe un índice alto de Disponible en la cuenta BANCOS. OTROS GASTOS abarcan a los gastos asociados al funcionamiento Operacional de la empresa que no clasifica en las demás cuentas y tiene el 14% de participación llegando a constituir \$ 9.718,00 que cubrieron dichas obligaciones. Mientras que GASTO PUBLICIDAD es apenas el 7% cuyo monto es igual a \$ 5.150,82 destinados básicamente a atraer clientes potenciales y desarrollar la imagen empresarial por los diversos medios de comunicación masiva para aumentar ventas y mejorar la rentabilidad.

PROBLEMAS ENCONTRADOS MEDIANTE LOS ANÁLISIS EN EL PERIODO 2019

- La cuenta inventarios existe más inversión en aprovisionamiento o estancamiento de ventas, la inexistencia de una adecuada rotación afectaría financieramente la eficiencia de la empresa.
- La cuenta bancos mantiene un alto porcentaje de participación, indicando que la entidad carece de inversión, solo está pagando los costos financieros de las obligaciones contraídas con instituciones financieras.
- Las Cuentas por Cobrar al igual que el periodo anterior carecen de Políticas de Crédito que impiden mejorar los niveles de rentabilidad empresarial.
- Además en este periodo la entidad ha incrementado su endeudamiento con Proveedores a corto plazo obligando a la empresa a mantener niveles de liquidez suficientes para cubrir dichas obligaciones.
- La cuenta gastos administrativos, ventas otros gastos está creciendo notoriamente, ocasionado que la utilidad neta del periodo decrezca significativamente, por lo que es recomendable crear políticas que ayuden a controlar los gastos que la entidad realiza.

3.1.5 Análisis Horizontal Estados Financieros

Tabla 21-3: Análisis de Tendencia del Balance General 2018 - 2019

WIL MARKET			
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON			
RUC 0201619574001			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019			
	AÑOS		
	2018	2019	VARIACIÓN RELATIVO %
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja	10.965,85	7.564,90	-31,01%
Bancos	51.400,00	41.789,00	-18,70%
Cuentas Por Cobrar	33.543,50	37.220,74	10,96%
Inventario	88.690,00	92.545,20	4,35%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	184.599,35	179.119,84	-2,97%
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Equipo de Oficina	360,00	560,00	55,56%
Equipo De Computación Y Software	13.576,00	16.765,00	23,49%
Muebles Y Enseres	9.700,00	12.650,00	30,41%
Vehículo	40.000,00	40.000,00	0,00%
Edificio	70.500,00	70.500,00	0,00%
Útiles de oficina	145,00	250,65	72,86%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	134.281,00	140.725,65	4,80%
TOTAL ACTIVO	318.880,35	319.845,49	0,30%
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones por pagar IESS	23.504,33	23.900,93	1,69%
Proveedores	43.865,50	47.235,75	7,68%
Préstamo Bancario C/P	4.463,65	5.297,32	18,68%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	71.833,48	76.434,00	6,40%
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo Bancario L/P	22.000,00	22.000,00	0,00%
Préstamo Hipotecario	55.000,00	55.000,00	0,00%
TOTAL PASIVO L/P	77.000,00	77.000,00	0,00%
TOTAL PASIVO	148.833,48	153.434,00	3,09%
PATRIMONIO			
Capital	82.421,02	82.421,02	0,00%
Resultado del ejercicio	87.625,85	83.990,47	-4,15%
TOTAL PATRIMONIO	170.046,87	166.411,49	-2,14%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	318.880,35	319.845,49	0,30%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Mediante el análisis de tendencias, se puede visualizar que el activo corriente o circulante tiene un decrecimiento del 2,97%, la cuenta pasivo corriente un crecimiento del 6,40%,

indicando que la empresa corre el riesgo de entrar en una suspensión de pagos porque una empresa para que pueda funcionar correctamente el activo circulante debe tener un mayor crecimiento que el pasivo circulante.

Las cuentas inventarios y proveedores deben incrementar y reducir en la misma proporción para que en una empresa no tengan problemas de liquidez. En la empresa la cuenta inventarios ha tenido un crecimiento del 4,35%, al igual que la cuenta proveedores tuvo un incremento del 7,68%, indicando que la entidad no está trabajando con apalancamiento, esto debe ser por dos motivos de que alguien está pagando dinero en efectivo o crédito inmediato utilizando dinero obtenido mediante préstamo.

La empresa en su estructura de recursos propios o capital no presento ningún crecimiento en el periodo, indicando que los propietarios no realizaron ninguna aportación, la cuenta utilidad del ejercicio indica una disminución de 4,15%, a pesar de la situación que se encuentra el país, la entidad pudo aumentar sus ventas para que a través de ello poder incrementar su utilidad.

3.1.6 *Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2018-2019*

Tabla 22-3: Análisis Tendencias del Estado de Resultados

WIL MARKET			
CANDO TIÑE ÁNGEL WILSON			
RUC 0201619574001			
ESTADO DE RESULTADO			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018-2019			
	AÑOS		VARIACIÓN RELATIVA %
	2018	2019	
Ingresos por Ventas	623.030,57	660.412,40	6,00%
Costo de Ventas	432.760,00	467.380,80	8,00%
Utilidad Bruta en ventas	190.270,57	193.031,60	1,45%
Gastos Operacionales	58.104,88	66.349,15	14,19%
Gasto Publicidad	4.558,25	5.150,82	13,00%
Gasto Sueldos y Salarios	35.550,00	41.238,00	16,00%
Otros Gastos Operativos	8.600,00	9.718,00	13,00%
Gastos Financieros	9.396,63	10.242,33	9,00%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	132.165,69	126.682,46	-4,15%
15% Participación Trabajadores	19.824,85	19.002,37	-4,15%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	112.340,84	107.680,09	-4,15%
22% Impuesto a la renta	24.714,98	23.689,62	-4,15%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	87.625,85	83.990,47	-4,15%

Fuente: Documento de la Empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Al finalizar los últimos periodos la empresa incremento sus ventas en un 6%, a pesar del incremento de la competencia, la situación por la que el país está pasando, sus gastos incrementaron notoriamente esto puede ser que la empresa está invirtiendo al contratar nuevos personales, en publicidad, gastos de transportes. Aunque margen de utilidad creció significativamente, permitiendo a la entidad tener una mayor rentabilidad a pesar de aumento de los gastos.

PROBLEMAS ENCONTRADOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN EL PERIODO 2018-2019

- El dinero en efectivo, bancos de la entidad están siendo utilizados para cubrir las obligaciones contraídas, e inversiones ocasionando a la empresa más adelante no posee dinero en efectivo para cumplir con sus necesidades operativas.
- La cuenta por cobrar en comparación al periodo anterior tuvo un crecimiento significativo lo que indica que la entidad está realizando sus ventas a crédito, por lo que es importante implementar políticas de cobro.
- La cuenta inventario tuvo un incremento significativo, indicando que la entidad en vez de tener una rotación mas alta posee inventario almacenado en bodega, provocando que la empresa para cumplir con las obligaciones contraídas este utilizando dinero en efectivo.
- La cuenta proveedores sigue creciendo significativamente indicando que la mercadería obtenida esta siendo financiado, esto ocasionaría que la entidad tenga problemas de liquidez para cubrir con estas obligaciones contraídas.
- La utilidad del ejercicio está decreciendo esto se debe a que los costos de ventas, gastos que la entidad esta teniendo en el último periodo.
- Los gastos están incrementando notoriamente, ocasionando que la utilidad del ejercicio de dicho periodo tenga un decrecimiento significativo, por lo que se necesario crear políticas de gastos.

3.1.7 Ratios Financieros

Los índices financieros permiten realizar un análisis de la situación financiera en donde permitirá determinar si la empresa WIL MARKET, ha sido gestionada de la mejor manera, toma de decisiones, una óptima gestión de sus actividades.

Razones o Ratios de liquidez

Tabla 23-3: Ratio de Liquidez

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	RAZÓN CORRIENTE
2018	184.599,35	71.883,48	2,57
2019	179.119,84	76.434,00	2,34

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La liquidez de la empresa en el periodo 2018 presenta una razón corriente de 2,57 veces, indicando que tiene capacidad para cubrir sus obligaciones inmediatas con terceros. En el periodo 2019 su razón corriente tuvo una disminución de 0,27, es decir que la capacidad para cumplir con sus obligaciones está decreciendo, esto se debe al incremento de las obligaciones contraídas a corto plazo.

Razón Prueba Acida

Tabla 24-3: Ratio Prueba Acida

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	INVENTARIO	PASIVO CORRIENTE	PRUEBA ÁCIDA
2018	184.599,35	88.690,00	71.883,48	1,34
2019	179.119,84	92.545,20	76.434,00	1,13

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Esta razón tiene la misma función que la razón de liquidez, que se encarga de medir la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo mediante sus recursos, aunque se debe tener en cuenta que la ratio de prueba acida excluye a la cuenta inventario porque para hacerse efectivo primero se debe vender.

Mediante este análisis de prueba acida la empresa por cada dólar deuda tendría 0,13 para poder cancelarla. A pesar de que el inventario creció en el último periodo la razón de prueba acida disminuyó, indicando que la empresa tendría problema de liquidez más adelante.

Razón Capital de Trabajo

Tabla 25-3: Ratio Capital de Trabajo

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	CAPITAL DE TRABAJO
2018	184.599,35	71.883,48	112.765,87
2019	179.119,84	76.434,00	102.685,84

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La empresa WIL MARKET presenta en el año 2018 un capital de trabajo de 112.765,8, para el periodo 2019 se ha disminuido notablemente a un valor de 102,685,84, esto se debe a que posee menos activos corrientes y ha contraído más obligaciones a corto plazo. Esta razón está conformada por recursos que posee la entidad para poder operar.

Razones o Ratios de Actividad

Rotación de Inventarios

Tabla 26-3: Rotación de Inventario

AÑO	COSTO DE VENTAS	INVENTARIO	ROTACIÓN DE INVENTARIO	DÍAS AÑO	DÍAS DE INVENTARIO
2018	432.760,00	88.690,00	4,88	360	73
2019	467.380,80	92.545,20	5,05	360	71

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La empresa en el periodo 2018 presenta una rotación de 73 días, en el año 2019 fue de 71 días, indicando que las ventas se incrementaron por lo tanto su mercadería se comercializo de la mejor manera. Aunque lo más indicado en una empresa comercial la rotación del inventario debe ser cada 12 veces al año, por lo que se recomienda crear políticas internas, para que existan una mejor rotación.

Rotación Clientes

Tabla 27-3: Rotación Clientes o Cuentas por Cobrar

AÑO	VENTAS	CLIENTES	ROTACIÓN DE CLIENTES	DÍAS AÑO	DÍAS DE COBRO
2018	623.030,57	33.543,50	18,57	360	19
2019	660.412,40	37.220,74	17,74	360	20

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Mediante este indicador se puede determinar que la entidad WIL MARKET, en el año 2018 recupero las deudas cada 19 días, en el periodo 2019 la recuperación de cartera fue de 21 días. Esto significa que en el último año los clientes no están cumpliendo oportunamente sus pagos dentro de los plazos estipulados y convenios. Por lo que es fundamental incrementar las políticas de cobro y ventas.

Rotación Proveedores

Tabla 28-3: Rotación de Proveedores

AÑO	COSTO DE VENTAS	PROVEEDORES	ROTACIÓN PROVEEDORES	DÍAS AÑO	DÍAS DE PAGO
2018	432.760,00	43.865,50	20,36	360	17
2019	467.380,80	47.235,75	19,67	360	18

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Rotación de proveedores indica el tiempo en que la empresa se demora en cancelar sus obligaciones de la adquisición de mercaderías. La empresa en el año 2018 cancela sus deudas cada 17 días, para el periodo 2019 paga sus obligaciones cada 18 días, presentando una situación peligrosa por motivo de que la entidad primero paga a sus proveedores y luego cobra a sus clientes.

Ciclo de Caja

Tabla 29-3: Análisis Ciclo de Caja

AÑO	DÍAS DE INVENTARIO	DÍAS DE COBRO	DÍAS DE PAGO	CICLO DE CAJA
2018	73	19	17	75
2019	71	20	18	73

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Este indicador muestra el tiempo en que la empresa se demora en hacer efectivo sus activos, para el periodo 2019 la situación es negativo porque la deuda con los proveedores se paga cada 18 días, los ingresos por la venta se hace efectivo cada 18 días. Ocasionando que la entidad realice financiamiento a corto plazo para poder cumplir con sus obligaciones, hasta que cobre a los clientes.

Mediante una mejor administración del inventario se lograría disminuir los días de inventario lo cual permitirá abastecerse de mercaderías, esto permitirá negociar la ampliación de plazo de pagos a los proveedores.

Ratios o razón de endeudamiento

Razón o indicador Leverage (Índice de Endeudamiento)

Tabla 30-3: Índice de Endeudamiento

AÑO	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO	INDICADOR LEVERAGE
2018	148.833,48	170.046,87	0,88
2019	153.434,00	166.411,49	0,92

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La empresa en el último periodo incremento su Leverage a 0,92, indicando que por cada dólar invertido en el pasivo posee, 0,92 de patrimonio para cumplir con sus obligaciones. Mientras más alto es el resultado menor es el patrimonio de la empresa frente a los pasivos, es decir que la empresa tendrá dificultades en cumplir con sus compromisos. En función al riesgo que corre los socios es menor debido a que el aporte en la financiación de los activos es menor, caso contrario sucede con los acreedores entre mayor es el indicador mayor será el riesgo debido a que los activos están financiados con los pasivos.

Razón o indicador de Solidez (Nivel de Endeudamiento)

Tabla 31-3: Índice de Nivel de Endeudamiento

AÑO	PASIVO	ACTIVO	ÍNDICE SOLIDEZ
2018	148.833,48	318.880,35	46,67%
2019	153.434,00	319.845,49	47,97%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: La empresa WIL MARKET presenta una razón de deuda en el año 2018 de 46,67%, para el periodo 2019 de 47,97%, indicando que la participación de los proveedores, acreedores es de porcentaje antes mencionado, los recursos de la entidad están siendo financiados por terceros. Lo recomendable para la institución sería que su endeudamiento sea de 1:1, es decir que por cada dólar se debe contar con respaldo de \$1, si la organización sigue incrementando su deuda el propietario podría perder autonomía financiera.

Razón o Indicador de Deuda a Corto Plazo

Tabla 32-3: Índice de Deuda a Corto Plazo

AÑO	PASIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO C/P
2018	71.833,48	148.833,48	48,26%
2019	76.434,00	153.434,00	49,82%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Este indicador demuestra el total de activo que están siendo financiados por deudas a corto plazo, en el año 2019 presenta un incremento 49,82%, deudas a corto plazo sobre las deudas totales, mostrando que a la empresa está contrayendo demasiadas obligaciones a corto plazo ocasionando que tenga inconveniente en cumplir con sus pagos. Porque lo más recomendable en una empresa las obligaciones a corto plazo se situé entre el 20% y el 30%.

Razón o Indicadores de Rentabilidad

Margen de Rentabilidad Netas (ROS) o Retorno en Ventas

Tabla 33-3: Ratio Retorno en Ventas

AÑO	UTILIDAD NETA	VENTAS NETAS	ROS
2018	87.625,85	623.030,57	14,06%
2019	83.990,47	660.412,40	12,72%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: En el periodo 2018, la utilidad neta sobre las ventas de la empresa es de 14,06%, considerando que la utilidad es muy baja para el tipo de operación que realiza la empresa. En el 2019 la utilidad fue de 12,72%, indicando una disminución, esto se debe al incremento de los gastos de ventas y administrativos. Mediante esta ratio permite conocer que el endeudamiento que tiene la entidad no ha contribuido a generar utilidades.

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Tabla 34-3: Ratio Rendimiento sobre Activos (ROA)

AÑO	UTILIDAD NETA	ACTIVOS TOTALES	ROA
2018	87.625,85	318.880,35	27,48%
2019	83.990,47	319.845,49	26,26%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Mediante este indicador el propietario mide la eficiencia de generar ganancias. Para el caso de la entidad está perdiendo la eficiencia de manejar apropiadamente sus recursos, esto se debe al incremento de sus activos y la disminución de su utilidad neta. La rentabilidad obtenida por la empresa en la inversión de activos es de 26,26%, es decir que la entidad por cada dólar invertido en activos recibe como retorno 0,26 centavos.

Rendimiento de los Recursos Propio (ROE)

Tabla 35-3: Ratio Rendimiento de Recursos Propios (ROE)

AÑO	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	ROE
2018	87.625,85	170.046,87	51,53%
2019	83.990,47	166.411,9	50,47%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

Interpretación: Este indicador mide la capacidad de generar utilidades mediante los recursos propios que la entidad posee. Se puede observar que en este caso las dos cuentas analizadas decrecen, indicando que la empresa no ha invertido correctamente sus recursos, porque la utilidad neta no fue la deseada. Un inversionista si quisiera invertir en la entidad la rentabilidad que exigiría sería de 50,47%, es decir que por cada dólar invertido en el patrimonio tendría una utilidad de 0,51 centavos.

PROBLEMAS ENCONTRADOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS DEL PERIODO 2018-2019

- La liquidez de la entidad está decreciendo significativamente ocasionando que la empresa no tenga la capacidad de cumplir con sus obligaciones contraídas a corto plazo.
- La rotación de su inventario es muy baja por lo que la mercadería está almacenada en bodegas, esto provoca que la entidad tenga gasto de almacenamiento, falta de liquidez para cumplir con sus necesidades operativas.
- El tiempo de cobro a clientes ha incrementado, por lo que la entidad no está recuperando su cartera de crédito de las ventas realizadas, esto ocasiona que, para cumplir con las deudas contraídas con proveedores, instituciones financieras corto plazo están siendo cubiertas por el efectivo de las ventas que se realizan diariamente.
- El tiempo de pago a proveedores son muy cortos, por lo que la entidad debe realizar nuevas políticas de negociación, para que a través de ello primero cobre a sus clientes y luego pague sus deudas.
- El margen de rentabilidad en ventas es deficiente, esto se debe al incremento de los gastos de ventas y administrativos que la entidad ha contraído en el último periodo.
- El indicador ROA indica que la entidad está perdiendo eficiencia en manejar apropiadamente sus recursos, esto se debe al incremento de sus activos y la disminución de su utilidad neta.

3.1.8 Resultado de la Entrevista

Tabla 36-3: Entrevista al Gerente de la empresa

DATOS PERSONALES: Nombre: Ángel Cando Edad: 37 años Cargo: Gerente General
PREGUNTAS:
1.- ¿Cuánto tiempo gestiona usted la empresa? Gestiona la entidad 9 años.
2.- ¿Cuáles son los desafíos más importantes que ha tenido que enfrentar durante este periodo? Los desafíos que he tenido que enfrentar han sido a la competencia, aceptación de los clientes.
3.- ¿Su modelo de gestión es por logros de objetivos institucionales? Ha sido por tratar de posicionarse en el mercado, poder crear más fuentes de trabajo para la sociedad.
4.- ¿Considera usted que las estrategias implementadas han aportado logro de los objetivos empresariales? Durante todo este tiempo la empresa ha sido dirigida de manera empírica, por ende las estrategias que se emplea ayuda muy poco para lograr los objetivos esperados.
5.- ¿Su administración maneja o emplea métodos técnicos para la toma de decisiones? No empleo ningún método para la toma de decisiones.
6.- ¿Se coordina previamente cada actividad con el personal de la empresa? Si, se coordina las actividades de la entidad con todo el personal cada 15 días.
7.- ¿Cómo evaluará el desempeño de la empresa, respecto a la competencia?

<p>Eficiente, porque actualmente se cuenta con una infraestructura adecuada, tecnología más avanzada, precios competitivos.</p>
<p>8.- ¿Existe una comunicación adecuada de la dirección hacia el personal de la empresa?</p> <p>Si existe.</p>
<p>9.- ¿Aplica indicadores financieros para evaluar en qué situación se encuentre la empresa?</p> <p>No aplica, porque desconocí lo que es esta instrumento de análisis.</p>
<p>10.- ¿Cómo beneficiaría una reestructuración administrativa y financiera para la empresa WIL MARKET?</p> <p>Beneficiaria para logro de los objetivos institucionales</p>

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

3.2 Discusión de resultados

3.2.1 *Situación actual de la empresa*

WIL MARKET es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, a nivel parroquial. Actualmente cuenta con su propia infraestructura, para la distribución de sus productos al por mayor y menor.

Una vez analizados los Estados Financieros de la empresa WIL MARKET podemos visualizar el estado de la situación real derribados de datos históricos obtenidos de fuentes oficiales y aplicando metodología técnica para extraer la información necesaria y relevante para afirmar fenómenos presentes en la administración y puntos a mejorar.

En el análisis de los activos tanto en el año 2018 y 2019 observamos la constante que es un índice significativo de liquidez dado en la cuenta BANCOS, dicha cuenta está destinada a cobros y pagos tanto en efectivo como en equivalentes para clientes y proveedores, pero mantiene un nivel alto porque en Pasivos Corriente también existe un índice alto lo que obliga de cierta manera a mantener estos niveles que financieramente no son los adecuados dado que al estar depositados en los bancos solo obtendrán el valor de la tasa pasiva bancaria mientras que al invertirlos generarían mayores rendimientos y el Costo de Oportunidad no sería tan elevado. Mientras que la cuenta Bancos tiene un nivel alto de significancia en los Activos en los Pasivos se aprecia que existen un Préstamo a Corto Plazo, permitiendo afirmar que existe una deficiencia en el manejo

financiero de los recursos disponibles para trasladarlos a reducir la dependencia del financiamiento externo que además genera Costos y reduce la eficiencia y rentabilidad empresarial.

Los niveles de INVENTARIO en la cuenta de Activo son las adecuadas para el tipo de empresa Comercial puesto que estas tienen un numeroso mercado y no pueden quedarse desabastecidas, por tanto, la cuenta PROVEEDORES también es alta debido a que la empresa utiliza como fuente de financiamiento el crédito a corto plazo que estos ofrecen, pero existe también un nivel más alto de lo normal en la CUENTAS POR COBRAR demostrando que la empresa también otorga préstamos a sus clientes.

En el Activo no Corriente las cuentas son las normales con índices relativos al sector sin representar efectos negativos en los resultados finales que se puedan reflejar en los Estados Financieros. Dichos Activos permiten un mejor rendimiento organizacional dado que constituyen principalmente infraestructura y tecnología para el área Operativa de la empresa.

Los Pasivos están directamente influenciados por los niveles de aprovisionamiento e inversión en desarrollo organizacional y necesidades de financiamiento que estos requieren tanto a corto como a largo plazo, y que se van amortizando conforme pasa el tiempo, pero se debe plantear alternativas para utilizar eficientemente los activos disponibles para evitar aumentar Gastos Financieros.

En el patrimonio se debe crear las cuentas de Reservas de Capital, puesto que solo existen las cuentas Capital y Resultados del Ejercicio sin que la empresa tenga estas primas que aseguran saldos de Capital necesarios para el logro de los Objetivos Institucionales.

3.3 Propuesta

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA “WIL MARKET”.

3.3.1 *Reestructuración Administrativa*

La propuesta se basa en la Reestructuración Administrativa y Financiera para la empresa WIL MARKET, teniendo como finalidad corregir las diferentes falencias encontrados en la entidad mediante los análisis realizados anteriormente, y el resultado de la entrevista realizado al gerente.

La reestructuración constará de algunas etapas para que a través de ello poder determinar las medidas necesarias para cada uno de los problemas detectados en el estudio, empezando por definir los lineamientos corporativos como son: misión, visión, objetivos organizacionales, que permite definir la razón de ser de la institución, a donde quiere llegar en un futuro.

Además se implementara una estructura organizacional que permita a la empresa designar las responsabilidades a cada departamento de manera jerárquica, permitiendo desarrollar sus actividades de manera eficaz. A continuación se presenta el flujo de la propuesta:

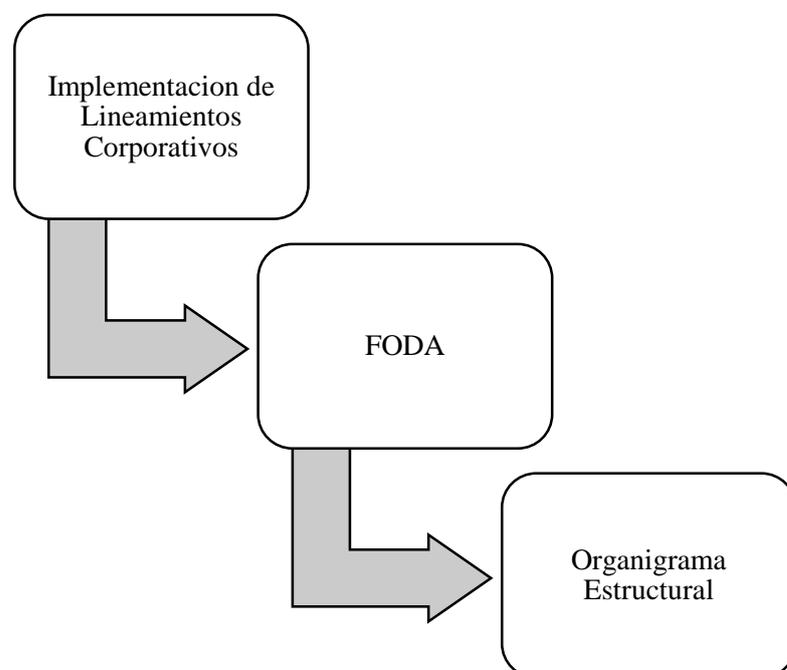


Gráfico 17-3: Flujo proceso propuesta Administrativa.
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

3.3.1.1 *Implementación de Lineamientos Corporativos*

Misión Propuesta

Somos una empresa dedicada a la comercialización de una gama de productos de primera necesidad, con la calidad en la atención efectiva y personal comprometido para facilitar la adquisición de nuestros productos a los clientes inmediatos del sector.

Visión Propuesta

Ser una empresa líder a nivel nacional, en la comercialización de productos de primera necesidad con variedad, a precios competitivos que permita mantener una rentabilidad sostenida, con personal capacitado, dispuesto a trabajar con disciplina y comprometido con la sociedad y medio ambiente del cantón Babahoyo.

Objetivos Institucionales

Alcanzar el posicionamiento adecuado dentro del mercado nacional como una empresa rentable, reconocida, mediante la oferta de productos de primera necesidad, cuyo servicio sea calidad.

Valores

Los valores organizacionales son convicciones que los empleados de la empresa WIL MARKET tienen en cuenta al momento de laborar dentro de la misma, en especial al instante de atender a nuestros clientes.

Puntualidad: Cumplirá con este valor al momento de entregar pedidos, pagara a sus proveedores y empleados, puesto que lo realiza sin retraso.

Respeto: Tratará a los clientes, empleados y viceversa, con las debidas consideraciones siempre respetando sus opiniones, lo cual contribuirá a la empresa tener una excelente imagen.

Solidaridad: Tener la disposición de ayudar a los compañeros cuando lo necesiten, brindar ayuda social.

Lealtad: Brindar un trato justo y permanencia a sus empleados en la organización.

Políticas Institucionales Generales

Las políticas empresariales permiten a la empresa establecer lineamientos para dar cumplimiento a la misión, visión, objetivos institucionales que fueron planteados anteriormente, estas políticas son las siguientes:

Políticas Organizacionales

Política de Capacitación: Realizar capacitaciones continuas al personal de la institución, para proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo eficaz de sus actividades.

Política de Seguridad Personal: Ofrecer un ambiente laboral adecuado, mediante uso de equipos de protección personal.

Política Salarial: Realizar un sistema de remuneración equitativo para los dependientes.

Política de Contratación de Personal: Establecer lineamientos para la selección y contratación de colaboradores, que permita seleccionar personal idóneo según los requerimientos de la empresa.

Política de Vacaciones: Establecer una planificación de las vacaciones de los trabajadores, con el propósito de cumplir con la normativa del código de trabajo, asegurando que la ausencia de ellos no ocasione inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

Políticas comerciales

Política de Negocio: Determinar el portafolio de los diversos productos, para satisfacer las necesidades del mercado, mejorando la rentabilidad de la institución.

Política de Atención al Cliente: Implementar una eficiente gestión de servicio al cliente, que permita el apalancamiento eficaz, crecimiento de la entidad y una excelente cultura de atención al comprador.

Política de Mercadeo: Crear nuevas políticas de comunicación, para persuadir e indicar al consumidor los distintos productos disponibles.

Política de Compras: Realizar un estudio adecuado para que la empresa pueda disponer de tecnología, equipos, mercaderías necesarias para el mantenimiento de sus instalaciones y operaciones, mediante precios razonables.

Políticas Financieras

Política de Pagos: Establecer lineamientos que permita el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la entidad.

Política de Cobranza de Cartera: Implementar estrategias sobre los procesos de recuperación de cartera vencida, con la finalidad de prevenir el incremento de cartera, mejorar la liquidez de la empresa.

Política de Inversiones: Crear parámetros que sirva como guía para realizar las diferentes inversiones en la empresa.

Política de Información Financiera: Diseñar procesos para la elaboración, entrega de información financiera, cumpliendo con las normas contables respectivas, para que a través de ello la entidad cuente con una información oportuna, eficaz, completa que ayude a la toma de decisiones.

3.3.1.2 Análisis FODA

Tabla 37-3: Análisis FODA de la empresa Wil Market

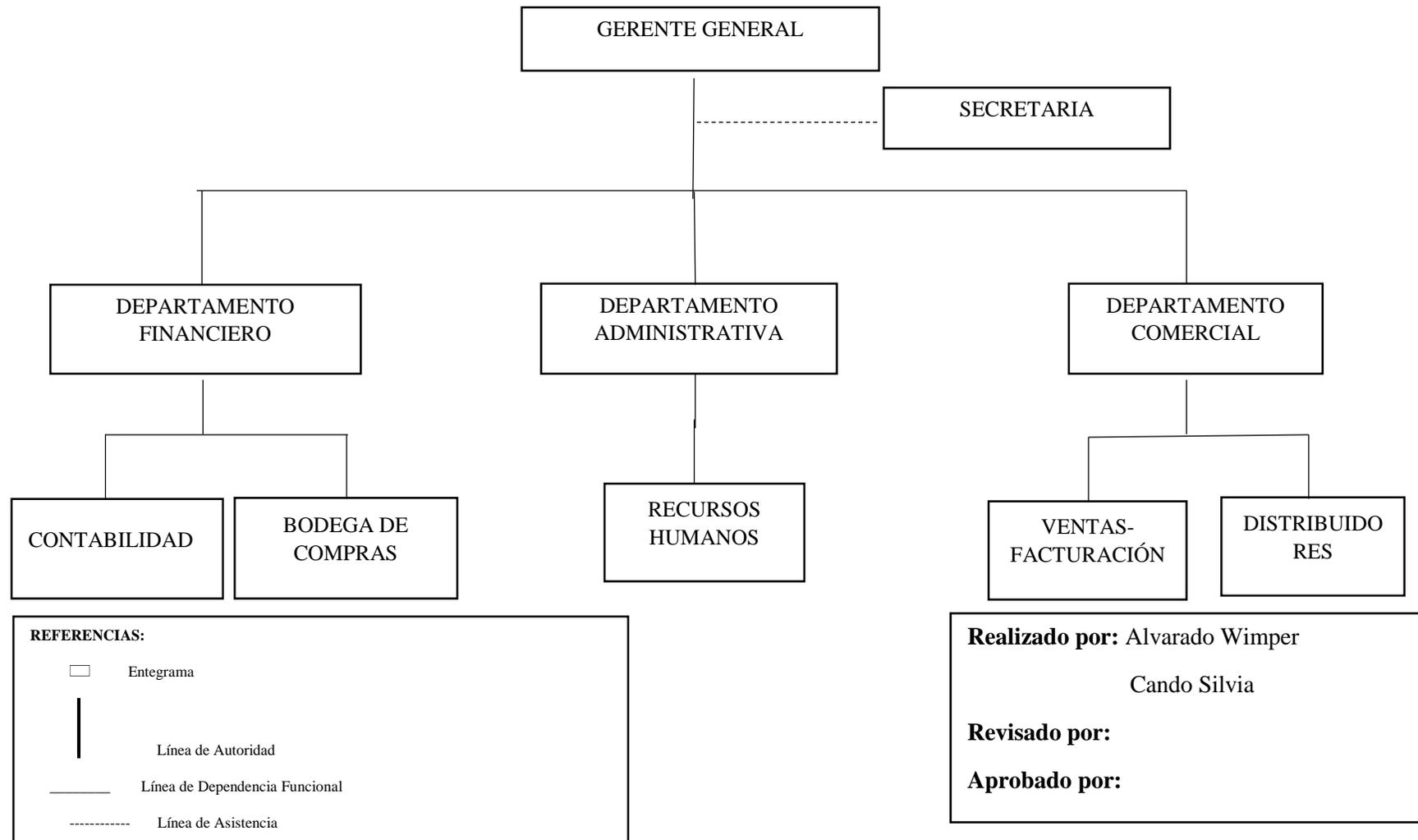
INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Buena imagen frente a los consumidores. Instalaciones adecuadas. Diversificación de productos. Alto nivel de competitividad. Costos accesibles. Aceptación de los clientes.	Capital de trabajo mal utilizado. Deficientes habilidades gerenciales. Falta de capacitación a los empleados. Carencia de una dirección estratégica administrativa. Desconocimiento de funciones. Alta rotación de empleados.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apertura de nuevos mercados. Accesos a nuevas tecnologías. Nuevas fuentes de aprovisionamiento. Incremento de confianza en clientes. Publicidad mediante redes sociales.	Vulnerabilidad ante competidores potenciales. Recesión económica. Inconvenientes con los proveedores. Bajo crecimiento empresarial. Inestabilidad política.

Fuente: Documento de la empresa.

Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

3.3.1.3 Reestructuración Organizacional

Organigrama Estructural



3.3.2 Reestructuración Financiera

Mediante el análisis realizado de los Estados Financieros de la empresa WIL MARKET, una vez encontrado los diversos problemas antes mencionados, se determinó que en la entidad existió una mala gestión de ventas y cobranza que provocó el incremento del costo de ventas y operacionales. Además la inexistencia de las políticas internas generó el incremento de pasivo corriente, disminución de la rentabilidad.

La reestructuración financiera debe basarse en reglas o políticas que regulen las diversas cuentas, además de procedimientos que permitan una buena comunicación entre departamentos, la eficiente utilización de sus recursos.

La entidad deberá implementar la propuesta para que los departamentos o áreas que presentan inconvenientes puedan acoplar las políticas que se desarrollan para mejorar su rentabilidad. A continuación se indica el flujo de la propuesta:

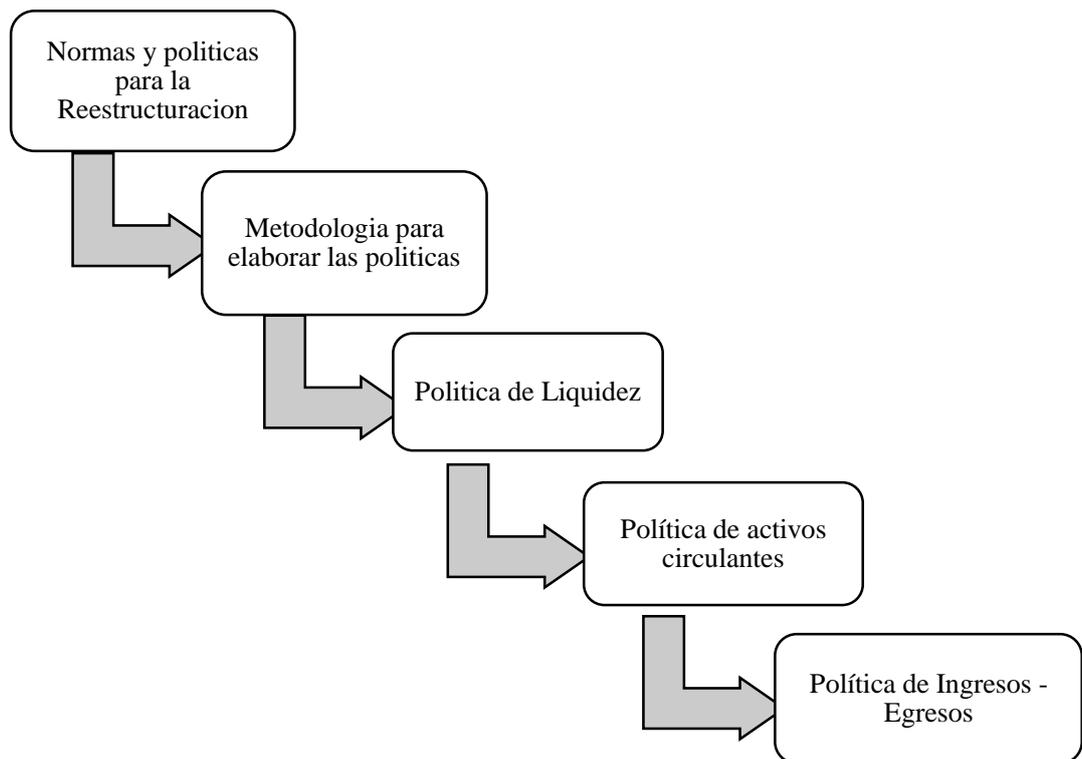


Gráfico 18-3: Flujo de proceso de la propuesta Financiera
Elaborado por: Alvarado, W. & Cando, S. 2020

3.3.2.1 *Normas y Políticas para la Reestructuración Financiera*

Propósito

Definir Estrategias y metodologías apropiadas para la adecuada toma de decisiones priorizando los objetivos institucionales mediante en proceso administrativo que logre optimizar los recursos organizacionales en el transcurso del tiempo permitiéndole alcanzar mayores niveles de rentabilidad y desarrollo empresarial.

Disposiciones Generales

Las áreas funcionales de la empresa WIL MARKET dentro de su planificación deberán incluir planes y presupuestos autorizados por Gerencia para su aplicación y el Control efectivo de la aplicación de dichos programas.

Los Reportes del Control de Ejecución del Presupuesto tendrán una periodicidad mensual y se emplearán indicadores.

El departamento de Comercialización maneja datos históricos para sus Proyecciones de Ventas y la elaboración de un Plan de Negocios en función de los Objetivos establecidos en la planificación Estratégica.

Se realizará una reunión cada fin de mes con el objetivo de analizar el estado de alcance de los objetivos y el cumplimiento del Plan Estratégico enmarcado en esta propuesta.

Se implementará un sistema de registro de egresos en un formato estandarizado para medir fácilmente los Gastos Operacionales.

El departamento financiero y el área de contabilidad serán los responsables de elaborar los Estados Financieros de la empresa WIL MARKET, y custodiará la reserva de la información estrictamente bajo confidencialidad.

Para la implementación de proyectos de inversión se utilizará la metodología Project Management Institute (PMI) y se determinará su factibilidad en función a los Objetivos Generales de WIL MARKET.

3.3.2.2 Metodología para elaboración de las políticas

Planificación

Las áreas funcionales de la empresa WIL MARKET tienen la responsabilidad de elaborar la Evaluación Financiera de sus Operaciones y mantener niveles recomendados en los índices Financieros bajo su responsabilidad, y compartir su información para la Elaboración de la Planificación Estratégica y acatar las normativas que esta dicte a nivel general. A continuación, se determina ciertas indicaciones generales:

Se evaluará trimestralmente el avance de la planificación en función de los Objetivos Institucionales y su influencia en los resultados operacionales.

Se evaluará el aspecto del entorno económico para determinar amenazas a nivel organizacional y factores del mercado.

La empresa WIL MARKET cuando implemente programas que representen una inversión superior al 20% de su CAPITAL, parte de su PATRIMONIO deberá realizarlo mediante accionistas para dicho Programa específico con el fin de diversificar y reducir el riesgo PÉRDIDA.

Desarrollo

Los Reportes Oficiales e Informes deberán ser redactados por el responsable de mayor Jerarquía dentro de cada área funcional y remitida en los plazos correspondientes con la debida diligencia y cadena de custodia.

El cuerpo del informe está estructurado de acuerdo con el formato estandarizado por Gerencia y con las variables predeterminadas para el Estudio, cada informe se complementará con sus respectivos anexos y documentos como fuente de respaldo de la información declarada.

En el caso de las Remuneraciones salariales se proyectará en base a la normativa vigente y la política salarial del país, reconociendo los derechos laborales e incentivando la productividad laboral con una política de prevención de riesgos laborales y salud e higiene en el trabajo.

El Presupuesto consolidado se lo realizará juntamente con los responsables de cada departamento teniendo en cuenta sus requerimientos para su operatividad.

Ejecución

Es el proceso en el cual se materializan los planes y programas empleando los recursos necesarios bajo la metodología indicada y con los responsables designados en cada fase de la ejecución. Para ello se tomará en cuenta las siguientes indicaciones:

- a) Se documentará todas las decisiones y acciones a fin de identificar los fenómenos causa-efecto en los resultados obtenidos.
- b) Se buscará implementar un sistema estandarizado e integral en el manejo de la información, estableciendo límites mínimos y máximos.
- c) Las Políticas Financieras se tomarán en base a la Normativa que rige los precios, y se establecerá los márgenes de rentabilidad apropiados.
- d) Se controla el riesgo de mercado mediante un aprovisionamiento adecuado por lo que el manejo de Proveedores es un punto estratégico y se lo tratará de esa manera.

Control

Es una fase en la que se utiliza activamente los procedimientos de medición y evaluación tanto en avances como en los presupuestos, dicho control debe ser recurrente y continuo dado que debe reflejar verazmente la situación al compararlos con otras fuentes de información.

El Presupuesto General de la empresa WIL MARKET estará constituido por los requerimientos financieros de cada departamento, que a su vez contendrá un presupuesto designado bajo el que pueden planificar su POA. Dentro del control recurrente debe anexar los siguientes parámetros:

- a) Los niveles de cumplimiento del presupuesto respecto al Plan en ejecución, y el tiempo de ejecución.
- b) Se enlistará los fenómenos que han provocado las variaciones entre la línea base del Plan y la situación actual del avance.
- c) Se procederá a ajustar o modificar el presupuesto previa evaluación técnica que evidencie falla en el cálculo o registro de las transacciones.

Evaluación

Es la etapa final del proceso metodológico para elaboración de las Políticas, es cuando se retroalimenta el sistema en general para detectar anomalías que provocaron fenómenos no previstos en la Planificación Estratégica anual de la empresa, es cuando se estudia

minuciosamente los datos del Proceso de Control y se los plasma en indicadores que revelarán el nivel de eficiencia y pertinencia de las decisiones tomadas en dichas circunstancias.

Las políticas se perfeccionarán en función a las conclusiones del proceso de retroalimentación como parámetros a tomar en cuenta para los próximos periodos o Planes.

Tesorería: La tesorería de la empresa WIL MARKET es la encargada de Gestionar los recursos financieros (liquidez a corto plazo) en especies como el efectivo del fondo de cambio y del flujo de caja, así como las especies en cheques y transferencias interbancarias.

3.3.2.3 *Políticas de liquidez*

Para el manejo de liquidez en la empresa WIL MARKET se tendrá en cuenta los siguientes parámetros:

- a) El capital recaudado producto de las Venta en la caja no podrá exceder de tres mil dólares por caja, en caso de exceder se informará a Tesorería para remitir a Caja fuerte dicho exceso.
- b) No se aceptará pago con cheques a compras inferiores a cinco mil dólares y se considerará crédito a corto plazo en el cierre diario para efectos contables.
- c) El tesorero deberá realizar arqueos aleatorios en las cajas para constatar el desempeño y transparencia en sus actividades. Cuando se realicen arqueos a Caja Fuerte se lo realizará siempre en presencia del Gerente, Jefe Financiero y Tesorero. La periodicidad será máxima de tres días.
- d) Los depósitos en bancos de los realizará un día en la semana, de manera aleatoria y confidencial, se utilizará el sistema de protección y traslado de valores de la Policía Nacional.
- e) Tesorería preverá los desembolsos semanales para cancelación a Proveedores y adquisiciones de bienes o servicios de ínfima cuantía.
- f) Realizar un informe diario de actividades, novedades y fondo disponible dirigido a Gerencia.
- g) En caso de existir novedades en cajas o Caja Fuerte el responsable directo asumirá la responsabilidad de manera inexcusable y repondrá los valores faltantes del capital.
- h) No se podrá disponer el fondo de cambio para ninguna otra actividad que no sea la Operatividad Comercial de la empresa WIL MARKET.

Procedimiento para la política de liquidez

- a) Ingreso de efectivo por Ventas.

- b) Registró en el sistema de ventas, que ingresara la información al libro diario de contabilidad.
- c) Emisión de la factura o documento de respaldo de la transacción.
- d) Cohorte y cuadro de caja.
- e) Arqueo de cierre diario
- f) Recepción de valores de Tesorería.
- g) Cuadre de Caja Fuerte y reporte diario de novedades
- h) Archivo de información reservada.

3.3.2.4 *Política de activos circulantes*

Caja chica: Gerencia dispondrá de un valor efectivo disponible denominado CAJA CHICA destinado básicamente a cubrir necesidades operativas urgentes y de mínimo valor, el monto de esta cuenta será de máximo doscientos dólares y no se podrá gastar en una sola factura más del 30 % del total del fondo.

La gestión del Caja Chica será documentada y soportada adecuadamente aplicando el principio de debida diligencia. Eso consiste en realizar arqueos aleatorios y estudios especiales por Gerencia.

El encargado de Caja Chica será el responsable de los informes solicitados por Gerencia en los plazos establecidos y mantendrán los mismos formatos que las demás áreas que manejan valores en efectivo, a continuación, se definen las Normas de Gestión.

- La custodia estará a cargo de Tesorería y se llevará el control recurrente mediante arqueos aleatorios para determinar la transparencia de la Gestión.
- Los Ingresos para caja chica se los depositarán mensualmente hasta el 10 de cada mes, en custodia del responsable con un acta de entrega – recepción.
- Todas las transacciones que se realicen con el fondo de Caja Chica estarán facturadas o nombre del responsable mediante facturas.

Bancos: El capital depositado en Bancos se lo gestionará mediante transferencias, retiros en efectivo, depósitos y manejo de chequeras. Para realizar pagos y cobros a proveedores y clientes mayoristas, además se mantendrán un máximo de los pagos pendientes a corto plazo con un margen del 15% en valores depositados en bancos.

Las políticas para Gestión de Bancos se basan en las siguientes políticas:

- La gestión de Chequeras es de responsabilidad del Departamento de Finanzas, quien asumirá su custodia.
- Los cheques que se emitan serán firmados por el Gerente y el jefe de Finanzas de la empresa WIL MARKET una vez llenos los formatos de beneficiario, valor o monto y fecha de emisión.
- Se realizará una conciliación bancaria mensualmente para cumplir el control recurrente del manejo de Bancos.
- Se recibirán los depósitos en cheque previo aviso y se considerara el pago efectivo cuando se efectivicen los cheques.
- No se podrán emitir cheques post fechados en ninguna circunstancia.
- Las transacciones de chequera se las registrara tanto en libro diario como en un registro especial para realizar conciliaciones bancarias.
- Se llevará un archivo temporal de un año y un permanente de hasta 5 años para el manejo de Bancos.
- Se analizará los movimientos bancarios cada fin de mes con el estado de cuenta actualizado y certificado por las entidades bancarias.
- Se mantendrá la gestión de bancos mínimo en tres instituciones financieras entre bancos y cooperativas, para diversificar el riesgo de liquidez y ampliar las oportunidades de inversión.

Cuentas por cobrar: Se registra el valor total de la factura emitida por la entidad a sus clientes, además las cuentas incobrables se debe ser saldada en el momento en que son reconocidas.

Proceso de gestión de cuentas por cobrar

- Se organizará las cuentas por cobrar en orden de prioridad tanto por montos como por tiempos y se realizará un inventario para evaluar su impacto en el disponible de la empresa.
- Las cuentas por cobrar exigirán el respaldo de una garantía firmada, pagaré, letra de cambio, cheques que indique el monto el tiempo y la tasa en caso de morosidad.
- Se custodiará los pagarés y se los archivará en Caja Fuerte, y mantendrán custodia por parte de Tesorería.
- Examinar periódicamente el estado tanto físico como digital de las cuentas por cobrar y que estas estén sustentadas legalmente.

- Se debe conciliar el saldo de las cuentas por cobrar de la empresa WIL MARKET respecto al índice máximo de crédito que la empresa otorga en cada caso.
- Se aplicará un plan de transferencia de riesgo de crédito entre proveedores y clientes para intermediar en la comercialización y obtener beneficios de mercado.

Gestión de inventarios: La Gestión de Inventarios es un punto Estratégico para la empresa WIL MARKET dado que acapara un alto porcentaje del valor Total del Activo, y es el factor principal par el funcionamiento de dicha organización, el aprovisionamiento y los niveles óptimos diferencian el liderazgo y eficiencia de la institución.

Se debe optimizar los Gastos de Inventario aplicando una política de aprovisionamiento racional en el que tome en cuenta la fluctuación del mercado y este a la vanguardia de las innovaciones y tendencias que rigen los gustos y preferencias del cliente.

La rotación del inventario y su control deberán Gestionados desde Gerencia y Departamento Financiero, en el que las decisiones se determinarán mediante un estudio de costo- beneficio respecto al nivel de ventas, ingresos y el volumen de ventas.

Políticas para el manejo de Inventarios.

- Se gestionará mediante el sistema Kardex promedio, se utilizará el sistema informático para su registro y control de bienes, tanto en volumen como en valor monetario.
- El precio de compra constituirá el valor monetario, así como el transporte a bodega, arriendo de bodega, almacenamiento, impuestos.
- Es calculara el valor de los inventarios mensualmente para determinar la representación e importancia de este en los resultados del ejercicio mensual.

Gestión de propiedad planta y equipo: Estas cuentas están constituidas por los activos depreciables y no depreciables de la empresa, es así que permiten desarrollar la parte operativa y hacen posible la generación de valor en el intercambio de bienes de primera necesidad en el presente caso. A continuación, se presenta las políticas para el manejo de Propiedad Planta y Equipo:

- Los impuestos, manteamientos que estos generen se los registrar como Gastos mantenimiento
- Los equipos comprados deberán tener en el contrato una cláusula de garantía y /o a su vez Centros autorizados de mantenimiento.

- El edificio de la institución deberá tener un seguro contra eventualidades como terremotos, incendios y robos
- La remodelación del edificio se la realizara máximo cada 8 años previo estudio estructural y análisis costo- beneficio.

3.3.2.5 *Política de Ingresos - Egresos*

Gestión de ingresos: Los Ingresos son el resultado de la Gestión Administrativa y se los deber optimizar con el fin de aprovechar el uso total de recursos disponibles, estos valores de los cuantificará diariamente haciendo un cierre diario de operaciones y se los registrará en las cuentas contables para enviarlos al depósito bancario. Se considera a los Ingresos como el retorno de la Inversión realizada por la empresa más la tasa de rentabilidad que esta espera tener como ganancia. A continuación, se detallan Políticas de Gestión de Ingresos:

- Los ingresos en efectivo en caja tendrán un corredor de valores dentro de la institución para guardarlo en la Caja Fuerte con el fin de enviarlo al depósito bancario al siguiente día utilizando el transporte de valores servicio ofrecido por la Policía Nacional.
- Todos los ingresos deben ser registrados en las cuentas correspondientes tanto como Operacionales como No Operacionales, para determinar el origen y justificación de estos en los Estados Financieros.
- Se realizarán cobros de los productos en efectivo o cheques los que constituirán Ingresos Operacionales.
- Los movimientos diarios de Ingresos serán contrastados diariamente con los niveles de inventario existentes en ese momento para verificar la transparencia del registro diario de ventas.

Gestión de egresos: La Gestión de Egresos esta fundamentalmente dada en el control efectivo del Gasto, hay que plantear alternativas que optimicen la capacidad adquisitiva del efectivo mediante la negociación y evaluación de los proveedores y los productos.

Todos los Egresos aumentan el volumen de masa monetaria que se emplea para generar rentabilidad respecto a lo invertido por tanto los Egresos Operacionales deberán ser principalmente los que tengan más participación en el Total Egresos y la naturaleza de estos deberán ser para generar más valor de lo que representan numéricamente.

Políticas para gestión de egresos

- Renegociación con proveedores de materiales y equipos de oficina, o a su vez mejorar cláusulas de garantía aumentando su cobertura y beneficios.
- Implementar un sistema de Administración en línea para reducir el consumo de papel en la empresa WIL MARKET.
- El control de Gastos en la facturación de compras deberá ser adecuadamente evaluado para evitar gastos inapropiados y ficticios.
- Se debe desarrollar un plan de gastos mensualizados que se rija un presupuesto establecido y justificado apropiadamente.
- Se evitará cometer infracciones legales, tributarias o laborales para no pagar multas o recargos.

CONCLUSIONES

- La empresa WIL MARKET tiene una estructura informal que ha sido Gestionada empíricamente por su Gerente-Propietario, además no se realiza análisis de datos para tomar las decisiones empresariales, la institución carecía de un Plan Estratégico que organice metodológicamente la Administración para el logro de los Objetivos Institucionales.
- Mediante el Análisis de Ratios de Actividad se identificó que la empresa WIL MARKET tiene una baja tasa de Rotación de Inventarios, además los días de pago a los proveedores son menores a los días de cobros a sus clientes, indicando que la entidad primero paga sus obligaciones con dinero en efectivo que posee de los prestamos adquiridos, después cobran la ventas realizadas a crédito, a través de la mala gestion de cobranza genera la deficiencia de su efectivo que utiliza para cubrir las demás operaciones del negocio.
- Los problemas identificados mediante el análisis financiero, la falta de una estructura organizacional, el gasto excesivo, se propone crear políticas que permita a la empresa generar una comunicación eficaz entre departamentos, controlar los gastos, permitir un adecuado manejo de su liquidez. Todas las políticas antes mencionadas serán reguladas por el gerente, en donde su implementación contribuirá al buen funcionamiento de la entidad, e incremento de su rentabilidad.
- La estructura organizacional de la empresa WIL MARKET, requiere de la implementación de la presente propuesta para que pueda incrementar su eficiencia y rentabilidad financiera sostenible en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- El organigrama estructural deberá ser implementado, para que cada departamento cumpla con sus funciones y no exista fuga de responsabilidades, además cada mes deberán presentar un informe de las gestiones realizadas, para que a través de ellos realicen un control adecuado.
- La rotación de clientes deberá ser inferior a la de sus proveedores, para que mediante ello pueda trabajar con apalancamiento, esto permitirá que la entidad no tenga problemas de liquidez. Además es importante que para la implementación de las políticas de cobro de su cartera y pago a los proveedores, deben primero analizar los sistemas de cobro y pago de sus competencias.
- Las inversiones que se realicen deben ser analizadas e implementadas cada 3 años, permitiendo estimar en base al efectivo que posee la entidad, ya que esto puede contribuir a la empresa correr un menor riesgo de dinero.
- Se recomienda adecuar los procesos y sistemas para la implementación de la propuesta de reestructuración administrativa y financiera.

GLOSARIO

Atención al cliente.

Menciona que la correcta relación con los clientes faculta a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades.

Cliente.

(Mejías M, 2014) , Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera dinero u otro medio de pago. Quien compra es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Cliente externo.

(Gomez H, 2006), Es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin tener necesariamente una relación con esta, el cliente eterno es una empresa que nos trae sus deseos y aspiraciones. Es nuestro trabajo convertirlos en realidad con beneficio para él y la empresa.

Desarrollo empresarial.

(Varela R, 2014), Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Empresa.

(Cultural S.A, 2014), Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Empresas competidoras.

(García J, 2006), Se conoce como competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de la empresa o producen bienes sustitutos (que sustituyen en el consumo de los productos).

Entorno empresarial.

(Ramírez A, 2014), Es un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores.

Estudio de mercado.

(PUJOL 2000), Señala que la realización de un estudio completo de mercado es una parte fundamental de un buen negocio. La información obtenida a través de este estudio nos permitirá la viabilidad financiera de nuestro proyecto empresarial.

Negocio.

(Superintendencia de Bancos, 2019), Entidad creada con el fin de obtener lucro o rentabilidad por realizar actividades comerciales o de producción.

Metas.

(Cardenas R, 2014), Es una aceptación más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona utilice en orden a dominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día.

Organigrama.

(Superintendencia de Bancos, 2019), Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Reestructuración.

(Superintendencia de Bancos, 2019), Es una estrategia general de las empresas, destinada a modificar el modo de interpretación y valoración subjetiva, mediante la modelación y la práctica de hábitos nuevos.

Ventas.

(Fischer L, 2008), Toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G.** (2014). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/28-importancia-del-comercio>
- Barone, S.** (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Santo Domingo: Editorial Corripio.
- Bermeo, M.** (2014). *Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5307936&query=PR OCESO%2BADMINISTRATIVO>
- Bernal, C.** (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Campoverde, N., & Nida, S.** (2013). *Plan de Reestructuración administrativa y financiera de la empresa Tarquino JR. (Tesis de pregrado Universidad Politécnica Salesiana)*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5283/1/UPS-GT000475.pdf>
- Cano, C.** (2017). *La administración en el proceso administrativo*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Castro, J.** (2015). *Estado de resultados*. Obtenido de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Castro, J.** (2015). *Qué es un balance general*. Obtenido de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-balance-general-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Castro, L.** (2019). *Razones financieras: liquidez, actividad y endeudamiento*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- Chen, C.** (2019). *Importancia del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
- Chiavenato, I.** (2001). *Administración, Proceso Administrativo 3ª. ed.* Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA, LTDA.,
- Chiavenato, I.** (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I.** (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Décaro, L.** (2017). *Razones financieras*. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70173/secme-26601_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Días, J.** (2010). *Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>
- Díaz, M., & Ostaiza, M.** (2015). *Plan de Reestructuración Administrativa y Financiera para la Empresa Galacarne S.A. en la Provincia de Galápagos Isla Santa Cruz Parroquia Bellavista Barrio Los Túneles . (Tesis de Grado Universidad Politécnica Salesiana)* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9923/1/UPS-GT000942.pdf>
- Doyle, J.** (2018). *Objetivos de la reestructuración empresarial*. Obtenido de: <https://www.cuidatudinero.com/13144954/objetivos-de-la-reestructuracion-empresarial>
- García, I.** (2018). *La estructura organizativa de la empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>
- Gissela, O.** (2019). *Razones Financieras: Interpretación, Ejemplos y Fórmulas*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>
- Gomez, G.** (2015). *Razones financieras*. Obtenido de: <https://www.trescloud.com/blog/nuestro-blog-1/post/importancia-de-los-analisis-financieros-1>
- González, J.** (14 de Enero de 2020). *Ratios financieros*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios>
- Indacochea, M., & Morocho, G.** (2015). *Reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa Ekofashion comercializadora de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado Universidad Politécnica Salesiana)*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/408/1/T-ULVR-0367.pdf>
- Janampa, R.** (17 de Julio de 2016). *Objetivos del balance general*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/318507733/Objetivos-Del-Balance-General>
- Luna, A.** (2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de : <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227900&query=administracion>
- Mendoza, C., & Ortiz, O.** (2016). *Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4722180&query=administracion+financiera>

- Nieto, P.** (2009). *El organigrama: ventajas y desventajas*. Obtenido de: <https://www.abc.com.py/articulos/el-organigrama-ventajas-y-desventajas-8025.html>
- Obando, E.** (2007). *Reestructuración administrativa y financiera para la empresa extremoSoftware S.A.* Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/516/1/CD-1005.pdf>
- Ochoa, I.** (2016). *Reestructuración Financiera*. Obtenido de: <https://igorochoa.net/2016/12/09/reestructuracion-financiera-algo-mas-que-refinanciar-las-deudas-de-la-empresa/#targetText=Reestructuraci%C3%B3n%20Financiera%3A%20algo%20m%C3%A1s%20que,de%20deuda%20con%20financiaci%C3%B3n%20adicional>.
- Palma, L.** (2016). *Propuesta de reestructuración administrativa y financiera de la empresa Dipac Manta S.A. para mejorar su rentabilidad*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5516/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM255.pdf>
- Pérez, J., & Gardey, A.** (2015). *Definición de Reestructuración*. Obtenido de <https://definicion.de/reestructuracion/>
- Pérez, M.** (2016). *Tipos de organigramas*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5809782&query=organigramas+>
- Pérez, O.** (2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Obtenido de: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Raffino, M.** (2019). *Estructura organizacional*. Obtenido de: <https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Raffino, M. E.** (2018). *Investigación no experimental*. Obtenido de: <https://cocepto.de/investigacion-no-experimental/>
- Reino, P.** (2016). *Estructuras organizacionales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/PatoReino/estructuras-organizacionales-68374103>
- Riquelme, M.** (2017). *Estructura organizacional (Tipos y Características)*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/estructuraorganizacional/#Que_es_la_estructura_organizacional
- Riquelme, M.** (2019). *Administración Financiera (Definición Y Objetivos)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-financiera/>

- Serrano, C.** (2014). *¿En qué consiste un proceso de reestruracion empresarial?* Obtenido de:
<https://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Soriano, G., & Villaplana, M.** (2017). *Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la salud psicofísica en una población laboral: “Estudio PREISAP”*. Obtenido de
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S113262552017000300161#aff
- Vara, A.** (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

5. **¿Su administración maneja métodos técnicos para la toma de decisiones?**

6. **¿Se coordina previamente cada actividad con el personal de la empresa?**

7. **¿Cómo evaluá el desempeño de la empresa, respecto a la competencia?**

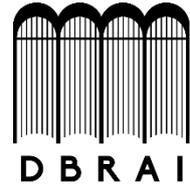
8. **¿Existe una comunicación adecuada de la dirección hacia el personal de la empresa?**

9. **¿Aplica indicadores financieros para evaluar en qué situación se encuentra su empresa?**

10. **¿Cómo beneficiaría una reestructuración administrativa y financiera para la empresa Wil Market?**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 11 / 06 / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ALVARADO ANDY WIMPER RAFAEL CANDO TIÑE SILVIA JHOMAIRA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.



0051-DBRAI-UPT-2020