



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

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA**  
**RENTABILIDAD DE ALMACENES LEÓN UBICADA EN LA**  
**CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Trabajo de titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**LETICIA MARIBEL MISHQUI PUCUNA**

**Riobamba – Ecuador**

**2021**



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

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA**  
**RENTABILIDAD DE ALMACENES LEÓN UBICADA EN LA**  
**CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Trabajo de titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** LETICIA MARIBEL MISHQUI PUCUNA

**DIRECTORA:** ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO

**Riobamba – Ecuador**

**2021**

**©2021, Leticia Maribel Mishqui Pucuna**

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 del Autor.

Yo, Leticia Maribel Mishqui Pucuna declaro que el presente trabajo de titulación es de mi auditoria y los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que previenen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 04 de noviembre de 2021



**LETICIA MARIBEL MISHQUI PUCUNA**  
**C.C: 060559850-7**

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

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE ALMACENES LEÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**; previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, realizado por la señorita: **LETICIA MARIBEL MISHQUI PUCUNA**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango <b>PRESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>	 OLGA MARITZA RODRIGUEZ ULCUANGO	08-11-2021
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 Firmado digitalmente por: <b>CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO</b>	08-11-2021
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.11.08 19:54:20 -05'00'	08-11-2021

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por ser quien guía mi camino día a día en la consecución de mis metas y objetivos; quien con su amor derrama bendiciones sobre mi vida, a mi padre Miguel y mi madre Laura que está en el cielo; que con su amor infinito, su bondad, su paciencia y todo el apoyo incondicional que me han brindado para cumplir una meta más anhelada, a mi esposo Darwin quien ha sido mi pilar fundamental en el culminar de mi carrera; quien me ha brindado su cariño, su amor y ha estado conmigo en los buenos y malos momentos apoyándome día a día.

*Con amor*

*Leticia Maribel Mishqui Pucuna*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, la salud, la sabiduría y la inteligencia para adquirir nuevos conocimientos día a día, a madre que me ha demostrado su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera; por transmitirme las ganas de superar día a día, por inculcarme valores desde mi niñez y aunque no esté físicamente conmigo me dejó un legado de perseverancia, a mi esposo quien me ha alentado para conseguir mis metas y quien ha sido partícipe de todos mis logros, a mis docentes quienes tuvieron la suficiente paciencia y dedicación al transmitir sus conocimientos conmigo; a mi tutora y miembro de mi tesis quienes tuvieron la gentileza de corregirme y enseñarme de una manera comprensiva. Finalmente, al Ing. César León Gerente/Propietario de Almacenes León por su apertura en la realización del presente trabajo de investigación.

*Leticia Maribel Mishqui Pucuna*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4

## CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Antecedentes de Investigación.....	6
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Definición de modelo.....	7
1.2.2 Definición de gestión.....	8
1.2.3 Tipos de Gestión.....	8
1.2.4 Modelo de gestión.....	9
1.2.5 Modelo de Gestión Financiera.....	10
1.2.6 Análisis financiero.....	15
1.2.7 Estados financieros.....	16
1.2.8 Gestión del Efectivo.....	20
1.2.9 Gestión de Cuentas por Cobrar.....	22
1.2.10 Gestión de Inventarios.....	23
1.2.11 Análisis situacional.....	24
1.3 Marco Conceptual.....	31
1.4 Idea a Defender.....	32
1.5 Variables.....	32



## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación .....</b>	<b>33</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Enfoque Cuantitativo .....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Enfoque Cualitativo .....</i>	<i>33</i>
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación .....</b>	<b>34</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Descriptivo .....</i>	<i>34</i>
<i>2.2.2</i>	<i>De campo .....</i>	<i>34</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Bibliográfica .....</i>	<i>34</i>
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>34</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Investigación no experimental.....</i>	<i>34</i>
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio.....</b>	<b>35</b>
<i>2.4.1</i>	<i>Diseño transversal.....</i>	<i>35</i>
<b>2.5</b>	<b>Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra .....</b>	<b>35</b>
<i>2.5.1</i>	<i>Población .....</i>	<i>35</i>
<i>2.5.2</i>	<i>Muestra.....</i>	<i>35</i>
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>36</b>
<i>2.6.1</i>	<i>Deductivo .....</i>	<i>36</i>
<i>2.6.2</i>	<i>Inductivo.....</i>	<i>36</i>
<i>2.6.3</i>	<i>Analítico.....</i>	<i>37</i>
<i>2.6.4</i>	<i>Técnicas .....</i>	<i>37</i>
<i>2.6.5</i>	<i>Instrumentos.....</i>	<i>37</i>

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ...</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados y discusión de resultados .....</b>	<b>38</b>
<i>3.1.1</i>	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los trabajadores .....</i>	<i>38</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Encuesta a clientes .....</i>	<i>54</i>

3.1.3	<i>Entrevista al Gerente/Propietario de Almacenes León</i> .....	64
3.1.4	<i>Resultados obtenidos de las encuestadas aplicadas</i> .....	67
3.1.5	<i>Resultados obtenidos de la entrevista al Gerente/Propietario</i> .....	68
3.2	<b>Propuesta</b> .....	69
3.2.1	<i>Introducción</i> .....	69
3.2.2	<i>Objetivos de la propuesta</i> .....	69
3.2.3	<i>Descripción de Almacenes León</i> .....	70
3.2.4	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	70
3.2.5	<i>Análisis e interpretación de estados financieros</i> .....	71
3.2.6	<i>Análisis del macro entorno</i> .....	89
3.2.7	<i>Análisis del micro entorno</i> .....	102
3.2.8	<i>Análisis FODA</i> .....	110
3.2.9	<i>Discusión de resultados</i> .....	111
3.2.10	<i>Rediseño de la filosofía empresarial</i> .....	111
3.2.11	<i>Planeación financiera</i> .....	114
3.2.12	<i>Proyección financiera</i> .....	122
3.2.2	<i>Evaluación de los Estados Financieros</i> .....	126
3.2.3	<i>Razones Financieras</i> .....	139
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	149
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	150
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Razones de Liquidez.....	17
<b>Tabla 2-1:</b> Razones de Actividad.....	18
<b>Tabla 3-1:</b> Razones de Endeudamiento.....	18
<b>Tabla 4-1:</b> Razones de Rentabilidad .....	19
<b>Tabla 5-2:</b> Personal que labora en el almacén.....	33
<b>Tabla 6-2:</b> Línea base de Técnicas e Instrumentos .....	37
<b>Tabla 7-3:</b> Conocimiento de Misión y Visión.....	38
<b>Tabla 8-3:</b> Conocimiento de Políticas y Procedimientos de Control .....	39
<b>Tabla 9-3:</b> Conocimiento de análisis de cuentas .....	40
<b>Tabla 10-3:</b> Conocimiento de control de gestión del efectivo .....	41
<b>Tabla 11-3:</b> Conocimiento de control de cuentas por cobrar .....	42
<b>Tabla 12-3:</b> Conocimiento de la utilización de herramientas financieras .....	43
<b>Tabla 13-3:</b> La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones.....	44
<b>Tabla 14-3:</b> La gestión ejecutada por la gerencia.....	45
<b>Tabla 15-3:</b> Capacitación a trabajadores .....	46
<b>Tabla 16-3:</b> Frecuencia de información sobre niveles de morosidad.....	47
<b>Tabla 17-3:</b> Factores que inciden en el nivel de morosidad.....	48
<b>Tabla 18-3:</b> Se ejecuta indicadores de medición de desempeño .....	49
<b>Tabla 19-3:</b> Trabajo en base a metas.....	50
<b>Tabla 20-3:</b> El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera.....	51
<b>Tabla 21-3:</b> Aspectos negativos si no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera .....	52
<b>Tabla 22-3:</b> Modelo de Gestión Financiera contribuye en la mejora de rentabilidad .....	53
<b>Tabla 23-3:</b> Frecuencia de compra.....	54
<b>Tabla 24-3:</b> Atención al cliente.....	55
<b>Tabla 25-3:</b> Satisfacción por el servicio.....	56
<b>Tabla 26-3:</b> Forma de pago .....	57
<b>Tabla 27-3:</b> Acuerdo con las políticas de crédito.....	58
<b>Tabla 28-3:</b> Servicio de Cobranza.....	59
<b>Tabla 29-3:</b> Cobro en el domicilio .....	60
<b>Tabla 30-3:</b> Ofertas y promociones de sus productos .....	61
<b>Tabla 31-3:</b> Recomendación de los productos y servicios .....	62
<b>Tabla 32-3:</b> Frecuencia de compra.....	63

<b>Tabla 33-3:</b> Análisis Horizontal del Balance General.....	73
<b>Tabla 34-3:</b> Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	76
<b>Tabla 35-3:</b> Análisis Vertical del Balance General.....	79
<b>Tabla 36-3:</b> Análisis Vertical del Estado de Resultados .....	81
<b>Tabla 37-3:</b> Razones de Liquidez aplicados.....	83
<b>Tabla 38-3:</b> Razones de estructura de capital y solvencia aplicados.....	85
<b>Tabla 39-3:</b> Razones de Actividad aplicados .....	85
<b>Tabla 40-3:</b> Razones de Rentabilidad aplicados .....	87
<b>Tabla 41-3:</b> Estructura del PIB.....	90
<b>Tabla 42-3:</b> Total del PIB 2015-2019 .....	90
<b>Tabla 43-3:</b> PIB-Comercio.....	91
<b>Tabla 44-3:</b> Indicador Per Cápita.....	92
<b>Tabla 45-3:</b> Competidores directos .....	100
<b>Tabla 46-3:</b> Análisis FODA .....	110
<b>Tabla 47-3:</b> Matriz de objetivos y metas estratégicas .....	115
<b>Tabla 48-3:</b> Estrategias de Liquidez.....	116
<b>Tabla 49-3:</b> Estrategias de Endeudamiento.....	117
<b>Tabla 50-3:</b> Estrategias de Actividad.....	118
<b>Tabla 51-3:</b> Estrategias de Rentabilidad .....	121
<b>Tabla 52-3:</b> Estrategias .....	123
<b>Tabla 53-3:</b> Balance General Proyectado.....	124
<b>Tabla 54-3:</b> Estado de Resultados Proyectado.....	125
<b>Tabla 55-3:</b> Análisis Vertical Balance General Proyectado.....	127
<b>Tabla 56-3:</b> Análisis Vertical Estado de Resultados Proyectado .....	129
<b>Tabla 57-3:</b> Análisis Horizontal Balance General Proyectado 1.....	132
<b>Tabla 58-3:</b> Análisis Horizontal Balance General Proyectado 2 .....	134
<b>Tabla 59-3:</b> Análisis Horizontal Estado de Resultados Proyectado 1 .....	136
<b>Tabla 60-3:</b> Análisis Horizontal Estado de Resultados 2.....	137
<b>Tabla 61-3:</b> Indicadores de Liquidez Proyectado.....	139
<b>Tabla 62-3:</b> Indicadores de Estructura de Capital y Solvencia Proyectado .....	140
<b>Tabla 63-3:</b> Indicadores de Actividad Proyectado.....	141
<b>Tabla 64-3:</b> Indicadores de Rentabilidad Proyectado .....	143
<b>Tabla 65-3:</b> Semaforización de los Indicadores .....	146

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b> Campos del Marco Teórico .....	7
<b>Figura 2-1.</b> Modelo de Gestión Financiera .....	13
<b>Figura 3-1.</b> Modelo de Gestión Financiera basado en la optimización .....	14
<b>Figura 4-1.</b> Modelo de Gestión Financiera según Pastor .....	14
<b>Figura 5-3.</b> Detalle del Modelo de Gestión Financiera Aplicada.....	71
<b>Figura 6-3.</b> Evolución de la Balanza Comercial (Enero-Junio) .....	92
<b>Figura 7-3.</b> Evolución de las exportaciones no petroleras .....	93
<b>Figura 8-3.</b> Importaciones no petroleras .....	94
<b>Figura 9-3.</b> Impuesto a la renta 2020 .....	95
<b>Figura 10-3.</b> Evolución del desempleo en Ecuador entre 2019-2020 .....	98
<b>Figura 11-3.</b> Población Económicamente Activa entre 2019-2020 .....	98
<b>Figura 12-3.</b> Cadena de valor .....	107
<b>Figura 13-3.</b> Cadena de valor Almacén León .....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3.</b> Conocimiento de Misión y Visión.....	38
<b>Gráfico 2-3.</b> Conocimiento de Políticas y Procedimientos de Control .....	39
<b>Gráfico 3-3.</b> Conocimiento de análisis de cuentas .....	40
<b>Gráfico 4-3.</b> Conocimiento de control de gestión del efectivo.....	41
<b>Gráfico 5-3.</b> Conocimiento de control de cuentas por cobrar .....	42
<b>Gráfico 6-3.</b> Conocimiento de la utilización de herramientas financieras .....	43
<b>Gráfico 7-3.</b> La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones .....	44
<b>Gráfico 8-3.</b> La gestión ejecutada por la gerencia.....	45
<b>Gráfico 9-3.</b> Capacitación a trabajadores .....	46
<b>Gráfico 10-3:</b> Frecuencia de información sobre niveles de morosidad.....	47
<b>Gráfico 11-3.</b> Factores que inciden en el nivel de morosidad .....	48
<b>Gráfico 12-3.</b> Se ejecuta indicadores de medición de desempeño .....	49
<b>Gráfico 13-3.</b> Trabajo en base a metas .....	50
<b>Gráfico 14-3.</b> El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera.....	51
<b>Gráfico 15-3.</b> Aspectos negativos si no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera .....	52
<b>Gráfico 16-3.</b> Modelo de Gestión Financiera contribuye en la mejora de rentabilidad .....	53
<b>Gráfico 17-3.</b> Frecuencia de compra .....	54
<b>Gráfico 18-3.</b> Atención al cliente .....	55
<b>Gráfico 19-3.</b> Satisfacción por el servicio .....	56
<b>Gráfico 20-3.</b> Forma de pago .....	57
<b>Gráfico 21-3.</b> Acuerdo con las políticas de crédito.....	58
<b>Gráfico 22-3.</b> Servicio de Cobranza.....	59
<b>Gráfico 23-3.</b> Cobro en el domicilio .....	60
<b>Gráfico 24-3.</b> Ofertas y promociones de sus productos .....	61
<b>Gráfico 25-3.</b> Recomendación de los productos y servicios .....	62
<b>Gráfico 26-3.</b> Frecuencia de compra .....	63
<b>Gráfico 27-3.</b> PIB comercio variación por años.....	91
<b>Gráfico 28-3.</b> Ecuador PIB per cápita .....	92
<b>Gráfico 29-3.</b> Balance General Proyectado.....	125
<b>Gráfico 30-3.</b> Estado de Resultados Proyectado .....	126
<b>Gráfico 31-3.</b> Margen Bruto de Utilidad.....	143
<b>Gráfico 32-3.</b> Margen Operacional .....	144

<b>Gráfico 33-3.</b> Margen Neto .....	144
<b>Gráfico 34-3.</b> Rendimiento sobre el Patrimonio ROE .....	145
<b>Gráfico 35-3.</b> Rendimiento sobre los Activos ROA.....	145

## RESUMEN

La presente investigación denominada elaboración de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba, tiene como objetivo optimizar los recursos tanto administrativos como financieros y así mejorar los resultados obtenidos en sus estados financieros. Para la elaboración del mismo se realizó encuestas tanto a los clientes internos como a los externos y la entrevista al gerente/propietario de almacenes León; los cuales permitieron recopilar información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo; además, se realizó un FODA en la que se determinó las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que nos sirven para establecer estrategias de mejora, se realizó el análisis horizontal y vertical de los estados financieros de los años 2019 y 2020 aplicando diferentes indicadores financieros; en el cual se pudo determinar el incremento de las cuentas por cobrar de una manera significativa; la cual repercute en los resultados de los estados financieros generando así que su rentabilidad disminuya. Asimismo, se realizó las proyecciones hasta el año 2025 a través de estrategias de mejora que permiten obtener mejores resultados. Por eso se recomienda aplicar el modelo de gestión financiera planteada en el presente trabajo investigativo para mejorar la toma de decisiones y así mejorar el rendimiento del almacén.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <CARTERA VENCIDA>, <GESTIÓN DE COBRANZAS>, <TOMA DE DECISIONES>, <COMPETITIVIDAD>, <RENDIMIENTO>, <RENTABILIDAD>, <LIQUIDEZ>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS



25-10-2021

1964-DBRA-UTP-2021



## ABSTRACT

The present study called elaboration of a financial management model to improve profitability in Almacenes León, headquartered in Riobamba city, aims to optimize both administrative and financial resources and thus improve results obtained in their financial statements. To develop the study, surveys were carried out with both internal and external customers and an interview applied to the manager or owner of Almacenes León which allowed to collect the necessary information for the development of this investigative work. In addition, a SWOT analysis was carried out in which the main strengths, weaknesses, threats and opportunities that served to establish improvement strategies were determined. The horizontal and vertical analysis of the financial statements during 2019 and 2020 was carried out by applying different financial indicators in which it was possible to determine the increase in accounts receivable in a significant way which affects the results of the financial statements which generated a decrease in profitability. Likewise, projections were made up to the year 2025 through improvement strategies that allow better results to be obtained. For this reason, it is recommended to apply the financial management model proposed in this study to improve decision-making processes and thus improve warehouse the company's performance.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <OVERDUE PORTFOLIO>, <COLLECTIONS MANAGEMENT>, <DECISION MAKING>, <COMPETITIVENESS>, <PERFORMANCE>, <PROFITABILITY>, <LIQUIDITY>.

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY



Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2021.10.27  
13:20:36 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

Almacenes León es una empresa funcionando en el mercado desde el año 2012; ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu en las calles Olmedo 30-14 entre Lavalle y Juan Montalvo dedicado a la venta de motocicletas, electrodomésticos, muebles, colchones y computadoras. Además, tiene una sucursal en el Cantón Guamate en las calles Primero de Agosto y Vargas Torres.

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba; el cual está basado en información confiable que permite analizar el impacto de las principales cuentas contempladas en sus estados financieros. Su principal problema es la falta de un análisis financiero que permita evaluar la situación real en la que el almacén está desarrollando su actividad.

Este trabajo constara de tres capítulos como: en el capítulo I se expondrá los antecedentes investigativos, el marco teórico y el marco conceptual, el capítulo II comprenderá del marco metodológico en la cual se aplicarán diversos métodos y técnicas de investigación con la finalidad de recopilar información necesaria para resolver la problemática, en el capítulo III se desarrollará la propuesta del trabajo de investigación; el cual consiste en el rediseño de la filosofía institucional, el análisis interno y externo del almacén, el análisis financiero mediante la aplicación de indicadores y las proyecciones que se verán reflejados los resultados a futuro.

Finalmente, se añaden las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía que sustenta el trabajo acorde a los requerimientos del proceso investigativo.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador durante varios años se ha incrementado la demanda de electrodomésticos, computadoras, muebles, entre otros, teniendo una incidencia en la economía del país de 0,454% en el primer trimestre del año 2018 (*BOLETIN\_TECNICO\_IPI-M\_2019\_06.pdf*, s. f.); debido a varios factores como la moda, la inserción de la nueva tecnología y los beneficios que estos poseen para quien los compra. Los almacenes, en dirección a esta perspectiva, se comprometen con el mercado a las actualizaciones permanentes de los productos que ofrecen y a su vez del requerimiento de una estructura administrativa y financiera eficientes para prevalecer en el mercado.

Entonces, las empresas están obligadas en admitir a la *Gestión Financiera* como una estrategia de rentabilidad, ya que la misma cumple un papel importante en la planeación de las empresas y su aplicación contribuye a reducir costos e incrementar su margen de rentabilidad las mismas que permitan cubrir las expectativas deseadas.

En la actualidad, en la ciudad de Riobamba existen varios almacenes de distribución y comercialización de productos de línea blanca, motocicletas, muebles, televisores, etc., que hacen competencia directa e indirecta a Almacenes León, entre ellos tenemos: Marcimex, Almacenes Japón, Electrofertás, Artefacta, la Ganga, Comandato, Importadora Jaher, BuenHogar, Almacenes Jácome, Electrobahía, entre otros.

Almacenes León es una microempresa dedicada a la venta y comercialización de motocicletas, electrodomésticos, muebles, colchones y computadoras. Ha logrado posicionarse en el mercado, sin embargo, no posee una adecuada Gestión Financiera debido a la falta de personal en el área de las finanzas. Posee una contadora externa que sólo registra los ingresos y gastos generados por el desarrollo de su actividad y poder cumplir con el sistema tributario, pero no evalúa los cambios presentados respecto a sus balances, tomando en consideración las principales cuentas (mercaderías \$ 212.284,00, cuentas por cobrar \$72.005,75, ingresos (Ventas) \$ 547.577,78 y gastos \$ 13.306,85): por tanto, no implementan políticas de créditos adecuadas que generen una rotación efectiva de sus mercaderías.

Almacenes León al no contar con una Gestión Financiera pierde la oportunidad de minimizar sus costos y gastos incurridos, lo que dificulta al gerente la toma de decisiones para proyectar al almacén hacia un mayor crecimiento y desarrollo; disminuyendo así su rentabilidad y competitividad

dentro del mercado. No está en la capacidad de tomar decisiones adecuadas que pretenda un apalancamiento financiero para incrementar su inventario (adquisición de mayor número de computadoras para la venta al público).

Además, desconoce si su nivel de ingreso cubrirá el préstamo más los intereses generados.

Almacenes León no cuenta con una planificación administrativa adecuada que incluya la filosofía empresarial, es decir, la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estructura organizativa y funcional que guíen cada una de las actividades realizadas. Así también, no se analizan los factores internos y externos que permita generar políticas y estrategias para la toma de decisiones financieras en torno al desarrollo de sus actividades.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo la gestión financiera incide en la rentabilidad de los Almacenes León, ciudad de Riobamba?

### **Sistematización del problema**

¿El alto costo operativo y administrativo afecta a la rentabilidad del Almacén León?

¿La ausencia de políticas crediticias afecta a la rotación inadecuada de sus mercaderías?

¿La falta de un modelo de gestión financiera afecta en la liquidez de Almacenes León?

¿La inadecuada evaluación de los cambios presentados por sus balances permite un apalancamiento financiero?

## **JUSTIFICACIÓN**

### ***Justificación teórica:***

El desarrollo de las actividades de las micro y pequeñas empresas contribuyen a la dinamización de la economía dentro un país, por lo cual es necesario que todas las empresas cuenten con una estructura financiera adecuada que permita administrar los recursos financieros de una manera eficiente.

Por ello la presente investigación se enfocará en el estudio de las variables financieras que permitan establecer las falencias presentadas en el manejo de las finanzas del almacén, las mismas que han provocado una incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas.

### ***Justificación metodológica:***

La presente investigación se centra en la elaboración de un modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la rentabilidad. Para lo cual, se determinará la situación actual de Almacenes León enfocando en el desenvolvimiento financiero.

El diseño del modelo de gestión financiera permitirá administrar los recursos financieros del almacén de una manera eficiente y así cubrir las deficiencias presentadas para mejorar su nivel de rentabilidad contribuyendo así a la toma de decisiones acertadas con respecto al futuro del almacén. Los resultados de la investigación podrán ser presentadas en una propuesta de un modelo de gestión financiera que permita mejorar la rentabilidad del almacén.

Por lo tanto, las técnicas y métodos aplicados en el desarrollo de la investigación ayudarán a determinar de una manera eficaz la situación real por la que está atravesando el almacén con la finalidad de mejorar el margen de rentabilidad.

### ***Justificación práctica***

El modelo de gestión financiera se elabora para conocer si la empresa tiene suficiente liquidez o si está en la capacidad de endeudamiento a futuro; por ello es necesario realizar una revisión de sus datos financieros que permita la toma de decisiones acordes a su situación. Datos que serán recopiladas a través encuestas, entrevistas y aplicación de fichas.

La información recopilada nos permitirá determinar su nivel de rentabilidad y a su vez conocer si este cubre las inversiones realizadas puesto que en el almacén no se analizan los datos de los balances anuales que se presentan, generando consigo la falta de conocimiento de la situación financiera actual por lo que debemos establecer estrategias de mejora para minimizar las debilidades o falencias en la administración financiera que serán de gran ayuda para que el gerente del almacén tome las mejores decisiones en cuanto al futuro de su empresa y que permita tomar

acciones correctivas en caso de ser necesarios, en las que también se verán beneficiados los clientes externos.

### **Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera a través del diagnóstico situacional que permita mejorar la rentabilidad de Almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico a través de la revisión bibliográfica relacionada con la gestión administrativa y financiera encaminada a resolver la problemática.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual basado en la información económica y financiera de almacenes León como fundamento para el desarrollo de la investigación.
- Elaborar un Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la rentabilidad de almacenes León para una correcta toma de decisiones.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de Investigación

(Chonillo & Sanchez, 2018) en su trabajo de titulación “Modelo de Gestión Financiera para Mejorar Rentabilidad de un Restaurante Gourmet” concluyen que la falta de políticas empresariales y organizacionales y la mala definición de perfiles de funciones representan un descontento entre el personal y no permite la optimización de los tiempos. La empresa presenta pérdidas producto de la disminución en las ventas, causando el incremento en las obligaciones por pagar y por tanto una rentabilidad inferior al 2,5%. Además, señalan que los Estados Financieros no son presentados a tiempo, lo que dificulta a la Gerencia la toma de decisiones oportunas. Este trabajo investigativo guarda relación con el tema propuesto debido a que el Almacén León requiere de un Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la rentabilidad.

Revisado el trabajo de (Gunsha, 2017) titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa Mega Cisne Su Centro Ferretero, ubicada en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” cuyo objetivo general es: “Diseñar un modelo de gestión financiera haciendo uso de instrumentos técnicos, indicadores e índices financieros que aporte eficientemente a la maximización de rentabilidad en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo” concluye que la falta de planificación administrativa conlleva a la mala gestión del inventario, generando un endeudamiento elevado en los pasivos, e incide en la poca gestión de las cuentas por cobrar afectando a las carteras de crédito y al ciclo operativo. Este tema guarda relación ya que en Almacenes León no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que permita la maximización de su rentabilidad.

Como se afirma en la tesis de (Arias & Herrera, 2017) titulado “Análisis Financiero de la Empresa Geocimientos S.A. Periodo 2015-2017” cuyo objetivo es: “Analizar los estados financieros de la compañía Geocimientos S.A en los periodos 2015-2017”, el autor concluye que existe una postergación y desinterés en la cancelación de los dividendos, lo que acarrea como consecuencia,

un monto significativo a distribuir. Además, señala que el no pago de dicha obligación, ocasionaría malestar entre sus accionistas. Este trabajo guarda relación ya que dicha empresa no tiene una buena salud financiera que permita mejorar su productividad y el reparto efectivo de los dividendos.

## 1.2 Marco Teórico

En este apartado nos referimos a la base teórica que nos guiará el desarrollo de las diferentes actividades. Se trata de un examen del objeto de estudio, campo de acción y las variables en estudio, mismos que se encuentran en los antecedentes de investigación, bibliografía y comunicaciones electrónicas.

El fundamento teórico se organiza en tres componentes: la gestión, planificación y financiera, mismas que se encuentran representadas en la gráfica uno. A lo largo de este capítulo se desarrolla cada uno de estos elementos.



**Figura 1-1.** Campos del Marco Teórico

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### 1.2.1 Definición de modelo

El término modelo es de origen italiano “modelo” y tiene diferentes significados, todos depende del contexto donde se encuentre. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia a un *marco referencial* para la administración de una entidad, (Pérez, 2016).



### **1.2.2 Definición de gestión**

La gestión se establece como un conjunto de pasos o procesos necesarios para la consecución de resultados posibles de manera sostenida y equilibrada, es decir, vemos como la conducción racional de las actividades de una organización (Chiavenato & Sapiro, 2014). Su principal tarea se basa en la materialización de los objetivos planteados a favor de los grupos de interés (la propiedad, clientes, personas y sociedad) mediante la aplicación de estrategias empresariales.

En esta misma línea, Calpe (2008), señala que la gestión es “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” a fin de garantizar la calidad de productos y servicios hacia los clientes internos y externos.

Por otro lado, (Journal, s. f.) indica que “Es fundamental el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos”. El autor menciona la importancia de la gestión cultural, lo que ayuda a conocer el comportamiento transversal de almacén, llevando a un mejor término la presente investigación.

### **1.2.3 Tipos de Gestión**

Según (*Modelos de Gestión en Salud. Federico Tobar - PDF Descargar libre*, s. f.) los tipos de modelos de gestión son: *Gestión Social, Gestión de Proyectos, Gestión de Conocimiento, Gestión Ambiental, Gestión Pública, Gestión Administrativo, Gestión Gerencial, Gestión Estratégico, Gestión por Procesos y Gestión Financiera*, de los cuales, ocuparemos del Administrativo, Financiera, Procesos y Empresarial.

#### **1.2.3.1 Gestión Administrativo**

Siguiendo la línea del mismo autor, se entiende que el modelo de gestión administrativo es el conjunto de acciones ejecutadas dentro de las cinco fases: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **1.2.3.2 Gestión Financiero y Contable**

La gestión financiera y contable se fundamenta en la administración efectiva de los recursos que posee la empresa. Así, la organización podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para su buen funcionamiento, («¿Qué es la gestión financiera?», 2015).

Según el autor (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012), la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos iscales y estructura financiera de la organización.
- La apropiada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

#### *1.2.3.3 Gestión por Procesos*

La gestión por procesos es una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, (Marciniak, 2014).

#### *1.2.3.4 Gestión Empresarial y Gerencial*

Según el autor (Valente, 2017), el modelo de gestión gerencial es el conjunto de actividades dentro de una empresa u organización que se enfoca a la producción de productos o la prestación de servicios. Por lo cual el modelo se orienta en la obtención y uso razonado de los recursos financieros que se encuentran disponibles.

El modelo de gestión estratégica es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo, (Marciniak, 2014).

#### **1.2.4 Modelo de gestión**

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, (Pérez, 2016).

En este orden de ideas, se considera importante destacar que un modelo de gestión es un marco referencial para la administración efectiva de una empresa. Pueden ser aplicados tanto en la administración pública como en las empresas y negocios privados. Los dos fundamentan en la obtención de la rentabilidad: el primero en el beneficio social de la población, el segundo en la obtención de una ganancia económica, (Pérez, 2016).

Es necesario señalar que el modelo de gestión busca la sincronización entre la empresa y el cliente interno que facilite la planificación, organización y control a la empresa. Por tanto, la gestión debe emanarse de la visión del negocio de la empresa, pasando por la innovación, maximización de recursos disponibles y la comunicación dual entre la empresa y el trabajador, hasta llegar a la consecución de resultados: calidad, productividad, competitividad y rentabilidad.

### **1.2.5 Modelo de Gestión Financiera**

#### *1.2.5.1 Definición.*

Las finanzas provienen del latín *fīnis*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros; es decir, con la transferencia de dinero se acaba la transacción. Por tanto, La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos; es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2016, pág. 4).

#### *1.2.5.2 Principios Financieros y económicos*

De acuerdo con (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2016, págs. 4-5) y (Valente, 2017) en su tesis manifiestan que existen diez principios económicos-financieros:

- A. El dilema entre el riesgo y el beneficio.** El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
- B. El valor del dinero en el tiempo.** Maximizar la ganancia neta a largo plazo; es decir, la función: ganancia neta = ingresos - costos.
- C. Maximización de la riqueza del inversionista.** El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
- D. Financiamiento apropiado.** El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

- E. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir.** El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.
- F. El ciclo de los negocios.** El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15 %, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20 %, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.
- G. Apalancamiento o uso de deuda.** El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
- H. Diversificación eficiente.** En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
- I. El desplazamiento de recursos.** Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
- J. Costos de oportunidad.** Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

Por otro lado, es menester referir a los elementos básicos para una buena gestión financiera. Comprende diez pasos:

1. Comportamiento ético. Mantenimiento de la competencia, confidencialidad, integralidad y objetividad.

2. No asumir riesgos sin un buen beneficio justificado que permita el mayor retorno con el menor riesgo.
3. Presupuesto realista.
4. Constitución de garantías.
5. Competitividad en sus proyectos.
6. Mercados de capitales eficientes.
7. Gerencia competitiva y de calidad mediante la vinculación de talentos humanos eficientes.
8. Seguimiento a la información financiera.
9. Medición del riesgo de la empresa.
10. Uso adecuado del efectivo.

#### *1.2.5.3 Tipos de Modelo de Gestión Financiera*

Un modelo de gestión financiera se construye dependiendo de varios factores. A continuación, se plantea tres *tipos de modelos*:

(Peloche, 2019) propone los siguientes tipos de modelos financieros:

**Por sector:** En que mercado nos encontramos, por ejemplo, modelos de Software, de una tienda, de un Hotel, de una planta fotovoltaica... piensa que cada sector tiene su jerga y peculiaridades, y márgenes y ratios similares, por lo que es normal referirse a modelos de...” el sector correspondiente”

**Por modelo de negocio:** Cómo hace dinero la empresa en cuestión, por ejemplo, un e-commerce, un Marketplace, un modelo tradicional, un distribuidor etc. Es otra forma de entender el modelo, porque de nuevo, los modelos por tipo de negocio tendrán ciertas similitudes.

**Por estructura de capital, o financiación:** Aquí hablamos de modelos en los que nos centramos en la financiación de la empresa o proyecto, por ejemplo, una start-up, de por si no dice nada ni del sector, ni de modelo de negocio, si no que habla de una empresa con unas características especiales de financiación, o un modelo de IPO (de salida a bolsa), o de refinanciación de deuda, project finance etc.

Según el autor (Estupiñán , 2012) en su libro Estado financieros básicos bajo NIC/NIIF nos menciona un modelo de gestión en el cual debemos conocer en primer lugar la estructura interna de la empresa con son la misión, visión, valores, objetivos, etc., luego debemos realizar el análisis e interpretación de los estados financieros con el fin de conocer los hechos pasados y presentes que suscitan en cada empresa; asimismo realizar estimaciones con el que podemos pronosticar el escenario de la empresa en un futuro y finalmente debemos proponer estrategia que permitan cumplir con la propuesta manifestada.



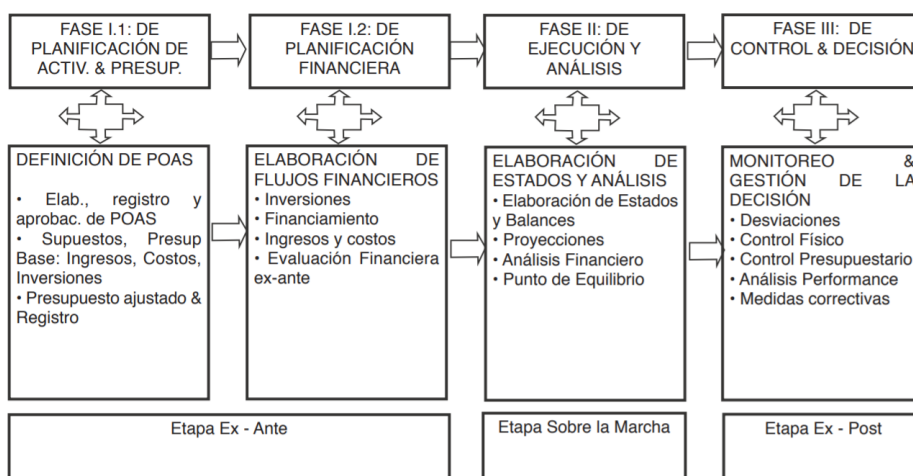
**Figura 2-1.** Modelo de Gestión Financiera  
Realizado por: (Estupiñán, 2012)

Según el autor (Gonzalo, s. f., 2019), el modelo de gestión financiera basado en la optimización de las *Necesidades Operativas de Fondos* NOF, busca mejorar la liquidez necesaria que una empresa pueda necesitar para garantizar la continuidad inmediata de sus operaciones, desde una posición de equilibrio financiero y solvencia, y para continuar generando productividad y valor para el accionista y los inversores. La gráfica dos, resumen las fases del modelo:



**Figura 3-1.** Modelo de Gestión Financiera basado en la optimización  
**Realizado por:** (Gonzalo, s. f., 2019)

El trabajo investigativo de (Pastor, 2009), plantea un modelo de gestión financiera basada en tres fases: la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; fase dos, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera; y, de control y apoyo a la toma de decisiones. En la gráfica tres se presenta el esquema del modelo:



**Figura 4-1.** Modelo de Gestión Financiera según Pastor  
**Realizado por:** (Pastor, 2009)

## **1.2.6 Análisis financiero**

### **1.2.6.1 Definición**

El *análisis financiero* es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro (Meza, 2019).

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los *estados financieros* de un determinado período, *ratios*, *índices* y otros indicadores, sumado la información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Existen tres conceptos básicos sobre los cuales se debe informar: rentabilidad, riesgo y liquidez, (Córdoba, 2012).

Según, los autores (Imaicela Carrión, Curimilma Huanca , & López Tinitana, 2019), manifiestan que los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

- **Solvencia.** - Mide la habilidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos inmediatos.
- **Liquidez.** - Mide la capacidad de pago en efectivo de una empresa.
- **Eficiencia operativa.** - Mide la eficiencia en ciertos rubros de la empresa.
- **Rentabilidad.** - Mide las utilidades o ganancias de una empresa.

Por otro lado, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012) manifiesta que:

Un indicador financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de esta. Además, refleja en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda la empresa o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar decisiones anticipadas y correctivas según el caso. (p. 17).



## **1.2.7 Estados financieros**

### **1.2.7.1 Definición**

Los estados financieros muestran los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios sucedidos en la estructura financiera de la empresa y por ende su reflejo final en el efectivo a través de un período determinado, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012, pág. 88).

### **1.2.7.2 Balance General**

El autor (Córdoba, 2012) afirma que el balance general es el estado financiero que releja la *situación patrimonial* de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio.

Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad, tales como:

- Balance general comparativo.
- Balance general consolidado.
- Balance general estimativo.
- Balance general proforma.

### **1.2.7.3 Estado de Resultados**

Es el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un período determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012, pág. 92).

Para analizar e interpretar los estados financieros existen los siguientes métodos: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico; las mismas que ayudan a visualizar un contexto más amplio de los estados financieros.

### **1.2.7.4 Análisis horizontal y vertical**

**Método Vertical.** Consiste en un análisis de los estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados; realizando una comparación de las cifras de un período con el otro de forma vertical, que también es conocido como un proceso estático, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012).

**Método Horizontal.** Este método consiste en una comparación entre dos o más períodos contiguos con la finalidad de determinar si han existido aumentos o disminuciones de cada una de las cuentas contempladas en los balances; así mismo nos permite poner énfasis en las cuentas que son significativas para la toma de decisiones, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012).

### 1.2.7.5 Ratios Financiera.

El autor Córdoba (2012) menciona que las razones o índices financieros se clasifican en:

- Razones de liquidez.
- Razones de actividad.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de rentabilidad.

### 1.2.7.6 Razones de liquidez

(Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012) define:

Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Las razones de liquidez manifiestan la capacidad de una entidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de este resultado se puede obtener elementos de juicio que nos ayuden a tomar decisiones sobre la solvencia de efectivo actual y su capacidad de hacer frente a cualquier situación adversa, (pág. 102).

Siguiendo al mismo autor, se estable la tabla uno, donde se identifican de forma resumida las descripciones y las fórmulas para cada razón.

**Tabla 1-1:** Razones de Liquidez

<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<i>Capital de trabajo neto</i>	Se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo.	$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante.}$
<i>Razón circulante.</i>	Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo	$\text{Razón circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante.}$
<i>Prueba ácida.</i>	Es la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos circulantes	$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Circulante}$

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Córdoba (2012, pág. 101)

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 1.2.7.7 Razones de actividad

Córdoba (2012) define:

Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus

operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o números de veces. (p. 103).

La tabla dos recoge el resumen matricial de las razones de actividad junto con sus descripciones y fórmula.

**Tabla 2-1:** Razones de Actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<i>Rotación de inventarios.</i>	Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa	Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventario
<i>Rotación de cartera.</i>	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado	Ventas a crédito / Cuentas por Cobrar
<i>Período promedio de pago.</i>	Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar	Período promedio de pago = Cuentas por cobrar / Compras promedio por día = Cuentas por Cobrar / (Compras Anuales / 360).
<i>Rotación de activos.</i>	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas	Rotación de activos = Ventas / Activos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Córdova (2012, pág. 103)

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

#### 1.2.7.8 Razones de endeudamiento

Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones se encuentran enumeradas en la tabla tres e indican el dinero efectuado por terceros a favor de la entidad, que son utilizados para generar rentabilidad; entre las cuales son:

**Tabla 3-1:** Razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<i>Nivel de endeudamiento.</i>	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa	Nivel de endeudamiento = Pasivo total/ Activo total
<i>Razón pasiva a capital</i>	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas	Razón pasiva a capital = Pasivo a largo plazo/Capital contable

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Córdova (2012, pág. 104)

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 1.2.7.9 Razones de rentabilidad

La rentabilidad es una relación porcentual que señala la cantidad obtenida por cada unidad de recursos invertidos en un determinado tiempo. Además, podemos decir que muestra la relación entre los ingresos y los costos de la empresa. Se puede ser concebida desde el enfoque económico, como, también desde el enfoque financiero. En el primer caso, corresponde al rendimiento operativo de la empresa y se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y al activo o la inversión operativa, mientras que el segundo corresponde al punto del accionista.

La rentabilidad total se mide en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total. Las razones de rentabilidad se enumeran en la tabla cuatro, donde, se precisa su descripción y fórmula.

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

RAZONES DE RENTABILIDAD	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<i>Margen bruto de utilidad.</i>	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias	Margen bruto de utilidad = (Ventas - Costo de lo Vendido) / Ventas
<i>Margen de utilidades operacionales</i>	Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta	Margen de utilidades operacionales = Utilidad operativa/Ventas
<i>Margen neto de utilidad</i>	Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	Margen neto de utilidad = Utilidad neta/ventas
<i>Rendimiento de la inversión</i>	Establece la seguridad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles	Rendimiento de la inversión = Utilidades netas después de impuestos/activos totales

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Córdova (2012, pág. 106)

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

Para establecer la rentabilidad de las operaciones que genera en ventas, utilidades y la relación del capital invertido, se asiste a los siguientes indicadores:

#### 1.2.7.10 Rendimiento sobre activos (ROA)

Permite medir la eficiencia o la capacidad de empresa para generar utilidades a partir de los activos operativos promedio. Cuanto más sea grande el porcentaje del rendimiento sobre los activos operativos mucho mejor. Se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos operativos promedios}} * 100$$

#### *1.2.7.11 Rendimiento sobre el capital (ROE)*

Mide la eficiencia con la que la administración de la empresa genera utilidad a partir de la cantidad de dinero invertida por los accionistas. Es decir, en mayor porcentaje que genere el rendimiento sobre el capital es mejor. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable promedios}} * 100$$

#### *1.2.8 Gestión del Efectivo*

Comprende en un modelo de gestión que parte desde las operaciones básicas de descuentos, cambios, hasta el establecimiento y control de los diversos medios de pago. También, incluye el concepto de caja y valores negociables ya que por medio de ella se obtiene los bienes y servicios necesarios para la operación.

La producción de bienes y servicios, previa la operación venta, se convierten en cuentas por cobrar, las cuales a través de la cobranza se transforma en efectivo. Por lo que, la gestión inicia cuando un cliente expide un cheque, u otro documento de cobro inmediato, para pagar una cuenta por cobrar y termina cuando un acreedor, un empleado, obtiene los fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o cualquier otra obligación a su cargo (Córdova-Padilla, 2012).

##### *1.2.8.1 Estrategias básicas para la gestión del efectivo*

Las estrategias básicas para que las empresas puedan gestionar su efectivo son las siguientes: cubrir las cuentas por pagar, utilizar el inventario y cobrar las cuentas pendientes.

En la gestión del efectivo debe existir coordinación entre las entradas, por concepto de ingresos, y salidas por concepto de costos, proyectando las necesidades y excedentes de efectivo durante el año (Córdova-Padilla, 2012, 197).

##### *1.2.8.2 Ciclos de conversión del efectivo*

El ciclo del efectivo en la empresa va desde la compra de materiales, mano de obra, gastos de fabricación, otros costos, la comercialización y cobro de las ventas, para luego poder reiniciar la actividad.

Según, Córdova-Padilla (2012), en el ciclo del efectivo están consideradas los siguientes indicadores:

- **El período de conversión del inventario**, que es el plazo promedio de tiempo que se necesitará para transformar la materia prima en productos terminados y después venderlos. Se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias.

$$\text{Período de conversión de inversión} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas por día}}$$

- **El período de cobranza de las cuentas por cobrar**, que es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir, cobrar el efectivo resultado de las ventas y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.

$$\text{Período de cobranza de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}/360}$$

- **El período de diferimiento de las cuentas por cobrar**, que es el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra y el pago en efectivo de los mismos.

$$\text{Período de diferimiento de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Compras a crédito}/360}$$

El ciclo de conversión de efectivo es igual al plazo de tiempo, que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa distribuidos para pagar los recursos productivos y las entradas de efectivo derivados de la venta de productos. El ciclo de conversión es igual al plazo promedio de tiempo durante el dinero queda invertido en activos circulantes.

El ciclo de conversión de efectivo se puede recortar de la siguiente forma:

- Reduciendo el período de conversión del inventario con ventas más rápidas y eficiencia de productos.
- Reduciendo el período de cobranza.
- Extendiendo el período de diferimiento de las cuentas por cobrar a través del retardamiento de sus propios pagos.

### 1.2.8.3 Ciclo de caja.

Es el período que transcurre desde el momento que la empresa compra la materia prima, hasta que se realice el cobro por la venta del producto terminado o servicio prestado. Dicho ciclo se puede determinar mediante los siguientes indicadores:

$$\text{Ciclo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales en días}}{\text{Saldo promedio en caja}}$$

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Ciclo de caja}}$$

$$\text{Saldo óptimo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$$

### **1.2.9 Gestión de Cuentas por Cobrar**

La gestión efectiva de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es importante para llegar a los propósitos institucionales. Se deben estudiar rendimientos y mejorar las políticas de cobranzas.

Las variables a evaluar dentro de la gestión de las cuentas por cobrar corresponden al gasto de oficina, volumen de venta, estimación de cuentas incobrables e inversión de cuentas por cobrar. El éxito de la gestión de cuentas por cobrar depende de varios factores: nivel de ventas, tipo de clientes, riesgo crediticio, políticas de incobrabilidad y plazos de cobranza. Lo que implica una cartera sana fundamentada en los plazos de cobranzas reducidos, bajo índice de morosidad e incobrabilidad y políticas de cobranzas explícitas y aplicables.

Una buena gestión de cuentas por cobrar requiere de buenas políticas crediticias y cobranza: La calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del período de crédito y el descuento por pronto pagar.

#### **1.2.9.1 Indicadores de gestión de la cartera**

Según (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012, pág. 210), la eficacia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

- Plazo medio de cobranza, que permite evaluar el tiempo promedio de cobranza de los clientes de una entidad u organización en un período determinado en días.

$$\text{Promedio de cobranza} = \frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diaria}}$$

- Rotación promedio de cartera en veces, que permite determinar el número de veces que el saldo de la cartera de clientes de una empresa ha rotado en un período determinado.

$$\text{Rotación promedio de la cartera} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Saldos promedios Cuentas por Cobrar}}$$

- Plazo medio de antigüedad de cartera, indica el plazo promedio de antigüedad de la cartera de una empresa en un período de tiempo dado.

Promedio de antigüedad de la cartera

$$= \frac{\text{Sumatoria de la cartera x días de antigüedad}}{\text{Saldo total de la cartera}}$$

- Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera, que permite determinar el porcentaje de incobrabilidad sobre la cartera de una empresa en un período determinado tiempo.

$$\text{Promedio de incobrabilidad de la cartera} = \frac{\text{Saldos incobrables}}{\text{Saldo total de la cartera}}$$

### ***1.2.10 Gestión de Inventarios***

Si revisamos diversas fuentes de investigación relacionadas con la gestión y control del inventario diferentes empresas dan cuenta que permiten llevar los controles necesarios para no incurrir en dos errores básicos: cobros y sobre costos.

El primer autor señala que la gestión de inventarios ayuda a la entidad a fijar la cantidad suficiente y tipo de materiales (materia prima), productos en proceso y terminados o acabados necesarios en el proceso de producción o venta, para satisfacer la necesidad o demanda de los clientes; minimizando en lo posible todos los costos, (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012).

Por otro lado, el control de inventarios busca mantener disponibles los productos que se requieren para la empresa y clientes, lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura y distribución (Córdova-Padilla, 2014).

Adicional a los aportes de los anteriores autores podemos decir que los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso, productos terminados o mercancías, materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados, empaques, envases e inventarios en tránsito.

Para el manejo de inventarios se usan diferentes métodos: Costo unitario específico; el método de promedio ponderado que permite controlar los ingresos y egresos de las mercaderías al almacén; el método de Costos de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), donde, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas y el inventario final se basa en los costos de las compras más recientes; y, el otro método es el de Costos de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS), en el que, los últimos costos que entran al



inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas, deja los costos más antiguos en el inventario.

#### *1.2.10.1 Costos del inventario*

Para disponer del inventario, las empresas deben incurrir en costos, los cuales debe conocer y evaluar. (Gutiérrez, 2015)

Los inventarios son bienes que permiten que se realice el curso ordinario de las empresas sea para la producción o comercialización de bienes y servicios, el control de inventarios permite que la empresa mantenga control sobre los mismos en todo momento y especialmente a finalizar los periodos contables.(Gutiérrez, 2018)

La administración de inventarios es muy importante en una empresa ya que permite determinar los inventarios que son necesarios para la producción o comercialización de bienes y servicios y de esta manera evitar costos innecesarios para la misma y de esta manera ayudar para que el dinero que no sea necesario pueda ser invertido o aprovechado en otras decisiones financieras. (Gutiérrez, 2015)

#### *1.2.10.2 Control del inventario*

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus existencias de mercancías para fijar su posible volumen de producción y ventas. Los sistemas de control de inventarios están diseñados para supervisar los niveles de inventario y diseñar sistemas y procedimientos para su gestión efectiva (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012, pág. 221).

Al implantar sistemas de gestión de inventarios, hay dos áreas importantes de decisión: la clasificación de inventarios y la exactitud de los registros de inventario.

#### *1.2.10.3 El sistema de clasificación ABC de los materiales*

En empresas industriales o comerciales que operan con gran variedad de artículos, está comprobado que un porcentaje reducido de artículos representa un alto porcentaje del valor de los inventarios. Y, al contrario, un porcentaje elevado de artículos representa un pequeño porcentaje de dicho valor (Gutiérrez, 2015).

### ***1.2.11 Análisis situacional***

#### *1.2.11.1 Análisis de FODA*

La matriz SWOT (siglas en inglés), DAFO, DOFA O FODA es una conocida herramienta que mencionamos como tareas dos y tres dentro de la planificación estratégica. Es una herramienta

que permite el análisis situacional (diagnóstico) a partir de la valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos.

Según (Espinosa, 2020), la matriz de análisis *DAFO* permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado meta, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

En el análisis externo de la empresa se identifica los componentes externos claves para nuestra empresa que, según (Espinosa, 2013), se resume en:

**Oportunidades:** Son factores positivos y que podemos explotarlos para una mejora continua de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

**Amenazas:** Estos factores pueden perjudicar de gran manera la existencia de la empresa o su permanencia en el mercado. Por ello si anticipamos en conocer una amenaza con anterioridad podemos mitigarla o a su vez convertirla en una oportunidad para la empresa. Para identificar una amenaza debemos responder a las siguientes preguntas: ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?, ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?

El mismo autor, señala que el análisis interno se trata de realizar una autoevaluación, identificando los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, a tenor de los siguientes criterios:

**Fortalezas:** Son todos los elementos o capacidades que tiene la empresa para explotar al máximo las oportunidades que se le presentan y por lo cual conseguir una ventaja competitiva sobre las demás. Por ellos para identificarlas debemos responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?, ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?

**Debilidades:** Son todos los puntos débiles que posee una empresa con respecto a las demás pero que se puede mejorar con un trabajo constante. Por lo cual para identificar debemos responder a las siguientes preguntas: ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿qué evita que nos compren?

### **¿Cómo se realiza un análisis FODA?**

Este se realiza de acuerdo con lo que la empresa necesita, se lo elabora a través de un proceso de investigación que puede ser de forma interna, así como también externa, dirigido a directivos, clientes, empleados, proveedores, los cuales están involucrados directa e indirectamente. (Riquelme, 2016)

Al realizar un análisis a profundidad de los factores importantes tala como fortalezas, debilidades que se referencias a lo interno de la entidad y las oportunidades y amenazas su factor externo lo detallamos en un cuadro de dos en dos separando lo interno de lo externo. (Riquelme Leiva, 2016)

### **Manera de realización del análisis FODA**

**1. Definir el objetivo.** Tener una matriz de cómo sería el nuevo plan en el mercado desde el inicio hasta la finalización, ya reconociendo claramente el objetivo. Se comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda de este en el modelo de la planeación estratégica, (Riquelme Leiva, 2016). Al tener claro el desarrollo de la planificación ayudara a la elaboración de estrategias en consecución de objetivos.

**2. Desarrollo del FODA.** Averiguación de las fortalezas y las debilidades de la entidad mediante la creación de una lluvia de ideas. Indagación de las oportunidades y amenazas para el futuro con la realización de encuetas fuera del negocio para crear lluvia de ideas. Mediante la lista obtenida con información real y actual se realiza los puntos específicos y explícitos. (Riquelme Leiva, 2016)

**3. Ejecutarlo.** Para obtener una matriz FODA, debe haber un estudio interno y externo de la entidad; de este modo se podrá continuar en el mercado sin contratiempos y reconocer al entorno tan versátil de manera eficaz y proactiva. Riquelme (2016). “Asimismo, con un buen estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa podrá cumplir con las metas trazadas, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficiente, en oportunidades” (p.1).

### **Matriz evaluación de los factores internos**

Las características de la matriz EFI se despliega mediante estos cinco pasos:

- a) Realizar una lista de los elementos que se ha identificado a través de los resultados de una auditoría interna. Se recomienda usar de entre diez a veinte factores internos los mismo que den incluir las fuerzas como debilidades. Primero se debe apuntar o tomar en cuenta las primeras y después las segundas. Debe ser lo más concreto posible y se debe usar los porcentajes, razones y las cifras a comparar (Riquelme Leiva, 2016).

- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor determinado indicará su importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. Al margen de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de los pesos debe sumar 1.0. (Riquelme Leiva, 2016)
- c) Seguido se debe asignar una calificación de uno a cuatro, que indique si se refiere a una debilidad mayor a uno, las debilidades menores deben ser calificadas como 2, la fuerza mayor en cuanto a la calificación es de 3, con una fuerza mayor de 4. De esta manera las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los siguientes pasos están enfocados en relación con la industria (Riquelme Leiva, 2016).
- d) Como segundo paso se debe multiplicar el peso que da cada uno de los factores, con el fin de obtener la calificación de la evaluación de cada variable.
- e) Sumar los resultados de cada calificación ponderada de las variables con el fin de obtener el total ponderado de la empresa en general.

De acuerdo con los resultados obtenidos los factores pueden incluir en la matriz EFI, el total que se puede obtener de ponderación es de 1.0, o un máximo de 4.0 la calificación que se estima como promedio es de 2.5. Los resultados ponderados que se encuentren muy por debajo de lo establecido indican que las organizaciones se encuentran en un sector débil, mientras que lo contrario cuando se encuentre muy por encima de 2.5 indica que la entidad u organización está marchando correctamente. Las matrices EFI Y EFE están incluidas entre diez y veinte factores determinados como clave.

### **Matriz de evaluación de los factores externos**

Según, (Ortega Castro, 2008), la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) consta de cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre 10 y 20 factores. Incluya las

oportunidades y las amenazas que incidan en la empresa y su industria. Primero debemos enlistar las oportunidades y luego las amenazas. Use porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible, (Ortega Castro, 2008).

2. Determinar el peso relativo a cada factor, siendo 0.0 no muy importante y 1.0 muy importante. El peso nos permite verificar la importancia del factor con el fin de lograr el éxito de la empresa u organización. Las oportunidades pueden tener pesos más altos que las amenazas; pero estas amenazas también pueden tener pesos altos si son graves o amenazadoras, (Ortega Castro, 2008).

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el fin de demostrar si las estrategias existentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una mala respuesta. Las evaluaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria, (Ortega Castro, 2008).
4. Multiplique el peso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. De manera independiente a la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo muy bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, (Ortega Castro, 2008).

Lo que representa a que las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia las oportunidades que existen y mitigando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están acumulando las oportunidades ni evitan las amenazas externas, (Ortega Castro, 2008).

### **Diseño de estrategias en acciones**

El diseño plural de estrategias consiste en el proceso mediante el cual el actor proyectista y los actores influyentes realizan, de manera conjunta, la especificación de las acciones necesarias,

suficientes, eficaces y viables para ejecutar cada una de las estrategias de solución antes formuladas en forma plural. (Ortega Castro, 2008, pág. 85)

A la mención de Ortega, 2008. Se indica el escenario considerado (tendencial, optimista o pesimista) y el horizonte del plan (en meses o años). Conviene diseñar las acciones con un enfoque plural, con participación de los actores sociales que sea posible involucrar en el proceso, lo cual permitirá que la formulación de las acciones se realice con la aportación y voluntad de los actores sociales que intervengan en el diseño, con lo que también se logra un avance significativo de viabilidad de las estrategias del plan. (pág. 85)

#### *1.2.11.2 Definición de Análisis PESTEL*

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO. (*¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales?*, 2019)

El método PESTEL permite realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su estudio. Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y jurídico-legales.

##### **a) Factores políticos y económicos:**

En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. Los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

##### **b) Factores sociales:**

La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayor posibilidad de éxito tendrá ésta.

##### **c) Factores tecnológicos:**

No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de

ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

**d) Factores jurídico-legales:**

Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

**e) Factores ambientales:**

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas. (*¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales?*, 2019)

*1.2.11.3 Definición de Análisis Porter*

Según el trabajo (*5 fuerzas de Porter - Definición, qué es y concepto*, 2015), el modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. Es decir, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector. Esto, en función a la estructura del mercado. Cada una de 5 las fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios y son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

### **1.3 Marco Conceptual**

#### **Activo**

Son bienes, derechos u otros recursos que son controlados por la empresa como resultados de sucesos pasados, de lo cual se pretende obtener un beneficio económico en el futuro. (Rajadell, Trullàs, & Simo, 2014)

#### **Análisis contable**

Estudio de las técnicas de análisis e interpretación de información contable o financiera. (José Alcarria, 2012)

Aportaciones de los socios en la creación de la empresa o posteriormente. (José Alcarria, 2012)

#### **Ciclo contable**

La necesidad de elaborar las cuentas anuales para cada ejercicio económico con una duración de un año se materializa, desde el punto de vista del registro contable, en la realización de un conjunto de operaciones que se repite en todos ellos y que dan lugar al denominado ciclo contable. (José Alcarria, 2012)

#### **Clientes**

Créditos con compradores de existencias, así como usuarios de los servicios prestados por la empresa cuando estas sean actividades principales. (José Alcarria, 2012)

#### **Compras**

Es el precio de factura más todos los gastos adicionales que se produzcan hasta que los bienes se encuentren en almacén (transportes, aranceles de aduanas, seguros y otros). Los descuentos, rebajas y otras partidas similares se deducirán del precio de adquisición. (José Alcarria, 2012)

#### **Gastos**

Los gastos son disminuciones del patrimonio neto, distintas de las distribuciones de fondos de la entidad a los propietarios, como consecuencia de la actividad económica de adquisición de bienes y servicios, o como consecuencia de las variaciones en el valor de activos y pasivos. (José Alcarria, 2012)

#### **Ingresos**

Los ingresos son incrementos del patrimonio neto, distintos de las aportaciones de fondos a la entidad por parte de los propietarios, como consecuencia de las actividades económicas de venta de bienes o prestación de servicios o como consecuencia de las variaciones en el valor de activos y pasivos. (José Alcarria, 2012)



## **Pasivo**

El pasivo o los pasivos son obligaciones actuales, deudas, en que la empresa incurre en el ejercicio de su actividad. Estas derivan de cualquier transacción o hecho pasado que genere una segura o posible deuda que en un futuro puedan originar la entrega de activos para su cancelación. Habitualmente las deudas provienen de adquisiciones de bienes y servicios, aunque pueden tener otros orígenes. (José Alcarria, 2012)

## **Patrimonio**

El patrimonio de una empresa, particular o colectiva, está compuesto por los bienes, derechos y obligaciones que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir sus fines. (OMEÑACA GARCÍA, 2017)

### **1.4 Idea a Defender**

La elaboración de un Modelo de Gestión Financiera permitirá establecer políticas y estrategias las mismas que contribuirán al mejoramiento del nivel de rentabilidad de Almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba

### **1.5 Variables**

#### **Variable independiente**

Modelo de Gestión Financiera

#### **Variable dependiente**

Mejorar el nivel de rentabilidad

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo investigativo comprende una base metodológica que permite la valoración del estado financiero, inventarios y precios unitarios de venta.

#### 2.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto ya que se realiza la combinación de variables tanto cuantitativa como cualitativa.

##### 2.1.1 *Enfoque Cuantitativo*

Según (Guffante Naranjo, Guffante Naranjo, & Chávez Hernández, 2016) en el enfoque cuantitativo, se debe usar una recopilación de datos numéricos y análisis estadísticos que permiten comprobar una suposición más conocida como hipótesis.

En lo cuantitativo se analiza información numérica del comportamiento de las principales cuentas contempladas en los estados financieros del almacén; las mismas que permitan aplicar ratios financieras para conocer su desenvolvimiento dentro del mercado.

##### 2.1.2 *Enfoque Cualitativo*

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2006) el enfoque cualitativo se basa en la recopilación de datos no numéricos; con la finalidad de responder a las preguntas de la investigación.

En lo cualitativo se recopila la información necesaria basada en la observación y los comportamientos del objeto de estudio que permitan determinar las causas y efectos que provoca la falta de gestión financiera para determinar estrategias para el manejo adecuado de las finanzas del almacén.

## **2.2 Nivel de Investigación**

### **2.2.1 Descriptivo**

La investigación es del nivel descriptivo porque se realizó un diagnóstico al almacén mediante la recolección, medición y análisis de los datos de las variables contables y financieras, las que permiten conocer la realidad del almacén.

### **2.2.2 De campo**

El tipo de estudio de la investigación será de campo porque se pretende recopilar información desde la fuente primaria; es decir se realizará el contacto directo con el Gerente-Propietario del almacén para conocer su situación real y los problemas que se presentan durante el desarrollo de sus actividades.

### **2.2.3 Bibliográfica**

Este tipo de estudio será utilizado en la presente investigación debido a que es necesario obtener suficiente información secundaria para resolver los problemas que acontecen.

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1 Investigación no experimental**

El diseño de la investigación es no experimental porque se analizó la información real del almacén sin manipularla, tomando en cuenta las variables que permitan evaluar su comportamiento, pero no se realiza ninguna comprobación empírica.

Además, la investigación no experimental permite la obtención de datos de una manera directa, la misma que posteriormente será analizada para obtener resultados relevantes que ayuden a los directivos del almacén a gestionar sus recursos eficazmente.

## 2.4 Tipo de estudio

### 2.4.1 Diseño transversal

El diseño de la investigación será transversal que se limitará el uso de datos o información de un período de tiempo determinado que en este caso será del período económico 2019-2020.

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

### 2.5.1 Población

Según, Porras (2014) la población está constituida por conjunto de individuos, objetos o eventos de una misma característica y sobre el que estamos interesados en construir conclusiones.

El tamaño de la población, que lo representaremos con N, es el número de individuos cuya división será finita. Misma que se presenta en la tabla cinco.

**Tabla 5-2:** Personal que labora en el almacén

<i>-DESCRIPCIÓN</i>	<i>N° DE PERSONAS</i>
<i>Gerente Propietario</i>	1
<i>Contadora</i>	1
<i>Secretaria</i>	1
<i>Asistente de ventas almacén</i>	2
<i>Asistente de ventas recorrido</i>	2
<i>Recaudador</i>	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Almacén León (2020).

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

Dado que el tamaño de N es pequeño, no se requerirá calcular la muestra. Entonces, se trabajará con la población que es de 8 personas para la aplicación de las encuestas a los trabajadores.

**Población de clientes:** El número de clientes fijos de Almacenes León es de 96, los mismos que serán nuestra población.

### 2.5.2 Muestra

Para realizar el muestreo tomamos el número total de clientes que posee almacenes León y aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p q}$$

**Donde:**

**n:** tamaño de la muestra.

**Z:** nivel de confianza; para el 95%,  $Z = 1,96$

**p:** posibilidad de ocurrencia de un evento, en caso de no existir investigaciones previas o estudios piloto, se utiliza  $p = 0,5$

**q:** posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 1 - p$ ; para el valor de p asignado anteriormente,  $q = 0,5$

**E:** error

**Entonces:**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) 96}{(0,05)^2 (96 - 1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{3,84944 (0,25) 96}{0,0025 (95) + 3,84944 (0,25)}$$

$$n = \frac{92,38656}{1,19986}$$

$$n = 76,997$$

$$n = 77$$

Después de realizar el muestro obtuvimos un total de 77 clientes que será la muestra para aplicar las encuestas.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1 *Deductivo***

Se aplicará el método deductivo porque permite concluir con la investigación realizada, la misma que permitirá proponer estrategias de mejora que contribuyan al desarrollo exitoso de las actividades del almacén.

### **2.6.2 *Inductivo***

El método de investigación aplicada será el Inductivo porque permite observar hechos más relevantes dentro del almacén; es decir recopilar información necesaria como los estados

financieros 2019-2020 que nos otorga la contadora del almacén con la finalidad de analizarlos para llegar a una conclusión verdadera, la misma que genere nuevos conocimientos.

### 2.6.3 *Analítico*

Además, se utilizará el método analítico ya que mediante los resultados de los estados financieros se realizará los análisis vertical y horizontal y la aplicación de indicadores que permitan conocer su nivel de rentabilidad.

### 2.6.4 *Técnicas*

Para la recopilación de la información se utilizará las siguientes técnicas: las entrevistas, las encuestas, y las observaciones, mismas que son detalladas en la tabla siete, junto con los instrumentos respectivos.

#### 2.6.4.1 *Entrevista*

Dentro de la investigación se entenderá que la entrevista es una técnica basada en un diálogo dual entre el entrevistador y el entrevistado a cerca de un tema determinado, a la encuesta como una táctica escrita para obtener información y a la observación como una habilidad que permite captar mediante la vista cualquier hecho o situación que se produce en la sociedad (Arias, 2012).

#### 2.6.4.2 *Encuesta*

Son cuestionarios estructurados con preguntas abiertas que cumplan criterios de validez y confiabilidad, es decir, se construirá en función a los objetivos de la investigación y los coeficientes estadísticos. Dichas encuestas serán aplicadas a la población.

### 2.6.5 *Instrumentos*

**Tabla 6-2:** Línea base de Técnicas e Instrumentos

<i>TÉCNICAS</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
<i>Encuesta</i>	Cuestionarios estructurados con preguntas abiertas que cumplan criterios de validez y confiabilidad, es decir, se construirá en función a los objetivos de la investigación y los coeficientes estadísticos. Dichas encuestas serán aplicadas a la población. (ANEXO A Y B)
<i>Entrevista</i>	Guías de entrevistas elaboradas con preguntas de opinión para definir variables de estudio, mismas que tendrán como evidencias los audios respectivos. (ANEXO C Y D)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1 Resultados y discusión de resultados

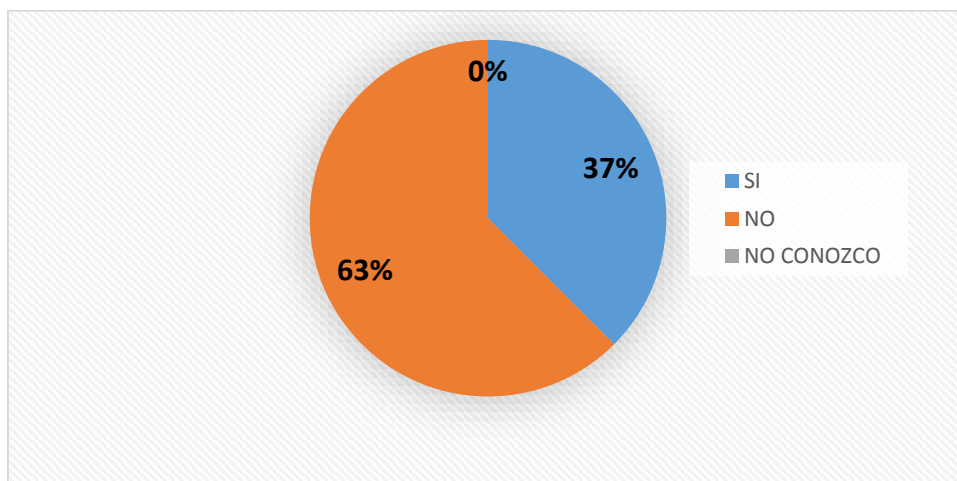
##### 3.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los trabajadores

**Pregunta 1.** ¿Usted conoce la visión y misión de almacenes León?

**Tabla 7-3:** Conocimiento de Misión y Visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	63%
NO	5	37%
NO CONOZCO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 1-3.** Conocimiento de Misión y Visión

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** En el gráfico 4 sobre el conocimiento de la misión y visión el 63% de trabajadores encuestados no conocen la misión y visión de almacenes León, mientras que el 37% lo conoce.

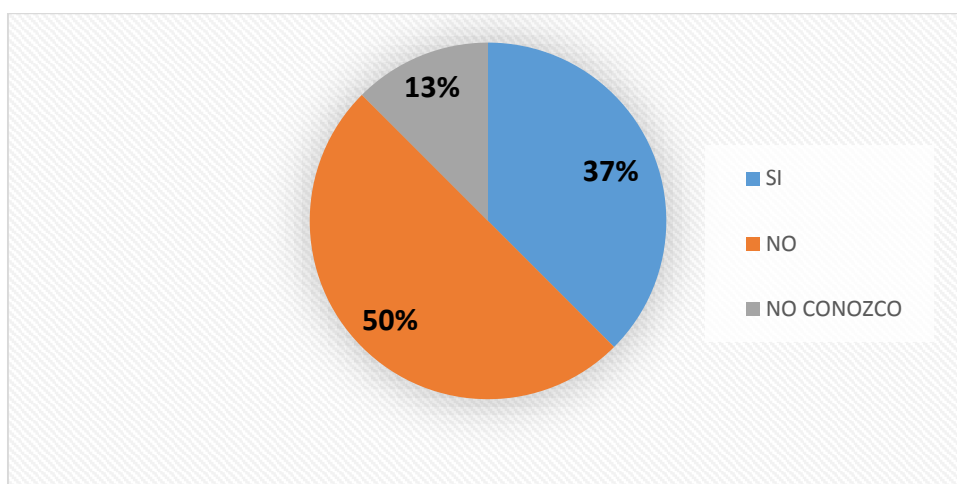
**Pregunta 2.** ¿Usted conoce si el almacén cuenta con políticas y procedimientos de control eficientes y eficaces al momento de ejecutarlas?

**Tabla 8-3:** Conocimiento de Políticas y Procedimientos de Control

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	4	50%
NO CONOZCO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 2-3.** Conocimiento de Políticas y Procedimientos de Control

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 50% manifiesta que no conoce si el almacén cuenta con políticas de control, el 37% afirma que si cuentan con las políticas y el 13% menciona desconocer de que se tratan estos procedimientos.



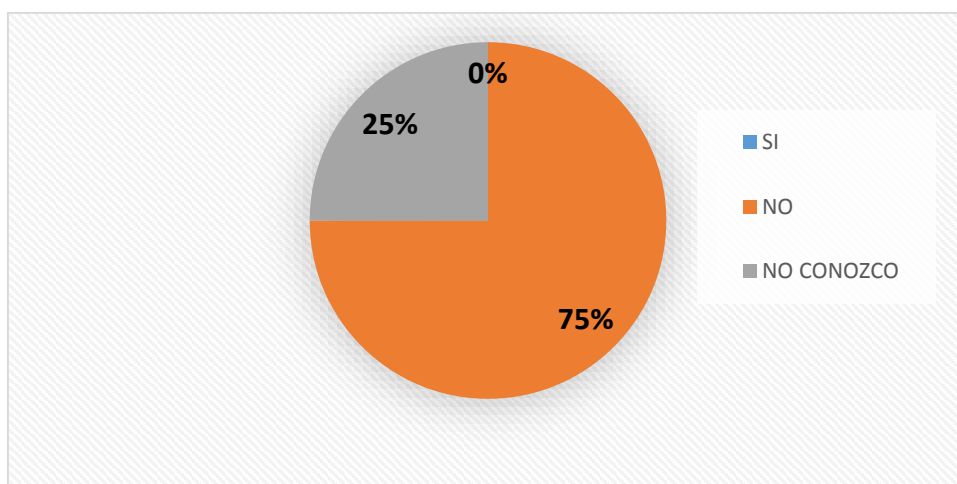
**Pregunta 3.** ¿Usted conoce si el almacén realiza análisis de sus cuentas contempladas en los balances?

**Tabla 9-3:** Conocimiento de análisis de cuentas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	75%
NO CONOZCO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 3-3.** Conocimiento de análisis de cuentas

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% del personal encuestado el 75% manifiesta que no conoce si el almacén realiza los análisis de los balances y el 25% mencionan que desconoce si se realizan estos procedimientos.

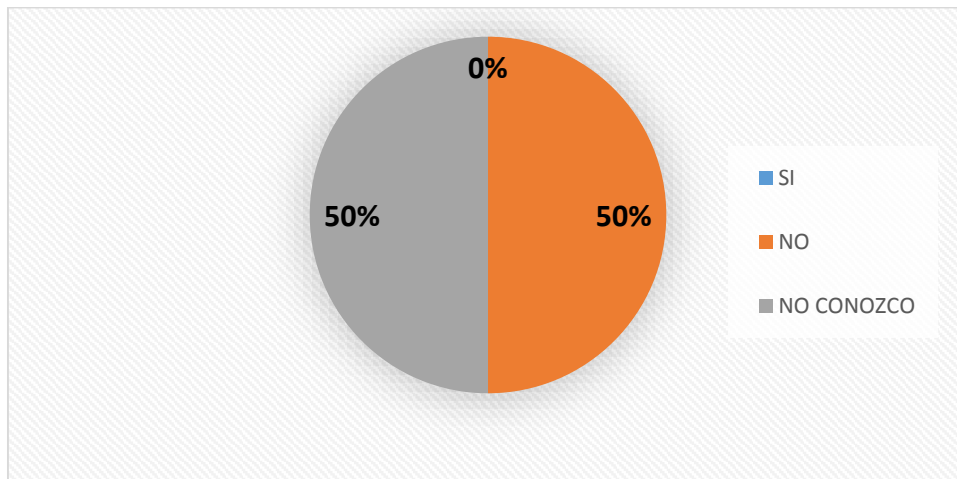
**Pregunta 4.** ¿Usted conoce si el almacén realiza control de gestión del efectivo?

**Tabla 10-3:** Conocimiento de control de gestión del efectivo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	50%
NO CONOZCO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 4-3.** Conocimiento de control de gestión del efectivo

Realizado por: Mishqui, L. 2021

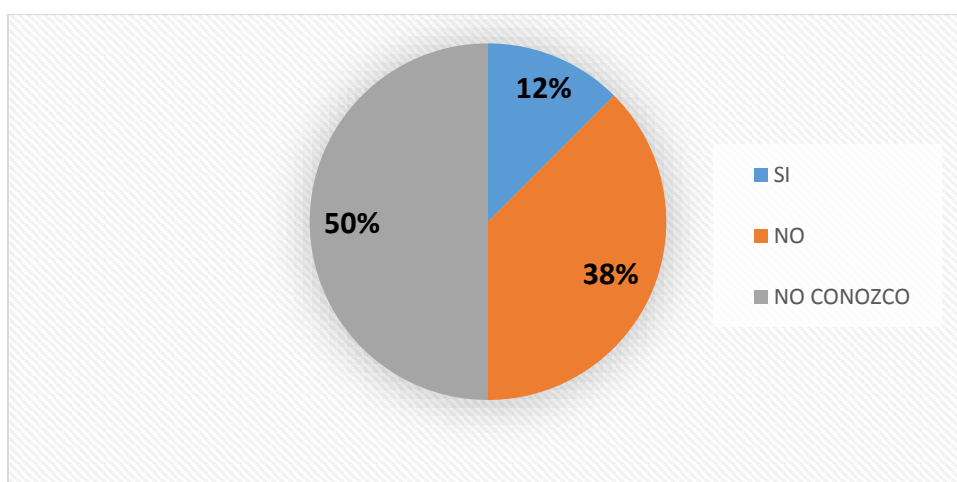
**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 50% manifiesta que no conoce si el almacén realiza el control de la gestión del efectivo y el 50% restante menciona que desconoce si se realiza este control.

**Pregunta 5.** ¿Usted conoce si en el almacén se realiza control de cuentas por cobrar?

**Tabla 11-3:** Conocimiento de control de cuentas por cobrar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	12%
NO	3	38%
NO CONOZCO	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 5-3.** Conocimiento de control de cuentas por cobrar

Realizado por: Mishqui, L. 2021

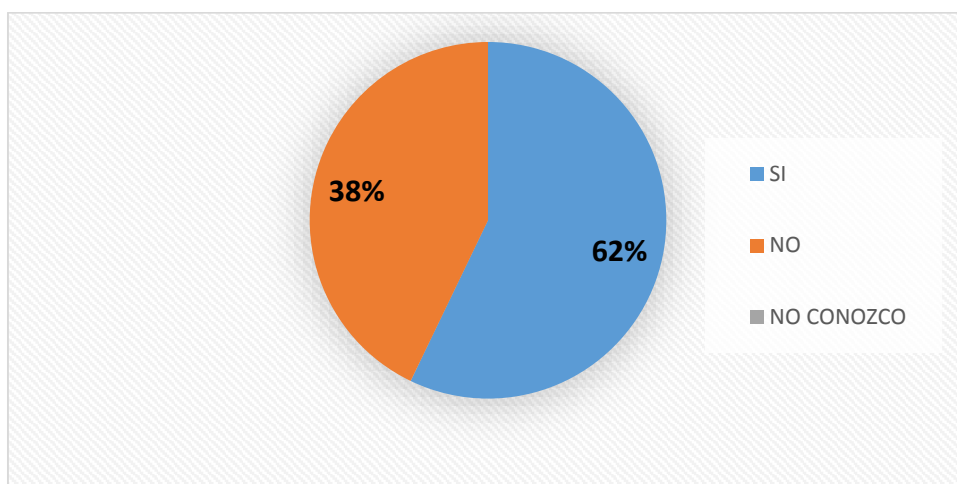
**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 50% manifiesta que desconoce si el almacén realiza el control de las cuentas por cobrar, el 38% restante menciona que no conoce si se realiza este tipo de control; mientras que el 12% afirma si conocer la ejecución del proceso en mención.

**Pregunta 6.** ¿Usted conoce si el almacén utiliza herramientas financieras para la toma de decisiones?

**Tabla 12-3:** Conocimiento de la utilización de herramientas financieras

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	62%
NO CONOZCO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 6-3.** Conocimiento de la utilización de herramientas financieras

Realizado por: Mishqui, L. 2021

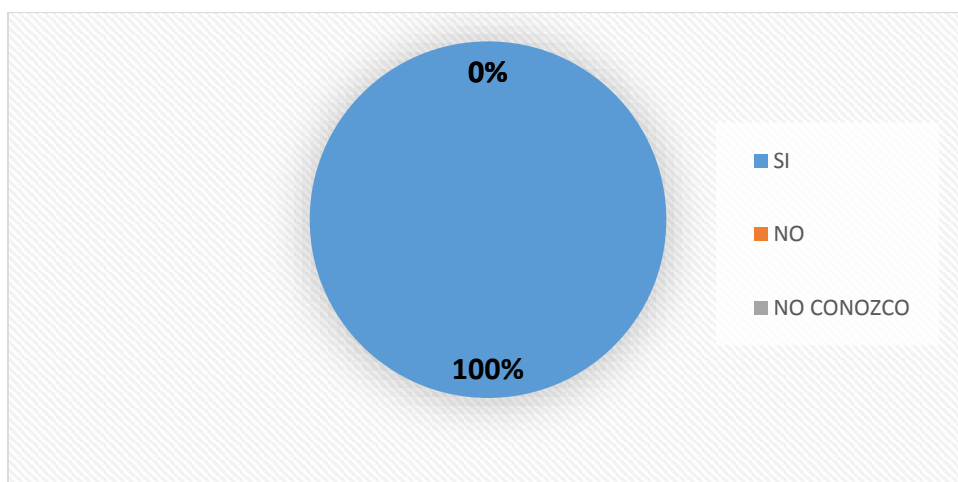
**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 57% manifiesta que el almacén no utiliza herramientas financieras para la toma de decisiones y el 43% restante menciona que no conoce si se utilizan estas herramientas financieras.

**Pregunta 7.** ¿La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones?

**Tabla 13-3:** La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
NO CONOZCO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 7-3.** La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados todos afirman que la gerencia si considera las sugerencias emitidas por todo el personal al momento de tomar las decisiones.

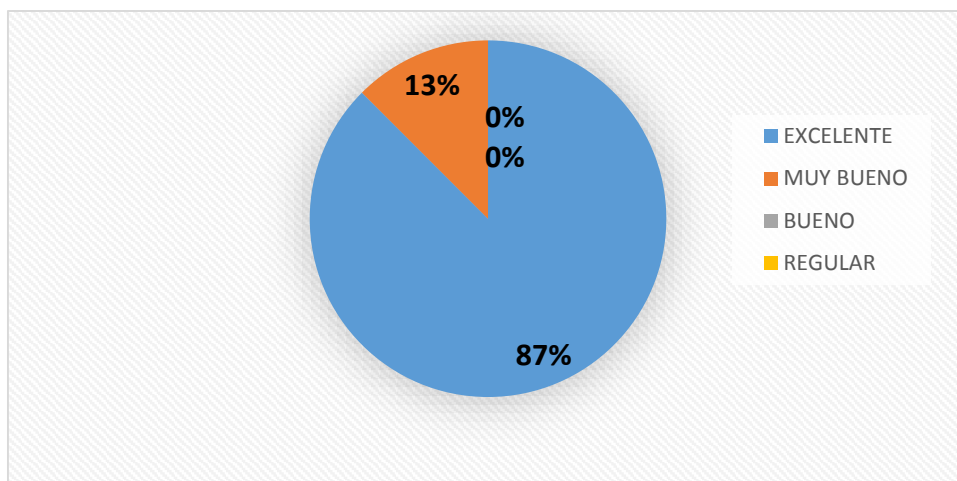
**Pregunta 8.** Según su criterio la gestión administrativa y financiera ejecutada por la gerencia es:

**Tabla 14-3:** La gestión ejecutada por la gerencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	87%
MUY BUENO	1	13%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 8-3.** La gestión ejecutada por la gerencia

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 87% manifiesta que la gestión administrativa y financiera de la gerencia es excelente y tan solo el 13% menciona que es muy bueno.

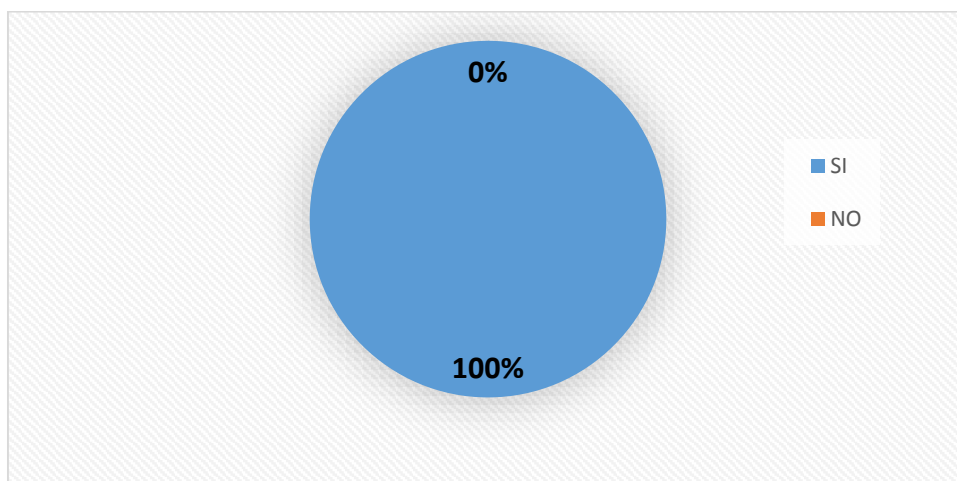
**Pregunta 9.** ¿El almacén realiza capacitaciones permanentes a todo el personal para mejorar su desempeño?

**Tabla 15-3:** Capacitación a trabajadores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 9-3.** Capacitación a trabajadores

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** El 100% de encuestados afirman que el almacén si realiza capacitaciones constantes a sus trabajadores tratando de mejorar su desempeño.

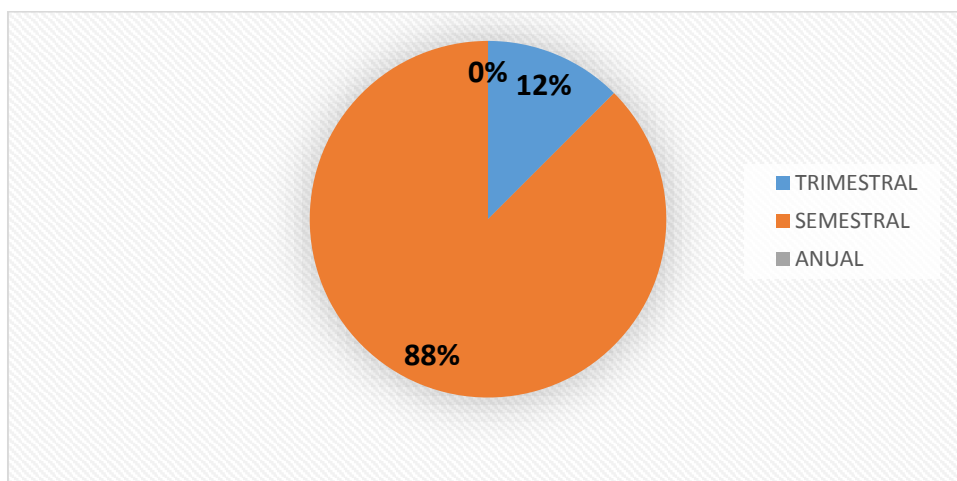
**Pregunta 10.** ¿Con qué frecuencia se informa sobre los niveles de morosidad?

**Tabla 16-3:** Frecuencia de información sobre niveles de morosidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	1	12%
SEMESTRAL	7	88%
ANUAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 10-3:** Frecuencia de información sobre niveles de morosidad

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 88% manifiesta que se informan de manera semestral los niveles de morosidad al personal, mientras que el 12% mencionan que se informan de manera trimestral.

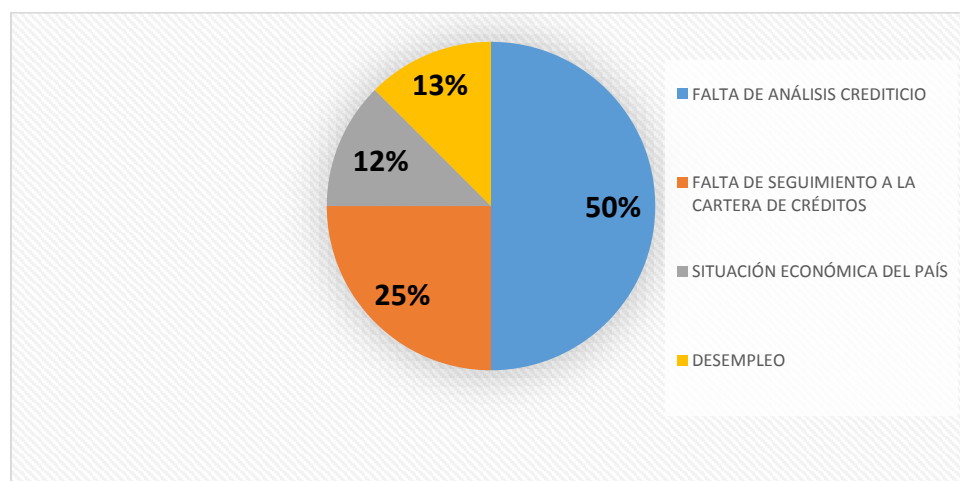


**Pregunta 11.** ¿Según su criterio cuáles son los factores que incide en los niveles de morosidad?

**Tabla 17-3:** Factores que inciden en el nivel de morosidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE ANÁLISIS CREDITICIO	4	50%
FALTA DE SEGUIMIENTO A LA CARTERA DE CRÉDITOS	2	25%
SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS	1	12%
DESEMPLEO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 11-3.** Factores que inciden en el nivel de morosidad

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 50% manifiesta que la falta de análisis crediticio influye en los niveles de morosidad, el 25% menciona que la causa es debido a la falta de seguimiento a la cartera de créditos, el 13% indica que se produce por el desempleo; mientras que el 12% aduce la causa a la situación económica del país.

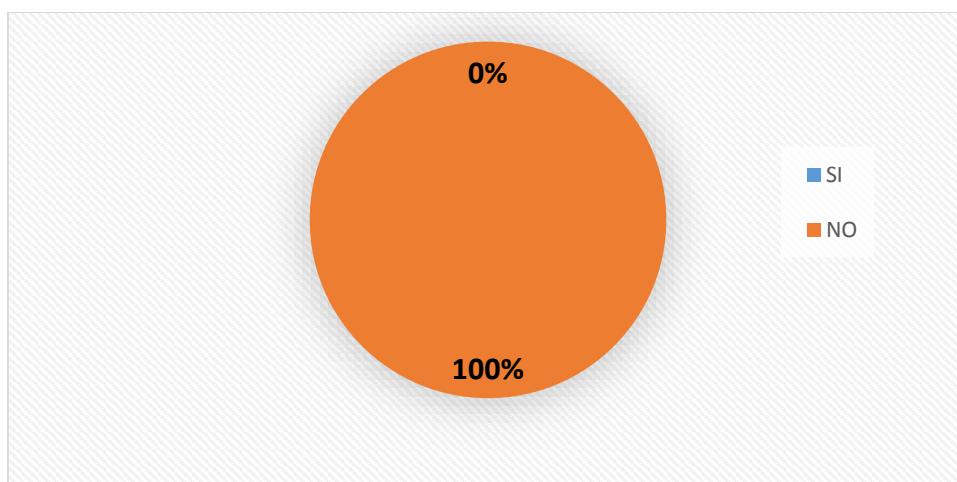
**Pregunta 12.** ¿En su puesto de trabajo ejecuta indicadores de medición de desempeño?

**Tabla 18-3:** Se ejecuta indicadores de medición de desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 12-3.** Se ejecuta indicadores de medición de desempeño

Realizado por: Mishqui, L. 2021

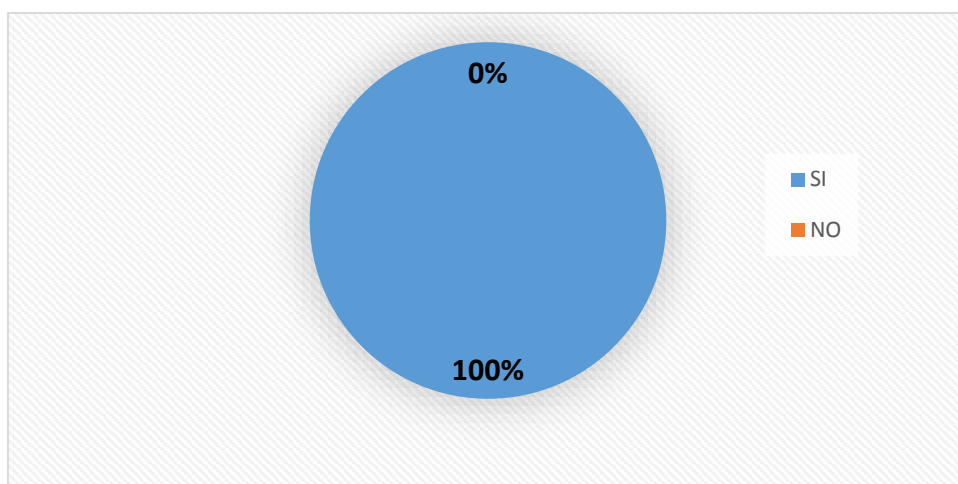
**Interpretación:** El 100% de encuestados afirman que no se ejecutan indicadores de medición de desempeño en el almacén.

**Pregunta 13.** ¿Usted trabaja en base a metas?

**Tabla 19-3:** Trabajo en base a metas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 13-3.** Trabajo en base a metas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

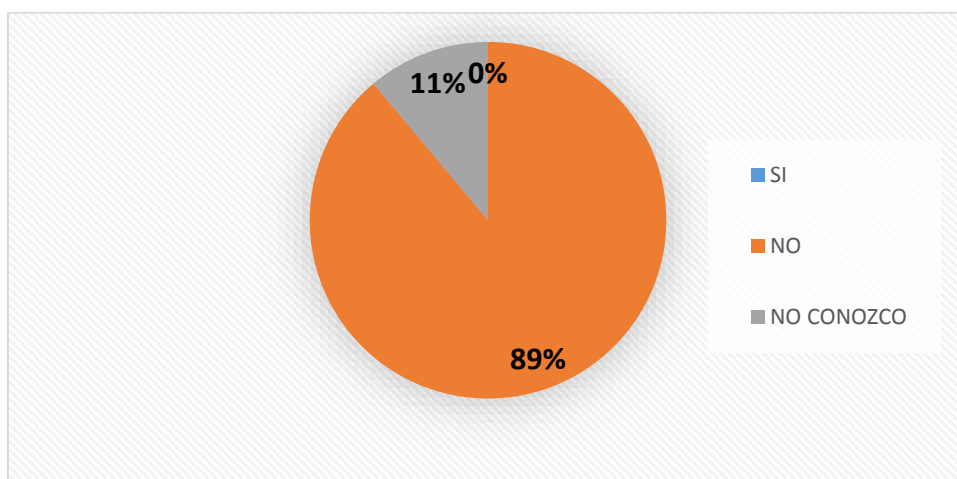
**Interpretación:** El 100% de encuestados mencionan que el trabajo que realizan se ejecuta en función de las metas planteadas.

**Pregunta 14.** ¿El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que permita una mejor toma de decisiones?

**Tabla 20-3:** El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	89%
NO CONOZCO	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
 Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 14-3.** El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera  
 Realizado por: Mishqui, L. 2021

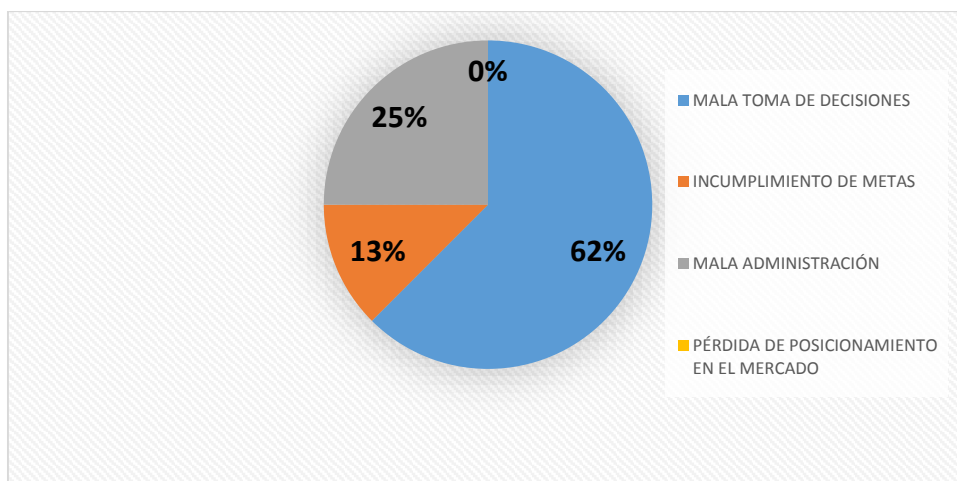
**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 89% mencionan que el almacén no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la toma de decisiones, mientras que el 11% desconocen la existencia de este Modelo de Gestión Financiera.

**Pregunta 15.** ¿Cuál de estos aspectos considera usted que puede existir si el almacén no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera?

**Tabla 21-3:** Aspectos negativos si no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALA TOMA DE DECISIONES	5	62%
INCUMPLIMIENTO DE METAS	1	13%
MALA ADMINISTRACIÓN	2	25%
PÉRDIDA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 15-3.** Aspectos negativos si no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

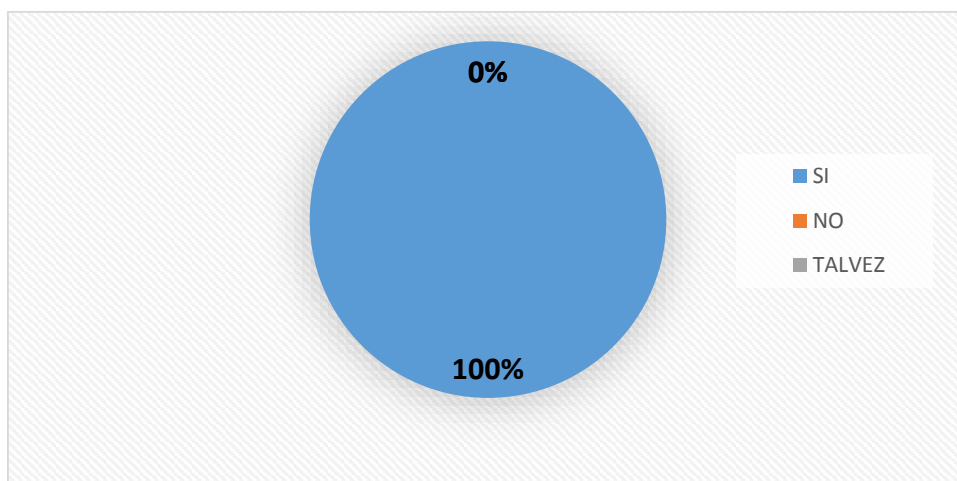
**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 62% mencionan que si el almacén no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera puede ejecutar una mala toma de decisiones, el 25% afirma que puede ocasionar una mala administración, mientras que el 13% indica que puede influir en el incumplimiento de metas.

**Pregunta 16.** ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Financiera contribuirá a mejorar la rentabilidad del almacén?

**Tabla 22-3:** Modelo de Gestión Financiera contribuye en la mejora de rentabilidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TALVEZ	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 16-3.** Modelo de Gestión Financiera contribuye en la mejora de rentabilidad  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** El 100% de encuestados menciona que si el almacén posee un Modelo de Gestión Financiera contribuiría a mejorar su rentabilidad.

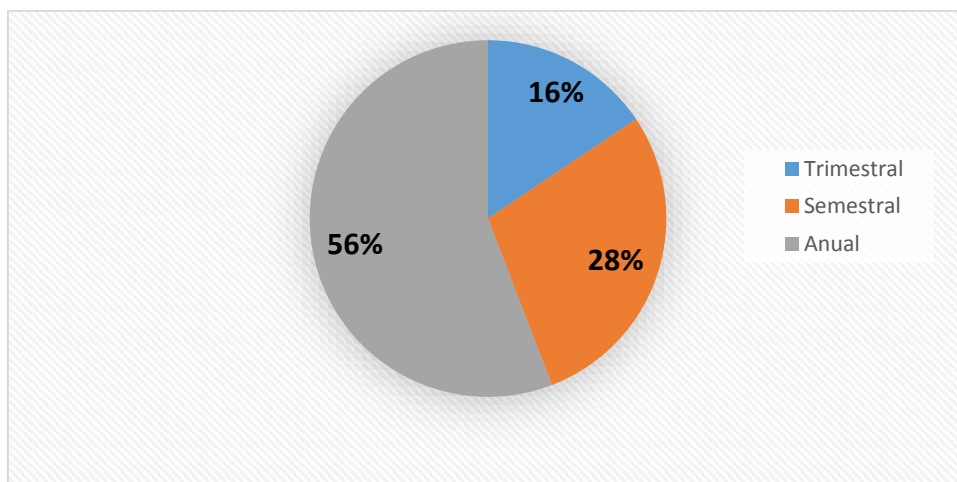
### 3.1.2 Encuesta a clientes

**Pregunta 1.** ¿Con qué frecuencia usted adquiere un producto ofertado por almacenes León?

**Tabla 23-3:** Frecuencia de compra

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	12	16%
SEMESTRAL	22	28%
ANUAL	43	56%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 17-3.** Frecuencia de compra

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 56% de clientes manifiesta que adquieren productos de manera anual, mientras que el 28% adquieren las compras de manera semestral y el 12% restante compran de manera trimestral.

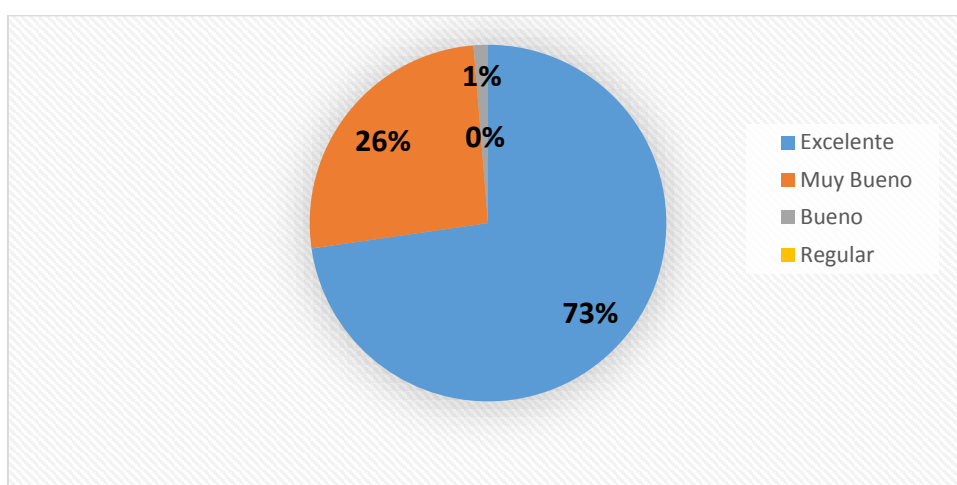
**Pregunta 2.** ¿Qué opina sobre la atención al cliente que ofrece almacenes León?

**Tabla 24-3:** Atención al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	56	73%
MUY BUENO	20	26%
BUENO	1	1%
REGULAR	0	0%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 18-3.** Atención al cliente

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 73% de clientes manifiesta que la atención del cliente es excelente, mientras que el 26% aduce que la atención es muy buena y el 1% restante dice que la atención es buena nada más.

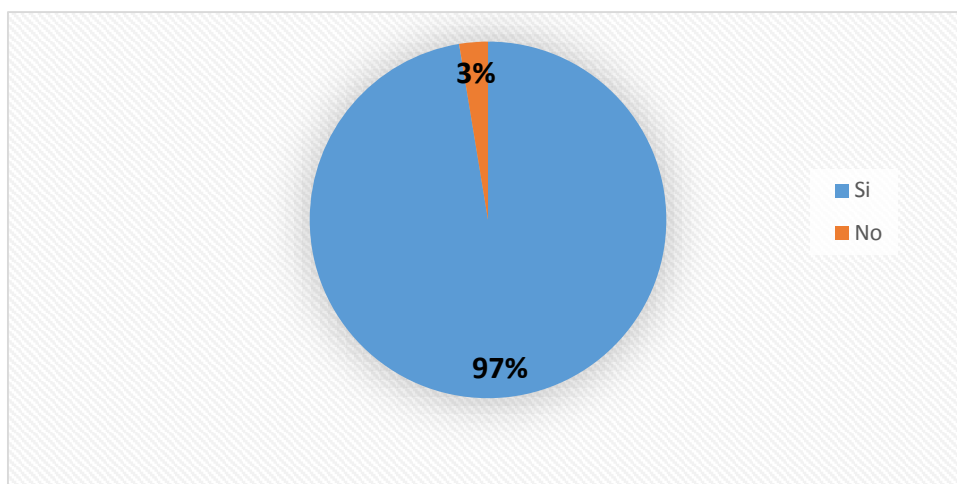


**Pregunta 3.** ¿Usted está satisfecho/a con el servicio que presta almacenes León?

**Tabla 25-3:** Satisfacción por el servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	97%
NO	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 19-3.** Satisfacción por el servicio  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

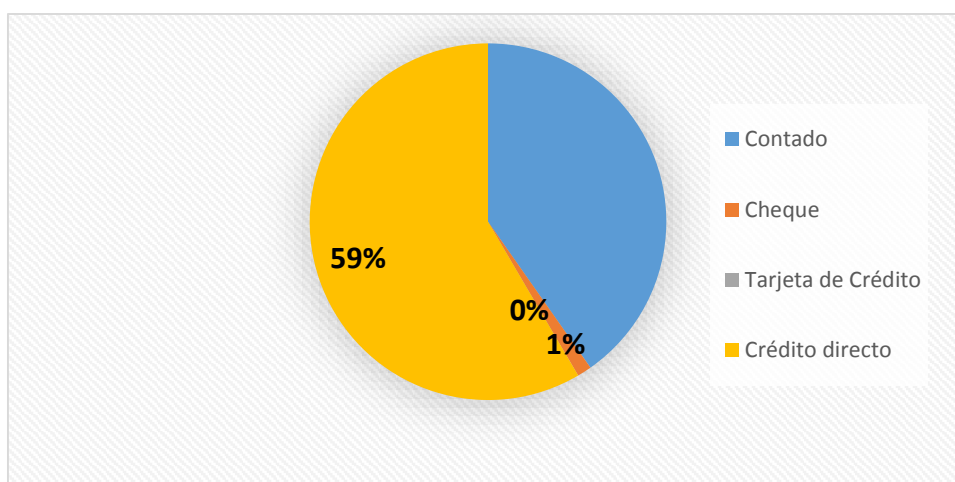
**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 97% de clientes manifiesta que está satisfecho con el servicio que presta el almacén, mientras que el 3% no se encuentra satisfecho con el servicio brindado.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es la forma de pago que usted efectúa al adquirir un producto en almacenes León?

**Tabla 26-3:** Forma de pago

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTADO	31	40%
CHEQUE	1	1%
TARJETA DE CRÉDITO	0	0%
CRÉDITO DIRECTO	45	58%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 20-3.** Forma de pago

Realizado por: Mishqui, L. 2021

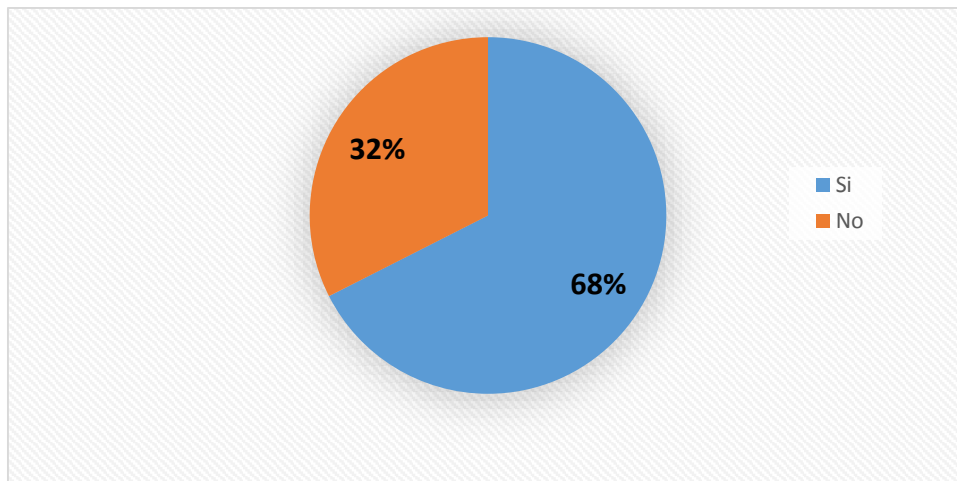
**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 58% aduce que realiza los pagos utilizando créditos directos, el 40% manifiesta que realiza sus compras de contado y el 1% restante realiza los pagos a través de cheques.

**Pregunta 5.** ¿Usted está de acuerdo con las políticas de crédito que ofrece almacenes León?

**Tabla 27-3:** Acuerdo con las políticas de crédito

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	68%
NO	25	32%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 21-3.** Acuerdo con las políticas de crédito  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 68% si está de acuerdo con las políticas de crédito del almacén mientras que el 32% no está de acuerdo.

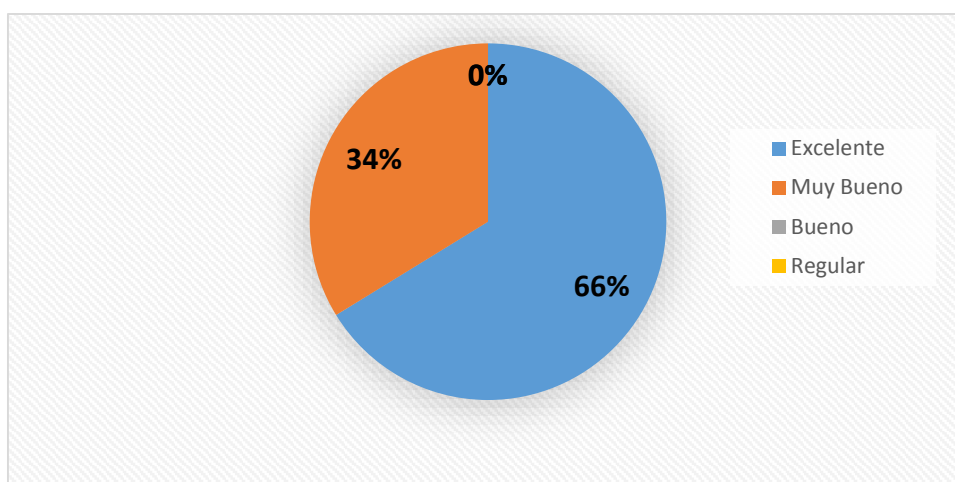
**Pregunta 6.** El servicio de cobranza que le brinda almacenes León es:

**Tabla 28-3:** Servicio de Cobranza

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	51	66%
MUY BUENO	26	34%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 22-3.** Servicio de Cobranza

Realizado por: Mishqui, L. 2021

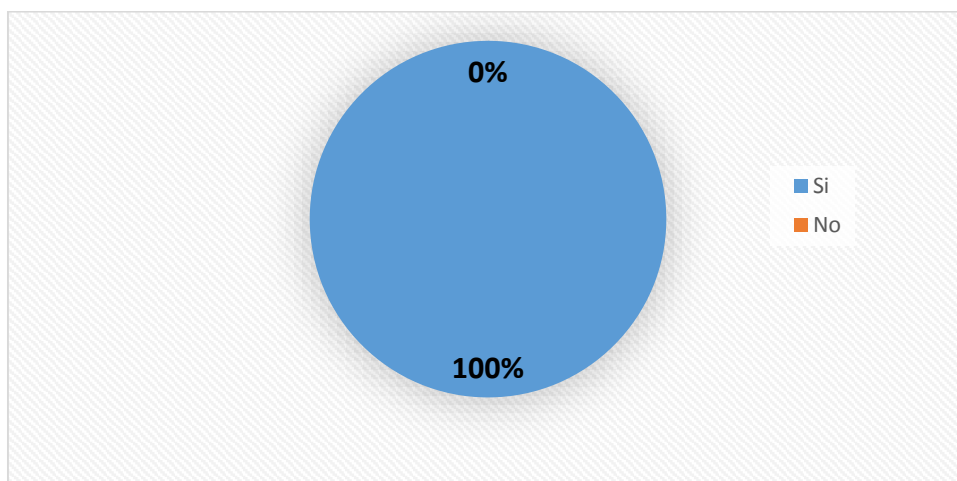
**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 66% manifiesta que el servicio de cobranza del almacén es excelente, mientras que el 34% aduce que el servicio es muy bueno.

**Pregunta 7.** ¿Las políticas de cobro que le brinda el almacén (cobro en el domicilio) son adecuadas?

**Tabla 29-3.** Cobro en el domicilio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	100%
NO	0	0%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 23-3.** Cobro en el domicilio

Realizado por: Mishqui, L. 2021

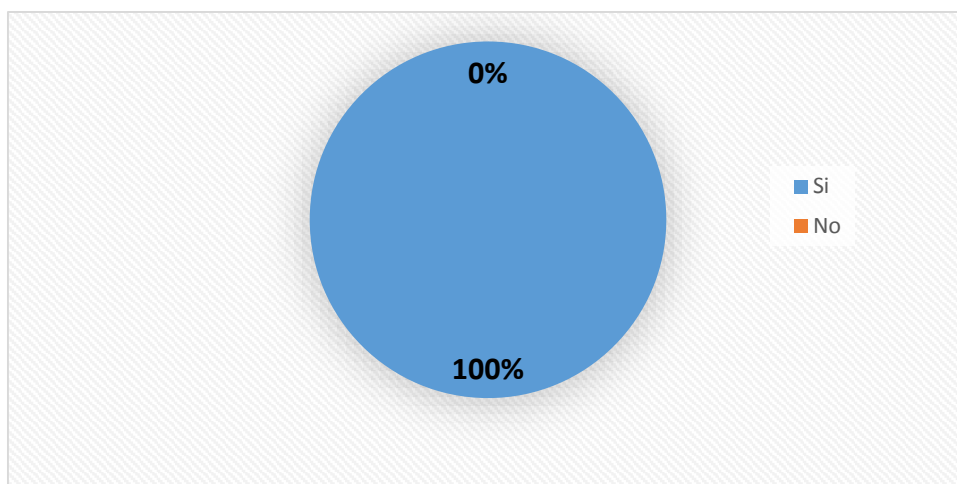
**Interpretación:** El 100% de encuestados están de acuerdo con las políticas de cobro del almacén como el cobro en cada uno de sus domicilios aduciendo que son adecuadas.

**Pregunta 8.** ¿Le gustaría que almacenes León realice ofertas y promociones de sus productos?

**Tabla 30-3:** Ofertas y promociones de sus productos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	100%
NO	0	0%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 24-3.** Ofertas y promociones de sus productos

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** El 100% de encuestados manifiesta que si le gustaría que el almacén realice ofertas y promociones con respecto a los productos que oferta.

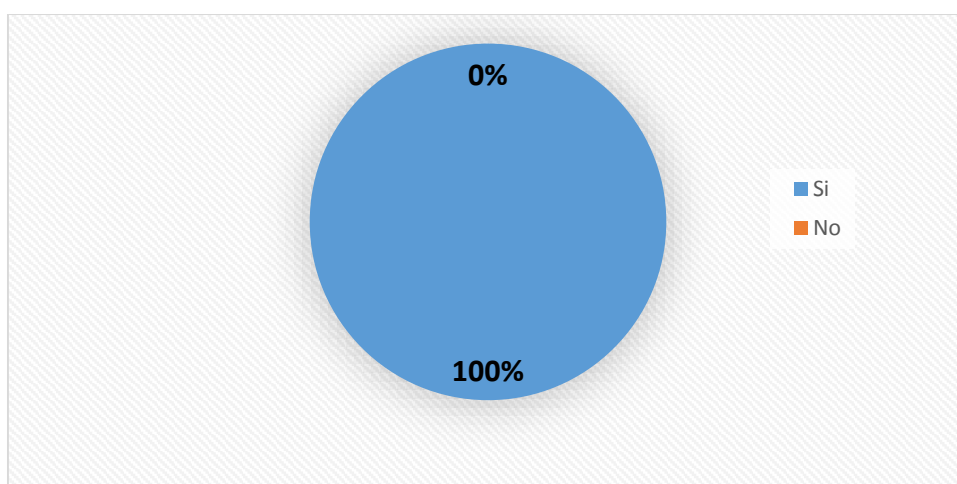
**Pregunta 9.** ¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece el almacén?

**Tabla 31-3:** Recomendación de los productos y servicios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 25-3.** Recomendación de los productos y servicios

Realizado por: Mishqui, L. 2021

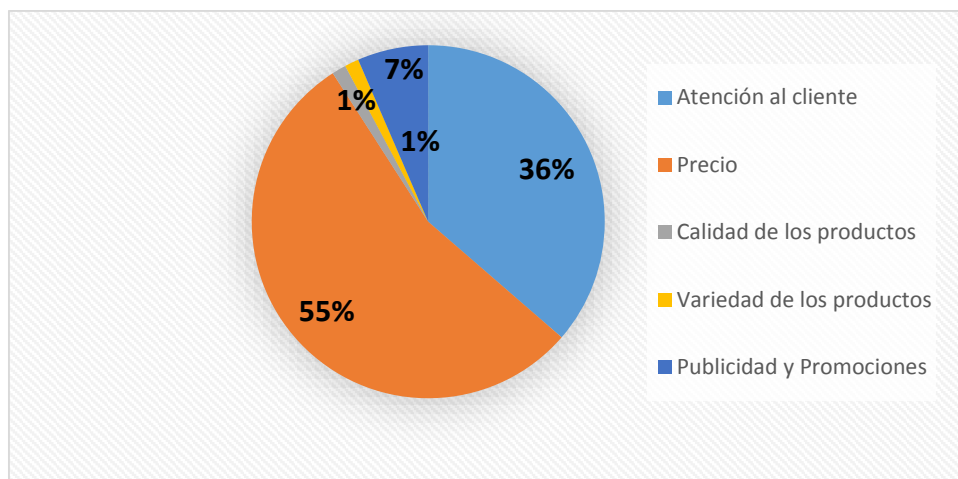
**Interpretación:** El 100% de encuestados recomienda los productos y servicios que oferta el almacén.

**Pregunta 10.** ¿Según su criterio en que aspectos debería mejorar el almacén?

**Tabla 32-3:** Frecuencia de compra

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCIÓN AL CLIENTE	28	36%
PRECIO	42	55%
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	1	1%
VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS	1	1%
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	5	6%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas  
Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 26-3.** Frecuencia de compra

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Interpretación:** Del 100% de encuestados el 55% manifiesta que el almacén debería mejorar los precios de los productos, el 36% aduce que debería mejorarse la atención al cliente, el 7% indica que se debe mejorar la publicidad y las promociones, mientras que el 1% manifiesta que debería mejorar la calidad al igual que la variedad de los productos.



### **3.1.3 Entrevista al Gerente/Propietario de Almacenes León**

#### **1. ¿El almacén realiza un Plan Operativo Anual?**

No

#### **2. ¿Cuáles han sido los logros que ha obtenido almacenes León desde su administración?**

Los logros que hemos obtenido son la expansión de la empresa al Cantón Guamote y la aceptación de la clientela en el sector.

#### **3. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el almacén?**

Las debilidades que presenta el almacén es la falta de un análisis financiero que ayude a la empresa a conocer la situación real que presenta en su actividad diaria.

#### **4. ¿Según su criterio cuáles son los factores de amenaza del almacén?**

Los factores que han afectado al crecimiento de nuestro almacén son el incremento de la competencia, la inflación de los precios y el incremento del contrabando sin pagar los aranceles respectivos y por ende ofrecen productos a precios más bajos que nosotros.

En la actualidad los factores que afectaron gravemente al almacén es la pandemia mundial por la que estamos atravesando.

#### **5. ¿Según su criterio cuáles son las oportunidades del almacén?**

Las oportunidades que se nos han presentado para el bien del almacén es la ubicación del almacén en un lugar estratégico que nos permiten que los clientes y futuros clientes observen el lugar y se acerquen, además el gobierno ha promocionado líneas de crédito con intereses más bajos y aprovechando la situación del Covid estamos realizando las ventas online y esperamos tener una acogida grande.

#### **6. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

Las principales fuentes de financiamiento son las Cooperativas de Ahorro y Crédito como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba y la Coop. Daquilema.

#### **7. ¿El almacén realiza una planificación financiera?**

En el almacén no realizamos una planificación financiera.

#### **8. ¿De qué forma el almacén realiza los presupuestos para la ejecución de sus actividades?**

No se cuenta con un presupuesto, solo contamos con una contadora externa que registra los gastos e ingresos y nos informa hasta cuánto debemos gastar en nuevos productos y cuánto debemos pagar a nuestros proveedores y el saldo existente en caja.

#### **9. ¿Usted utiliza herramientas de gestión financiera para evaluar la situación real del almacén? ¿Cuáles?**

No se utiliza ninguna herramienta de gestión financiera.

#### **10. ¿Se realizan análisis de los Estados Financieros? ¿Con qué frecuencia?**

Al final de cada año nos reunimos con la contadora externa y nos informa solamente sobre las ganancias o pérdidas que hemos obtenido; pero no se realiza un análisis a profundo de los balances mediante herramientas financieras.

**11. ¿En el almacén realiza un control de inventarios?**

Mantenemos un archivo en Excel en el cual registramos toda la mercadería que llega previo al pedido que se realizó de manera anticipada y así mismo vamos marcando con rojo cuando ya está vendida poniendo el nombre a quien se vendió y la fecha de venta; y al finalizar el año vamos comprobando con el archivo y las existencias en bodega.

**12. ¿Usted como Gerente del almacén en que se basa para tomar decisiones?**

En primer lugar, realizamos un análisis sobre las ventas que se han realizado y cuento está por cobrar con el fin de tomar algunas medidas correctivas.

Además, escuchamos también la opinión del personal que labora en el almacén; principalmente de los asistentes de ventas de recorrido; quienes realizan también los cobros de los créditos.

**13. ¿Cuáles son sus principales proveedores?**

Motsur

Tomebamba

Mercandina

Dukara

Comercial Vaca

Mabe

**14. ¿Cuáles son las políticas de compra de mercaderías y pago a los proveedores?**

Las compras se realizan mediante pedidos cuando el agente vendedor de cada empresa proveedora nos visita y los pagos se realizan con cheques hasta noventa días a partir del día en que nos dejan la mercadería.

**15. ¿Cuáles son las políticas de cobro a los clientes?**

Las ventas que realizamos son de contado y a crédito hasta 12 meses; el porcentaje varía de acuerdo al plazo.

Ventas a crédito para 3 meses con un interés del 20%

Ventas a crédito para 6 meses con un interés del 40%

Ventas a crédito para 12 meses con un interés del 60%

**16. ¿Existe alguna estrategia financiera para efectivizar las ventas?**

No existe ninguna estrategia Financiera.

**17. ¿En alguna ocasión el almacén tuvo problemas financieros? ¿Cómo lo solucionó?**

Durante la emergencia sanitaria dictada por el gobierno afectó de gran manera el cobro de créditos a los clientes; ya que muchas personas se quejaban que perdieron su empleo o no podían trabajar y por ende no podían pagarnos hasta que tuvimos un desequilibrio económico por lo cual decidimos pedir un crédito en una institución financiera.

**18. ¿Cómo visualiza el almacén en los próximos cinco años?**

Sistematizado en todas las áreas y con mayor rentabilidad.

**19. ¿Existe un modelo de gestión financiera en el almacén?**

No se ha realizado un modelo de gestión financiera.

**20. ¿Según su criterio porqué es importante la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera?**

Porque permite conocer la situación actual o real del negocio para luego mejorar todas las falencias encontradas.

**21. ¿Aplicaría usted un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad de Almacenes León?**

Claro que sí, quiero mejorar mi nivel de rentabilidad.

### ***3.1.4 Resultados obtenidos de las encuestadas aplicadas***

Después de aplicar las encuestas a los trabajadores y clientes de Almacenes León podemos evidenciar que los trabajadores no están empapados con la filosofía institucional a pesar de tenerla no está en un lugar visible; ya que los trabajadores en su mayoría manifestaron que desconocen la misión y visión de la empresa en donde trabajan, pero por otro lado si existen capacitaciones permanentes del personal del almacén, pero mi sugerencia sería capacitar en temas administrativos y financieros ya que en el almacén la mayor falencia que se ha presentado son en esos temas y también se debe medir el desempeño de los trabajadores en base a metas.

Un punto a favor de almacenes León es que el Gerente/Propietario toma en cuenta la opinión de sus trabajadores para tomar decisiones para el bien del almacén y cuenta con una contadora externa que registra los ingresos y los gastos productos de la actividad diaria del almacén y al finalizar cada año muestra los resultados reflejados en los balances de una manera ligera, pero al no contar con una gestión financiera adecuada mantienen serios problemas en su nivel de rentabilidad y morosidad que va creciendo por falta de un análisis crediticio y asimismo no realizan un análisis detallado de las principales cuentas contempladas en los balances ni aplican indicadores financieros que permitan conocer la situación real del almacén por lo que manifestaron que esto podría repercutir en la toma de decisiones futuras.

El personal de almacenes León ha contribuido de gran manera para que sus clientes se sientan satisfechos con el servicio brindado; calificándolo éstos como excelente en la atención al cliente que llega al almacén a adquirir un bien de acuerdo a su necesidad. En su mayoría los clientes realizan el pago de sus compras a crédito ya que el almacén mantiene políticas crédito con facilidades de pago hasta 12 meses y además políticas de cobro a domicilio lo que reduce el tiempo de estar yendo personalmente al almacén.

### **3.1.5 Resultados obtenidos de la entrevista al Gerente/Propietario**

En la entrevista realizada al Gerente/Propietario del Almacenes León Ing. César León obtuvimos los siguientes resultados; que en el almacén no se realizan el Plan Operativo Anual ni se realizan análisis financieros a sus estados financieros.

Los principales logros y fortalezas que el almacén consiguió durante los años de su actividad es la expansión hasta otro cantón abriendo una sucursal en el Cantón Guamote y teniendo una acogida de la clientela del sector; porque como trabajadores del almacén han incentivado con el cobro a domicilio de los créditos otorgados hasta 12 meses plazo en la compra de la mercadería. El control de los inventarios de las mercaderías existentes en el almacén se lo realiza a través de un archivo Excel en el cual se registran cada mercadería que llega y así también la mercadería que se vende, pero desde mi punto de vista este método de control no es confiable; ya que se puede perder el archivo o dañar el computador en el cual llevan el control por lo cual tienen un riesgo en ese punto.

Las falencias o amenazas más frecuentes o de mayor afectación han sido el incremento de la competencia en sectores aledaños al almacén, el aumento de la inflación, el incremento de mercaderías de contrabando que ingresan al Ecuador sin pagar aranceles y por ende ofrecen a los clientes a menor precio.

En la actualidad la falencia más grande con la que ha tenido que lidiar el gerente y sus trabajadores es con la emergencia sanitaria (Covid) que se dio en el país en el cual se redujeron sus ventas y muchas mercaderías quedaron en stock y los créditos otorgados hasta el momento no se lo han cobrado al cien por ciento; ya que muchos clientes manifiestan que perdieron su trabajo o no pudieron trabajar en la pandemia y no tienen recursos como pagar por lo que en muchas ocasiones se les ha realizado un refinanciamiento.

Por último, el gerente nos manifestó que necesita de un Modelo de Gestión Financiera que permita incrementar su nivel de rentabilidad y con el cual corregir los errores o falencias que se venían dando y eran un obstáculo para conseguir la meta anhelada.

## **3.2 Propuesta**

### **3.2.1 Introducción**

El modelo de gestión financiera es una herramienta que nos permite maximizar la rentabilidad, para lo cual lo primero que realizaremos es el análisis interno del almacén y luego el análisis externo que nos permitirán determinar los factores de riesgo a través de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Al determinar los factores internos y externos podemos proponer estrategias que permitan al almacén cumplir el nivel de rentabilidad deseado.

El objetivo de este capítulo es elaborar un Modelo de Gestión Financiera para el “Almacén León”, identificando las variables independiente y dependiente, que permitan determinar los resultados posibles para lograr realizar un ensayo de validación previo, que sirvan para dotar a la empresa de una herramienta de apoyo o marco de referencia que le ayuden a gestionar eficientemente sus recursos financieros.

El siguiente modelo financiero presentará las siguientes ventajas:

- Mejorar la toma de decisiones con respecto a la dirección financiera a través de la evaluación de los resultados.
- Determinar el impacto de las decisiones implementadas a corto plazo en el largo plazo.
- Se podrá crear planes alternativos en caso de que el almacén requiera de una intervención inmediata.
- Tener un crecimiento planificado.
- Se logrará simular posibles escenarios adversos antes de tomar cualquier decisión.

### **3.2.2 Objetivos de la propuesta**

#### **3.2.2.1 Objetivo General**

Elaborar la propuesta a través de un modelo de gestión financiera que permita establecer estrategias y así mejorar la rentabilidad de almacenes León.

### 3.2.2.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar el rediseño de la filosofía institucional del almacén.
- Establecer estrategias a través del estudio de los factores internos y externos que ayude a mejorar los aspectos débiles.
- Establecer el control del modelo aplicado a través del sistema de semaforización.

### 3.2.3 *Descripción de Almacenes León*

Almacenes León es una empresa ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, en las calles Olmedo 30-14 entre Lavalle y Juan Montalvo dedicada a la venta de motocicletas, electrodomésticos, muebles, colchones y computadoras. Además, tiene una sucursal en el Cantón Guamote en las calles Primero de Agosto y Vargas Torres, iniciando sus actividades comerciales desde el año 2012 hasta la actualidad.

En la actualidad Almacenes León cuenta con 5 trabajadores quienes cumplen sus diferentes roles dentro del almacén.

Número de Ruc: 0603289513001

#### 3.2.3.1 *Misión*

A través de una atención personalizada y servicio integral a sus clientes con productos de óptima calidad, garantía y líneas de crédito flexibles, permitir generar mejor calidad de vida en los hogares.

#### 3.2.3.2 *Visión*

Ser líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles en la ciudad de Riobamba, aportando nuestro máximo esfuerzo para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

### 3.2.4 *Contenido de la propuesta*

El presente trabajo de investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión financiera basado en el libro Estados Financieros básicos bajo NIC/NIF de (Estupiñán , 2012), en la cual obtenemos en primer lugar la información del almacén como la misión, visión, valores, objetivos, etc., después debemos analizar e interpretar los estados financieros del almacén con la finalidad

de conocer el escenario pasado, actual y futuro; y finalmente debemos proponer estrategias de acuerdo al escenario que obtuvimos para mejorar los puntos críticos.

A continuación, se presenta el modelo que aplicamos al almacén:



**Figura 5-3.** Detalle del Modelo de Gestión Financiera Aplicada  
 Realizado por: Mishqui, L. 2021

### 3.2.5 *Análisis e interpretación de estados financieros*

El análisis financiero de toda organización permite a través del respectivo diagnóstico medir el desempeño de la empresa, de manera que a través de los resultados obtenidos permita tomar decisiones enfocadas en solucionar los problemas existentes en la empresa.

En Almacenes León, el diagnóstico correspondiente a la situación financiera surge desde el área contable, mismo que está encargado de generar los estados financieros acorde a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, una vez recibida está información se debe procesar y analizar los datos obtenidos para la respectiva toma de decisiones, utilizando criterios de evaluación como: productividad, rentabilidad, solvencia y estabilidad.

Debido al giro de negocio de Almacenes León, el propietario del mismo ha escatimado esfuerzos en intentar gestionar de mejor manera los recursos con los que cuenta la empresa, pero al no disponer de los medios necesarios y debido a la falta de un modelo de gestión financiera ha resultado complicado obtener resultados que maximizarán la eficiencia y productividad del almacén y por ende tener una tasa de retorno satisfactoria.



Almacenes León no se considera un modelo a seguir debido a los problemas ya antes mencionados, por esta razón y tomando en cuenta diversos factores se ha planteado el presente modelo de gestión, teniendo en cuenta que el objetivo del mismo es mejorar cada uno de los procesos actuales.

Durante largos períodos económicos Almacén León no ha podido observar cómo se encuentra financieramente el negocio, de manera que ha intentado realizar préstamos sin tener el aval de poder cumplir con las obligaciones sea a corto o largo plazo, debido a que desconoce la solvencia que tiene la empresa y a simple vista en varias ocasiones el almacén presentaba problemas de liquidez, muy a pesar de estas circunstancias esta empresa puede mantenerse en condiciones financieras favorables siempre que maneje adecuadamente un modelo de gestión financiero óptimo.

El objetivo del presente diagnóstico financiero de Almacén León, radica en detectar, visualizar y explicar la situación actual de la empresa estableciendo los problemas, causas y efectos que se han presenciado, de manera que se logre determinar las fortalezas y debilidades y permita plantear estrategias adecuadas para llevar a la empresa a un estado de acción ideal.

#### *3.2.5.1 Análisis horizontal de los Estados Financieros*

La finalidad del análisis horizontal es determinar la variación que ha sufrido cada una de las cuentas contempladas en los diferentes estados financieros de un período con respecto a otro; conocido también como un estudio dinámico; al realizar estas comparaciones se logrará apreciar el incremento o disminución de las cuentas de un periodo a otro. Para realizar el análisis horizontal se requiere contar con estados financieros de dos o más periodos, con lo cual se podrá realizar las comparaciones, siendo este el objetivo del análisis horizontal.

En la empresa Almacenes León, el análisis comprenderá los periodos del año 2019 y 2020, siendo estos años los necesarios para analizar y observar el comportamiento de los estados financieros de un periodo a otro con lo cual se podrá determinar el crecimiento y desarrollo en el tiempo; elaborando de mejor manera la proyección de valores.

### 3.2.5.2 Análisis horizontal del Balance General

**Tabla 33-3:** Análisis Horizontal del Balance General

<b>ALMACÉN LEÓN</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación 2019-2020</b>	
<b>ACTIVOS</b>			<b>Variación Absoluta \$</b>	<b>Variación Relativa %</b>
<b>CORRIENTE</b>				
Caja-Bancos	963,93	245,29	(718,64)	-74,55%
Inventario de Mercaderías	229.530,00	212.284,00	(17.246,00)	-7,51%
Crédito Tributario IVA	16.850,19	8.971,06	(7.879,13)	-46,76%
Crédito Tributario R. F	0,00	6,13	6,13	100,00%
Crédito Tributario R.F año anterior	0,00	299,07	299,07	100,00%
Impuestos Retenidos I. R	379,69	411,25	31,56	8,31%
Anticipo I. R	0,00	2.994,25	2.994,25	100,00%
Cuentas por Cobrar	15.000,00	72.005,75	57.005,75	380,04%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>262.723,81</b>	<b>297.216,80</b>	<b>34.492,99</b>	<b>13,13%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Muebles y Enseres	500,00	500,00	0,00	0,00%
Equipos de Computación	600,00	600,00	0,00	0,00%
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00%
Depre Propiedad, Planta y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>263.823,81</b>	<b>298.316,80</b>	<b>34.492,99</b>	<b>13,07%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	138.547,67	67.611,59	(70.936,08)	(51,20%)
Impuestos por pagar	262,73	472,31	209,58	79,77%
15% Trabajadores	0,00	6782,92	6.782,92	100,00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>138.810,40</b>	<b>74.866,82</b>	<b>(63.943,58)</b>	<b>(46,07%)</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	82.129,00	142.129,00	60.000,00	73,06%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>82.129,00</b>	<b>142.129,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>73,06%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>220.939,40</b>	<b>216.995,82</b>	<b>(3.943,58)</b>	<b>(1,78%)</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Aportes Propios	7.248,07	42.884,41	35.636,34	491,67%
Utilidades Ejercicio anterior	30.857,47	0,00	(30.857,47)	(100,00%)
Utilidad presente Ejercicio	4.778,87	38.436,57	33.657,70	704,30%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.884,41</b>	<b>81.320,98</b>	<b>38.436,57</b>	<b>89,63%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>263.823,81</b>	<b>298.316,80</b>	<b>34.492,99</b>	<b>13,07%</b>

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## **INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL**

### **Análisis del Activo**

Se define por activos a todos los bienes que la empresa posee los cuales pueden convertirse en efectivo u otros medios equivalentes, según el análisis horizontal dentro de los periodos evaluados se puede observar que la cuenta que representa mayoritariamente el valor total de activos corresponde a cuentas por cobrar, los cuales representan un crecimiento de 280.04% en el año 2020; por lo cual también se observó el crecimiento leve de los activos en el año 2020 con relación al periodo anterior, sin mencionar que de manera general en el año 2020 hubieron notables decrecimientos con respecto a la cuenta caja e inventario de mercaderías.

### **Análisis del Activo Corriente**

Los activos corrientes son aquellos que pueden convertirse en efectivo dentro de un año, en base a este análisis se puede observar que en el año 2020 las cuentas cajas-bancos e inventario de mercaderías presentaron notables decrecimientos esto debido a que las ventas a crédito se incrementaron sustancialmente en ese periodo, mismas que fueron realizadas a crédito es por esta razón que se incrementó considerablemente las cuentas por cobrar.

### **Análisis del Activo no Corriente**

En los periodos de estudio no se realizaron adquisiciones de ninguna índole en lo que respecta a propiedad, planta y equipo, ni se dieron de baja equipos de computación, por lo que los activos no corrientes no sufrieron variaciones económicas ni porcentuales.

### **Análisis del Pasivo**

En los periodos de estudio se observa un leve decrecimiento porcentual en la cuenta total del pasivo tanto corriente como no corriente correspondiente al año 2020, a continuación, se detallan las cuentas más significativas.

### **Análisis del Pasivo Corriente**

Como es de conocimiento previo el pasivo corriente se conforma de las obligaciones que tiene la empresa frente a proveedores, instituciones financieras, terceros y partes relacionadas a corto plazo. Entonces se puede observar que durante el periodo de análisis 2019-2020 el pasivo

corriente tuvo un decrecimiento del -46,07%, esto debido a que las obligaciones como pago a proveedores disminuyeron a la mitad.

### **Análisis del Pasivo no Corriente**

El pasivo no corriente o también llamado pasivo fijo se conforma de las obligaciones que tiene la empresa frente a terceros a largo plazo. Con base a este pequeño preámbulo se puede observar el crecimiento de las obligaciones financieras en un 73,06% esto debido a que la empresa tuvo que recurrir a préstamos financieros para solventar problemas de liquidez esto debido al incremento de las ventas a crédito como se mencionó anteriormente.

### **Patrimonio**

El patrimonio suma los bienes y derechos de la empresa restando las obligaciones pendientes de pago, en el Almacén el patrimonio se incrementó en un 89,63% debido a que en el año 2020 se obtuvo una utilidad del ejercicio muy alta, debido a la disminución del costo de ventas y de los gastos operativos del año, con lo cual se logra estabilizar los periodos en los tuvieron falta de liquidez.

3.2.5.3 Análisis horizontal del Estado de Resultados

**Tabla 34-3:** Análisis Horizontal del Estado de Resultados

<b>ALMACÉN LEÓN</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación 2019-2020</b>	
			<b>Variación Absoluta \$</b>	<b>Variación Relativa %</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas Gravadas 12	376.704,04	547.577,78	170.873,74	45,36%
Utilidad por Venta de Activo Fijo	18.575,67	0,00	<b>(18.575,67)</b>	<b>(100,00%)</b>
<b>Ventas netas</b>	<b>395.279,71</b>	<b>547.577,78</b>	<b>152.298,07</b>	<b>38,53%</b>
<b>COSTO</b>				
<b>Costo de ventas</b>	<b>373.284,16</b>	<b>489.051,44</b>	<b>115.767,28</b>	<b>31,01%</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>21.995,55</b>	<b>58.526,34</b>	<b>36.530,79</b>	<b>166,08%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>Gastos operativos</b>	<b>17.216,68</b>	<b>13.306,85</b>	<b>(3.909,83)</b>	<b>(22,71%)</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>4.778,87</b>	<b>45.219,49</b>	<b>40.440,62</b>	<b>846,24%</b>
Otros Ingresos. Intereses Ganados	0,00	0,00	0,00	
<b>Utilidad antes participación trabajadores</b>	<b>4.778,87</b>	<b>45.219,49</b>	<b>40.440,62</b>	<b>846,24%</b>
15% Participación Trabajadores	0,00	6.782,92	6.782,92	
<b>UTILIDAD TRIBUTABLE</b>	<b>4.778,87</b>	<b>38.436,57</b>	<b>33.657,70</b>	<b>704,30%</b>
Impuesto sobre Fracción Básica	0,00	0,00	0,00	0%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>4.778,87</b>	<b>38.436,57</b>	<b>33.657,70</b>	<b>704,30%</b>

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## **INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

### **Ventas Netas**

Como se puede apreciar en el análisis horizontal del estado de resultados, en el periodo 2019-2020 las ventas tuvieron un crecimiento del 38,53%, esto se debe a que gracias a la predisposición del propietario del Almacén y en vista de los resultados obtenidos con anterioridad, se lograron implementar algunas estrategias de ventas en conjunto, sumando promociones y adicional el tema del marketing digital permitieron obtener buenos resultados, se espera que con el desarrollo del modelo de gestión financiero se logren adaptar completamente las estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **Costo de ventas**

El costo de ventas es directamente proporcional al volumen de ventas, se puede observar que durante el periodo 2020 las ventas se incrementaron en un 38,53% gracias a las estrategias de promoción y publicidad implementadas, de igual manera el costo de ventas se incrementó en un 31,01% pero a diferencia del periodo 2019 el costo de ventas aumentó por debajo del crecimiento de las ventas, esto debido a que se aprovecharon mejor los recursos y se logró establecer un mejor plazo de crédito con los proveedores.

### **Gastos Operativos**

Desde el punto de vista financiero son todos los desembolsos relacionados con la actividad de la empresa básicamente con los que se manejan las operaciones y también se relacionan con las ventas. En el Almacén los gastos de operación y ventas han decrecido en un -22.71% en el periodo de evaluación, esto con relación al bajo crecimiento porcentual del costo de ventas lo cual si impactó de manera positiva en la disminución de los gastos.

### **Utilidad del periodo**

La utilidad del ejercicio representa la ganancia de la empresa en un periodo determinado, gracias al crecimiento notable de las ventas en el año 2020 la utilidad antes de participación trabajadores de este periodo se incrementó en un 846,24% con relación al 2019; lo cual representa un 704,30% en la utilidad del ejercicio, en el año 2020 a pesar de que al inicio se presentaron problemas de liquidez con el paso de los meses se logró reivindicar el posicionamiento de la empresa y sus estrategias permitiendo cerrar el año de manera satisfactoria.

#### *3.2.5.4 Análisis vertical de los Estados Financieros*

A través del análisis vertical de los estados financieros se pretende demostrar si la empresa se encuentra equilibrada financieramente, esto se cumple solo a través de los siguientes principios financieros:

- Si los activos corrientes superan a los pasivos corrientes y ambos crecen o decrecen de manera proporcional.
- Si las deudas de largo plazo y capital propio cubren a los activos fijos o no corrientes.

Entonces la finalidad del análisis vertical es establecer el porcentaje que cada cuenta está comprometido con respecto al total de los activos, y, así mismo las cuentas del pasivo con su total, a continuación, se realiza el siguiente análisis vertical del Almacén León del periodo 2019-2020:

3.2.5.5 Análisis vertical Balance General

**Tabla 35-3:** Análisis Vertical del Balance General

<b>ALMACÉN LEÓN</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical %</b>	<b>2020</b>	<b>Análisis Vertical %</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Caja-Bancos	963,93	0,37%	245,29	0,08%
Inventario de Mercaderías	229.530,00	87,00%	212.284,00	71,16%
Crédito Tributario IVA	16.850,19	6,39%	8.971,06	3,01%
Crédito Tributario R.F	0,00	0,00%	6,13	0,00%
Crédito Tributario R.F año anterior	0,00	0,00%	299,07	0,10%
Impuestos Retenidos I.R	379,69	0,14%	411,25	0,14%
Anticipo I.R	0,00	0,00%	2.994,25	1,00%
Cuentas por Cobrar	15.000,00	5,69%	72.005,75	24,14%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>262.723,81</b>	<b>99,58%</b>	<b>297.216,80</b>	<b>99,63%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Muebles y Enseres	500,00	0,19%	500,00	0,17%
Equipos de Computación	600,00	0,23%	600,00	0,20%
Vehículos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Depre Propiedad, planta y equipo	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>1.100,00</b>	<b>0,42%</b>	<b>1.100,00</b>	<b>0,37%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>263.823,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>298.316,80</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	138.547,67	52,52%	67.611,59	22,66%
Impuestos por pagar	262,73	0,10%	472,31	0,16%
15% Trabajadores	0,00	0,00%	6782,92	2,27%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>138.810,40</b>	<b>52,61%</b>	<b>74.866,82</b>	<b>25,10%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	82.129,00	31,13%	142.129,00	47,64%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>82.129,00</b>	<b>31,13%</b>	<b>142.129,00</b>	<b>47,64%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>220.939,40</b>	<b>83,75%</b>	<b>216.995,82</b>	<b>72,74%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Aportes Propios	7.248,07	2,75%	42.884,41	14,38%
Utilidades Ejercicios anteriores	30.857,47	11,70%		0,00%
Utilidad presente Ejercicio	4.778,87	1,81%	38.436,57	12,88%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.884,41</b>	<b>16,25%</b>	<b>81.320,98</b>	<b>27,26%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>263.823,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>298.316,80</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021



## **INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL**

### **Activo**

Como se puede observar en el análisis vertical de los periodos 2019-2020 la cuenta Inventario de Mercaderías tiene un peso del 79% aproximadamente en promedio del total de activos, le sigue cuentas por cobrar con un 15% aproximadamente en promedio. En lo que respecta a los activos no corrientes en ambos periodos de análisis tiene un promedio aproximado de 0,40% la revaloración del total de activos.

### **Pasivo**

En el análisis vertical del pasivo se puede observar de igual manera que en los periodos de evaluación 2019-2020, el peso del pasivo fue de aproximadamente el 78,25% en promedio del total de activos, esto quiere decir que los activos se encuentran financiados en un 78,25% con el pasivo.

Dentro del 78,25% del total de pasivos, los rubros más significativos o más fuertes son: pago a proveedores con un peso del 37,59% en promedio y las obligaciones financieras con un peso del 39,39% en promedio, resulta conveniente para razones de fortaleza financiera que los activos sean financiados en gran parte por aporte de los socios o en este caso de capital propio demostrando así que el almacén tiene solidez financiera.

### **Patrimonio**

En cuanto al patrimonio en los periodos de evaluación 2019-2020 representa tan solo el 21,76% en promedio del total de activos, siendo el valor más importante los aportes propios los cuales representan el 8,57% en promedio y finalmente la utilidad del ejercicio en ambos periodos es del 7,35% en promedio viéndose influenciado por el crecimiento del año 2020.

3.2.5.6 Análisis vertical del Estado de Resultados

**Tabla 36-3:** Análisis Vertical del Estado de Resultados

<b>ALMACÉN LEÓN</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical %</b>	<b>2020</b>	<b>Análisis Vertical %</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas Gravadas 12	376.704,04	95,30%	547.577,78	100,00%
Utilidad por Venta de Activo Fijo	18.575,67	4.70%	0,00	
<b>Ventas netas</b>	<b>395.279,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>547.577,78</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO</b>				
<b>Costo de ventas</b>	<b>373.284,16</b>	<b>94,44%</b>	<b>489.051,44</b>	<b>89,31%</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>21.995,55</b>	<b>5,56%</b>	<b>58.526,34</b>	<b>10,69%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>Gastos operativos</b>	<b>17.216,68</b>	<b>4,36%</b>	<b>13.306,85</b>	<b>2,43%</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>4.778,87</b>	<b>1,21%</b>	<b>45.219,49</b>	<b>8,26%</b>
Otros Ingresos. Intereses Ganados	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Utilidad antes participación trabajadores</b>	<b>4.778,87</b>	<b>1,21%</b>	<b>45.219,49</b>	<b>8,26%</b>
15 % Participación Utilidades	0,00	0,00%	6.782,92	1,24%
<b>UTILIDAD TRIBUTABLE</b>	<b>4.778,87</b>	<b>1,21%</b>	<b>38.436,57</b>	<b>7,02%</b>
Impuesto sobre Fracción Básica	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>4.778,87</b>	<b>1,21%</b>	<b>38.436,57</b>	<b>7,02%</b>

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## **Ventas**

Para el estudio del análisis vertical las ventas netas representan el 100% del total, por lo tanto, cada una de las partidas serán analizadas en base a las ventas netas, dentro del año 2019 las ventas brutas representan el 95,30% del total de ventas y tan solo el 4,70% correspondía a otros ingresos del total de ventas y en el 2020 las ventas brutas representan el 100%.

## **Costo de ventas**

El costo de ventas es directamente proporcional al volumen de ventas y además son los costos directos en la comercialización de los productos, siendo este valor el que se ha invertido para comprar la mercadería que luego pasaría a ser vendida. En el Almacén el costo de ventas representa el 91,88% aproximadamente en promedio del total de ventas, por lo que daría a entender que el margen bruto de utilidad o con lo que financia el resto de gastos se representa por el 8,13%.

## **Gastos operativos**

Como se puede observar en la tabla la suma de los gastos operativos y utilidad operacional absorben cerca del 8,13% en promedio del margen bruto, de los cuales netamente gastos operativos corresponden al 3,40% aproximadamente en promedio.

## **Utilidad del periodo**

En vista de que los gastos operativos absorben cerca de la totalidad del margen bruto de la operación, el porcentaje que corresponde a la utilidad es mínima con relación a las ventas efectuadas, esto representa cerca del 4,12% aproximadamente en promedio siendo un porcentaje muy pequeño.

## **Análisis general**

Una vez realizado los análisis (horizontal y vertical) de los estados financieros, se puede definir que el Almacén debe poner énfasis en los rubros que están disminuyendo la rentabilidad de la empresa como cuentas por cobrar, costo de ventas, gastos operacionales y los pasivos; que son las cuentas principales que deben ser analizadas de manera minuciosa y por esta razón será necesario evaluar y analizar que estrategias y políticas permitirán desarrollar y mantener ventajas

competitivas para la empresa, de esta manera se agregará valor al almacén y esto se evidenciará en el modelo propuesto.

## INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros nos permiten analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia del almacén; aplicando cada una de las fórmulas, por lo tanto, se procederá a evaluar todos los índices financieros con el objetivo de examinar la situación financiera de la empresa, estableciendo que errores se presentan con el fin de tomar acciones correctivas.

### Razones de liquidez

La liquidez se define como la capacidad que tiene la organización de saldar las obligaciones que ha adquirido con terceros a corto plazo a medida que estas vencen, de esta manera se puede conocer la solvencia que tiene el almacén en la actualidad y su capacidad de permanecer solvente en situaciones adversas, a continuación, se presentarán los principales índices de liquidez calculados en los últimos 2 años.

**Tabla 37-3:** Razones de Liquidez aplicados

Indicadores de liquidez		
Índices	2019	2020
Capital de trabajo (\$)	123.913,41	222.349,98
Razón corriente (veces)	1,89	3,97
Prueba ácida (\$)	0,24	1,13

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

#### 3.2.5.7 Análisis indicadores de liquidez

### Capital de trabajo

Como se puede observar en la tabla de indicadores de liquidez, el capital de trabajo es positivo en ambos periodos de evaluación; en el año 2019 tenemos \$ 123.913,41 y en el año 2020 \$ 222.349,98 dando así un aproximado de \$ 173.131,70 dólares en promedio, en general estos valores reflejan un patrimonio estable, pero demuestra que se debe mejorar un poco más este indicador y representarlo en el Modelo de gestión propuesto.

### **Razón corriente**

Es un indicador financiero que permite determinar la liquidez de una empresa o la capacidad que esta tiene para disponer de efectivo ante una eventualidad o contingencia que se presente. El almacén presenta en promedio una razón corriente de 2.93, es decir que por cada dólar de deuda en el pasivo corriente el almacén tiene 2,93 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, pero entre más veces superen los activos corrientes a los pasivos corriente esto no quiere decir que se tenga una mejor posición financiera ya esta situación indica que hay una inadecuada gestión del disponible.

### **Prueba ácida**

Es un indicador financiero utilizado también para medir la liquidez de la empresa, aporta conocimiento sobre la capacidad que se tiene para pagar sus deudas inmediatas, la prueba ácida del almacén en el año 2019 es de \$0.24 y en el año 2020 es de \$1.13 dando un promedio de \$ 0,69 esto indica que la empresa no tiene grandes problemas para afrontar sus responsabilidades a corto plazo, pero hay que prestar atención a los activos líquidos necesarios para enfrentar las obligaciones de mejor manera.

Cabe recalcar que en los periodos de estudio el año 2019 ha sido el que ha presentado más problemas, pero los valores del año 2020 han compensado estos números, es por esta razón que si los analizamos en promedio los valores se reflejan de mejor forma para la empresa.

### **Razones de estructura de capital y solvencia**

Los indicadores de solvencia indican la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones contractuales a corto y largo plazo, representando conceptos de interés y demás gastos financieros, así como el reembolso oportuno del monto adeudado. Este indicador permite medir el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de una empresa y permite reconocer si existe la posibilidad de endeudamiento de la empresa o no.

**Tabla 38-3:** Razones de estructura de capital y solvencia aplicados

Indicadores de estructura de capital y solvencia		
Índices	2019	2020
Apalancamiento total	84%	73%
Apalancamiento parcial	31%	48%
Patrimonio	16%	27%

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Análisis indicadores de estructura de capital y solvencia**

En base a la tabla anterior se puede observar que el nivel de apalancamiento total en el año 2019 es del 84% y en el año 2020 es del 73%; es decir que el almacén tiene un promedio de endeudamiento del 79% frente a sus activos, esto indica que el almacén se financia en gran manera de obligaciones o deudas con terceros algo que aumenta el riesgo a largo plazo, en cuanto al apalancamiento financiero es necesario poner énfasis en aplicar estrategias que se direccionen a disminuir el nivel de endeudamiento a un nivel óptimo menos del 50%, mejorando así su capital y solvencia.

**Razones de actividad**

Estos indicadores permiten medir la eficiencia de la utilización de los activos en las operaciones y la recuperación de los mismos. A continuación, se detalla mediante la tabla cada una de ellas:

**Tabla 39-3:** Razones de Actividad aplicados

Indicadores de actividad		
Índices	2019	2020
Rotación de cartera	25,11	7,60
Periodo promedio de cobro (días)	14	48
Rotación de inventarios (veces)	1,63	2,30
Periodo de rotación de inventarios (días)	221	157
Rotación del activo	1,50	1,84
Rotación de cuentas por pagar (veces)	2,69	7,23
Periodo de rotación de cuentas por pagar (días)	134	50

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### **Rotación de cartera en veces**

La rotación de cartera registrada en el periodo 2019 es de 25,11 veces y en el 2020 es de 7,60 veces dando un promedio de 16,36; por lo cual se deberá implementar mejoras en el ámbito de ventas y recaudación, siendo el camino más óptimo el garantizar el recaudo de la cartera haciendo más fácil el pago a sus clientes.

### **Periodo promedio de cobro**

En cuanto a este indicador, en el periodo 2019 se registra aproximadamente 14 días en recuperar los saldos de los clientes o cartera comercial, en cambio en el periodo 2020 se registra un aproximado de 48 días; esto debido al incremento de las cuentas por cobrar y por la falta de compromiso de clientes nuevos, en base a esto se puede recomendar a Almacenes León plantear políticas de cobro flexibles.

### **Rotación de inventarios**

En base a este indicador, se puede apreciar en el periodo 2019 la rotación de inventarios es del 1,63 expresando el número de veces en que se renovó las existencias, si se hace una aproximación significa que rotó 2 veces el inventario transformándose en efectivo o cuentas por cobrar. En cambio, para el año 2020 fue de 2,30 veces de rotación esto debido a que las ventas fueron mayor al año anterior, es decir Almacenes León ha tenido aceptación en el mercado de línea blanca.

### **Periodo de rotación de inventarios**

En Almacenes León la rotación de inventarios en el periodo 2019 fue de 221 días; mientras tanto en el periodo 2020 fue de 157 días un crecimiento con respecto al periodo 2019. Esto demuestra que Almacén León no es tan eficiente al momento de generar ventas.

### **Rotación del activo**

En Almacenes León la rotación del activo en el periodo 2019 fue de 1,50 veces, mientras que en el periodo 2020 fue de 1,84 veces, lo que quiere expresar que en los dos periodos de análisis los activos rotaron un aproximado de 1,67 veces para completar el 100% de las ventas.

## Rotación de cuentas por pagar

Mediante este indicador se puede apreciar la relación que existe entre Almacén León y sus proveedores, de acuerdo a los registros en el periodo 2019 fue de 2,69 lo que demuestra que tiene 134 días para hacer frente al pago de sus deudas y en el periodo 2020 fue de 7,23 veces, para una mejor comprensión significa que Almacén León tiene 50 días de plazo para hacer frente a las obligaciones con sus proveedores. Se debe prestar atención a este indicador debido a que el tiempo en hacerse efectivo la cuenta por cobrar es de 48 días, por lo tanto, se recomienda para las futuras acciones disminuir el tiempo en la recaudación de las cuentas por cobrar; ya que el almacén tiene apenas dos días en el cual ya debe pagar a sus proveedores; incluso no todos clientes pagan la fecha que les toca.

## Razones de rentabilidad

Estos indicadores se utilizan para medir el nivel de ganancias que puede obtener una empresa con respecto a los activos que posee o sobre el capital aportado de sus socios, evaluando la gestión administrativa del almacén con respecto a los costos y gastos, transformando los valores de ventas en utilidades. A través de estos indicadores un potencial inversionista podrá analizar la manera en cómo pueden retornar sus inversiones, analizando la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

**Tabla 40-3:** Razones de Rentabilidad aplicados

Indicadores de estructura de capital y solvencia		
Índices	2019	2020
Margen bruto de utilidad	5,56%	10,69%
Margen operacional	1,21%	8,26%
Margen neto (ROS)	1,21%	7,02%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	11,14%	47,27%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	1,81%	12,88%

Fuente: Almacén León

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## Margen bruto de utilidad

Mide el porcentaje que queda por cada dólar de venta después de que el almacén canceló sus bienes, como se puede observar en los periodos de evaluación se presenta un crecimiento del 5,13% con relación al año pasado lo cual indica un buen margen de utilidad.



Es decir, por cada dólar que el almacén factura en el periodo 2019 tiene 5,56% de utilidad y en el periodo 2020 tiene 10,69% para hacer frente a los gastos.

### **Margen operacional**

Evalúa las ventas netas con respecto a la utilidad operacional, en el almacén el margen operacional en el periodo 2019 fue de 1,21% y en el periodo 2020 fue de 8.26%; dando así un promedio de 4,74%, se espera que con el modelo propuesto se logre incrementar este indicador gracias a las estrategias.

### **Margen neto (ROS)**

El margen neto del año 2019 es bajo en comparación con el periodo 2020, en promedio es del 4,12% se recomienda aplicar estrategias que favorezcan la mejora de este indicador, reduciendo gastos innecesarios.

Es decir, por cada dólar que el almacén facturó en el periodo 2019 tuvo 1,21% de utilidad, mientras que en el periodo 2020 tuvo 7,02% de utilidad.

### **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

Este indicador mide el desempeño de los accionistas con respecto a la utilidad obtenida en el periodo, en el año 2020 hubo un crecimiento del 36,13% por lo que es necesario mantener los niveles que han logrado este incremento.

### **Rendimiento sobre el Activo (ROA)**

Mide la rentabilidad del activo total con respecto a la utilidad neta, en Almacenes León la rentabilidad sobre el activo total ha sido variable, creciendo de un periodo a otro en un 11,07 % alcanzando en el 2020 un 12,88%, es recomendable revisar las estrategias actuales y si es necesario modificarlas para lograr incrementar estos valores.

### 3.2.6 *Análisis del macro entorno*

#### **a. Economía**

Según (Torres, 2020), Ecuador arrancó el año con un déficit en sus cuentas fiscales de USD 3.400 millones, pero, tras el golpe de la pandemia de Covid-19 en la economía mundial, el Estado se vio frente a una caída de ingresos por recaudación tributaria y por exportaciones petroleras del orden de USD 4.200 millones. En este contexto según el exministro de finanzas, Fausto Ortiz menciona que el déficit fiscal durante 2020 puede estar bordeando USD 7.600 millones y USD 8.000 millones. Otro factor es el precio de petróleo que bajó, como resultado el país se enfrenta a situaciones complejas.

Pero de acuerdo a (El universo, 2020), el miércoles 29 de octubre de 2020 se aprobó un acuerdo de 27 meses en el marco del Servicio Ampliado (SAF) del FMI con Ecuador, por un monto equivalente a \$ 6.500 millones. El financiamiento tiene un plazo de 10 años (cuatro de gracia) y una tasa de interés del 2,9%. Por sus características “excepcionales”, el país accede a financiamiento equivalente a un 660% de cuota en el FMI, mucho mayor a la que pudo haber accedido en condiciones normales.

Por lo tanto, el destino de este financiamiento será para cancelar e igualarse en los pagos con instituciones públicas y proveedores. Con el objeto de mejorar la economía del país para generar un crecimiento sostenible, debido a que el Fondo Monetario menciona que el país decrecerá el 11% del Producto Interno Bruto. Pero con los créditos que aprobó el FMI será un panorama favorable para los ecuatorianos.

#### **b. Producto interno bruto (PIB)**

Según (Significados, 2020), PIB son las siglas de “producto interno bruto” o “producto interior bruto”. El PIB es el valor monetario de todos los bienes y servicios procedentes de un territorio comprendido en un período determinado, normalmente un año.

Por lo tanto, es un indicador que permite medir si la economía de una nación está en crecimiento o decrecimiento en la producción de bienes y servicios. Prácticamente suma todos los bienes y servicios que se produce en el país en un periodo establecido en unidades monetarias, permitiendo ver el desarrollo del país y el grado de competitividad.

En la siguiente tabla se podrá visualizar la estructura del PIB por sectores.

**Tabla 41-3:** Estructura del PIB

<b>ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO 2015-2019</b>					
<b>Miles de dólares</b>					
<b>Período / Industrias</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8.405,7	8.441,5	8.533,1	8.410,8	8.368,3
Acuicultura y pesca de camarón	444,6	501,5	659,7	668,0	721,7
Pesca (excepto camarón)	537,5	570,2	537,2	547,3	575,8
Petróleo y minas	4.690,7	3.800,4	5.023,9	6.167,4	6.032,8
Refinación de Petróleo	808,2	949,1	1.117,0	1.221,4	1.087,3
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	13.513,0	13.592,3	13.866,1	13.779,0	13.962,6
Suministro de electricidad y agua	1.508,7	1.685,3	1.826,4	1.710,6	1.892,1
Construcción	11.125,4	11.976,0	12.087,4	12.125,1	11.690,8
Comercio	10.218,2	9.631,9	9.960,1	10.163,5	10.146,2
Alojamiento y servicios de comida	2.083,1	2.123,2	2.225,4	2.314,3	2.414,3
Transporte	4.773,3	5.414,1	5.387,4	5.534,9	5.620,1
Correo y Comunicaciones	1.983,7	1.915,6	1.931,6	1.971,0	2.011,9
Actividades de servicios financieros	3.164,7	3.072,6	3.536,3	3.688,1	3.905,3
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6.886,5	6.574,1	7.071,8	7.818,6	7.919,0
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8.488,9	8.777,5	9.280,0	9.741,8	9.738,5
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.659,5	6.884,8	7.062,2	7.049,7	6.799,0
Servicio doméstico	433,8	487,5	538,2	548,3	526,0
Otros Servicios (1)	6.317,0	6.640,9	6.439,0	6.496,0	6.628,8
<b>TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO</b>	<b>92.042,5</b>	<b>93.038,3</b>	<b>97.082,7</b>	<b>99.956,0</b>	<b>100.040,6</b>
<b>OTROS ELEMENTOS DEL PIB</b>	<b>7.247,9</b>	<b>6.899,4</b>	<b>7.213,1</b>	<b>7.606,1</b>	<b>7.395,0</b>
<b>PIB</b>	<b>99.290,4</b>	<b>99.937,7</b>	<b>104.295,9</b>	<b>107.562,0</b>	<b>107.435,7</b>

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Tabla 42-3:** Total del PIB 2015-2019

<b>Período</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PIB</b>	99.290,40	99.937,70	104.295,90	107.562,00	107.435,70
<b>Variación</b>		647,30	4.358,20	3.266,10	-126,30

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Realizado por: Mishqui, L. 2021

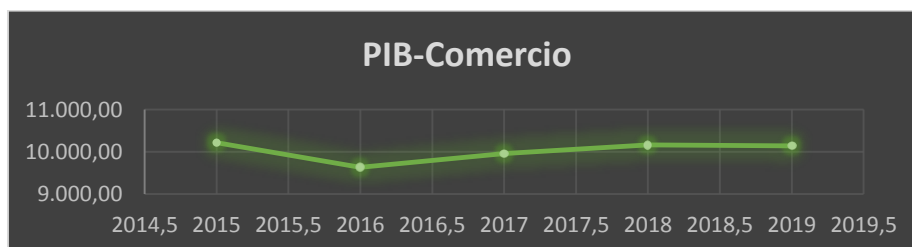
Analizando el PIB durante el periodo de 2015-2019, donde podemos visualizar que ha mantenido un crecimiento notable en 2018 pues se alcanza un monto de USD 107.562,00 con respecto a los periodos elegidos, pero a la par también se nota el crecimiento que ha tenido de 2017 por un valor USD 4.358,20; Para el periodo de 2019 el PIB tuvo una drástica baja pues llegó a USD 107.435,70, con un valor negativo de USD -126,30 esto expresado en millones de dólares. Lo cual demuestra que el país tuvo una baja producción y también responde a la política económica, al desempleo, y en general la falta de competitividad que tiene el país.

**Tabla 43-3: PIB-Comercio**

Comercio	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL</b>	10.218,20	9.631,90	9.960,10	10.163,50	10.146,20

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Gráfico 27-3. PIB comercio variación por años**

Realizado por: Mishqui, L. 2021

En el gráfico se puede visualizar que el sector del comercio tuvo en 2015 USD 10.218,20, pero para los siguientes periodos de 2016 decreció a USD 9.631,90, luego fue paulatinamente creciendo para 2017, 2018 y 2019 llegando a registrar un ingreso de USD 10.146,20. Por lo cual este sector tiene un factor alentador en la economía del país para los siguientes periodos.

### c. PIB per cápita

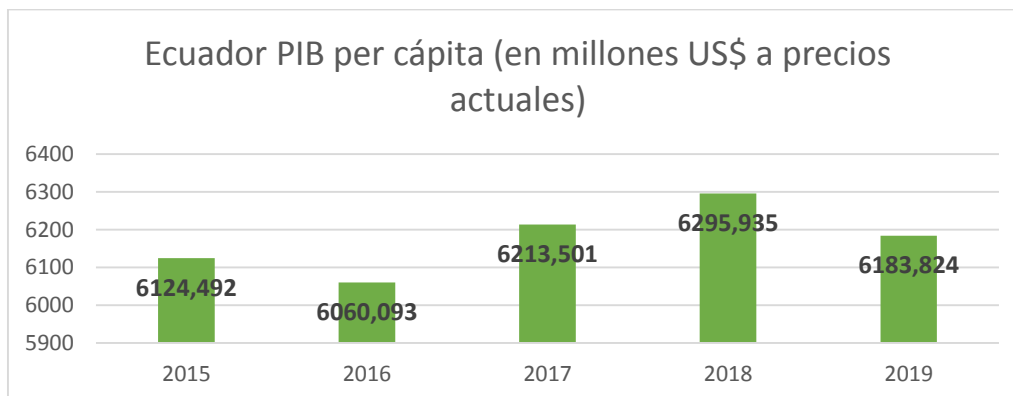
En el Ecuador el PIB per cápita ha variado durante este periodo tomando en cuenta que en el año 2018 fue de USD 6295.935.40 dólares, siendo el valor mayor, pero para el periodo 2019 donde se nota la reducción a USD 6183,823.82 dólares expresado en millones.

**Tabla 44-3:** Indicador Per Cápita

País	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Ecuador	PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	6.124,492	6060,093	6213,501	6295,935	6183,824

Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Realizado por: Mishqui, L. 2021



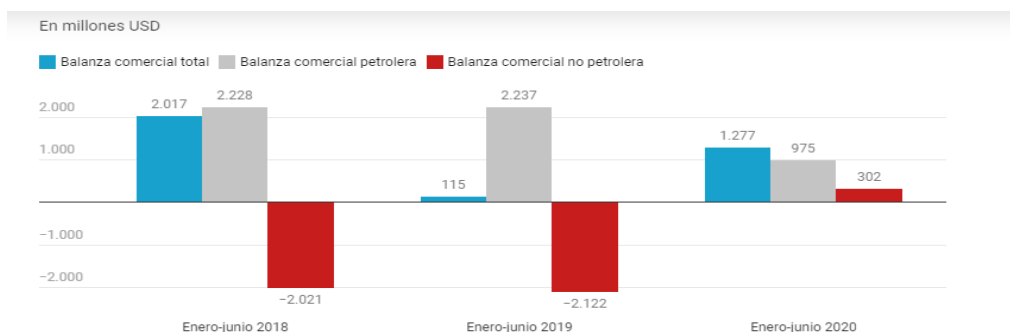
**Gráfico 28-3.** Ecuador PIB per cápita

Realizado por: Mishqui, L. 2021

De acuerdo al Banco Mundial el PIB per cápita para Ecuador en 2019 llegó a USD 6183,824 un valor reducido a comparación del año 2018 que fue de USD 6295,935. Esto permite medir el crecimiento de la economía, cabe mencionar que por términos generales no todos los habitantes perciben el mismo valor por cuestiones de distribución y oportunidades. Existen grupos que acaparan un porcentaje mayor, este dato macro permite conocer si el país está en condiciones donde los inversionistas estarán dispuestos a establecer negocios.

#### d. Balanza comercial

Es un indicador de diferencia entre las exportaciones e importaciones de un país en un periodo de tiempo, lo cual puede generar resultados con superávit cuando las exportaciones son mayores a la importación, pero cuando se forma contraria es un déficit comercial perjudicando al país.

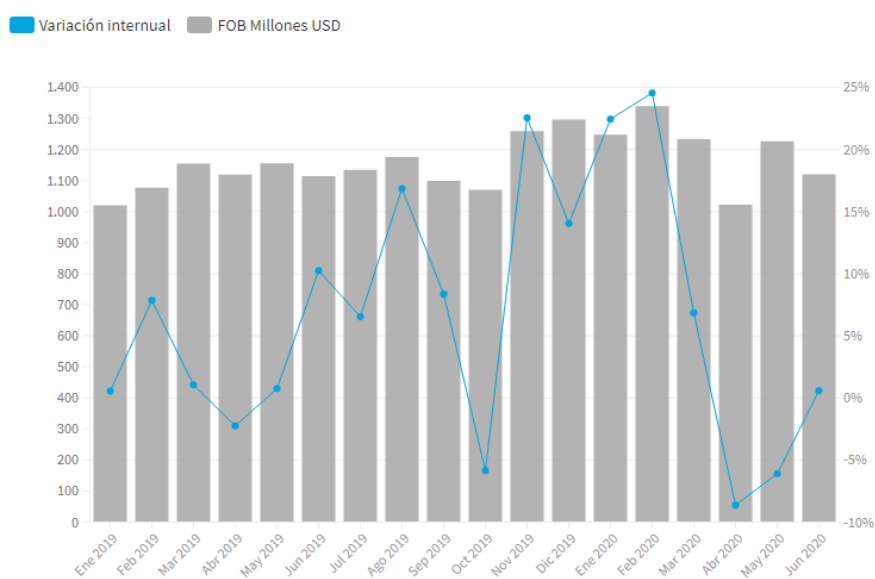


**Figura 6-3.** Evolución de la Balanza Comercial (Enero-Junio)

Realizado por: Mishqui, L. 2021

De acuerdo a (Primicias, 2020), en la gráfica la balanza comercial de Ecuador registró un superávit de USD 1.277 millones en el periodo Enero-junio 2020, es decir USD 1.162 millones más que en el mismo período del año 2019, según el Banco Central. Para Rene Vásconez experto en negocios internacionales, menciona que se da por la disminución de importaciones equivalente a -24,4%, todo esto por la pandemia. Las exportaciones también se contrajeron 13,6% o el equivalente a USD 1.500 millones en el primer semestre de 2020 en comparación con el mismo período de 2019. La baja en las exportaciones se debe a una contracción de las ventas petroleras, porque las no petroleras crecieron 9,2%.

### Exportaciones



**Figura 7-3.** Evolución de las exportaciones no petroleras  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

En la primera mitad de 2020, la balanza comercial no petrolera alcanzó USD 301 millones, mejorando su saldo en USD 2.423 millones frente al primer semestre de 2019, cuando se registró un déficit de USD 2.122 millones. Que la balanza comercial no petrolera haya sido positiva se debe, especialmente, a la caída de las importaciones en un 20,7%. A eso se suma el aumento de las exportaciones en 9,2%, impulsadas por bienes como el banano, el cacao y la madera. La demanda de las exportaciones no petroleras de Ecuador se ha sostenido porque son bienes primarios. Este grupo de productos registró un aumento en volumen de 3% entre el primer semestre de 2020 y el mismo período de 2019.

## Importaciones

En millones USD

Rubro	Valor FOB	Variación 2020/2019	Principal proveedor
Máquinas y aparatos mecánicos	949	-26	China
Máquinas y aparatos eléctricos	665	-26	China
Productos farmacéuticos	536	14	China
Vehículos	401	-48	Colombia
Plásticos y manufacturas	397	-18	EEUU

**Figura 8-3.** Importaciones no petroleras

Realizado por: Mishqui, L. 2021

Para (Primicias, 2020), en el primer semestre de 2020, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 8.230 millones, una baja de 24,4% o el equivalente a USD 2.661 millones menos frente al mismo período de 2019. Si se analiza por tipo de productos de importación, los combustibles y los lubricantes fueron los que más se contrajeron entre enero y junio de 2020, al descender 39,6%. Le siguen los bienes de capital y los de consumo, con una baja de 30,8% y 22,6%, respectivamente. La caída de las importaciones de materias primas en el primer semestre de 2020 fue de 12%. Después de los vehículos, las máquinas y aparatos mecánicos y eléctricos son los dos rubros de las importaciones no petroleras que más han caído en el primer semestre de 2020 frente al mismo período de 2019, según la Federación Ecuatoriana de Exportadores.

### e. Impuesto

#### Impuesto a la renta para el 2020

Según (Montaño, 2020), el SRI actualizó los rangos de las tablas que regulan el impuesto a la renta para el 2020 mediante la Resolución No. 63 publicada el 1 de enero de 2020. Este año fiscal, deberán pagar impuesto a la renta las personas que ganen más de 11.315 dólares anuales. La base de 2019 fue de 11.310 dólares, 5 menos que este año. El impuesto a la renta correspondiente al 2020 vence en 2021, en marzo para las personas naturales y en abril para las sociedades y empresas.

DESDE (EN DÓLARES)	HASTA (EN DÓLARES)	% DEL IMPUESTO
0	11.315	0%
11.315	14.416	5%
14.416	18.018	10%
18.018	21.639	12%
21.639	43.268	15%
43.268	64.887	20%
64.887	86.516	25%
86.516	115.338	30%
115.338	En adelante	35%

**Figura 9-3.** Impuesto a la renta 2020

Realizado por: Mishqui, L. 2021

Según (Montaño, 2020), la recaudación tributaria de 2019 es la más alta en toda la historia del Servicio de Rentas Internas (SRI): de enero a diciembre se recaudaron 14.269 millones de dólares. Es un 2,8% más que el año anterior. Durante 2019, por el Impuesto a la Renta se recaudaron 4.770 millones de dólares. 9,2% más que en 2018. Para 2020, según el presupuesto general del Estado, se recaudarán más de 14 mil millones de dólares en impuestos.

### **Se formaliza el pago del impuesto al valor agregado IVA en la importación de servicios digitales**

En otro contexto el (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020), a partir del 16 de septiembre de 2020, el pago por la importación de servicios digitales prestados por no residentes del Ecuador, deberá incluir el cobro del Impuesto al Valor Agregado (IVA), de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, así como en el artículo 56 de la Ley de Régimen Tributario Interno, tal como se lo hace con cualquier otro bien o servicio que se comercialice en el Ecuador. La Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria no creó un nuevo impuesto, sino estableció reglas para lograr un mismo tratamiento tributario aplicable a servicios digitales que se presta por proveedores residentes en Ecuador (con IVA) y a aquellos servicios digitales que son prestados por proveedores residentes en el extranjero.



## **Microempresarios pueden cumplir de manera simplificada con sus obligaciones tributarias**

Según (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020) publicó el catastro de personas naturales y sociedades que se acogen al Régimen Impositivo para Microempresas para el ejercicio fiscal 2021; además actualizó el catastro correspondiente al ejercicio fiscal 2020, en cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria.

Este régimen permite a los microempresarios cumplir sus obligaciones tributarias de forma ágil y simplificada, pues su estructura se basa en tres ejes:

1. Reducir significativamente en número de deberes formales pasando así de 36 obligaciones generales anuales, en algunos casos incluso 48 obligaciones anuales a un máximo de 8 obligaciones anuales.
2. Apoyar a la liquidez del microempresario siendo uno de los principales retos de un nuevo emprendedor y en este caso al microempresario, la flexibilidad de presentar sus obligaciones tributarias de forma semestral, le otorga al contribuyente varios meses de apoyo en relación a la liquidez, puesto que el desembolso de las obligaciones tributarias no las efectuará mensualmente sino de manera semestral.
3. Agilizar y simplificar el cumplimiento de sus obligaciones, a fin de que su contribución impositiva sea rápida y sin complicaciones, puesto que una tarifa específica sobre sus ingresos le proporciona al empresario control sobre su utilidad y le evita toda la carga operativa que representa, en un régimen general, el cálculo del Impuesto a la Renta.

### **f. Tasa de interés**

Según (El universo, 2020), existen varios productos financieros que las instituciones se encuentran ofertando actualmente por la crisis derivada por la pandemia del coronavirus COVID-19. Uno de los factores a tomar en cuenta es la tasa de interés que tienen los productos bancarios como los créditos. Según un informe técnico de julio del 2019, de la Asociación de Bancos del Ecuador, la tasa de interés activa debe cubrir la prima de riesgo, los costos operativos, los costos de fondeo, impuestos, contribuciones y la ganancia.

Los valores de las tasas activas efectivas son publicados mensualmente por el Banco Central del Ecuador y rigen para las entidades financieras privadas, públicas y del sector popular y solidario. Esto son las tasas que rigen en el informe de julio:

### **Productivo**

- Productivo Corporativo: Tasa activa efectiva referencial (9,08%) / Tasa activa efectiva máxima (9,33%).

- Productivo Empresarial: Tasa activa efectiva referencial (9,50%) / Tasa activa efectiva máxima (10,21%).
- Productivo PYMES: Tasa activa efectiva referencial (11,46%) / Tasa activa efectiva máxima (11,83%).
- Productivo Agrícola y Ganadero: Tasa activa efectiva referencial (8,34%) / Tasa activa efectiva máxima (8,53%)

### **Comercial**

- Comercial ordinario: tasa activa efectiva referencial (9,24%) / tasa activa efectiva máxima (11,83%)
- Comercial prioritario corporativo: tasa activa efectiva referencial (9,12%) / tasa activa efectiva máxima (9,33%)
- Comercial prioritario empresarial: tasa activa efectiva referencial (9,65%) / tasa activa efectiva máxima (10,21%)
- Comercial prioritario pymes: tasa activa efectiva referencial (10,84%) / tasa activa efectiva máxima (11,83%).

### **Consumo**

- Consumo Ordinario: Tasa activa efectiva referencial (16,57%) / Tasa activa efectiva máxima (17,30%).
- Consumo Prioritario: Tasa activa efectiva referencial (16,78%) / Tasa activa efectiva máxima (17,30%).

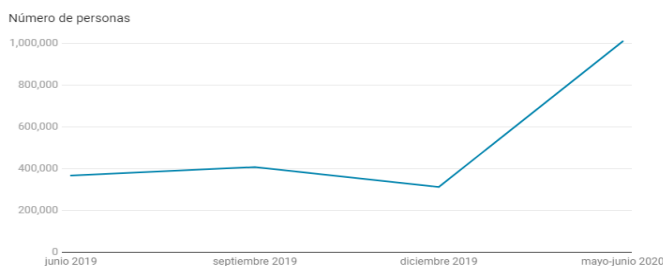
### **Educativo**

- Educativo: Tasa activa efectiva referencial (9,38%) / Tasa activa efectiva máxima (9,50%).
- Educativo Social: Tasa activa efectiva referencial (7,30%) / Tasa activa efectiva máxima (7,50%).
- Vivienda de Interés Público: Tasa activa efectiva referencial (4,83%) / Tasa activa efectiva máxima (4,99%).
- Vivienda de Interés Social: Tasa activa efectiva máxima (4,99%).

### **g. Desempleo**

En este contexto (Angulo, 2020), en base al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el desempleo pasó de 3,8 % en diciembre del año pasado, a 13,3 % entre mayo y junio de 2020, es decir, un incremento de 9,5 puntos porcentuales. Según datos del INEC, 1'009.582 se reportaron

como desempleados, entre mayo y junio de este año. Es decir, 698.449 personas perdieron su empleo comparado con diciembre del año pasado.

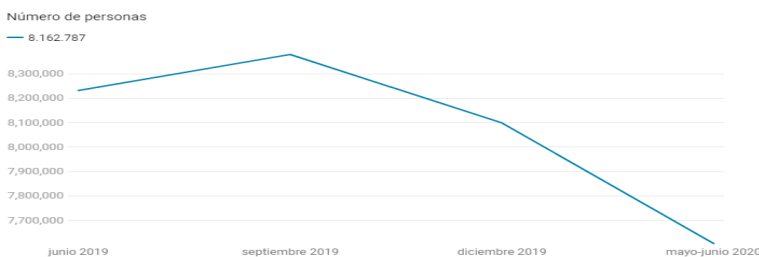


**Figura 10-3.** Evolución del desempleo en Ecuador entre 2019-2020

Realizado por: Mishqui, L. 2021

Además (Angulo, 2020), señala que la tasa de empleo inadecuado se disparó a 67,4 %, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC). Entre mayo y junio de 2020, apenas el 16,7% de los trabajadores en Ecuador tenía un empleo adecuado, según las últimas cifras de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), que en esta ocasión se elaboró por medio de una encuesta telefónica.

Otra cifra que presentó un incremento histórico importante es el subempleo. Tras la crisis económica se duplicó: pasó de 17,8% en diciembre de 2019 a 35,5 % en mayo-junio de 2020. Asimismo, el empleo adecuado se derrumbó de al pasar de 38,8 % a 16,7 % en los mismos períodos mencionados. La Población Económicamente Activa (PEA) también se achicó en el país. Pasó de 65,3 % a fines de 2019 a 60,9 % tras la pandemia, la más baja desde 2007.



**Figura 11-3.** Población Económicamente Activa entre 2019-2020

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## h. Demanda

Según (El universo, 2020) el entretenimiento y la utilidad motivaron las compras de electrodomésticos durante la pandemia del COVID-19.

Estar en casa implicó buscar nuevas alternativas para pasar el tiempo. La conexión a internet y la programación streaming fue muy demandada, de ahí que los televisores fueron los más comprados. Las computadoras portátiles y de escritorio también tuvieron su demanda.

Los diez electrodomésticos más comprados durante la pandemia son:

1. Televisores de 50" o más
2. Refrigeradoras
3. Lavadoras
4. Computadoras portátiles (Laptops)
5. Computadoras de Escritorio (PC)
6. Cocinas
7. Microondas
8. Secadoras
9. Equipos de Audio y Video
10. Artículos de línea café (licuadoras, arroceras, tostadoras, sandwicheras...)

Según (Alvarado & Pacheco, 2020) la línea blanca se apoyó en las ventas en línea Los almacenes que venden electrodomésticos se han apoyado en las ventas en línea para mantenerse. Pero en ese este sector hubo también una baja del 28% entre enero y mayo del 2020. Andrés Mata, director ejecutivo de la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador (Asadelec), dijo que en esta temporada se ha demandado televisores, aires acondicionados, refrigeradoras y cocinas, lavadoras y cocinas. Las tiendas han optado por brindar a los clientes mayores facilidades de pago y ofertas. Otras empresas realizaron ajustes en la nómina.

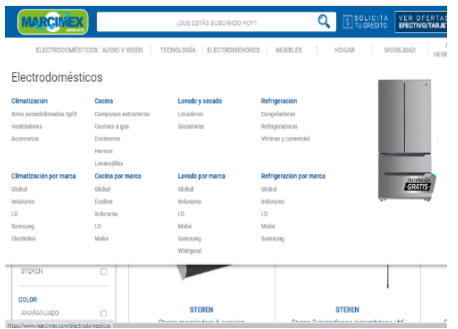
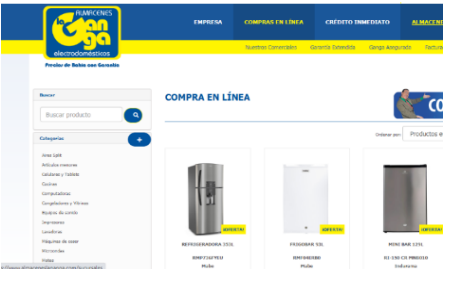
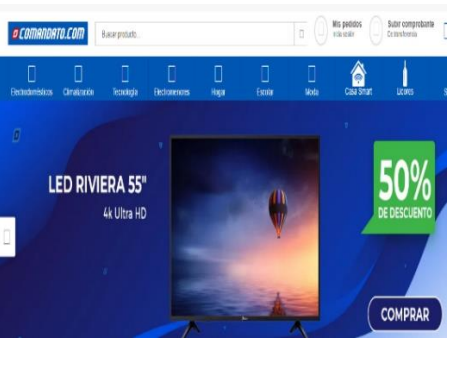
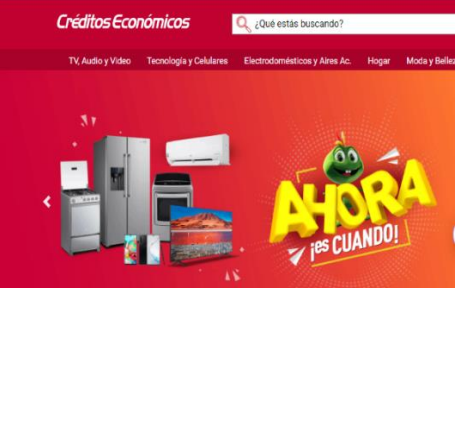
### **Competencia**

La principal competencia son prácticamente empresas que están consolidadas con años de experiencia en el mercado, no obstante, cabe recalcar que son más adaptables a los cambios un ejemplo claro son la utilización de plataforma virtuales, pues es un medio por el cual se puede realizar la compra de artefactos. Otra de las ventajas es de abarcar un inventario mayor lo cual significa gran variedad a preferencia y elección de los clientes.



Estas empresas acaparan el comercio de almacenes que están en crecimiento, además dicha empresa cuenta con gestores para diferentes áreas lo cual es fundamental. Pero por razones económicas la mayoría de almacenes de baja escala gestionan de forma empírica respondiendo a las circunstancias del mercado.

3.2.6.1 Principales competidores directos

Tabla 45-3: Competidores directos

Empresa	Aspectos Generales	Página Web
<p><b>Marcimex</b></p>	<p>Según (Serrano, 2008), actualmente Marcimex goza de ser una de las empresas más eficientes en su medio con relación a la comercialización de electrodomésticos, a tal punto de ser reconocida como una de las 100 empresas más reconocida del Ecuador.</p>	
<p><b>La Ganga</b></p>	<p>De acuerdo a (Almacenes la Ganga, 2020), es una Empresa líder que comercializa electrodomésticos, que otorgando a la comunidad bienestar, comodidad y entretenimiento a los precios más bajos y con garantía.</p>	
<p><b>Comandato</b></p>	<p>Según (Comandato, 2020), ha evolucionado para sus clientes pensando en las necesidades de la familia, en sus proyectos, en sus sueños. Facilitan bienes, servicios y asesoría para el bienestar de las familias ecuatorianas, colaboradores, accionistas y la comunidad.</p>	
<p><b>Créditos Económicos</b></p>	<p>De acuerdo a (Créditos Económicos, 2020), Ser en el 2020 la mejor opción de compra para los consumidores en los mercados donde participamos, excediendo sus expectativas, siendo una empresa eficiente con crecimiento sostenido y referente para la sociedad, colaboradores, proveedores y accionista.</p>	

Continua

<p><b>Artefacta</b></p>	<p>En (Artefacta, 2020), Se fundó con inversión de capital peruano, lo que permitió que la empresa ingrese al mercado como planta de ensamblaje de electrodomésticos bajo el nombre de ELTESA, la cual logró crear los primeros productos de la compañía: un equipo de sonido y un televisor de 14 pulgadas marca Daiwa; sin embargo, ese mismo año la empresa decidió cambiar su estrategia comercial para enfocarse en la venta de electrodomésticos al detalle.</p>	
<p><b>Mabe</b></p>	<p>Actualmente, Mabe cuenta con presencia en 70 países, a través de 16 marcas y 18 plantas de producción. Sus ventas rondan los 13 millones de unidades por año y cuentan con más de 20 mil empleados por todo el mundo.</p>	
<p><b>Orve Hogar</b></p>	<p>De acuerdo a (Orve Hogar, 2020), Ofrecen electrodomésticos, productos de tecnología, motos y servicios complementarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida en los hogares de las familias. Su visión es ser la primera opción en el comercio del retail en el Ecuador, promoviendo una cultura de constante innovación y excelencia en el servicio hacia nuestros clientes.</p>	

Fuente: Investigación de campo  
 Realizado por: Mishqui, L. 2021

### **3.2.7 Análisis del micro entorno**

#### **3.2.7.1 Nombre de la empresa**

Almacenes León fue creada en el año 2012 como una empresa de carácter unipersonal, siendo el propietario del almacén el que ejerce las funciones de Gerente General, esta empresa se crea con el objetivo de comercializar electrodomésticos en lo que respecta a línea blanca, gris y marrón, además de incorporar una línea de productos como son las motocicletas y muebles.

#### **3.2.7.2 Ubicación**

Almacenes León se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, en las calles Olmedo 30-14 entre Lavalle y Juan Montalvo. Además, el almacén cuenta con una sucursal en el cantón Guamote, en las calles Primero de Agosto y Vargas Torres.

#### **3.2.7.3 Descripción del negocio**

Almacenes León es una empresa comercializadora de electrodomésticos al por menor, muebles para el hogar y motocicletas opera en el mercado ecuatoriano durante aproximadamente 8 años, cuenta con personal para el área de atención al cliente, ventas, y administrativo.

Para proyectar una buena imagen de la empresa, el almacén oferta un servicio de postventa, en mantenimiento y transporte a domicilio sin recargo, además de complementar la compra de los artículos con algún regalo adicional, lo cual hace más llamativo acceder a un artículo en este establecimiento.

No dispone de una bodega para el stock de repuestos algo que resulta sumamente necesario al momento de hacer uso de la garantía, se espera que en un tiempo determinado se logre consolidar esta bodega de modo que reduzca costos y gastos de fábrica.

#### **3.2.7.4 Plan Estratégico**

##### **Perspectiva Financiera**

- Garantizar un margen operacional del 3% y un ROE del 35%.
- Entregar a tiempo los informes financieros e identificar el valor agregado para los procesos contables y financieros.

- Optimizar costos operacionales.
- Maximizar la utilización de los recursos financieros.
- Incrementar las ventas anuales en un 20%.
- Cumplir con los presupuestos de gastos.

#### **Perspectiva del cliente**

- Mejorar los servicios en venta y postventa para todos los clientes del almacén.

#### **Perspectiva Interna**

- Posicionar el nombre del Almacén a nivel local y nacional.
- Mejorar el acceso de financiamiento a los clientes.
- Elaborar e implementar un plan de marketing.
- Lograr una adecuada estructuración de la organización.
- Actualizar y difundir canales de contactos directos con los proveedores.
- Desarrollar procedimientos para manejar eficientemente el nivel de stocks mínimo y máximo.
- Mejorar las condiciones comerciales con los proveedores.
- Efectuar un análisis que permita direccionar adecuadamente la línea de productos.

#### *3.2.7.5 Mercados objetivos*

Almacenes León es una empresa que tiene tres mercados objetivos, el primero es comercializar electrodomésticos en línea blanca, marrón y gris, los cuales se destinan a un mercado potencial como es toda la provincia de Chimborazo, cada uno de los hogares de esta provincia se pueden beneficiar del financiamiento de esta empresa, renovando y cambiando sus artículos viejos por unos nuevos de manera accesible.

En el segundo mercado objetivo de Almacenes León está el sector del transporte, en el cual la empresa busca posicionarse en la provincia como líder en la venta de motocicletas, la marca Hyundai que comercializa, se han convertido en una de las principales marcas de preferencia por parte de los consumidores, siendo un plus a la hora de competir en el mercado.

El tercer mercado objetivo de Almacenes León es comercializar una amplia línea de muebles en la provincia, de esta manera la finalidad de Almacenes León es posicionar su imagen de manera que se vuelva más competitiva al abarcar diferentes segmentos de mercado los cuales permiten satisfacer las necesidades y cumplir con las principales expectativas de los clientes actuales y potenciales.



En la búsqueda de brindar a su clientela un servicio de calidad y tomando en cuenta diversos factores en la compra de los diversos artículos el Almacén ha establecido como política al igual que en diversos establecimientos, aquellos casos en los que se presenten fallas en los productos que se comercializa no se cobra ningún valor por reparación puesto que este valor ya es cubierto por la garantía dependiendo del tipo del producto.

#### *3.2.7.6 Descripción de los procesos de comercialización o venta*

El almacén con la finalidad de ofrecer mayor comodidad y seguridad al cliente en la compra que espera realizar, ha controlado el proceso de compra en el área de ventas hasta la oferta del servicio de postventa, llevando a cabo lo siguiente:

**a) Procedimiento para la comercialización de electrodomésticos, muebles, motocicletas.**

- Una vez que el cliente ha ingresado al almacén o de manera virtual (llamada telefónica u online) para adquirir el producto deseado, el asesor recibe el detalle de compra, receptando la necesidad.
- Acorde a la necesidad del cliente y al detalle presentado el ejecutivo de ventas indicará las características y precio de cada producto mostrado, en base a la lista de precios elaborando así una proforma en el sistema.
- Los ejecutivos de ventas revisarán en el sistema la disponibilidad de stock del producto esperado, en caso de que el artículo no se encuentre disponible se informará al cliente sobre la fecha de entrega de la unidad, previa consulta con el Gerente o supervisor de ventas.
- En caso de que el cliente requiera realizar un crédito se solicitará los siguientes documentos además de una revisión previa en el buró de crédito:
  - A. Copia de cédula y papeleta de votación
  - B. Pago de algún servicio básico.
- Si la negociación culmina con la aceptación del cliente sea en efectivo o a crédito, el ejecutivo de ventas se dispondrá a realizar la facturación del producto, en el que constan: las características de la unidad, valor, garantía y plazo de entrega.
- Una vez emitido el documento o factura se entrega con visto bueno del supervisor de ventas para proceder a la firma del cliente, archivando una copia del mismo.
- Finalmente se realiza la entrega en el domicilio del cliente en caso de requerirlo con la instalación respectiva.

#### **b) Planificación y control de ventas.**

La planificación y el control de ventas de Almacenes León se lo realiza de manera manual llevando un control de sus ventas en un archivo en Excel; en la cual en una columna al final se detallan los nombres y apellidos de quienes compran los artículos y la fecha de salida de cada artículo, así mismo se marca con rojo los artículos que fueron vendidos y al finalizar cada año se contabiliza con las mercaderías existentes en la bodega.

#### **c) Descripción de los procesos de adquisición o compra.**

Para realizar la compra de cualquier mercadería que hace falta en el almacén; el supervisor de ventas ejecuta el pedido de acuerdo a la cantidad que necesita.

El pedido se lo realiza a través de una llamada telefónica en donde se pone en contacto con el asistente de ventas del proveedor y se solicita los artículos que necesita el almacén; pero también se lo realiza cuando el asistente de ventas visita de manera directa al almacén y toma el pedido detallando el modelo, costo y el tiempo de entrega de los artículos.

En el tiempo de entrega establecido llegan los proveedores a hacer la entrega de la mercadería en la cual hacen el descargo y el supervisor de ventas del almacén realiza la respectiva comprobación de que cada uno de los artículos esté en perfectas condiciones.

Luego, se realiza el pago al transportista de las mercaderías.

Inmediatamente se registra en un archivo de Excel las nuevas mercaderías que llegaron.

Al día siguiente llega el asistente de ventas a realizar el cobro en el cual el gerente extiende el cheque en los plazos establecidos.

#### *3.2.7.7 Estrategia competitiva*

La estrategia competitiva es un medio para lograr alcanzar una ventaja competitiva, es decir, es un conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ejecutan con la finalidad de obtener una posición ventajosa frente a los competidores del mercado, lo cual genera a largo plazo una ventaja competitiva sostenible de manera que también influye en mejorar la rentabilidad del almacén, por esta razón el presente trabajo se centrará en tres pilares fundamentales que le permitan mantenerse en el mercado a niveles competitivos:

##### **1. Liderazgo en costos**

El almacén centra sus operaciones en realizar la compra de sus productos a bajos costos de manera que se pueda maximizar el volumen de ventas, de manera que se mantenga la calidad y el buen

servicio frente a los de su competencia, para esto el almacén requiere hacer uso de un fuerte poder de negociación con los proveedores que le permitan obtener buenos productos a menores costos.

Además de esa estrategia también será necesario realizar rígidos controles de costos en todas las actividades de la empresa, de manera que se comprometan a reducir los costos operativos mejorando la utilidad operacional, si el almacén logra disminuir sus costos y maximizar sus utilidades se volverá más competitiva, factor que le permite mantenerse estable dentro del mercado.

## **2. La diferenciación y valor agregado**

En el mercado en el cual compite el almacén los productos que se comercializan son similares, por lo que las formas de diferenciación radican en: el precio de venta, atención al cliente, rapidez de entrega y oferta de productos complementarios.

En base a las formas de diferenciación antes mencionadas se buscará que el almacén dote a los productos que comercializa de cualidades únicas que le permitan ser valorada de manera positiva por los potenciales clientes y a su vez cobrar precios superiores lo cual mejoraría la rentabilidad, por esta razón el precio a establecerse deberá ser en función al valor adicional añadido diferenciándolo con respecto a los productos de la competencia de manera influyente y atractiva.

Es necesario que para su implementación siempre se evalué previamente la sensibilidad del precio en el mercado y también se debe tener en cuenta que las características diferenciales asumidas puedan ser imitadas por la competencia pudiendo ocasionar que los consumidores no lo valoren suficientemente, por lo que habrá que considerar estos posibles escenarios al momento de establecer las estrategias de diferenciación y valor agregado.

## **3. Enfoque**

Esta estrategia consiste en atender de mejor manera las necesidades de los clientes a través de centrar la atención del mercado una línea de productos en específico, el almacén ha buscado englobar en su servicio diversas líneas de producto a menor escala que le permitan acaparar la demanda del mercado, buscando satisfacer las exigencias del consumidor al unir productos de interés, haciendo más atractivo y beneficioso adquirir varios productos en una sola empresa a un costo más accesible.

### 3.2.7.8 Cadena de valor y ventaja competitiva

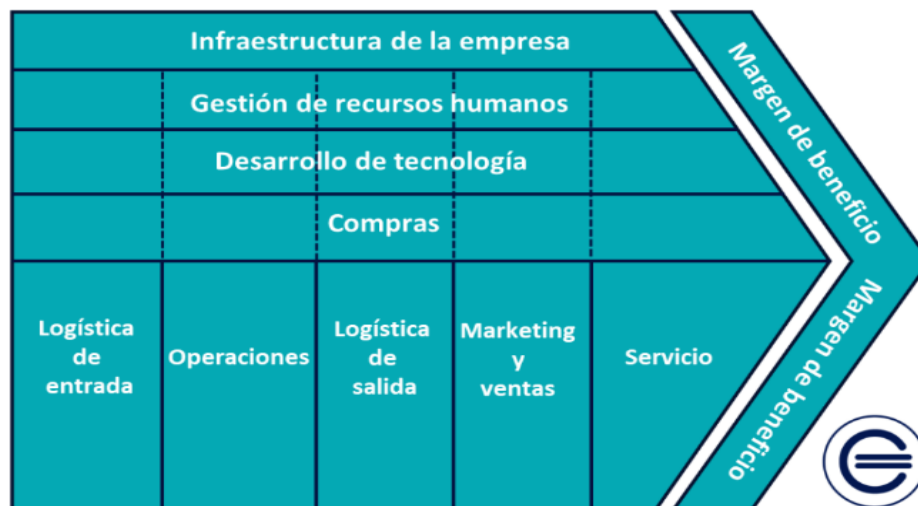
#### Ventaja competitiva

Según (Espinoza, 2017), el término de competitividad define el éxito o el fracaso porque las empresas hoy en día deben subsistir en mercados aún más competitivos y tener una diferenciación de los demás es primordial para tener participaciones en el mercado y por eso surge la necesidad de definir la ventaja competitiva.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras. (pág.1)

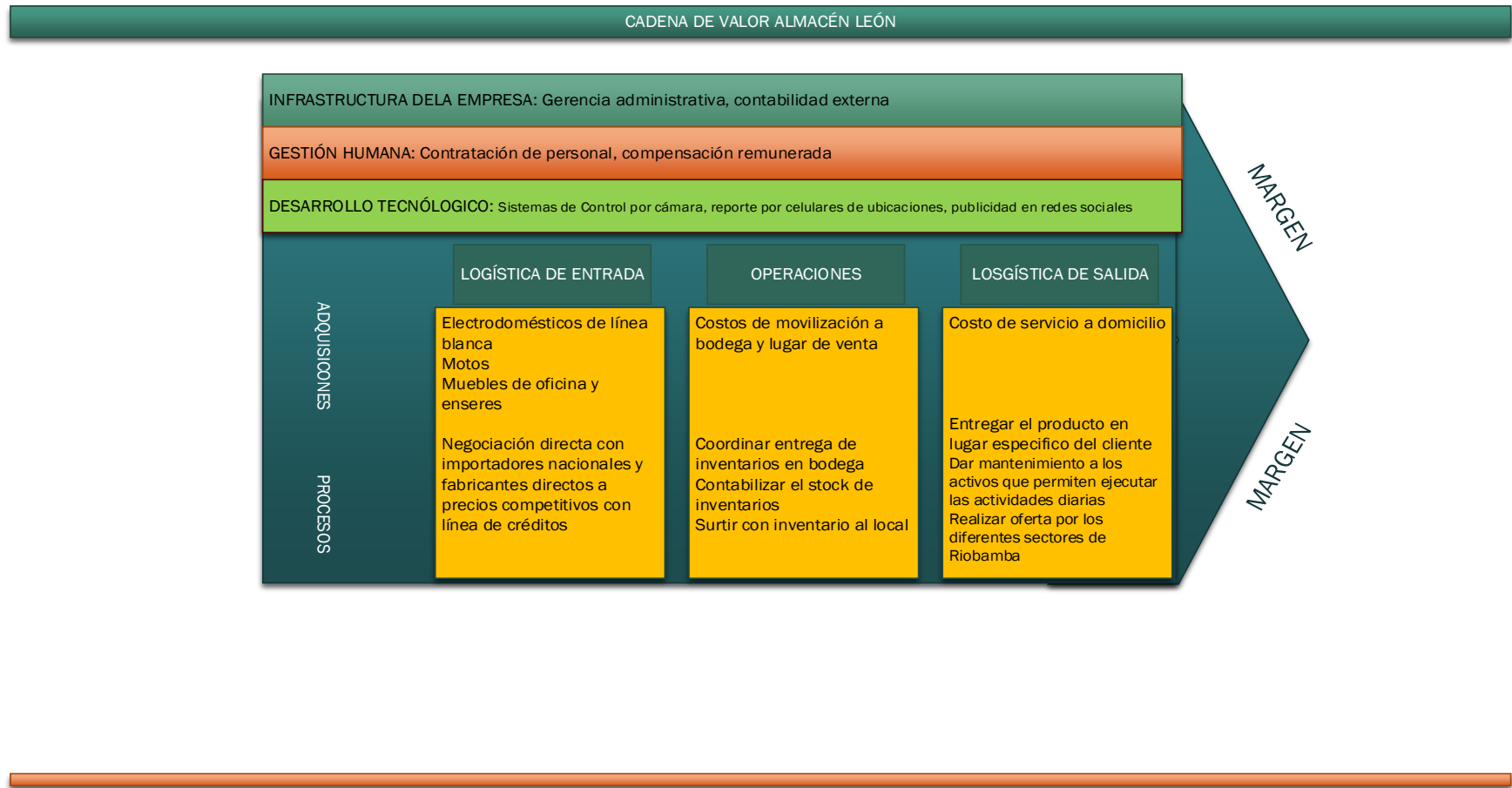
#### Cadena de valor

Para (Peiró, 2018), “La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa”. (pág.1)



**Figura 12-3.** Cadena de valor

Realizado por: Mishqui, L. 2021



**Figura 13-3.** Cadena de valor Almacén León  
 Realizado por: Mishqui, L. 2021

De acuerdo a la estructura de la cadena de valor de Almacén León, la infraestructura de la empresa se ve formado por el Gerente General Ing. Cesar León quien cuenta con vastos conocimientos en administración y experiencia en el comercio de línea blanca, conjuntamente con el respaldo de las declaraciones y manejo de la contabilidad encargado por una contadora externa. En la gestión humana se cuenta con la contratación del personal y la remuneración bajos las leyes establecidas por las entidades de control. En cuanto al desarrollo tecnológico Almacén León tiene equipos de oficina para las gestiones y control de inventarios, a su vez cuenta con sistema de vigilancia tanto en las bodegas como en el local para ubicar al personal.

Por ende, la ventaja competitiva en Almacenes León es el poder de negociación con importadores directos y fabricantes nacionales esto permite ofertar a precios más competitivos, otro de la ventaja es contar con una gran variedad de artículos disponibles para la venta en la que el cliente pueda escoger de acuerdo a su necesidad. Una de las características del cual se puede recalcar a Almacén León es contar con personal que tienen la responsabilidad de salir a ofrecer el stock de inventarios por los distintos sectores de la provincia de Chimborazo, tanto rural como urbano con el objeto de atraer nuevos clientes debido a cuestiones de movilización por parte de los consumidores.

### 3.2.8 Análisis FODA

Para diagnosticar el estado actual de Almacén León se utiliza la matriz FODA, para lo cual se consideró la información que fue recabada con las distintas herramientas de recolección, siendo una de ellas la entrevista al gerente, visitas de campo donde se generan el problema de estudio y demás aspectos primordiales.

**Tabla 46-3:** Análisis FODA

Nº	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Cuenta con amplias bodegas para el almacenamiento de los artículos	Local en lugar estratégico
2	Gran variedad en inventario	Realizar ventas online
3	Cumple con los permisos de comercialización	Gobierno promociona líneas de crédito con intereses bajos
4	Tiene liquidez de 3,97	Posibilidad de expansión a otro sector de Riobamba
5	Tiene activos fijos necesarios para actividades dentro de la empresa	
Nº	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Crecimiento de cuentas por cobrar	Incremento de competencia por el sector en línea blanca
2	Carece de políticas para gestionar los inventarios	Inflación en los precios
3	Falta de capacitación permanente al personal para mejorar el servicio de atención	Importación por contrabando sin pagar aranceles
4	o	Panorama económico incierto en el país
5	Falta de un modelo de gestión financiera que le permita identificar la realidad económica y financiera del almacén	Reducción de la economía del país por la pandemia (Covid 19)

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### **3.2.9 *Discusión de resultados***

Una vez realizado el análisis interno y externo y de haber determinado la situación financiera del Almacén, se llega a la conclusión de que si no son atendidas de manera oportuna los escenarios que requieren de atención y si no se toman medidas correctivas para solucionar aquellos escenarios negativos podrían desencadenar consecuencias graves en términos de rentabilidad; es tarea de la gestión financiera enfrentarlas en coordinación con los otros niveles estratégicos de la organización.

En consecuencia y en base a la problemática detectada, debemos establecer mecanismos adecuados que nos permitan una administración financiera eficiente y de calidad. En base a ello se ha aplicado un modelo de gestión financiero que intenta responder a los parámetros de rentabilidad y sobre todo apoyar el proceso final de toma de decisiones. Sin embargo, hay que remarcar que el modelo pretende apoyar contundentemente en la solución de los problemas detectados, convirtiendo un escenario negativo en un propósito de alcances positivos.

### **3.2.10 *Rediseño de la filosofía empresarial***

#### **Misión**

A través de una atención personalizada y servicio integral a sus clientes con productos de óptima calidad, garantía y líneas de crédito flexibles, permitir generar mejor calidad de vida en los hogares.

#### **3.2.10.1 *Misión reformada***

Comercializar electrodomésticos y muebles, brindando una atención personalizada direccionada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contando con un personal altamente capacitado que asesoran de manera óptima sobre nuestros productos, con el compromiso de mejorar la calidad de vida en sus hogares.

#### **Visión**

Ser líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles en la ciudad de Riobamba, aportando nuestro máximo esfuerzo para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.



### *3.2.10.2 Visión reformada*

Ser líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles en la ciudad de Riobamba dentro de 5 años, aportando el máximo esfuerzo de todo nuestro Talento Humano para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

### *3.2.10.3 Valores agregados*

Para el funcionamiento de una empresa es necesario que todos los empleados conozcan la filosofía básica y compartan ciertos valores mínimo que deberán regir todas las operaciones y relaciones.

Los valores que se presentan a continuación sirven como valor agregado al servicio que Almacenes León oferta a su distinguida clientela:

- **Atención al cliente**

Nuestro trabajo se orienta a la completa satisfacción de las necesidades del cliente. Los clientes son nuestra razón de ser, por lo que cualquier queja, comentario o sugerencia deberá ser bien recibida y atendida inmediatamente.

- **Calidad**

Desde la función de la empresa nos hemos caracterizados por prestar un servicio de calidad para poder diferenciarnos de nuestra competencia. La calidad no es valor agregado, sino un pilar fundamental de la satisfacción de nuestros clientes.

- **Puntualidad**

Sabiendo de la importancia de nuestros servicios para actividades económicas de nuestros clientes, debemos comprometernos a entregar todos los productos en el plazo estipulado o antes, casos en que sea posible.

- **Trabajo en equipo**

Se valora el trabajo en equipo, pues todos estamos conscientes de que el trabajo de varias personas en conjunto es mejor que el trabajo individual. El trabajo en equipo ayuda a una mejor comunicación entre los miembros de la empresa y redundante en el más ágil cumplimiento de las metas.

- **Equidad**

Los empleados deben ser remunerados conforme a su capacidad y productividad, para no crear discrepancias dentro de la organización. Los salarios deben ser competitivos para evitar que la rotación de personal sea muy alta, tomando en cuenta que la mano de obra calificada es una de los pilares que nos distingue de la competencia.

- **Honestidad**

Todos los miembros de la organización deben ser honestos con sus compañeros, con la empresa, con los clientes y con ellos mismos. Esto se valora mucho, pues en un equipo de gente honesta podemos saber que esperar de nuestros compañeros y generar fuertes lazos de competencia.

- **Responsabilidad**

Siempre les hemos cumplido a nuestros clientes, por lo que este sentido de responsabilidad debe permanecer. Debemos ser responsables en todos los ámbitos del negocio para mantener la imagen que nos distingue.

### **3.2.11 *Planeación financiera***

La planificación financiera consiste en un análisis detallado sobre la situación de la empresa y su entorno, sobre las que se establecerán los objetivos y las estrategias más apropiadas para conseguir el éxito, ejerce un papel fundamental dentro de la dirección financiera ya que permite anticiparse a los posibles escenarios que surgirían en base a las decisiones ejecutadas tratando de buscar un equilibrio económico a nivel organizacional.

La planeación financiera es un proceso integral, organizado, detallado y personalizado que busca garantizar la consecución de los objetivos financieros determinados previamente, en los plazos, costos y recursos necesarios disponibles. Para obtener una adecuada planeación financiera será necesario establecer objetivos, metas cuantificables y estrategias que aporten en su obtención, por lo tanto, en base al diagnóstico realizado hacia el almacén se determinaron los objetivos, metas y estrategias de los diferentes indicadores de manera que su impacto sea positivo.

## Matriz de objetivos y metas estratégicas

**Tabla 47-3:** Matriz de objetivos y metas estratégicas

MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS ESTRATEGICAS							
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Promedio años 2019 -2020	Metas para los años				
			2021	2022	2023	2024	2025
<b>Liquidez</b>	Mantener la liquidez corriente sobre la base del promedio de los años 2018 a 2019, para cumplir las obligaciones corrientes de la empresa.	2,93	3,05	3,15	3,25	3,35	3,45
	Incrementar la razón ácida para mejorar la liquidez y de esta manera no depender de la realización en el 100% de los inventarios.	0,69	0,75	0,85	0,95	1,05	1,15
<b>Endeudamiento</b>	Estructurar un portafolio de financiamiento con montos y plazos acorde a las operaciones de la empresa.	3,91	3,7	3,5	3,3	3,1	2,9
<b>Actividad</b>	Optimizar la rotación de inventarios para tener mejor gestión del capital de trabajo.	1,96	2,3	2,6	2,9	3,2	3,5
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar para mejorar la eficiencia del capital de trabajo y liquidez de la empresa (Días).	138	120	110	100	90	80
	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar apalancarse en medida posible con los proveedores (Días).	92	100	105	110	115	120
<b>Rendimiento</b>	Mantener el margen operacional de la empresa que permita continuar con la efectividad en el negocio.	4,74	4,74	4,74	4,74	4,74	4,74
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio que promueve el dar valor al capital de la empresa y sus accionistas. (ROE)	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0

**Fuente:** Elaboración propia a partir investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 3.2.11.1 Estrategias de liquidez

Como se pudo evidenciar en el análisis con respecto a los indicadores de liquidez, la razón corriente está en un nivel óptimo, por lo que el enfoque se direcciona hacia la prueba ácida el cual indica mayor atención con respecto a poseer activos líquidos necesarios que puedan afrontar las obligaciones del almacén. A continuación, se detalla la matriz de estrategias planteadas para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

**Tabla 48-3:** Estrategias de Liquidez

Estrategias de Liquidez			
Año	Meta	Estrategia	Actividad
2021	Mantener la liquidez corriente sobre 3,05	Reinversión de utilidades en un 50%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del modelo financiero al Gerente propietario del almacén.</li> <li>2. Informe de la aplicación del modelo al personal del almacén.</li> <li>3. Informe de la aplicación del Modelo por parte de la Gerencia.</li> <li>4. Aprobación de la aplicación del modelo por parte de la gerencia.</li> <li>5. Capacitación del modelo financiero al Gerente y al Supervisor.</li> </ol>
	Incrementar la razón ácida sobre 0,75	Realizar aportes al capital por parte del propietario del almacén en un 3% cada año.	
2022	Mantener la liquidez corriente sobre 3,15	Reinversión de utilidades en un 50%	N/A
	Incrementar la razón ácida sobre 0,85	Realizar aportes al capital por parte del propietario del almacén en un 3% cada año.	N/A
2023	Mantener la liquidez corriente sobre 3,25	Reinversión de utilidades en un 50%	N/A
	Incrementar la razón ácida sobre 0,95	Realizar aportes al capital por parte del propietario del almacén en un 3% cada año.	N/A
2024	Mantener la liquidez corriente sobre 3,35	Reinversión de utilidades en un 50%	N/A
	Incrementar la razón ácida sobre 1,05	Realizar aportes al capital por parte del propietario del almacén en un 3% cada año.	N/A

**Continúa**

**Continua**

<b>2025</b>	Mantener la liquidez corriente sobre 3,45	Reinversión de utilidades en un 50%	N/A
	Incrementar la razón ácida sobre 1,15	Realizar aportes al capital por parte del propietario del almacén en un 3% cada año.	N/A

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 3.2.11.2 Estrategias de Endeudamiento

En base al análisis de los indicadores de endeudamiento el apalancamiento del almacén se encuentra en niveles muy elevados, algo que puede aumentar la rentabilidad, pero a su vez está incrementando el riesgo de la empresa lo cual no es favorable para los acreedores y propietarios. A continuación, se detalla la matriz de estrategias planteadas con respecto a los niveles de endeudamiento para los próximos cinco años.

**Tabla 49-3:** Estrategias de Endeudamiento

<b>Estrategias de Endeudamiento</b>			
<b>Año</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
<b>2021</b>	Disminuir el apalancamiento del almacén a una razón de 3,7	Emitir título de acciones preferentes en el mercado de capitales, en un 20% del patrimonio anual.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presentación del modelo financiero al Gerente propietario del almacén.</li><li>2. Informe de la aplicación del modelo al personal del almacén.</li><li>3. Informe de la aplicación del Modelo por parte de la Gerencia.</li><li>4. Aprobación de la aplicación del modelo por parte de la gerencia.</li><li>5. Capacitación del modelo financiero al Gerente y al Supervisor.</li></ol>
<b>2022</b>	Disminuir el apalancamiento del almacén a una razón de 3,5	Emitir título de acciones preferentes en el mercado de capitales, en un 20% del patrimonio anual.	N/A
<b>2023</b>	Disminuir el apalancamiento del almacén a una razón de 3,3	Emitir título de acciones preferentes en el mercado de capitales, en un 20% del patrimonio anual.	N/A

**continua**

continua

<b>2024</b>	Disminuir el apalancamiento del almacén a una razón de 3,1	Emitir título de acciones preferentes en el mercado de capitales, en un 20% del patrimonio anual.	N/A
<b>2025</b>	Disminuir el apalancamiento del almacén a una razón de 2,9	Emitir título de acciones preferentes en el mercado de capitales, en un 20% del patrimonio anual.	N/A

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 3.2.11.3 Estrategias de actividad.

Como se puede evidenciar en el análisis de los indicadores de actividad, se observa que se puede mantener y optimizar algunos indicadores para mejorar la eficiencia del área financiera, a continuación, se presenta las estrategias planteadas para mejorar estos índices.

**Tabla 50-3:** Estrategias de Actividad

<b>Estrategias de Actividad</b>			
<b>Año</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>
<b>2021</b>	Optimizar la rotación de inventario en una razón de 2,3	Disminuir la compra de mercadería de poca rotación	1. Presentación del modelo financiero al Gerente propietario del almacén.
		Utilizar mecanismos de ventas para retirar del stock la mercadería de más de 2 años.	2. Informe de la aplicación del modelo al personal del almacén.
		Dar de baja los repuestos obsoletos o deteriorados que ya no se vayan a utilizar.	3. Informe de la aplicación del Modelo por parte de la Gerencia.
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar en 120 días	Dar en factoring el 20% de las cuentas por cobrar.	4. Aprobación de la aplicación del modelo por parte de la gerencia.
	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar en 100 días	Disminuir los costos de ventas en un 20%	5. Capacitación del modelo financiero al Gerente y al Supervisor.

continua

continua

2022	Optimizar la rotación de inventario en una razón de 2,6	Disminuir la compra de mercadería de poca rotación	N/A
		Utilizar mecanismos de ventas para retirar del stock la mercadería de más de 2 años.	N/A
		Dar de baja los repuestos obsoletos o deteriorados que ya no se vayan a utilizar.	N/A
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar en 110 días	Dar en factoring el 20% de las cuentas por cobrar.	N/A
	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar en 105 días	Disminuir los costos de ventas en un 30%	N/A
2023	Optimizar la rotación de inventario en una razón de 2,9	Disminuir la compra de mercadería de poca rotación	N/A
		Utilizar mecanismos de ventas para retirar del stock la mercadería de más de 2 años.	N/A
		Dar de baja los repuestos obsoletos o deteriorados que ya no se vayan a utilizar.	N/A
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar en 100 días	Dar en factoring el 20% de las cuentas por cobrar.	N/A
	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar en 110 días	Disminuir los costos de ventas en un 40%	N/A
2024	Optimizar la rotación de inventario en una razón de 3,2	Disminuir la compra de mercadería de poca rotación	N/A
		Utilizar mecanismos de ventas para retirar del stock la mercadería de más de 2 años.	N/A
		Dar de baja los repuestos obsoletos o deteriorados que ya no se vayan a utilizar.	N/A
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar en 90 días	Dar en factoring el 20% de las cuentas por cobrar.	N/A

continua



	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar en 115 días	Incrementar los plazos de pago en un 50%.	N/A
2025	Optimizar la rotación de inventario en una razón de 3,5	Disminuir la compra de mercadería de poca rotación	N/A
		Utilizar mecanismos de ventas para retirar del stock la mercadería de más de 2 años.	N/A
		Dar de baja los repuestos obsoletos o deteriorados que ya no se vayan a utilizar.	N/A
	Disminuir los días en las cuentas por cobrar en 80 días	Dar en factoring el 20% de las cuentas por cobrar.	N/A
	Incrementar el índice de rotación de cuentas por pagar en 120 días	Incrementar los plazos de pago en un 60%.	N/A

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

#### 3.2.11.4 Estrategia de Rentabilidad

Acorde al análisis realizado la rentabilidad del almacén no es del todo positiva, debido a diversos factores, principalmente debido a una inadecuada gestión del área financiera, aunque si bien es cierto que los gastos administrativos, financieros, de ventas y personales son necesarios para el óptimo funcionamiento de cualquier empresa, sin embargo si estos son excesivos o innecesarios pueden ser no beneficiosos para su rentabilidad, por esta razón las políticas y estrategias desarrolladas en este Modelo financiero permitirán un aprovechamiento de recursos y un manejo eficiente de la dirección financiera, de modo que se logre disminuir estas razones. A continuación, se presenta la matriz de estrategias.

**Tabla 51-3:** Estrategias de Rentabilidad

Estrategias de Rentabilidad			
Año	Meta	Estrategia	Actividad
2021	Mantener el margen operacional sobre una razón de 4,74	Mejorar en un 10% el crédito directo con los proveedores para disminuir los costos de la cartera de crédito.	1. Presentación del modelo financiero al Gerente propietario del almacén. 2. Informe de la aplicación del modelo al personal del almacén.
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a razón del 35,0	Mejorar la gestión de ventas para incrementar las ventas en un 30%	3. Informe de la aplicación del Modelo por parte de la Gerencia. 4. Aprobación de la aplicación del modelo por parte de la gerencia. 5. Capacitación del modelo financiero al Gerente y al Supervisor.
2022	Mantener el margen operacional sobre una razón de 4,74	Mejorar en un 10% el crédito directo con los proveedores para disminuir los costos de la cartera de crédito.	N/A
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a razón del 35,0	Mejorar la gestión de ventas para incrementar las ventas en un 30%	N/A
2023	Mantener el margen operacional sobre una razón de 4,74	Mejorar en un 10% el crédito directo con los proveedores para disminuir los costos de la cartera de crédito.	N/A
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a razón del 35,0	Mejorar la gestión de ventas para incrementar las ventas en un 30%	N/A
2024	Mantener el margen operacional sobre una razón de 4,74	Mejorar en un 10% el crédito directo con los proveedores para disminuir los costos de la cartera de crédito.	N/A
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a razón del 35,0	Mejorar la gestión de ventas para incrementar las ventas en un 30%	N/A

**continua**

2025	Mantener el margen operacional sobre una razón de 4,74	Mejorar en un 10% el crédito directo con los proveedores para disminuir los costos de la cartera de crédito.	N/A
	Mantener el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a razón del 35,0	Mejorar la gestión de ventas para incrementar las ventas en un 30%	N/A

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### 3.2.12 *Proyección financiera*

La planificación financiera da origen a la proyección financiera, el cual es una herramienta que permite calcular a través de un análisis financiero y contable, cuál será el desarrollo del almacén en un ejercicio fiscal futuro, de esta manera se podrá anticipar a los posibles utilidades o pérdidas del proyecto. Es decir que permite a la empresa pronosticar los resultados económicos-financieros futuros de la institución con respecto a sus operaciones.

Las proyecciones pueden mostrar diversos escenarios en los que se estima cual va a ser el nivel de gastos y la rentabilidad que podrían presentar las inversiones que realice la empresa, esta herramienta es muy importante debido a que será de gran utilidad para decidir en qué se invertirá el efectivo del almacén y cómo va a cambiar el nivel de ventas. De esta manera se podrá determinar cómo se cubrirán todas las necesidades y como se va a mejorar la liquidez de la empresa y con ello determinar el nivel de rentabilidad.

Entonces, una vez realizado el Modelo de Gestión Financiera se procede a realizar la proyección de los estados financieros, teniendo en cuenta que el activo en los periodos de evaluación ha mostrado un crecimiento promedio del 13,07%, para la proyección del año 2021 el cambio en el crecimiento estará determinado en función del incremento de capital, reinversión de utilidades, etc.

### 3.2.12.1 Ingreso estrategias al modelo

Para el ingreso de las estrategias se realiza un cuadro en el que se detallan las medidas propuestas con anterioridad:

**Tabla 52-3:** Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>		
<b>LIQUIDEZ</b>		
Reinversión de Utilidades	50.0%	%
Aporte al Capital Social	3.0%	%
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Emisión acciones preferentes (con respecto al Patrimonio)	10.0%	%
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Efectividad de cumplimiento Estrategias Rotación de Inventario</b>	48,33%	%
Disminuir la compra de artículos de poca rotación	55.0%	%
Promocionar los artículos con más de 2 años en stock	60.0%	%
Factoring cuentas por cobrar	30.0%	%
<b>Efectividad de cumplimiento Estrategias Rotación de Cuentas x Pagar</b>	55.0%	%
Incrementar el periodo de pago a proveedores	55.0%	%
<b>RENDIMIENTO</b>		
Efectividad de estrategias de venta (1 a 10)	10.0%	%
Ampliación de crédito directo con fábrica	10.0%	%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

3.2.12.2 Presentación de resultados

**Balance General Proyectado Almacén León**

**Tabla 53-3:** Balance General Proyectado

<b>ALMACÉN LEÓN</b>					
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Caja	23.677,78	43.564,74	73608,76	122.328,92	193.094,98
Inventario de Mercaderías	233.512,40	256.863,64	285.041,58	317.678,84	357.325,16
Crédito Tributario IVA	9.868,17	10.854,99	12.034,92	13.386,45	14.923,21
Crédito Tributario R.F	6,74	7,41	8,22	9,14	10,19
Crédito Tributario R.F año anterior	328,98	361,88	401,21	446,27	497,50
Impuestos Retenidos I.R	452,38	497,62	546,73	597,20	649,75
Anticipo I.R	3.293,68	3.623,05	3.980,64	4.348,06	4.730,69
Cuentas por Cobrar	57.604,60	63.365,06	69.872,65	76.356,83	83.366,39
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>328.744,73</b>	<b>379.138,39</b>	<b>445.494,73</b>	<b>535.151,71</b>	<b>654.597,87</b>
<b>NO CORRIENTE</b>					
Muebles y Enseres	550,00	630,00	730,00	820,00	890,00
Equipos de Computación	660,00	720,00	750,00	825,00	875,00
Terreno	10.000,00	12.000,00	13.000,00	14.000,00	16.000,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>11.210,00</b>	<b>13.350,00</b>	<b>14.480,00</b>	<b>15.645,00</b>	<b>17.765,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>339.954,73</b>	<b>392.488,39</b>	<b>459.974,73</b>	<b>550.796,71</b>	<b>672.362,87</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Proveedores	74.372,75	81.981,08	90.876,03	99.845,49	109.830,04
Impuestos por pagar	519,54	570,97	626,93	690,69	754,30
15% Trabajadores	9.682,44	13.576,49	19.318,74	28.599,59	42.269,81
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>84.574,73</b>	<b>96.128,54</b>	<b>110.821,70</b>	<b>129.135,77</b>	<b>152.854,16</b>
<b>NO CORRIENTE</b>					
Obligaciones Financieras	156.341,90	173.930,36	192.819,20	211.329,84	230.265,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>156.341,90</b>	<b>173.930,36</b>	<b>192.819,20</b>	<b>211.329,84</b>	<b>230.265,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>240.916,63</b>	<b>270.058,91</b>	<b>303.640,90</b>	<b>340.465,61</b>	<b>383.119,16</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes Propios	44.170,94	45.496,07	46.860,95	48.266,78	49.714,78
Utilidad presente Ejercicio	54.867,16	76.933,42	109.472,88	162.064,32	239.528,94
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>99.038,10</b>	<b>122.429,49</b>	<b>156.333,83</b>	<b>210.331,10</b>	<b>289.243,72</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>339.954,73</b>	<b>392.488,39</b>	<b>459.974,73</b>	<b>550.796,71</b>	<b>672.362,87</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## Estado de Resultados Proyectado Almacén León

**Tabla 54-3:** Estado de Resultados Proyectado

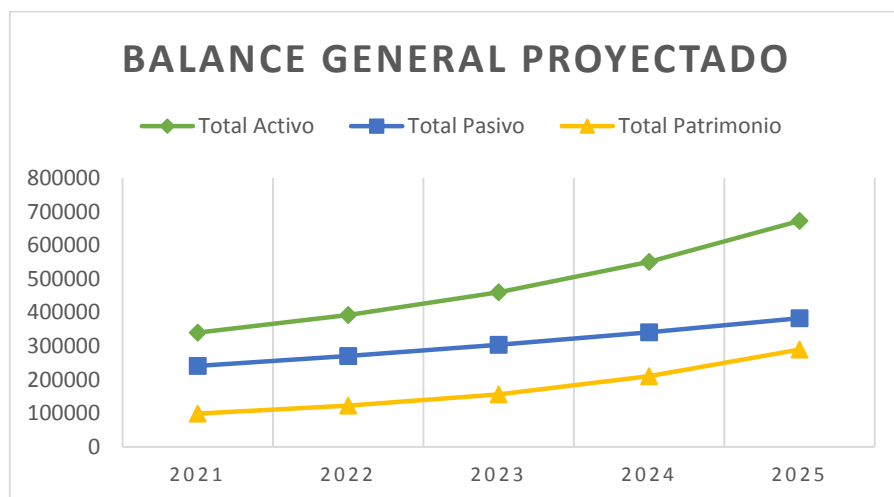
<b>ALMACÉN LEÓN</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ventas Gravadas 12	459578,93	560.686,29	690.933,72	855.721,41	1.065.544,30
Utilidad por Venta de Activo Fijo	208465,96	254.849,64	308.928,73	381.526,98	473.780,20
<b>Ventas netas</b>	<b>668044,89</b>	<b>815.535,93</b>	<b>999.862,45</b>	<b>1.237.248,39</b>	<b>1.539.324,51</b>
<b>COSTO</b>					
Costo de ventas	586861,73	704.234,08	845.080,89	1.014.097,07	1.216.916,48
Utilidad bruta en ventas	81183,16	111.301,85	154.781,56	223.151,32	322.408,02
<b>GASTOS</b>					
Gastos operativos	16633,56	20.791,95	25.989,94	32.487,42	40.609,28
Utilidad antes p. trabajadores	64549,6	90509,90	128791,62	190663,90	281798,75
15% Participación Utilidades	9682,44	13576,49	19318,74	28599,59	42269,81
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>54867,16</b>	<b>76933,42</b>	<b>109472,88</b>	<b>162064,32</b>	<b>239528,94</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### 3.2.12.3 Gráfico de los resultados

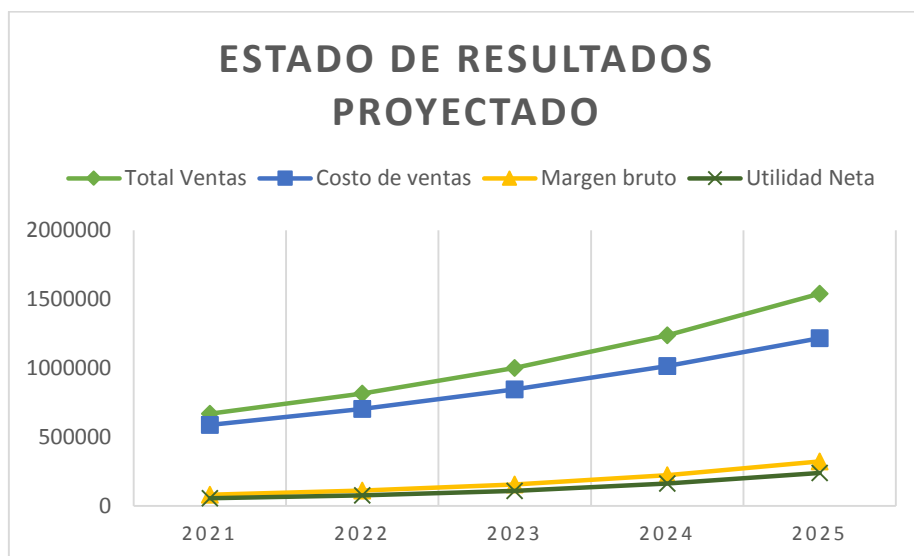
#### Balance General Proyectado



**Gráfico 29-3.** Balance General Proyectado

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### Estado de Resultados Projectado



**Gráfico 30-3.** Estado de Resultados Projectado  
Realizado por: Mishqui, L. 2021

#### 3.2.2 Evaluación de los Estados Financieros

Ahora se procederá a evaluar los estados financieros, siendo este un proceso importante para analizar la posición a futuro de Almacenes León, con lo cual se podrá observar si los objetivos planteados inicialmente han logrado cumplirse. Una vez evaluado los estados financieros se podrá detectar si la proyección realizada es coherente y si cumple con las expectativas del almacén y de su propietario.

Es importante realizar el análisis de forma vertical y horizontal de manera que los estados financieros sean evaluados adecuadamente, además se realizará el análisis respectivo de los principales indicadores financieros como son: liquidez, endeudamiento, actividad y rendimiento. Una vez culminada la proyección y el análisis se deberá realizar la semaforización de los indicadores para determinar el grado de cumplimiento de los indicadores de manera que se puedan revisar y en último caso modificarlos si es necesario.

**Análisis Vertical y Horizontal a los Estados Financieros con Modelo**

**Análisis Vertical Balance General Projectado**

**Tabla 55-3:** Análisis Vertical Balance General Projectado

<b>ALMACÉN LEÓN</b>										
<b>ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL</b>										
<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	<b>2025</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>										
<b>CORRIENTE</b>										
Caja	23.677,78	7%	43.564,74	11%	73.608,76	16%	122.328,92	22%	193.094,98	29%
Inventario de Mercaderías	233.512,40	69%	256.863,64	65%	285.041,58	62%	317.678,84	58%	357.325,16	53%
Crédito Tributario IVA	9.868,17	3%	10.854,99	3%	12.034,92	3%	13.386,45	2%	14.923,21	2%
Crédito Tributario R.F	6,74	0%	7,41	0%	8,22	0%	9,14	0%	10,19	0%
Crédito Tributario R.F año anterior	328,98	0%	361,88	0%	401,21	0%	446,27	0%	497,50	0%
Impuestos Retenidos I.R	452,38	0%	497,62	0%	546,73	0%	597,20	0%	649,75	0%
Anticipo I.R	3.293,68	1%	3.623,05	1%	3.980,64	1%	4.348,06	1%	4.730,69	1%
Cuentas por Cobrar	57.604,60	17%	63.365,06	16%	69.872,65	15%	76.356,83	14%	83.366,39	13%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>328.744,73</b>	<b>97%</b>	<b>379.138,39</b>	<b>97%</b>	<b>445.494,73</b>	<b>97%</b>	<b>535.151,71</b>	<b>97%</b>	<b>654.597,87</b>	<b>98%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>										
Muebles y Enseres	550,00	0%	630,00	0%	730,00	0%	820,00	0%	890,00	0%
Equipos de Computación	660,00	0%	720,00	0%	750,00	0%	825,00	0%	875,00	0%
Terreno	10.000,00	3%	12000,00	3%	13000,00	3%	14000,00	3%	16000,00	2%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>11.210,00</b>	<b>3%</b>	<b>13.350,00</b>	<b>3%</b>	<b>14.480,00</b>	<b>3%</b>	<b>15.645,00</b>	<b>3%</b>	<b>17.765,00</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>339.954,73</b>	<b>100%</b>	<b>392.488,39</b>	<b>100%</b>	<b>459.974,73</b>	<b>100%</b>	<b>550.796,71</b>	<b>100%</b>	<b>672.362,87</b>	<b>100%</b>

continua



continua

<b>PASIVO</b>										
<b>CORRIENTE</b>										
Proveedores	74.372,75	22%	81.981,08	21%	90.876,03	20%	99.845,49	18%	109.830,04	16%
Impuestos por pagar	519,54	0%	570,97	0%	626,93	0%	690,69	0%	754,30	0%
15% Trabajadores	9.682,44	3%	13.576,49	3%	19.318,74	4%	28.599,59	5%	42.269,81	6%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>84.574,73</b>	<b>25%</b>	<b>96.128,54</b>	<b>24%</b>	<b>110.821,70</b>	<b>24%</b>	<b>129.135,77</b>	<b>23%</b>	<b>152.854,16</b>	<b>23%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>										
Obligaciones Financieras	156.341,90	46%	173.930,36	44%	192.819,20	42%	211.329,84	38%	230.265,00	34%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>156.341,90</b>	<b>48%</b>	<b>173.930,36</b>	<b>49%</b>	<b>192.819,20</b>	<b>49%</b>	<b>211.329,84</b>	<b>49%</b>	<b>230.265,00</b>	<b>50%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>240.916,63</b>	<b>71%</b>	<b>270.058,91</b>	<b>69%</b>	<b>303.640,90</b>	<b>66%</b>	<b>340.465,61</b>	<b>62%</b>	<b>383.119,16</b>	<b>57%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Aportes Propios	44.170,94	13%	45.496,07	12%	46.860,95	10%	48.266,78	9%	49.714,78	7%
Capital preferente	3.843,66	5102,35	1.258,69	32,75%	5.102,35	7.183,11	2.080,76	40,78%	7183,11	10228,98
Utilidad presente Ejercicio	54.867,16	16%	76.933,42	20%	109.472,88	24%	162.064,32	29%	239.528,94	36%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>99.038,10</b>	<b>29%</b>	<b>122.429,49</b>	<b>31%</b>	<b>156.333,83</b>	<b>34%</b>	<b>210.331,10</b>	<b>38%</b>	<b>289.243,72</b>	<b>43%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>339.954,73</b>	<b>100%</b>	<b>392.488,39</b>	<b>100%</b>	<b>459.974,73</b>	<b>100%</b>	<b>550.796,71</b>	<b>100%</b>	<b>672.362,87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## Análisis Vertical Estado de Resultados Proyectado

**Tabla 56-3:** Análisis Vertical Estado de Resultados Proyectado

<b>ALMACÉN LEÓN</b>										
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</b>										
<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>%</b>	<b>2023</b>	<b>%</b>	<b>2024</b>	<b>%</b>	<b>2025</b>	<b>%</b>
Ventas Gravadas 12	459578,93	69%	560.686,29	69%	690.933,72	69%	855.721,41	69%	1.065.544,30	69%
Utilidad por Venta de Activo Fijo	208465,96	31%	254.849,64	31%	308.928,73	31%	381.526,98	31%	473.780,20	31%
<b>Ventas netas</b>	<b>668044,89</b>	<b>100%</b>	<b>815.535,93</b>	<b>100,00%</b>	<b>999.862,45</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.237.248,39</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.539.324,51</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO</b>										
Costo de ventas	586861,73	88%	704.234,08	86%	845.080,89	85%	1.014.097,07	82%	1.216.916,48	79%
Utilidad bruta en ventas	81183,16	12%	111.301,85	14%	154.781,56	15%	223.151,32	18%	322.408,02	21%
<b>GASTOS</b>										
Gastos operativos	16633,56	2%	20.791,95	3%	25.989,94	3%	32.487,42	3%	40.609,28	3%
Utilidad antes p. trabajadores	64549,6	10%	90.509,90	11%	128.791,62	13%	190.663,90	15%	281.798,75	18%
15 % Participación Utilidades	9682,44	1%	13.576,49	2%	19.318,74	2%	28.599,59	2%	42.269,81	3%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>54867,16</b>	<b>8%</b>	<b>76.933,42</b>	<b>9%</b>	<b>109.472,88</b>	<b>11%</b>	<b>162.064,32</b>	<b>13%</b>	<b>239.528,94</b>	<b>16%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### *3.2.2.1 Análisis Balance General*

#### **Activo**

Se puede observar en el análisis vertical del Balance General que durante los próximos 5 años, la cuenta Inventario de Mercaderías sigue siendo el que mayor peso tiene del total de activos con un 62,01% en promedio, es importante recalcar el apareamiento de la nueva cuenta de los activos fijos como es el terreno, una inversión considerable para el almacén siendo un activo que no se deprecia sino que al contrario adquiere plusvalía con el paso del tiempo representa en, el siguiente rubro más importante son los instrumentos financieros cuenta que representa en promedio un crecimiento del 17,28% gracias a la emisión de acciones, esto demuestra una adecuada estructuración del activo.

#### **Pasivo**

En el análisis vertical del pasivo se puede señalar que para los próximos 5 años el pasivo representará el 73% del total de activos, esto representa que el activo está financiado en un 73% con el pasivo una reducción del 6% en promedio del análisis inicial y la proyección futura, demostrando la solidez de la empresa al haber un mejor aporte de los socios. Dentro del 73% del pasivo, el rubro con más peso de acuerdo a las nuevas estrategias planteadas es la cuenta instrumentos financieros, mismo que alberga obligaciones con instituciones financieras y proveedores.

#### **Patrimonio**

El patrimonio representa para los próximos 5 años alrededor del 35% en promedio del total de activos, a diferencia del diagnóstico realizado se puede observar un incremento del 13% y es importante que este aumento sea progresivo.

### *3.2.2.2 Análisis Estado de Resultados*

#### **Ventas**

Las ventas representan el 100% en este análisis vertical por esta razón el análisis corresponderá al resto de las partidas con respecto al total de las ventas, de este estado financiero las ventas netas

representan el 69% del total de ventas y los otros ingresos por ventas representan un 31% del total de ventas.

### **Costo de ventas**

El costo de ventas está directamente relacionado a las ventas, presentó un decrecimiento considerable del 8% en promedio en la proyección con respecto al diagnóstico inicial del almacén, el costo de ventas representa el 84% del total de ventas lo que demuestra una mejor gestión de los costos financieros aplicados a las ventas.

### **Gastos de operación y utilidad del periodo**

Se puede observar en los cuadros de proyecciones que los gastos operativos representan el 3% y con respecto a la utilidad del periodo en promedio refleja un 11% de los cuales la participación de los trabajadores y cargas familiares les corresponde un 2% en promedio.

## Análisis Horizontal Balance General Proyectado

**Tabla 57-3:** Análisis Horizontal Balance General Proyectado 1

<b>ALMACÉN LEÓN</b>								
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL</b>								
CUENTAS	2021	2022	Variación 2021-2022		2022	2023	Variación 2022-2023	
			Valor	%			Valor	%
<b>ACTIVOS</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
Caja	23.677,78	43.564,74	19.886,96	83,99%	43.564,74	73.608,76	30.044,02	68,96%
Inventario de Mercaderías	233.512,40	256.863,64	23.351,24	10,00%	256.863,64	285.041,58	28.177,94	10,97%
Crédito Tributario IVA	9.868,17	10.854,99	986,82	10,00%	10.854,99	12.034,92	1.179,94	10,87%
Crédito Tributario R.F	6,74	7,41	0,67	10,00%	7,41	8,22	0,81	10,87%
Crédito Tributario R.F año anterior	328,98	361,88	32,90	10,00%	361,88	401,21	39,34	10,87%
Impuestos Retenidos I.R	452,38	497,62	45,24	10,00%	497,62	546,73	49,11	9,87%
Anticipo I.R	3.293,68	3.623,05	329,37	10,00%	3.623,05	3.980,64	357,59	9,87%
Cuentas por Cobrar	57.604,60	63.365,06	5.760,46	10,00%	63.365,06	69.872,65	6.507,59	10,27%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>328.744,73</b>	<b>379.138,39</b>	<b>50.393,66</b>	<b>15,33%</b>	<b>379.138,39</b>	<b>445.494,73</b>	<b>66.356,34</b>	<b>17,50%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Muebles y Enseres	550,00	630,00	80,00	14,55%	630,00	730,00	100,00	15,87%
Equipos de Computación	660,00	720,00	60,00	9,09%	720,00	750,00	30,00	4,17%
Terreno	10.000,00	12.000,00	2.000,00	20,00%	12.000,00	13.000,00	1.000,00	8,33%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>11.210,00</b>	<b>13.350,00</b>	<b>2.140,00</b>	<b>19,09%</b>	<b>13.350,00</b>	<b>14.480,00</b>	<b>1.130,00</b>	<b>8,46%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>339.954,73</b>	<b>392.488,39</b>	<b>52.533,66</b>	<b>15,45%</b>	<b>392.488,39</b>	<b>459.974,73</b>	<b>67.486,34</b>	<b>17,19%</b>

continua

continua

<b>PASIVO</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
Proveedores	74.372,75	81.981,08	7.608,33	10,23%	81.981,08	90.876,03	8.894,95	10,85%
Impuestos por pagar	519,54	570,97	51,43	9,90%	570,97	626,93	55,96	9,80%
15% Trabajadores	9.682,44	13.576,49	3.894,05	40,22%	13.576,49	19.318,74	5.742,26	42,30%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>84.574,73</b>	<b>96.128,54</b>	<b>11.553,81</b>	<b>13,66%</b>	<b>96.128,54</b>	<b>110.821,70</b>	<b>14.693,16</b>	<b>15,28%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Obligaciones Financieras	156.341,90	173.930,36	17.588,46	11,25%	173.930,36	192.819,20	18.888,84	10,86%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>156.341,90</b>	<b>173.930,36</b>	<b>17.588,46</b>	<b>11,25%</b>	<b>173.930,36</b>	<b>192.819,20</b>	<b>18.888,84</b>	<b>10,86%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>240.916,63</b>	<b>270.058,91</b>	<b>29.142,28</b>	<b>12,10%</b>	<b>270.058,91</b>	<b>303.640,90</b>	<b>33.582,00</b>	<b>12,44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Aportes Propios	44.170,94	45.496,07	1.325,13	3,00%	45.496,07	46.860,95	1.364,88	3,00%
Utilidad presente Ejercicio	54.867,16	76.933,42	22.066,26	40,22%	76.933,42	109.472,88	32.539,46	42,30%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>99.038,10</b>	<b>122.429,49</b>	<b>23.391,39</b>	<b>23,62%</b>	<b>122.429,49</b>	<b>156.333,83</b>	<b>33.904,34</b>	<b>27,69%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>339.954,73</b>	<b>392.488,39</b>	<b>52.533,66</b>	<b>15,45%</b>	<b>392.488,39</b>	<b>459.974,73</b>	<b>67.486,34</b>	<b>17,19%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Tabla 58-3:** Análisis Horizontal Balance General Proyectado 2

<b>ALMACÉN LEÓN</b>								
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL</b>								
Cuentas	2023	2024	Variación 2023-2024		2024	2025	Variación 2024-2025	
			Valor	%			Valor	%
<b>ACTIVOS</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
Caja	73608,76	122.328,92	48.720,16	66,19%	122.328,92	193.094,98	70.766,06	57,85%
Inventario de Mercaderías	285041,58	317.678,84	32.637,26	11,45%	317.678,84	357.325,16	39.646,32	12,48%
Crédito Tributario IVA	12034,92	13.386,45	1.351,52	11,23%	13.386,45	14.923,21	1.536,76	11,48%
Crédito Tributario R.F	8,22	9,14	0,92	11,23%	9,14	10,19	1,05	11,48%
Crédito Tributario R.F año anterior	401,21	446,27	45,06	11,23%	446,27	497,50	51,23	11,48%
Impuestos Retenidos I.R	546,73	597,20	50,46	9,23%	597,20	649,75	52,55	8,80%
Anticipo I.R	3980,64	4.348,06	367,41	9,23%	4.348,06	4.730,69	382,63	8,80%
Cuentas por Cobrar	69872,65	76.356,83	6.484,18	9,28%	76.356,83	83.366,39	7.009,56	9,18%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>445494,73</b>	<b>535.151,71</b>	<b>89.656,98</b>	<b>20%</b>	<b>535.151,71</b>	<b>654.597,87</b>	<b>119.446,16</b>	<b>22%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Muebles y Enseres	730,00	820,00	90,00	12,33%	820,00	890,00	70,00	8,54%
Equipos de Computación	750,00	825,00	75,00	10,00%	825,00	875,00	50,00	6,06%
Terreno	13000,00	14.000,00	1.000,00	7,69%	14.000,00	16.000,00	2.000,00	14,29%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>14480,00</b>	<b>15.645,00</b>	<b>1.165,00</b>	<b>8,05%</b>	<b>15.645,00</b>	<b>17.765,00</b>	<b>2.120,00</b>	<b>13,55%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>459974,73</b>	<b>550.796,71</b>	<b>90.821,98</b>	<b>19,74%</b>	<b>550.796,71</b>	<b>672.362,87</b>	<b>121.566,16</b>	<b>22,07%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
Proveedores	90876,03	99.845,49	8.969,46	9,87%	99.845,49	109.830,04	9.984,55	10,00%
Impuestos por pagar	626,93	690,69	63,76	10,17%	690,69	754,30	63,61	9,21%

continua

continua

15% Trabajadores	19318,74	28.599,59	9.280,84	48,04%	28.599,59	42.269,81	13.670,23	47,80%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>110821,70</b>	<b>129.135,77</b>	<b>18.314,07</b>	<b>16,53%</b>	<b>129.135,77</b>	<b>152.854,16</b>	<b>23.718,39</b>	<b>18,37%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Obligaciones Financieras	192819,20	211.329,84	18.510,64	9,60%	211.329,84	230.265,00	18.935,15	8,96%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>192819,20</b>	<b>211.329,84</b>	<b>18.510,64</b>	<b>9,60%</b>	<b>211.329,84</b>	<b>230.265,00</b>	<b>18.935,15</b>	<b>8,96%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>303640,90</b>	<b>340.465,61</b>	<b>36.824,71</b>	<b>12,13%</b>	<b>340.465,61</b>	<b>383.119,16</b>	<b>42.653,54</b>	<b>12,53%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Aportes Propios	46860,95	48.266,78	1.405,83	3,00%	48.266,78	49.714,78	1.448,00	3,00%
Utilidad presente Ejercicio	109472,88	162.064,32	52.591,44	48,04%	162.064,32	239.528,94	77.464,62	47,80%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>156333,83</b>	<b>210.331,10</b>	<b>53.997,27</b>	<b>34,54%</b>	<b>210.331,10</b>	<b>289.243,72</b>	<b>78.912,62</b>	<b>37,52%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>459974,73</b>	<b>550.796,71</b>	<b>90.821,98</b>	<b>19,74%</b>	<b>550.796,71</b>	<b>672.362,87</b>	<b>121.566,16</b>	<b>22,07%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021



## Análisis Horizontal Estado de Resultados proyectado

**Tabla 59-3:** Análisis Horizontal Estado de Resultados proyectado 1

<b>ALMACÉN LEÓN</b>								
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS</b>								
<b>CUENTAS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Variación 2021-2022</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Variación 2022-2023</b>	
			<b>Valor</b>	<b>%</b>			<b>Valor</b>	<b>%</b>
Ventas Gravadas 12	459578,93	560.686,29	101.107,36	22,00%	560.686,29	690.933,72	130.247,43	23,23%
Utilidad por Venta de Activo Fijo	208465,96	254.849,64	46.383,68	22,25%	254.849,64	308.928,73	54.079,09	21,22%
<b>Ventas netas</b>	<b>668044,89</b>	<b>815.535,93</b>	<b>147.491,04</b>	<b>22,08%</b>	<b>815.535,93</b>	<b>999.862,45</b>	<b>184.326,52</b>	<b>22,60%</b>
<b>COSTOS</b>								
<b>Costo de ventas</b>	586861,73	704.234,08	117.372,35	20,00%	704.234,08	845.080,89	140.846,82	20,00%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>81183,16</b>	<b>111.301,85</b>	<b>30.118,69</b>	<b>37,10%</b>	<b>111.301,85</b>	<b>154.781,56</b>	<b>43.479,70</b>	<b>39,06%</b>
<b>GASTOS</b>								
<b>Gastos operativos</b>	16633,56	20.791,95	4.158,39	25,00%	20.791,95	25.989,94	5.197,99	25,00%
<b>Utilidad antes p. trabajadores</b>	<b>64549,60</b>	<b>90509,90</b>	<b>25.960,30</b>	<b>40,22%</b>	<b>90.509,90</b>	<b>128.791,62</b>	<b>38.281,72</b>	<b>42,30%</b>
15% participación Utilidades	9682,44	13.576,49	3.894,05	40,22%	13.576,49	19.318,74	5.742,26	42,30%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>54867,16</b>	<b>76.933,42</b>	<b>22.066,26</b>	<b>40,22%</b>	<b>76.933,42</b>	<b>109.472,88</b>	<b>32.539,46</b>	<b>42,30%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

**Tabla 60-3:** Análisis Horizontal Estado de Resultados 2

<b>ALMACÉN LEÓN</b>								
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS</b>								
<b>CUENTAS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Variación 2023-2024</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Variación 2024-2025</b>	
			<b>Valor</b>	<b>%</b>			<b>Valor</b>	<b>%</b>
Ventas Gravadas 12	690.933,72	855.721,41	164.787,69	23,85%	855.721,41	1.065.544,30	209.822,89	24,52%
Utilidad por Venta de Activo Fijo	308.928,73	381.526,98	72.598,25	23,50%	381.526,98	473.780,20	92.253,22	24,18%
<b>Ventas netas</b>	<b>999.862,45</b>	<b>1.237.248,39</b>	<b>237.385,94</b>	<b>23,74%</b>	<b>1.237.248,39</b>	<b>1.539.324,51</b>	<b>302.076,11</b>	<b>24,42%</b>
<b>COSTO</b>								
Costo de ventas	845.080,89	1.014.097,07	169.016,18	20,00%	1.014.097,07	1.216.916,48	202.819,41	20,00%
Utilidad bruta en ventas	154.781,56	223.151,32	68.369,77	44,17%	223.151,32	322.408,02	99.256,70	44,48%
<b>GASTOS</b>								
Gastos operativos	25.989,94	32.487,42	6.497,48	25,00%	32.487,42	40.609,28	8.121,86	25,00%
Utilidad antes p. trabajadores	128.791,62	190.663,90	61.872,28	48,04%	190.663,90	281.798,75	91.134,84	47,80%
15 % Participación Utilidades	19.318,74	28.599,59	9.280,84	48,04%	28.599,59	42.269,81	13.670,23	47,80%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>109.472,88</b>	<b>162.064,32</b>	<b>52.591,44</b>	<b>48,04%</b>	<b>162.064,32</b>	<b>239.528,94</b>	<b>77.464,62</b>	<b>47,80%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de investigaciones

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### *3.2.2.3 Análisis del Balance General*

#### **Análisis del Activo**

En el análisis proyectado los activos corrientes reflejan un crecimiento promedio del 6% con respecto al análisis inicial esto se debe al incremento de los instrumentos financieros los cuales representan en promedio un 70% de crecimiento debido a la emisión de acciones y factoring. El activo no corriente refleja un crecimiento del 13% esto debido a la inversión que realizaría el almacén en cuanto a la compra de un Terreno que incrementa sus activos fijos y genera plusvalía a largo plazo. En general el total de activos tuvo un crecimiento del 6% respectivamente.

#### **Análisis del Pasivo**

En el pasivo corriente la cuenta que representa un incremento considerable es el de participación de los trabajadores esto se debe gracias al incremento de las utilidades en los próximos 5 años, es importante recalcar la disminución considerable de los instrumentos financieros esto se debe a la aplicación de las estrategias los cuales buscaban disminuir el financiamiento externo del almacén de manera que se logre disminuir las obligaciones con las instituciones financieras y proveedores con esto el pasivo corriente representa un crecimiento del 63% con respecto al análisis inicial así también el pasivo no corriente refleja en cambio una disminución considerable.

#### **Análisis del Patrimonio**

En base a la proyección realizada el patrimonio tuvo un crecimiento del 3% en el capital propio así también las utilidades crecieron en un 25% en promedio, esto debido a la emisión de acciones preferentes y la reinversión de utilidades los cuales buscaban disminuir el apalancamiento que había sido elevado en los años anteriores, estos factores permitieron mejorar las partidas del patrimonio.

### *3.2.2.4 Análisis del Estado de Resultados*

#### **Ventas**

De acuerdo al análisis horizontal del estado de resultados se puede observar que las ventas en base a la proyección estimada han presentado un incremento en promedio del 23%, lo cual se lo

considera un escenario optimista el mismo que puede ser ajustado si se busca tener un crecimiento superior, las ventas en general se han duplicado con respecto al resultado del análisis inicial.

### Costo de ventas

El costo de ventas refleja un 20% de crecimiento en cada periodo siendo una partida directamente proporcional al volumen de ventas, esto quiere decir que de acuerdo al nivel de ventas será un porcentaje la partida de costo de ventas.

### Gastos operativos y utilidad del ejercicio

Los gastos operativos representan en promedio un crecimiento del 25% de manera anual esta cuenta agrupa los gastos fijos que necesita el almacén para realizar sus operaciones diarias. Estas proyecciones se dan en base al análisis realizado de los periodos de estudio y el crecimiento promedio que han mantenido, además de utilizar las estrategias planteadas para la proyección.

### 3.2.3 Razones Financieras

#### 3.2.3.3 Indicadores de Liquidez

**Tabla 61-3:** Indicadores de Liquidez Proyectado

Indicadores de liquidez Almacén León						
Índices	2021	2022	2023	2024	2025	SMF
Capital de trabajo (\$)	244.170	283.009,85	334.673,03	406.015,94	501.743,71	○
Razón corriente (veces)	3,89	3,94	4,02	4,14	4,28	○
Prueba ácida (veces)	1,13	1,27	1,45	1,68	1,94	○

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### Análisis indicadores de liquidez

#### Capital de trabajo

Como se puede observar en la tabla anterior el capital de trabajo es positivo y creciente, entonces el almacén cuenta con aproximadamente \$353.922,51 en promedio. Lo cual refleja que gracias a las estrategias planteadas se ha logrado mantener un equilibrio patrimonial fuerte, demostrando que el Modelo de Gestión desarrollado si está cumpliendo con las expectativas de los clientes.

## Razón corriente

En base a las estrategias planteadas la razón corriente dentro de los próximos 5 años es de 4,05 en promedio, valor que supera el promedio anterior. Es decir, si se ha cumplido con el propósito establecido demostrando un modelo de gestión más eficiente, pero esto no amerita el dejar de monitorear estos indicadores constantemente.

## Prueba ácida

Este indicador se encarga de eliminar las partidas menos líquidas es decir los inventarios, en la tabla anterior podemos observar como el índice se va incrementando anualmente, en promedio el crecimiento para los próximos 5 años es de 1.50. Este indicador refleja positivamente que el almacén cuenta con activos líquidos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

### 3.2.3.4 Razones de estructura de capital y solvencia

**Tabla 62-3:** Indicadores de Estructura de Capital y Solvencia Proyectado

Indicadores de estructura de capital y solvencia						
Almacén León						
Índices	2021	2022	2023	2024	2025	SMF
Apalancamiento total	1,26	1,23	1,20	1,17	1,14	○
Apalancamiento (Endeudamiento)	2,43	2,21	1,94	1,62	1,32	○
Apalancamiento financiero	3,43	3,21	2,94	2,62	2,32	○

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

## Análisis indicadores de Endeudamiento

### Apalancamiento total

En base a los datos que arrojan los indicadores de apalancamiento se puede observar que el apalancamiento total ha disminuido considerablemente representando que por cada dólar invertido por los accionistas existe en promedio 1,2 en deuda, presentando una disminución con respecto al análisis de los ejercicios anteriores.

## Apalancamiento de endeudamiento

Apalancamiento de endeudamiento también ha bajado notablemente presentando un 1,90 en promedio, estos valores disminuyeron gracias a la aplicación de las estrategias que buscaban no elevar los gastos financieros en exceso reduciendo así el riesgo del almacén.

## Apalancamiento financiero

Una vez aplicadas las estrategias se buscó llegar a 1 en este indicador, pero aún queda una pequeña brecha por corregir, aun así, la disminución con respecto a los otros periodos de estudio ha sido positivos, generando una disminución anual de 2,90 en promedio gracias a la emisión de acciones preferentes, mejorando la posición del almacén frente a las entidades financieras y posibles acreedores. En general las estrategias de apalancamiento han cumplido con las expectativas siendo lo bastantes apropiadas.

### 3.2.3.5 Razones de actividad

**Tabla 63-3:** Indicadores de Actividad Proyectado

Indicadores de Actividad						
Almacén León						
Índices	2021	2022	2023	2024	2025	SMF
Rotación de cartera	2,79	3,10	3,46	3,92	4,47	
Periodo promedio de cobro (días)	131	118	105	93	82	
Rotación de inventarios (veces)	2,51	2,74	2,96	3,19	3,41	
Rotación de inventarios (días)	145	133	123	114	107	
Rotación de activos fijos	59,59	61,09	69,05	79,08	86,65	
Rotación de activos operacionales	2,03	2,15	2,24	2,31	2,35	
Rotación de activos totales	1,97	2,08	2,17	2,25	2,29	
Rotación de proveedores (veces)	6,05	4,88	3,85	3,00	2,28	
Rotación de proveedores (días)	60	75	95	121	160	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### **Rotación de cartera en veces**

Al observar la tabla anterior podemos identificar que la rotación de cartera es en promedio el 3,55 en la proyección del 2021 al 2025. Esto se debe gracias a aplicación de la estrategia de Factoring que permite vender un porcentaje de la cartera para de este modo convertir más rápido las cuentas por cobrar.

### **Periodo promedio de cobro**

Este indicador representa una disminución de 106 días en promedio el tiempo de cobro, de manera que se han aplicado las estrategias correspondientes para lograr este decrecimiento siendo inferior al último indicador arrojado en los periodos de estudio.

### **Rotación de inventarios**

En base al análisis efectuado durante los periodos anteriores se pudo observar que la rotación de inventario era baja siendo del 1.97 en promedio, y gracias a las estrategias se ha logrado incrementar este indicador a 3,41 al finalizar la proyección de 5 años logrando así los objetivos planteados.

### **Rotación de activos**

La rotación de activos fijos ha mejorado bastante teniendo en promedio un 71,09, una situación que se considera favorable con respecto a los periodos anteriores, en cuanto a la rotación de activos operacionales la proyección arroja un 2,22 en promedio indicando que por cada dólar del activo operacional se generan ventas de \$2,22 siendo un punto favorable debido a que este indicador mide la efectividad de la inversión corriente. En cuanto al indicador de rotación de activos totales se mantiene un crecimiento constante

### **Rotación de proveedores**

Las cuentas por pagar representan un apalancamiento de bajo costo, si se logra extender los plazos de pago a proveedores se logrará mejorar la gestión del Capital de Trabajo, algo que es oportuno para no caer en mora crediticia, pero el almacén busca alargar en gran medida los plazos mediante la estrategia de reducción de los costos de ventas, entonces el almacén optó por mantener un promedio de 102 días en lo que respecta a la rotación de proveedores.

### 3.2.3.6 Razones de rentabilidad

**Tabla 64-3:** Indicadores de Rentabilidad Proyectado

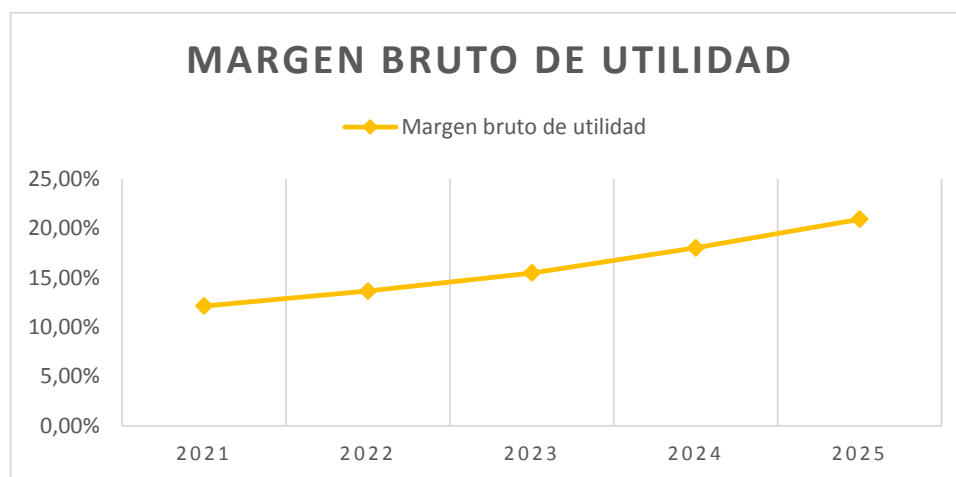
Indicadores de Rentabilidad						
Almacén León						
Índices	2021	2022	2023	2024	2025	SMF
Margen bruto de utilidad	12,15%	13,65%	15,48%	18,04%	20,94%	🟡
Margen operacional	9,66%	11,10%	12,88%	15,41%	18,31%	🟢
Margen neto	8,21%	9,43%	10,95%	13,10%	15,56%	🟢
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	55,40%	62,84%	70,03%	77,05%	82,81%	🟢
Rendimiento sobre los activos ROA	18,99%	23,06%	28,00%	34,62%	41,91%	🟢

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### Margen bruto de utilidad

El margen bruto del almacén es conocido también como margen de contribución, lo cual no es más que la diferencia entre los ingresos y los costos variables, una vez realizada la proyección el margen bruto de utilidad ha aumentado considerablemente gracias al incremento del volumen de ventas obteniendo en promedio el margen de utilidad de 16,05%.



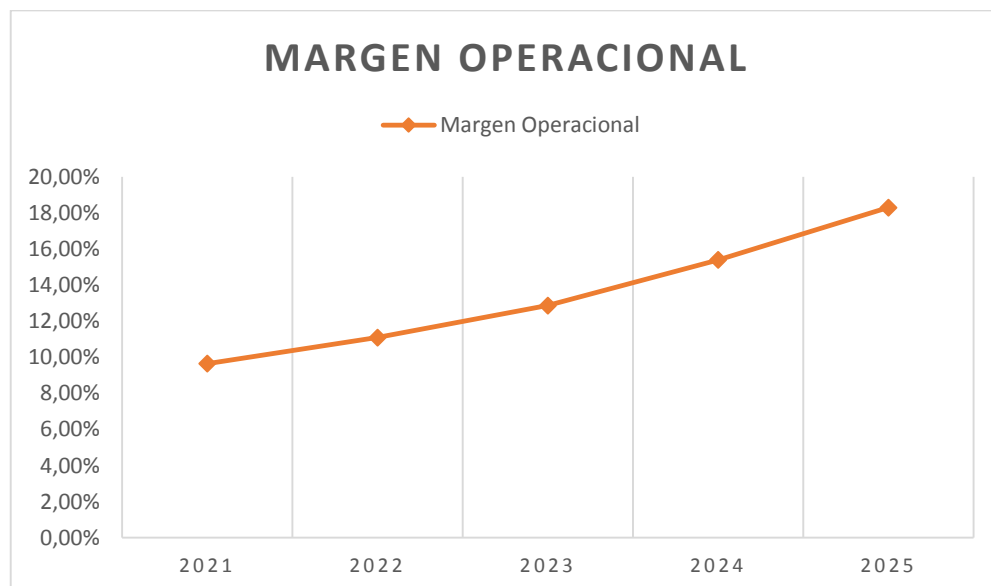
**Gráfico 31-3.** Margen Bruto de Utilidad

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021



## Margen operacional

El margen operacional se encarga de evaluar las ventas netas por sobre la utilidad operacional y de acuerdo a las estrategias planteadas se ha logrado obtener un promedio de 13,48% demostrando un incremento de 8,75% con respecto al año pasado.

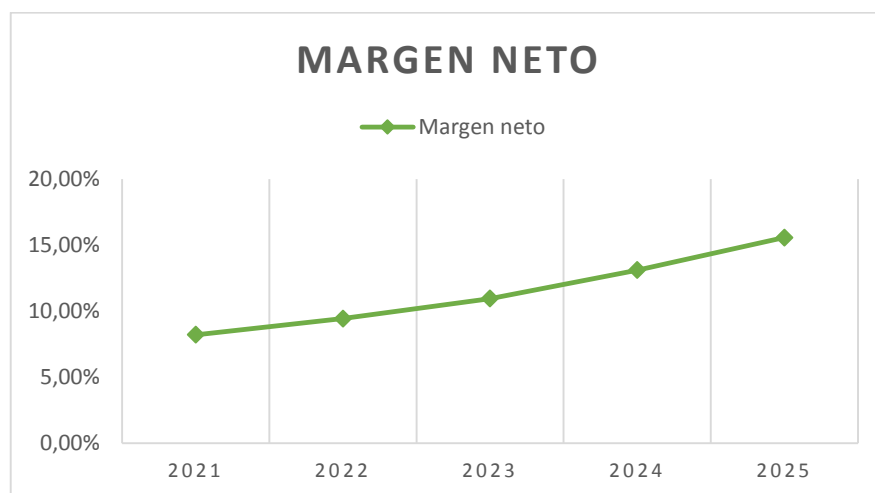


**Gráfico 32-3.** Margen Operacional

Realizado por: Mishqui, L. 2021

## Margen neto

El margen neto evalúa las ventas sobre la utilidad total y según este indicador se puede observar a través de la proyección el crecimiento paulatino del 11,45% en promedio demostrando un incremento del 7,34% en promedio con respecto a los análisis de los años anteriores.

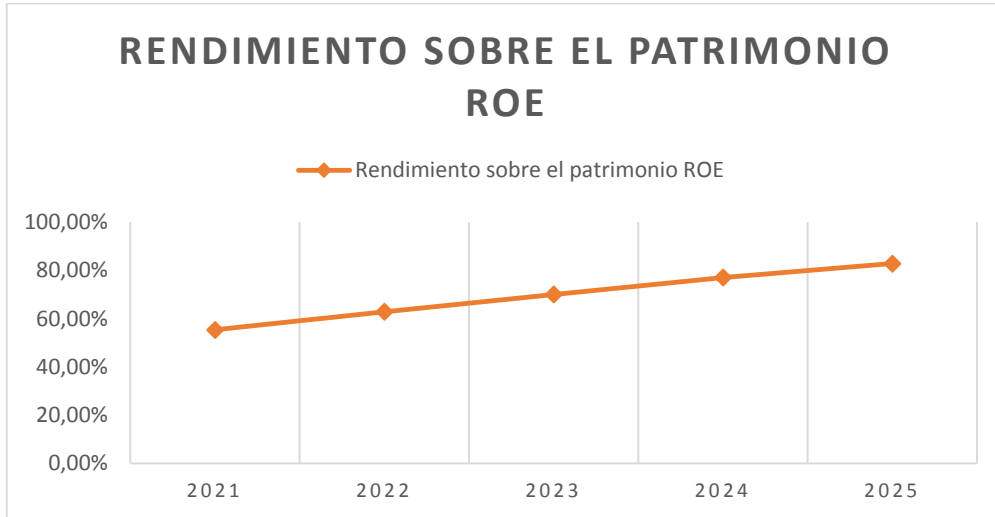


**Gráfico 33-3.** Margen Neto

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### Rendimiento sobre el patrimonio ROE

El rendimiento sobre el patrimonio es un indicador que se encarga de medir el desempeño de los accionistas en relación a la utilidad obtenida para la proyección de los 5 años en promedio se observa un crecimiento anual del 69,63%, lo que demuestra que Almacenes León está obteniendo mejor solidez y liquidez gracias al Modelo de Gestión Financiera.

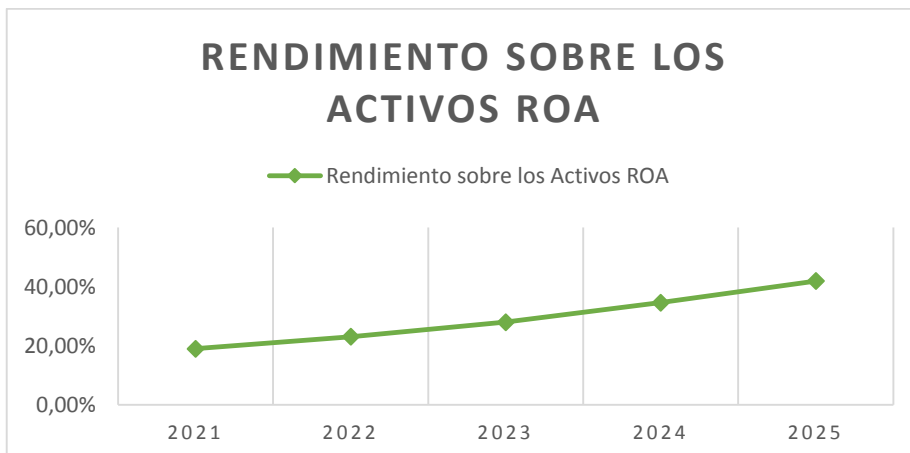


**Gráfico 34-3.** Rendimiento sobre el Patrimonio ROE

Realizado por: Mishqui, L. 2021

### Rendimiento sobre el Activo ROA

Este indicador se encarga de medir la rentabilidad del activo total con respecto a la utilidad neta, en Almacenes León la rentabilidad sobre los activos ha presentado un crecimiento anual del 29,31% en promedio desde el 2021 al 2025, incrementándose en un 14,15% con respecto a los años anteriores.



**Gráfico 35-3.** Rendimiento sobre los Activos ROA

Realizado por: Mishqui, L. 2021

3.2.3.7 SemafORIZACIÓN de los indicadores

**Tabla 65-3:** SemafORIZACIÓN de los Indicadores

Almacén León						
Indicadores	Promedio periodo 2019-2020	Promedio Industria		Promedio periodo 2021-2025	Promedio Industria	
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	2,93	2,90	○	4,05	2,90	○
Prueba ácida	0,69	1,89	●	1,50	1,89	○
<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL Y SOLVENCIA</b>						
Apalancamiento	2,95	1,70	●	1,20	1,70	○
Apalancamiento endeudamiento	2,08	1,30	●	1,90	1,30	●
Apalancamiento financiero	4,91	3,08	●	2,90	3,08	○
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>						
Rotación de cartera	5,73	4,50	○	3,55	4,50	○
Rotación de activos fijos	428,58	104,38	●	71,09	104,38	○
Rotación de activos operacionales	1,67	4,50	●	2,22	4,50	●

continua

continua

Rotación de activos totales	1,67	3,50	●	2,15	3,50	●
Rotación de proveedores	4,96	4,50	○	3,80	4,50	○
Rotación de proveedores (días)	92	89	○	102	89	○
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>						
Margen bruto	8,13%	29,39%	●	16,05	29,39%	○
Margen operacional	4,74	4,58%	○	13,48	4,58%	○
Margen neto	4,12	9,46%	●	11,45	9,46%	○
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	29,21	44,98%	●	69,63	44,98%	○
Rendimiento sobre el activo ROA	8,49	14,86%	●	29,31	14,86%	○

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigaciones

**Realizado por:** Mishqui, L. 2021

### *3.2.3.8 Control de los resultados*

El control de los resultados se realiza como fase siguiente a la implementación del modelo financiero, no es más que un proceso de retroalimentación y ajuste que busca garantizar la optimización y ejecución de las estrategias planteadas, además de modificar cualquier posible situación adversa que acontezca.

Es recomendable que en Almacenes León se mantenga una estructura de control por sobre los resultados obtenidos de manera que se pueda realizar un análisis constante sobre si los resultados reflejan o no la utilidad esperada y en otros casos determinar cuáles son los parámetros de desviación.

El proceso de retroalimentación se realizará una vez el Modelo Financiero haya empezado a ser ejecutado y se hayan diagnosticado las áreas que requieren de mayor atención y ajustes, de manera que estas puedan ser corregidas.

### **Seguimiento de las estrategias aplicadas**

Las estrategias aplicadas en el presente modelo financiero son del todo modificables según las necesidades del director o analista financiero, y es necesario recalcar que para la presentación de este proyecto se escogieron variables independientes de acuerdo a lo establecido en la planeación financiera con lo cual se procedió a realizar la proyección de la información arrojando los resultados que permitieron cumplir con las expectativas planteadas.

## CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo de investigación tenemos las siguientes conclusiones:

Con la finalidad de cumplir con la investigación se logró sustentar la información en base a las teorías de diversos autores a través de la recopilación de información encontrada en revistas, libros, documentos y sitios web confiables; las mismas que contribuyeron de gran manera para la elaboración del modelo de gestión financiera para almacenes León, basada en el modelo de Estupiñán, 2012.

Se realizó el análisis interno y externo del almacén en el cual encontramos algunos puntos fuertes como el de contar con una gran variedad de artículos disponibles para la venta, amplias bodegas para el almacenamiento y cuenta con permisos para la comercialización de sus artículos, pero también tiene puntos débiles como el crecimiento de cuentas por cobrar en \$57,005.75 , no cuenta con políticas que permitan la rotación efectiva de sus inventarios produciendo así una baja rotación de cartera, además no se realizan capacitaciones permanentes a sus trabajadores lo cual afecta en el cumplimiento de sus actividades de manera eficiente; por lo cual al realizar la encuesta a los trabajadores (clientes internos), clientes fijos (clientes externos) y al gerente/propietario del almacén manifestaron que es necesario la aplicación de un Modelo de Gestión financiera; ya que esto permitirá que el almacén cumpla todos los objetivos planteados.

Finalmente, la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera es de gran importancia en cualquier empresa ya que permite llevar un control adecuado de todas las actividades que se realizan con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, además nos permite conocer la situación actual de la empresa mediante la aplicación de índices o ratios financieros los cuales permiten establecer estrategias de mejora; por ello se precedió a elaborar un Modelo de Gestión Financiera para almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba; donde se rediseñó la filosofía institucional incorporando valores agregados, se realizó los análisis financieros de los estados financieros y finalmente se estableció estrategias las cuales permiten cumplir el objetivo principal de mejorar la rentabilidad de almacenes León.

## **RECOMENDACIONES**

Es indispensable que al realizar cualquier trabajo investigativo sea sustentado bajo las bases teóricas, las cuáles nos guíen en la elaboración de nuestro Modelo de Gestión Financiera; además nos servirán de sustento para obtener una información confiable.

Es recomendable que el almacén realice una evaluación de los estados financieros manera periódica aplicando indicadores necesarios y el análisis situacional de la empresa, con la finalidad de descubrir falencias en cada una de las actividades realizadas; las mismas que pueden repercutir de manera negativa en los estados financieros si no se los corrige a tiempo.

Se recomienda al Gerente/Propietario de almacenes León que la propuesta de un Modelo de Gestión Financiera sea aplicada de una manera inmediata; los cuales permitirán un mejor desarrollo administrativo y financiero y ayudarán a la toma de decisiones para el éxito de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- 5 fuerzas de Porter—Definición, qué es y concepto.* (2015, septiembre 21). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Arias, O. O., & Herrera, J. I. (2017). “*Análisis Financiero de la Empresa Geocimientos S.A Periodo 2015-2017*”.
- BOLETIN\_TECNICO\_IPI-M\_2019\_06.pdf.* (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2019/Junio/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2019\\_06.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Junio/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_06.pdf)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2014). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones.*
- Chonillo, C. A., & Sanchez. (2018). “*Modelo de Gestión Financiera para Mejorar Rentabilidad de un Restaurante Gourmet*”.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera.* ECOE EDICIONES.
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera (Segunda).*
- ¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales? | EAE.* (2019). <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Espinosa, R. (2020). *La matriz de análisis DAFO (FODA) | Roberto Espinosa.* <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Gonzalo, J. M. M. (s. f.). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las empresas farmacéuticas en España.* 427.
- Gunsha, N. E. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gestión Financiera En La Empresa Mega Cisne Su Centro Ferretero, Ubicada En La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo* [Tesis].
- Gutiérrez, D. F. G. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor.* Ecoe Ediciones.
- Indicadores-financieros.pdf.* (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Journal, S. de N. (s. f.). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional—Cultural management mechanisms in the formation of habits and in the transformation of the organizational culture. *Suma de Negocios.* Recuperado 9 de junio de 2020, de [https://www.academia.edu/26044648/Mecanismos\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_cultural\\_en\\_la\\_formaci%C3%B3n\\_de\\_h%C3%A1bitos\\_y\\_en\\_la\\_transformaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Cultural\\_management\\_mechanisms\\_in\\_the\\_formation\\_of\\_habits\\_and\\_in\\_the\\_transformation\\_of\\_the\\_organizational\\_culture](https://www.academia.edu/26044648/Mecanismos_de_gesti%C3%B3n_cultural_en_la_formaci%C3%B3n_de_h%C3%A1bitos_y_en_la_transformaci%C3%B3n_de_la_cultura_organizacional_-_Cultural_management_mechanisms_in_the_formation_of_habits_and_in_the_transformation_of_the_organizational_culture)



Marciniak, R. (2014). *Modelo de gestión estratégica – Gestión empresarial*.  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>  
*Modelos de Gestión en Salud. Federico Tobar—PDF Descargar libre*. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://docplayer.es/54600339-Modelos-de-gestion-en-salud-federico-tobar.html>

Pastor, R. A. T. (2009). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN*. 20.

Peloché, M. (2019, julio 16). ¿Cómo construir un modelo financiero? *modelandum*.  
<https://modelandum.com/como-construir-un-modelo-financiero/>

Pérez, J. (2016). *Definición de modelo de gestión—Definicion.de*. Definición.de.  
<https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

¿Qué es la gestión financiera? (2015, mayo 6). *Cegos*.  
<https://www.egosonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-financiera/>

Riquelme, L. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta fundamental*. Análisis FODA. <https://www.analisisfoda.com/>



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL ALMACÉN



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
 Facultad de Administración de Empresas  
 Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior  
 Carrera de Ingeniería Financiera



**Objetivo:** Identificar la percepción de los trabajadores del almacén León para mejorar el ambiente de trabajo.

**Instrucciones:** Estimado trabajador, permítase llenar la siguiente encuesta marcando con una X en los casilleros que usted considere.

<b>DATOS INFORMATIVOS:</b>		
<b>Género:</b>	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
<b>Cargo:</b>	.....	
<b>Tiempo de labores:</b>	.....	

1. ¿Usted conoce la visión y misión de almacenes León?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

2. ¿Usted conoce si el almacén cuenta con políticas y procedimientos de control eficientes y eficaces al momento de ejecutarlas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

3. ¿Usted conoce si el almacén realiza análisis de sus cuentas contempladas en los balances?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

4. ¿Usted conoce si el almacén realiza control de gestión del efectivo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

5. ¿Usted conoce si en el almacén se realiza control de cuentas por cobrar?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

6. ¿Usted conoce si el almacén utiliza herramientas financieras para la toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

7. ¿La Gerencia considera las sugerencias a la hora de tomar decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Contuso	<input type="checkbox"/>

8. Según su criterio la gestión administrativa y financiera ejecutada por la gerencia es:

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	

9. ¿El almacén realiza capacitaciones permanentes a todo el personal para mejorar su desempeño?

Si	
No	

10. ¿Con qué frecuencia se informa sobre los niveles de morosidad?

Trimestral	
Semestral	
Anual	

11. ¿Según su criterio cuáles son los factores que incide en los niveles de morosidad?

Falta de análisis crediticio	
Falta de seguimiento a la cartera de créditos	
Situación económica del país	
Desempleo	

12. ¿En su puesto de trabajo ejecuta indicadores de medición de desempeño?

Si	
No	

13. ¿Usted trabaja en base a metas?

Si	
No	

14. ¿El almacén cuenta con un Modelo de Gestión Financiera que permita una mejor toma de decisiones?

Si	
No	
No Contamos	

15. ¿Cuál de estos aspectos considera usted que puede existir si el almacén no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera?

Mala toma de decisiones	
Incumplimiento de metas	
Mala administración	
Pérdida de posicionamiento en el mercado	

16. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Financiera contribuirá a mejorar la rentabilidad del almacén?

Si	
No	
Talvez	

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES PRINCIPALES  
DEL ALMACÉN



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior  
Carrera de Ingeniería Financiera



GUÍA DE ENCUESTA

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en Almacenes León para mejorar el servicio

**INSTRUCCIONES:** Estimado cliente, permítase llenar la siguiente encuesta marcando con una X en los casilleros que usted considere.

DATOS INFORMATIVOS:

Género: Masculino  Femenino

Edad: .....

1. ¿Con qué frecuencia usted adquiere un producto ofertado por almacenes León?

Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Annual	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué opina sobre la atención al cliente que ofrece almacenes León?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

3. ¿Usted está satisfecho/a con el servicio que presta almacenes León?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es la forma de pago que usted efectúa al adquirir un producto en almacenes León?

Contado	<input type="checkbox"/>
Cheque	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de Crédito	<input type="checkbox"/>
Crédito directo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Usted está de acuerdo con las políticas de crédito que ofrece almacenes León?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. El servicio de cobranza que le brinda almacenes León es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

7. ¿Las políticas de cobro que le brinda el almacén (cobro en el domicilio) son adecuadas?

Si	
No	

Porque.....

8. ¿Le gustaría que almacenes León realice ofertas y promociones de sus productos?

Si	
No	

9. ¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece el almacén?

Si	
No	

10. ¿Según su criterio en que aspectos debería mejorar el almacén?

Atención al cliente	
Precio	
Calidad de los productos	
Variedad de los productos	
Publicidad y Promociones	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO C: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. CÉSAR LEÓN-GERENTE DEL ALMACÉN



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior  
Carrera de Ingeniería Financiera



Entrevista de control interno al Gerente-Propietario de almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba

**OBJETIVO:** Conocer la percepción del Gerente-Propietario de Almacenes León para realizar el análisis situacional del almacén y estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

**INSTRUCCIONES:** Estimado, permítase contestar la siguiente entrevista respondiendo a las preguntas que se detallan a continuación.

<b>DATOS INFORMATIVOS:</b>		
<b>Género:</b>	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
<b>Nombre:</b>	.....	

1. ¿El almacén realiza un Plan Operativo Anual?  
.....  
.....
2. ¿Cuáles han sido los logros que ha obtenido almacenes León desde su administración?  
.....  
.....  
.....
3. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el almacén?  
.....  
.....  
.....
4. ¿Según su criterio cuales son los factores de amenaza del almacén?  
.....  
.....  
.....
5. ¿Según su criterio cuáles son las oportunidades del almacén?  
.....  
.....  
.....

6. **¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

.....  
.....

7. **¿El almacén realiza una planificación financiera?**

.....  
.....

8. **¿De qué forma el almacén realiza los presupuestos para la ejecución de sus actividades?**

.....  
.....

9. **¿Usted utiliza herramientas de gestión financiera para evaluar la situación real del almacén? ¿Cuáles?**

.....  
.....

10. **¿Se realizan análisis de los Estados Financieros? ¿Con qué frecuencia?**

.....  
.....

11. **¿En el almacén realiza un control de inventarios?**

.....  
.....

12. **¿Usted como Gerente del almacén en que se basa para tomar decisiones?**

.....  
.....

13. **¿Cuáles son sus principales proveedores?**

.....  
.....

14. **¿Cuáles son las políticas de compra de mercaderías y pago a los proveedores?**

.....  
.....

15. **¿Cuáles son las políticas de cobro a los clientes?**

.....  
.....

16. **¿Existe alguna estrategia financiera para efectivizar las ventas?**

.....  
.....

**17. ¿En alguna ocasión el almacén tuvo problemas financieros? ¿Cómo lo solucionó?**

.....  
.....

**18. ¿Cómo visualiza el almacén en los próximos cinco años?**

.....  
.....

**19. ¿Existe un modelo de gestión financiera en el almacén?**

.....

**20. ¿Según su criterio porqué es importante la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera?**

.....  
.....

**21. ¿Aplicaría usted un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad de Almacenes León?**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO D: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. CÉSAR LEÓN-GERENTE DEL  
ALMACÉN**

**1. ¿El almacén realiza un Plan Operativo Anual?**

No

**2. ¿Cuáles han sido los logros que ha obtenido almacenes León desde su administración?**

Los logros que hemos obtenido es la expansión de la empresa al Cantón Guamote y la aceptación de la clientela en el sector.

**3. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el almacén?**

Las debilidades que presenta el almacén es la falta de un análisis financiero que ayude a la empresa a conocer la situación real que presenta en su actividad diaria.

**4. ¿Según su criterio cuáles son los factores de amenaza del almacén?**

Los factores que han afectado al crecimiento de nuestro almacén son el incremento de la competencia, la inflación de los precios y el incremento del contrabando sin pagar los aranceles respectivos y por ende ofrecen productos a precios más bajos que nosotros.

En la actualidad los factores que afectaron gravemente al almacén es la pandemia mundial por la que estamos atravesando.

**5. ¿Según su criterio cuáles son las oportunidades del almacén?**

Las oportunidades que se nos han presentado para el bien del almacén es la ubicación del almacén en un lugar estratégico que nos permiten que los clientes y futuros clientes observen el lugar y se acerquen, además el gobierno ha promocionado líneas de crédito con intereses más bajos y aprovechando la situación del Covid estamos realizando las ventas online y esperamos tener una acogida grande.

**6. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

Las principales fuentes de financiamiento son las Cooperativas de Ahorro y Crédito como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba y la Coop. Daquilema.

**7. ¿El almacén realiza una planificación financiera?**

En el almacén no realizamos una planificación financiera.

**8. ¿De qué forma el almacén realiza los presupuestos para la ejecución de sus actividades?**

No se cuenta con un presupuesto, solo contamos con una contadora externa que registra los gastos e ingresos y nos informa hasta cuánto debemos gastar en nuevos productos y cuánto debemos pagar a nuestros proveedores y el saldo existente en caja.

**9. ¿Usted utiliza herramientas de gestión financiera para evaluar la situación real del almacén? ¿Cuáles?**

No se utiliza ninguna herramienta de gestión financiera.

**10. ¿Se realizan análisis de los Estados Financieros? ¿Con qué frecuencia?**

Al final de cada año nos reunimos con la contadora externa y nos informa solamente sobre las ganancias o pérdidas que hemos obtenido; pero no se realiza un análisis a profundo de los balances mediante herramientas financieras.

**11. ¿En el almacén realiza un control de inventarios?**

Mantenemos un archivo en Excel en el cual registramos toda la mercadería que llega previo al pedido que se realizó de manera anticipada y así mismo vamos marcando con rojo cuando ya está vendida poniendo el nombre a quien se vendió y la fecha de venta; y al finalizar el año vamos comprobando con el archivo y las existencias en bodega.

**12. ¿Usted como Gerente del almacén en que se basa para tomar decisiones?**

En primer lugar, realizamos un análisis sobre las ventas que se han realizado y cuento está por cobrar con el fin de tomar algunas medidas correctivas.

Además, escuchamos también la opinión del personal que labora en el almacén; principalmente de los asistentes de ventas de recorrido; quienes realizan también los cobros de los créditos.

**13. ¿Cuáles son sus principales proveedores?**

Motsur

Tomebamba

Mercandina

Dukara

Comercial Vaca

Mabe

**14. ¿Cuáles son las políticas de compra de mercaderías y pago a los proveedores?**

Las compras se realizan mediante pedidos cuando el agente vendedor de cada empresa proveedora nos visita y los pagos se realizan con cheques hasta noventa días a partir del día en que nos dejan la mercadería.

**15. ¿Cuáles son las políticas de cobro a los clientes?**

Las ventas que realizamos son de contado y a crédito hasta 12 meses; el porcentaje varía de acuerdo al plazo.

Ventas a crédito para 3 meses con un interés del 20%

Ventas a crédito para 6 meses con un interés del 40%

Ventas a crédito para 12 meses con un interés del 60%

**16. ¿Existe alguna estrategia financiera para efectivizar las ventas?**

No existe ninguna estrategia Financiera.

**17. ¿En alguna ocasión el almacén tuvo problemas financieros? ¿Cómo lo solucionó?**

Durante la emergencia sanitaria dictada por el gobierno afectó de gran manera el cobro de créditos a los clientes; ya que muchas personas se quejaban que perdieron su empleo o no podían trabajar y por ende no podían pagarnos hasta que tuvimos un desequilibrio económico por lo cual decidimos pedir un crédito en una institución financiera.

**18. ¿Cómo visualiza el almacén en los próximos cinco años?**

Sistematizado en todas las áreas y con mayor rentabilidad.

**19. ¿Existe un modelo de gestión financiera en el almacén?**

No se ha realizado un modelo de gestión financiera.

**20. ¿Según su criterio porqué es importante la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera?**

Porque permite conocer la situación actual o real del negocio para luego mejorar todas las falencias encontradas.

**21. ¿Aplicaría usted un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad de Almacenes León?**

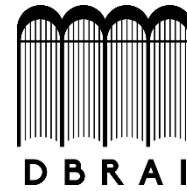
Claro que sí, quiero mejorar mi nivel de rentabilidad.

ANEXO E: LOGOTIPO DE ALMACENES LEÓN







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:** 09/ 11 / 2021

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> LETICIA MARIBEL MISHQUI PUCUNA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> INGENIERÍA EN FINANZAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 Firmado electrónicamente por: <b>JHONATAN RODRIGO PARREÑO UQUILLAS</b>
 09-11-2021 1964-DBRA-UTP-2021