



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA FERRETERIA
“SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA” DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020-
2024.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

MARIA JOSE CALI CHULLI

Riobamba-Ecuador

2021



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

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA FERRETERIA “SU
FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA” DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020-
2024.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARIA JOSE CALI CHULLI

DIRECTOR: ING. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, María José Cali Chulli

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

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

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

Riobamba, 17 de septiembre de 2021



María José Cali Chulli.

C.I. 060488915-4

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA FERRETERIA “SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2020-2024.**, realizado por la señorita. **MARÍA JOSÉ CALI CHULLI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efren Arguello Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	2021-09-17
Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	2021-09-17
Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez. MIEMBRO TRIBUNAL	2021-09-17

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios, pues fue el quien me dio las fuerzas suficientes para llegar a estas instancias, guiando mi camino desde el comienzo hasta su culminación.

A mi familia pues todo lo que soy es gracias a ellos, a mis queridos padres María y José mis ángeles en el cielo a ellos por su amor infinito y su apoyo incondicional por ayudarme y guiarme durante mi formación tanto académica como personal, a mis hermanas y sobrinos por ser un pilar fundamental en mi vida por sus grandes consejos y enseñanzas.

En especial este trabajo de titulación se lo quiero dedicar a mi amado hijo Ian Damián quien me acompaño a lo largo de la carrera, su amor y compañía me ha dado las fuerzas para seguir adelante, por ti y para ti seguiré luchando y me esforzare por darte siempre lo mejor. Te amo mi pequeño.

María José

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor al permitirme llegar a estas instancias de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres quienes fueron y seguirán siendo mi guía y mi apoyo, por confiar en mí y por bendecirme en todo momento.

A mis queridos docentes quienes a lo largo de la carrera se convirtieron en grandes amigos y precursores para que el día de mañana seamos profesionales de éxito, a mi estimado Ing. Juan Alberto Ávalos, Ing. Santiago Trujillo y al Ing. Stalin Arguello un Dios le pague por su dedicación y sus enseñanzas, por guiarme en este trayecto y brindarme su apoyo para la realización de mi trabajo de titulación.

Y por último un agradecimiento a mi querida ESPOCH por haberme abierto las puertas del que para mí fue mi segundo hogar, por contribuir en la culminación de mi carrera y la realización de este anhelado sueño.

María José.

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	3
1.1. Antecedentes de Investigación	3
1.2. Marco Teórico	4
1.2.1. Planeación financiera:.....	4
1.2.1.1. Características de la planeación financiera:	4
1.2.1.2. Utilidad del planeación financiera	4
1.2.1.3. Objetivos de la planeación financiera	5
1.2.2. Clasificación de la planeación financiera:	5
1.2.2.1. Planeación financiera a corto plazo	5
1.2.2.2. Planeación financiera a largo plazo.....	5
1.2.3. Plan financiero	5
1.2.4. Análisis Financiero	6
1.2.5. Análisis vertical y horizontal.....	6
1.2.5.1. Análisis vertical.....	6
1.2.5.2. Análisis horizontal.	7
1.2.6. Indicadores Financieros	7
1.2.7. Indicadores de Liquidez	7
1.2.7.1. Razón de Liquidez General.	7
1.2.7.2. Prueba Acida.....	8
1.2.7.3. Indicador Caja.	8
1.2.8. Indicadores de Solvencia	8
1.2.8.1. Apalancamiento financiero.	9
1.2.8.2. Estructura del Capital.....	9

1.2.8.3.	<i>Calidad de plazo de deuda.....</i>	9
1.2.8.4.	<i>Razón de cobertura de intereses.....</i>	10
1.2.9.	Indicadores de Rentabilidad.....	10
1.2.9.1.	<i>Rentabilidad de activos (ROA).....</i>	10
1.2.9.2.	<i>Rendimiento del capital (ROE).....</i>	11
1.2.9.3.	<i>Margen de la utilidad bruta.....</i>	11
1.2.9.4.	<i>Margen de la utilidad operativa.....</i>	11
1.2.9.5.	<i>Margen de utilidad neta.....</i>	11
1.2.10.	<i>Indicadores de Actividad.....</i>	11
1.3.	Marco Conceptual.....	12
1.4.	Idea a defender.....	13
1.5.	Variables.....	13
1.5.1.	<i>Variable independiente.....</i>	13
1.5.2.	<i>Variable dependiente.....</i>	13

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÒGICO.....	15
2.1.	Enfoque de la investigación.....	15
2.2.	Nivel de investigación.....	16
2.3.	Diseño de la investigación.....	16
2.4.	Tipo de estudio.....	16
2.4.1.	<i>Investigación documental.....</i>	16
2.4.2.	<i>Descriptivo.....</i>	16
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....	17
2.5.1.	<i>Población.....</i>	17
2.5.2.	<i>Muestra.....</i>	17
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación.....	17
2.6.1.	<i>Métodos.....</i>	17
2.6.1.1.	<i>Método Inductivo.....</i>	17
2.6.2.	<i>Técnicas.....</i>	18
2.6.2.1.	<i>Encuesta.....</i>	18
2.6.3.	<i>Instrumentos de Investigación.....</i>	18
2.6.3.1.	<i>Cuestionario:.....</i>	18

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	19
3.1.	Resultados	19
3.1.1.	<i>Resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”</i>	19
3.2.	Propuesta	27
3.2.1.	<i>Fase 1: análisis y evaluación financiera</i>	27
3.2.1.1.	<i>Análisis financiero ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”</i>	27
3.2.1.2.	<i>Análisis Vertical</i>	28
3.2.1.3.	<i>Análisis horizontal.</i>	31
3.2.1.4.	<i>Análisis de Indicadores Financieros.</i>	34
3.2.2.	<i>Fase 2: matriz FODA</i>	39
3.2.2.1.	<i>Matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos)</i>	41
3.2.2.2.	<i>Matriz EFI (evaluación de los factores internos)</i>	42
3.2.3.	<i>Fase 3: FODA estratégico</i>	44
3.2.3.1.	<i>Estrategias de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”</i>	45
3.2.4.	<i>Fase 4: presupuestos</i>	48
3.2.5.	<i>Fase 5: proyecciones financieras</i>	54
3.2.5.1.	<i>Presupuesto y Cronograma de aplicación de las Estrategias.</i>	58
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	61
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población en Estudio.....	17
Tabla 1-3:	¿Conoce usted que es un plan financiero?	19
Tabla 2-3:	Característica del plan financiero.....	20
Tabla 3-3:	Elementos del plan financiero.....	21
Tabla 4-3:	Importancia del plan financiero dentro de una organización	22
Tabla 5-3:	Tiempo de elaboración del plan financiero	23
Tabla 6-3:	Beneficios de un plan financiero en una organización.....	24
Tabla 7-3:	Información para la elaboración de un plan financiero.....	25
Tabla 8-3:	Tipos de plan financiero.....	26
Tabla 9-3:	Análisis Vertical del Balance General de la Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	28
Tabla 10-3:	Análisis Vertical del estado de la Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	30
Tabla 11-3:	Análisis Horizontal del Balance General de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	31
Tabla 12-3:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	32
Tabla 13-3:	Balance General de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	34
Tabla 14-3:	Indicadores Financieros de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa" ...	35
Tabla 15-3:	Matriz FODA.....	40
Tabla 16-3:	Matriz EFE.....	42
Tabla 17-3:	Matriz EFI.....	43
Tabla 18-3:	FODA Estratégico.....	44
Tabla 19-3:	Plan de ventas	48
Tabla 20-3:	Estrategias de ventas	49
Tabla 21-3:	Estrategia de ventas de ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"	50
Tabla 22-3:	Presupuesto de Gastos.....	51
Tabla 23-3:	Estrategia de gastos.....	52
Tabla 24-3:	Presupuesto de Gastos.....	53
Tabla 25-3:	Balance General Proyectado	55
Tabla 26-3:	Estado de Resultados proyectado.....	56
Tabla 27-3:	Presupuesto y Cronograma de aplicación de las Estrategias.	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Fases del plan financiero.....	6
---	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Que es un plan financiero.....	19
Gráfico 2-3:	Características del plan financiero	20
Gráfico 3-3:	Elementos del plan financiero	21
Gráfico 4-3:	Importancia de un plan financiero dentro de una organización	22
Gráfico 5-3:	Elaboración del plan financiero	23
Gráfico 6-3:	Beneficios de un plan financiero.....	24
Gráfico 7-3:	Información para la elaboración de un plan financiero.....	25
Gráfico 8-3:	Tipos de plan financiero.....	26
Gráfico 9-3:	Plan de ventas.....	48
Gráfico 10-3:	Estados Financieros de la ferretería " Su Fortaleza Franquiciado Disensa" ...	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: BALANCE GENERAL 2018

ANEXO C: BALANCE GENERAL 2019

ANEXO D: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2018

ANEXO E: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2019.

RESUMEN

La presente investigación se ha ejecutado con el objetivo de realizar el diseño de un Plan Financiero para la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2020-2024, estableciendo tácticas que permitan aumentar su rentabilidad y así que logre tener un desarrollo destacable en relación a los años pasados. Previo al avance del plan financiero, se llevó a cabo una encuesta aplicada a los trabajadores de la ferretería, y por medio de la misma se estableció primordial el diseño de un plan financiero. Por otro lado, se llevó a cabo un análisis integral de los estados financieros por medio del análisis horizontal y vertical, para determinar la circunstancia de hoy y pronosticar su evolución más adelante. Además, se tuvo en cuenta la elaboración de las matrices, donde las mismas nos permitieron comprender cómo está evolucionando la ferretería de manera interna y externa, y paralelamente se desarrolló una matriz estratégica, la misma que contiene las utilidades primordiales para el cumplimiento de las tácticas establecidas. Finalmente se exponen los resultados que se consiguieron, y por consiguiente se ha elaborado una proyección de los balances económicos, un presupuesto y cronograma de aplicación de las tácticas y por último un presupuesto de capital y costos. Por todo lo mencionado es aconsejable utilizar el plan financiero propuesto para conseguir mayores ganancias y que la economía no sea manejada de manera empírica, se logre consolidar y expandir, tomando estas tácticas como una ocasión para realizar los objetivos establecidos.

Palabras clave: <PLAN FINANCIERO>, <BALANCE GENERAL>, <PRESUPUESTOS>, <INDICADORES FINANCIEROS>, <INGRESOS>, <EGRESOS>, <RENTABILIDAD>.



09-11-2021

2072-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

This research has been carried out with the objective of designing a Financial Plan for the hardware store "Su Fortaleza Franquiciado Disensa" in Riobamba city of Chimborazo province during the period 2020-2024, establishing tactics to increase its profitability and thus achieve a remarkable development in relation to past years. Previous to the development of the financial plan, a survey was conducted among the hardware store's employees, and through this survey, the design of a financial plan was established as a priority. On the other hand, a comprehensive analysis of the financial statements was conducted means of horizontal and vertical analysis to determine the current situation and forecast its further evolution. In addition, the development of the matrices was taken into account, where they allowed to understand how the hardware store is evolving internally and externally, and at the same time, a strategic matrix was developed, which contains the main utilities for the fulfillment of the established tactics. Finally, the results that were achieved are presented, and therefore a projection of the balance sheets, a budget, a schedule for the application of the tactics and, finally a capital and cost budget have been prepared. For all the above mentioned it is advisable to use the financial plan proposed to achieve higher profits and that the economy is not managed in an empirical way. It is possible to consolidate and expand taking these tactics as an opportunity to achieve the established objectives.

Keywords: <FINANCIAL PLAN>, <BALANCE SHEET>, <BUDGETS>, <FINANCIAL INDICATORS>, <INCOMES >, <EXPENSES>, <PROFITABILITY>.

INTRODUCCIÓN

La gerencia moderna actual se enfrenta a cambios multivariantes del entorno económico, social, político, tecnológico, ambiental y cultural de la nación; el constante aumento de competidores, hace que las empresas tengan que ser más rápidas y efectivas a la hora de responder. Esta situación pone en riesgo la supervivencia misma de pequeñas empresas, y por ende miles de empleos. En ese sentido, los pequeños y medianos empresarios han recurrido con éxito a la implantación de herramientas para la gestión financiera de sus negocios, a fin de garantizar la rentabilidad, eficacia y eficiencia de sus empresas.

Esta realidad nos lleva a proponer el presente trabajo de investigación, el cual tiene como propósito el diseño de un plan financiero para la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; con el fin de implantar una herramienta que permitirá analizar la viabilidad de la ferretería desde el punto de vista financiero y económico, siendo un documento necesario para la toma de decisiones, así como también de mejoramiento en los ámbitos más débiles del negocio, considerando que es una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de productos ferreteros, por lo cual es muy importante contar con un diagnóstico eficiente que permita cumplir con los requerimientos de los clientes.

El plan financiero contribuirá en la ferretería a estimar si su proyecto es capaz de cumplir las expectativas que genera en relación a la liquidez esperada y a la rentabilidad, conociendo estos datos, se podrán tomar las decisiones más acertadas para que la misma se consolide y crezca a un ritmo sostenible.

Además, se establecen soluciones prácticas adaptadas a las necesidades concretas de la ferretería que permitan una apropiada administración y control de sus inventarios. Para realizar una correcta y efectiva organización se trabajara teniendo en cuenta las diferentes teorías de la administración. En la realización de este proyecto se utilizara principalmente la teoría de la administración estratégica, ya que esta abarcará las diferentes estrategias que se ajustaran perfectamente para realizar la reestructuración de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”.

Para la mayoría de empresas familiares el proceso de toma de decisiones se basa en experiencias personales o conocimientos adquiridos; esto requiere combinar la planeación, organización y análisis de información interna y externa para poder determinar su nivel de impacto. Se realizará un análisis eficaz a base de entrevistas, estudio interno del negocio e

infraestructura del almacén, con lo cual se podrá evidenciar cuáles son las debilidades de éste, y de esta manera proponer las medidas, implementar los recursos técnicos, administrativos y físicos con que se cuenta para dar el enfoque que necesita para sacar este proyecto adelante, y así obtener un buen resultado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

La presente investigación se fundamenta en el diseño de un plan financiero para la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, para tener un adecuado manejo de recursos financieros. Mediante la revisión de trabajos afines, que brindan la información necesaria para la realización de la presente investigación, se especifica a continuación varios trabajos de titulación sobre el diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad.

Según (Mancero, 2017) en su trabajo de titulación : **“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA IMPORTADORA Y PROCESADORA DE MÁRMOL HR MEGASTONES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”** Se desarrolla en base al análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2015-2016 así también se determinan los indicadores financieros más relevantes que permiten conocer la situación financiera actual de la empresa, la aplicación de un plan financiero para la empresa permitirá tener un direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de sus objetivos corporativos.

Según (Japón, 2017) en su trabajo de titulación,: **“PLAN FINANCIERO Y CONTABLE PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL MUYUYACU DE LA CIUDAD DE PASAJE, PARA EL PERIODO 2016-2019.”** La Asociación Agro artesanal Muyuyacu, es una organización de agricultores constituida bajo el amparo de la Ley de Fomento Artesanal, su objeto social es la “Producción y comercialización de productos agrícolas. Realizan actividades que generan mayores ventajas para incrementar sus ingresos y mejorar sus actividades. Sin embargo, la falta de un plan financiero y contable aplicado a la organización no permite tomar decisiones acertadas a sus administradores, existiendo un desequilibrio económico al momento de realizar una inversión y financiación.

Según (Dominguez, 2016) en su trabajo de Titulación, realizado en el año (2015) titulado: **“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE IMPORTADORA CASTRO EN SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS.”** Un Plan Financiero permitirá mejorar la toma de decisiones de carácter financiero, reflejando dicho resultado en la rentabilidad empresarial. La propuesta de la Planificación Financiera consiste en un análisis integral de la situación de empresa; Se recomienda la implementación del plan financiero y a la vez dar a conocer a los miembros de empresa un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adeudada gestión financiera y administrativa.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. *Planeación financiera:*

Según (Elizalde , 2018) la planeación financiera es considerada como una herramienta en la gestión organizacional en cualquier empresa ya que permite realizar de manera más óptima los procesos contables garantizando los resultados antes planteados en base a la información adquirida.

1.2.1.1. Características de la planeación financiera:

- Ser claro y estar bien estructurado.
- Contar con datos que se acerquen a la realidad tiene que ser realistas.
- Analiza si el proyecto cuenta con la solvencia, liquidez y rentabilidad suficientes para poder mantenerse en el tiempo.

1.2.1.2. Utilidad del planeación financiera

La planeación financiera es utilizado para:

- Lograr los objetivos planteados en la organización.
- Decidir cuál es la mejor opción.
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias.
- Conocer cuáles serán las fuentes de financiación para la adquisición de los recursos del funcionamiento de la empresa (Trenza, 2018).

1.2.1.3. *Objetivos de la planeación financiera*

La planificación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible.

- Mejorar la rentabilidad.
- Establecer la cantidad adecuada de efectivo necesario.
- Determinar las fuentes de financiamiento.
- Fijar el nivel de ventas.
- Ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación.

1.2.2. *Clasificación de la planeación financiera:*

1.2.2.1. *Planeación financiera a corto plazo*

Se refiere a proyecciones iguales o menores a un año que requieren una aproximación más específica, en este tiempo se analizan principalmente a las cuentas del activo y del pasivo circulante además de ello la toma de decisiones a corto plazo se realiza mediante la utilización de datos del flujo del efectivo y del valor presente neto (Ramirez, 2016).

1.2.2.2. *Planeación financiera a largo plazo*

La planeación financiera es una ruta hacia los objetivos empresariales planteados. En este caso la planeación financiera a largo plazo abarca generalmente proyecciones entre 2 y 5 años en el futuro por lo cual se maneja con un rango de incertidumbre son manejados y revisados cada vez que se recibe nueva información, está abierto a modificaciones debido a que la evolución de la empresa primero dependerá de su planeación a corto plazo, Y dependerá también de enfoques generales , en los cuales se maneja ciertas acciones como las fuentes principales de financiamiento, líneas de negocios ,pagos ,deudas pendientes y todo tipo de adquisiciones, todas estas acciones deben apoyarse en planes anuales.

1.2.3. *Plan financiero*

Plan financiero es considerado una herramienta de estudio que recoge toda la información cuantificada y detallada de los planes y objetivos que se vaya a desarrollar en una organización y saber si la misma va obtener la rentabilidad esperada (Montero, 2017).

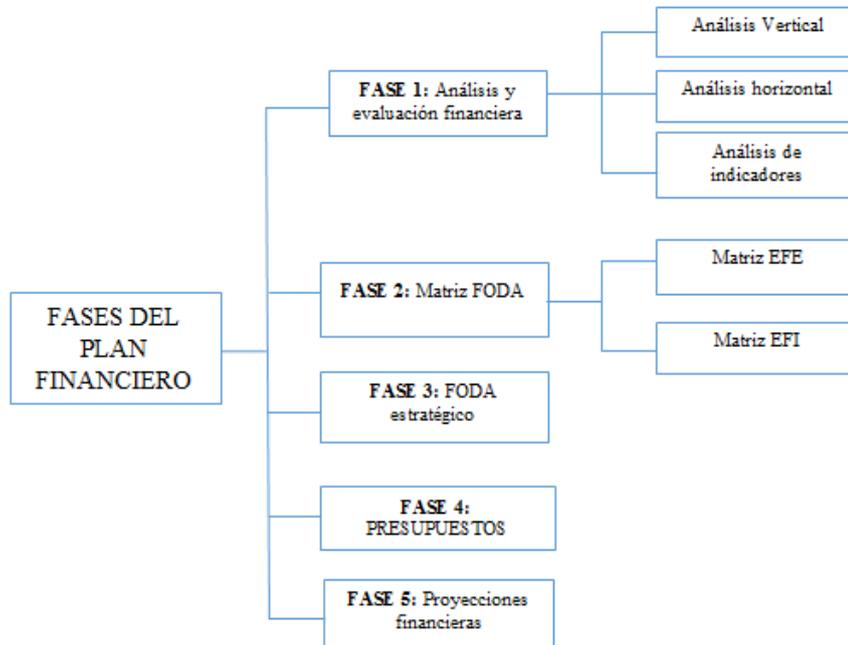


Figura 1-1: Fases del plan financiero

Fuente: Cali, M. 2020..

Elaborado por: Cali, M. 2020..

1.2.4. *Análisis Financiero*

Todo análisis financiero realizado a la empresa, corresponde a su situación actual basada en hechos presentes o en información pasada, recopilada e interpretada a través de datos procesados con las técnicas de un análisis o de estadística, pero también se realiza para proyectar el futuro crecimiento económico o proyectos de inversión.

1.2.5. *Análisis vertical y horizontal*

1.2.5.1. *Análisis vertical.*

Según (Puerta Guardo, 2018) el análisis vertical se encarga de evaluar el funcionamiento de la empresa en un periodo ya determinado. Es de gran importancia a la hora de establecer si una organización o empresa tiene una distribución correcta de acuerdo a sus necesidades financieras y operativas.

1.2.5.2. *Análisis horizontal.*

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes, es un análisis dinámico, que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo (Arias, 2020).

1.2.6. *Indicadores Financieros*

Según (Puente , Viñan , & Aguilar , Planeación Financiera y Presupuestaria, 2017) el análisis de indicadores financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con la finalidad de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones.

1.2.7. *Indicadores de Liquidez*

Los indicadores de liquidez, denominados como de solvencia a corto plazo, miden la capacidad de cumplir con las obligaciones menores a un año, la liquidez se mide por el grado en el cual se puedan cumplir las obligaciones con activos líquidos, por lo que estas razones se centran en los activos y pasivos circulantes o corrientes (Puente , Viñan , & Aguilar , Planeación Financiera y Presupuestaria, 2017).

1.2.7.1. *Razón de Liquidez General.*

Principal medida de liquidez ya que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez general} = (\text{Activo corriente}) / (\text{Pasivo corriente})$$

El rango estándar es entre 1.4-1.8. Si el resultado es mayor a 1, la empresa tiene una muy buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Si es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos suficientes para cubrir sus obligaciones con sus acreedores.

1.2.7.2. *Prueba Ácida.*

Es un indicador más exigente porque mide la proporción entre los activos de mayor liquidez frente a sus obligaciones a corto plazo. No toma en cuenta los inventarios o existencias porque no se pueden fácilmente convertir en efectivo.

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

Si el resultado es mayor a 1 significa que la empresa cuenta con activos líquidos para cubrir con sus obligaciones y de la misma forma si el resultado es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones, pero esto no significa que para la empresa sea perjudicial sino que depende del tipo de sector al que pertenece y de su capacidad de pago en el tiempo analizado (Ricra, Analisis Financiero en las Empresas, 2016).

1.2.7.3. *Indicador Caja.*

Nos indica en términos porcentuales, la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus ventas exclusivamente.

$$\text{Indicador caja} = \text{Efectivo y equivalente.} / \text{Pasivo corriente}$$

Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar aceptable, aunque el mejor índice siempre está en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa. Sin embargo, mientras los valores de este ratio sean mayores implicaría tener efectivo en exceso lo cual es perjudicial para la empresa porque el dinero está siendo improductivo porque no genera interés (Ricra, Analisis Financiero en las Empresas, 2016).

1.2.8. *Indicadores de Solvencia*

Llamados también ratios de endeudamiento, son aquellos que cuantifican la capacidad de la empresa para generar fondos y cubrir sus deudas: intereses financieros, pago del principal, costo de créditos, etc., de mediano o largo plazo. Estas razones muestran la participación de los acreedores y los socios respecto de los recursos de la empresa (Ricra, Analisis Financiero en las Empresas, 2016).

1.2.8.1. *Apalancamiento financiero.*

Esta ratio indica el porcentaje de los recursos de la empresa que son financiados por terceros (deuda), es decir, relaciona la proporción que representa los pasivos del total de activos.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

De la expresión anterior se deduce que si el cociente es alto significa que la empresa está empleando más deuda para financiar sus activos y así obtener utilidades. Si este cociente es reducido implica que la empresa se vale menos del financiamiento de terceros para producir y generar beneficios.

1.2.8.2. *Estructura del Capital.*

Este ratio mide el nivel de endeudamiento que tiene la empresa respecto a su patrimonio neto. Matemáticamente, se calcula dividiendo los pasivos totales entre el patrimonio neto total.

$$\text{Estructura de Capital} = \text{Pasivos Totales} / \text{Patrimonio Neto}$$

Con relación a este ratio, la mayoría de las empresas prefieren mantener su valor por debajo de uno porque eso refleja que su capital propio supera el monto comprometido con los acreedores para tener una garantía de financiamiento futura. Si el cociente fuera mayor a 1 esto significa que las deudas que tiene la empresa superan al patrimonio por lo que se podría decir que la empresa se encuentra sobre endeudada y encuentre dificultades para acceder a un préstamo (Ricra, Analisis Financiero en las Empresas, 2016).

1.2.8.3. *Calidad de plazo de deuda.*

Este ratio mide el grado de exigibilidad de la deuda. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Razón de plazo de deuda} = \text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo total}$$

No hay pronunciamientos en cuanto a los límites de este indicador, pero sin lugar a dudas mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda por que el mayor peso de la deuda recae en las obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable. Una ratio de 0.3 indicaría una óptima estructura de deuda, pero esto varía de acuerdo al sector.

1.2.8.4. *Razón de cobertura de intereses.*

Según (Ricra, Análisis Financiero en las Empresas, 2016) define también como ratio de cobertura de gastos financieros. Esta ratio mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores. Matemáticamente se calcula dividiendo la utilidad operativa entre el monto por intereses pagados.

$$\text{Cobertura de interés} = \text{Utilidad Operativa} / \text{Interés}$$

Si el resultado es mayor a uno, entonces la empresa podrá cubrir sus gastos financieros, en caso contrario, el pago de intereses no tendrá respaldo. Lo óptimo es que esta ratio sea mayor para que la empresa refleje una buena capacidad de pago en el sistema financiero.

1.2.9. *Indicadores de Rentabilidad*

Son razones que evalúan la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por el otro, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. Al igual que los ratios mencionadas anteriormente son de suma importancia porque permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

1.2.9.1. *Rentabilidad de activos (ROA).*

Según (Ricra, Análisis Financiero en las Empresas, 2016) este índice mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con los recursos que dispone. Matemáticamente se expresa de la siguiente forma:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta Activos} / \text{Totales}$$

De lo anterior, se deduce que, si el coeficiente es alto, entonces la empresa está empleando eficientemente sus recursos y está obteniendo mayores retornos por cada unidad de activos que posee. Caso contrario, estaría perdiendo la oportunidad de lograr mejores resultados. También se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{ROA} = \text{Margen sobre las ventas} \times \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

1.2.9.2. *Rendimiento del capital (ROE)*

Mide la eficiencia de la administración para generar rendimientos a partir de los aportes de los socios. En términos sencillos este ratio implica el rendimiento obtenido a favor de los accionistas. Matemáticamente se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$$

Un ratio alto significa que los accionistas están consiguiendo mayores beneficios por cada unidad monetaria invertida. Si el resultado fuese negativo esto implicaría que la rentabilidad de los socios es baja.

1.2.9.3. *Margen de la utilidad bruta*

Este ratio determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción. Para calcularlo se utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas netas} - \text{costos} / \text{Ventas netas}$$

1.2.9.4. *Margen de la utilidad operativa*

Este ratio indica la cantidad de ganancias operativas por cada unidad vendida y se calcula comparando la utilidad operativa con el nivel de ventas (Ricra, Análisis Financiero en las Empresas, 2016).

$$\text{Margen operativo} = \text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas netas}$$

1.2.9.5. *Margen de utilidad neta*

Este ratio relaciona la utilidad neta con el nivel de ventas y mide los beneficios que obtiene la empresa por cada unidad monetaria vendida. Es una medida más exacta porque considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

$$\text{Margen utilidad neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas netas}.$$

1.2.10. *Indicadores de Actividad.*

Según (Ricra, 2014, pág. 38 y 39), estos índices permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual se ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del balance general durante el año, de la estructura de inversiones, y del peso relativo de los diversos componentes del gasto, sobre los ingresos que genera la empresa a través de las ventas.

1.3. Marco Conceptual

Administración:

Técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una Persona o empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos. (CFN, 2016)

Amortización:

Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado. (La Hipotecaria, 2016)

Cedente:

Persona que transfiere o traspasa a otra un bien, derecho o acción. En los títulos de crédito susceptibles de giro o endoso, el cedente equivale al endosante. (Mercado de Valores , 2018)

Dividendo:

Renta variable que se otorga como retribución a cada acción, en proporción a la fracción de capital que cada una representa (Superintendencia de Bancos, 2017).

Estrategia:

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas, compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, la estrategia está orientada a alcanzar un objetivo (Bonifaz, 2018).

Efectividad:

Habilidad para producir un efecto o un resultado (CFN, 2016).

Eficacia:

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción (CFN, 2016)

Gastos Financieros:

Gastos correspondientes a los intereses de las obligaciones financieras (Bonifaz, 2018).

Monopolio

Mercado controlado por un vendedor único frente a un gran número de compradores. (La Hipotecaria, 2016)

Planeación:

Tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas. (Raffino, 2020)

Prestación:

Suministrar un bien o servicio. (CFN, 2016)

1.4. Idea a defender

La implementación de un plan financiero, favorecerá a una mejor toma de decisiones financieras en la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” de la Ciudad de Riobamba, con el fin de mejorar su rentabilidad y obtener mayores ganancias.

1.5. Variables**1.5.1. Variable independiente**

Plan Financiero

1.5.2. Variable dependiente

Rentabilidad

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÒGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa, recoge y analiza los datos cuantitativos sobre variables, además estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. (Silva, Investigacion cualitativa, cuantitativa y mixta , 2016).

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. La investigación cualitativa estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. (Silva, Investigacion cualitativa, cuantitativa y mixta , 2016).

Mixtos es el complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa. Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fácticos del mundo en el que vive la gente. (Silva, Investigacion cualitativa, cuantitativa y mixta , 2016).

En la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, es decir se manejó tanto de manera cualitativa y cuantitativa, la investigación cualitativa ya que, la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio; además del plantear acciones competitivas, eficientes y versátiles para la ejecución del Plan Financiero y del análisis para ayudarnos a obtener conclusiones.

La investigación cuantitativa porque hizo referencia a datos numéricos mediante encuestas, con la cual se recopiló información y los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística.

2.2. Nivel de investigación

La investigación descriptiva es utilizada como bien dice para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos que se estén abordando y que se pretenda analizar (Universia, 2017).

De tal manera, este tipo de investigación ayudo al análisis de los datos financieros, que describieron cuál es la situación actual de la ferretería, cuáles fueron los problemas que afecto a la inexistencia de un plan financiero y la incidencia en la rentabilidad.

2.3. Diseño de la investigación

Según (Aniorte, 2020) el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el tipo de diseño no -experimental porque se desarrolló a través de la recolección y análisis; obteniendo los datos de forma directa para estudiarlos posteriormente.

2.4. Tipo de estudio.

2.4.1. *Investigación documental.*

Se utilizó este tipo de estudio para obtener información que permita dirigir la investigación a la problemática actual a investigar y que contribuya en una toma de decisiones adecuadas para solucionar el problema que presenta la Ferretería.

2.4.2. *Descriptivo*

En la presente investigación se realizó el tipo de estudio descriptivo ya que permitió analizar el porqué de la problemática y sus componentes indagando desde sus inicios hasta su actualidad y saber desde cuando se está presentando las falencias en la organización.

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

2.5.1. Población.

Universo o Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica. (Lopez & Fachelli, 2017)

Para la presente investigación se trabajó con el total de sus colaboradores que se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1-2: Población en Estudio

CARGO	# DE TRABAJADORES
Propietario	1
Contadora	1
Trabajadores	2
TOTAL	4

Fuente: "Su fortaleza franquiciado disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

2.5.2. Muestra

Una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso. (Lopez & Fachelli, 2017)

Al ser una población finita se trabajará con el 100% de la población, es decir con el total de 4 personas.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación.

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método Inductivo

Se fundamenta en la observación y en la experiencia que por sí misma proporciona hechos particulares, para concluir de ellos en una verdad general. (Morales J. , 2018)

Se aplicó el método inductivo para determinar la problemática existente como aporte preliminar de la investigación.

2.6.1.2 Deductivo:

Se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad. (Suarez, 2017)

La aplicación del método deductivo ayudo a determinar el análisis de la ferretería durante los periodos para tener una visión global que nos permitirá obtener conclusiones del objeto de estudio y la posible solución.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Encuesta

Se utilizó esta técnica para la recopilación de información de manera directa diseñada para el total de los colaboradores de la empresa.

2.6.3. Instrumentos de Investigación.

2.6.3.1. Cuestionario:

Consta de preguntas aplicadas a los colaboradores de la ferretería, para posteriormente analizar, tabular e interpretar la información.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

1. ¿Conoce usted que es un plan financiero?

Tabla 2-3: ¿Conoce usted que es un plan financiero?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

Elaborado por: Cali, M. 2020.

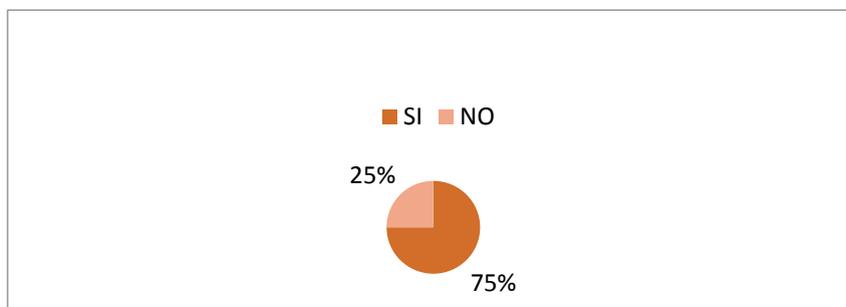


Gráfico 1-3: Que es un plan financiero

Fuente: Ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

El 75% del personal de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” afirma conocer acerca del tema mientras que el 25% restante dice no saber nada acerca de lo que es un plan financiero.

2. ¿Conoce usted las características de un plan financiero?

Tabla 3-3: Característica del plan financiero

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

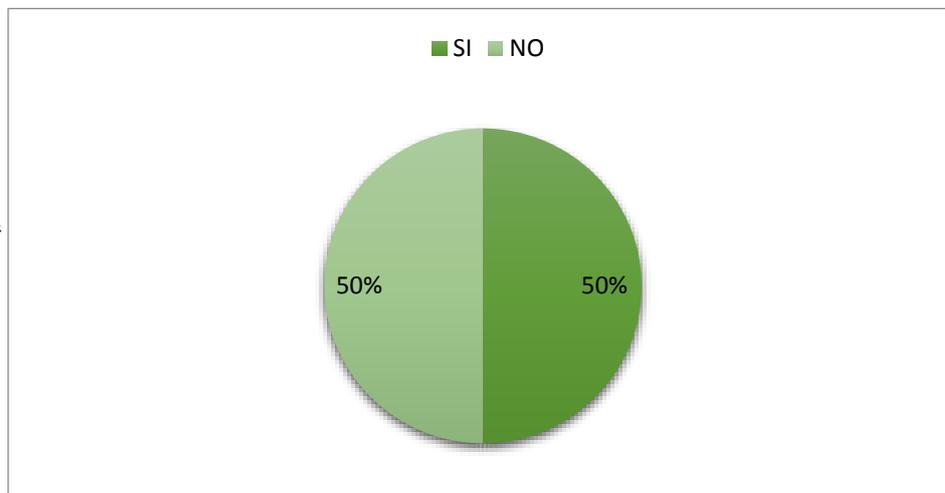


Gráfico 2-3: Características del plan financiero

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

El 50% del personal afirmó conocer las características de un plan financiero entre ellas nos mencionaron que el mismo debe ser claro y acercarse a una realidad numérica, mientras que el otro 50% del personal mencionó no tener claras las características pese a que conocían acerca del tema.

3. ¿Conoce usted que elementos contiene un plan financiero?

Tabla 4-3: Elementos del plan financiero

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

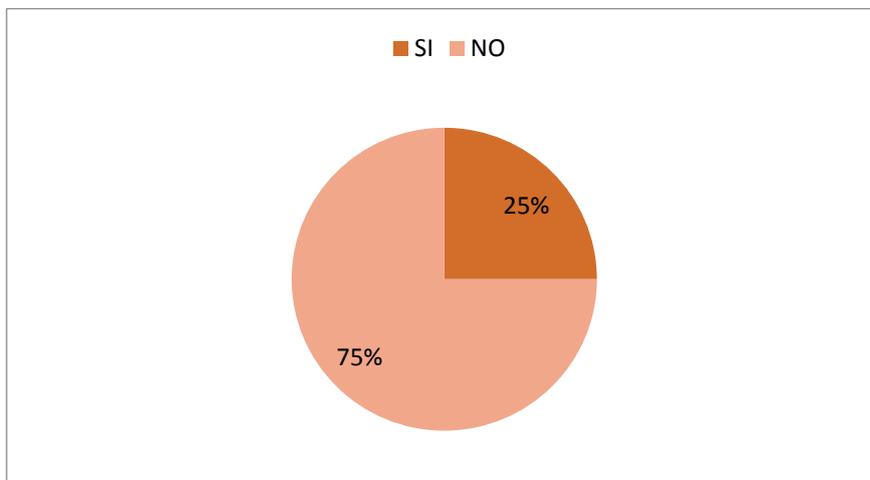


Gráfico 3-3: Elementos del plan financiero

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACIÓN:

El 25% del personal afirmó conocer acerca de los elementos que contiene un plan financiero entre ellos se mencionó a los objetivos financieros que son establecidos para mejorar la economía de la organización, mientras que el 75% del personal dijo no saber qué elementos contiene un plan financiero.

4. ¿Conoce usted la importancia de la elaboración de un plan financiero dentro de una organización?

Tabla 5-3: Importancia del plan financiero dentro de una organización

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	0%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

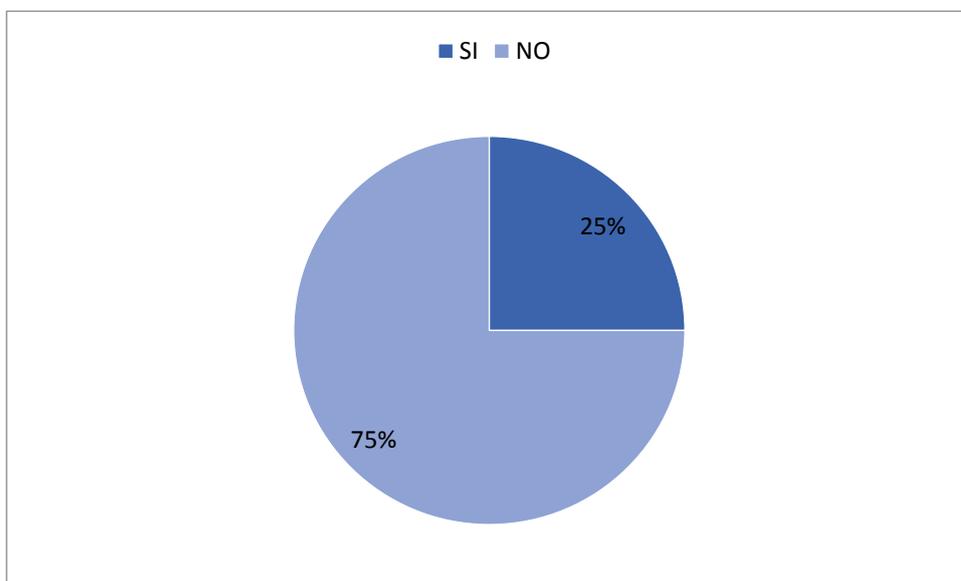


Gráfico 4-3: Importancia de un plan financiero dentro de una organización

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACIÓN:

El 75% del personal de la ferretería afirmó conocer la importancia de un plan financiero acotando que es de ayuda para un buen manejo de los recursos financieros, mientras el 25% del personal dijo no conocer la importancia puesto que no tenían muy clara todas las ventajas que conlleva el diseño del mismo.

5. ¿Sabe usted cada que tiempo se debe elaborar un plan financiero en una organización?

Tabla 6-3: Tiempo de elaboración del plan financiero

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

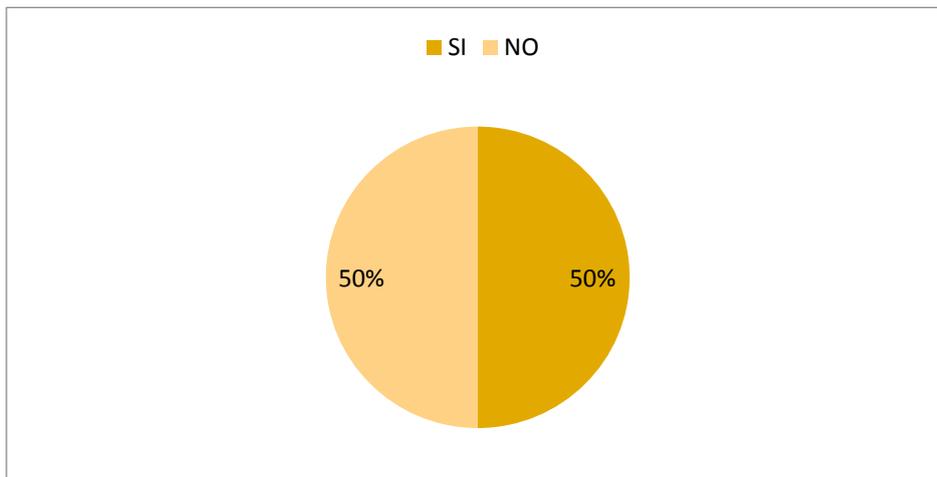


Gráfico 5-3: Elaboración del plan financiero

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

El 50% del personal afirmo conocer cada que tiempo se debe elaborar un plan financiero dentro de una organización mencionando que lo más oportuno es realizarlo y modificarlo cada año puesto que las variables económicas son muy cambiantes y se debe ajustar los presupuestos, mientras que el otro 50% no conocía acerca del tiempo de elaboración de un plan financiero.

6. ¿Conoce usted los beneficios que tiene un plan financiero dentro de una organización?

Tabla 7-3: Beneficios de un plan financiero en una organización

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferreteria "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

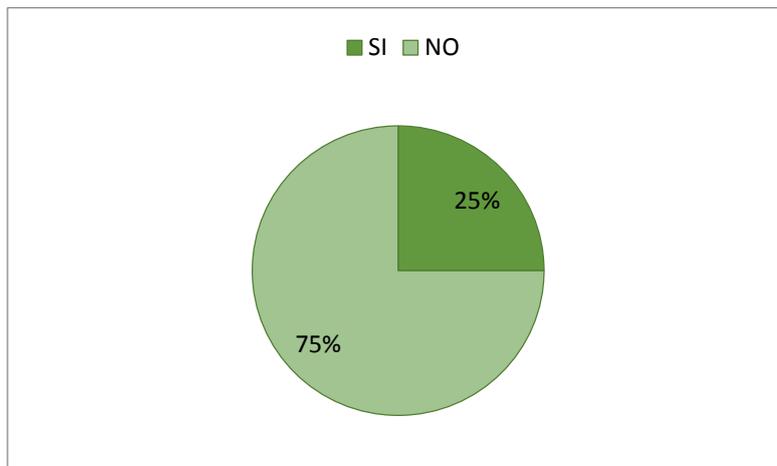


Gráfico 6-3: Beneficios de un plan financiero

Fuente: Ferreteria "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

El 25% del personal encuestado afirmó conocer los beneficios de un plan financiero en una organización mencionando la correcta distribución de los recursos como uno de ellos, mientras que el 75% del personal afirmó no saber cuáles eran los beneficios que proporciona un plan financiero en la economía de una organización.

7. ¿Sabe usted que información se requiere para la elaboración de un plan financiero?

Tabla 8-3: Información para la elaboración de un plan financiero

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

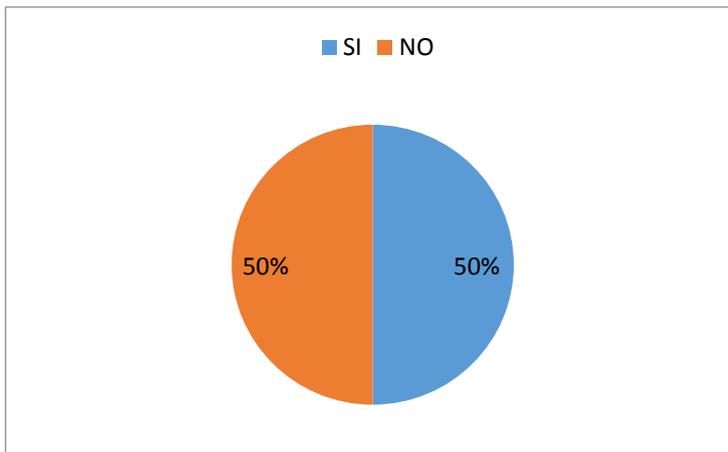


Gráfico 7-3: Información para la elaboración de un plan financiero

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

El 50% del personal encuestado afirma tener una idea de la información que se requiere para la elaboración de un plan financiero y al referirse a cantidades mencionan que los estados financieros serán indispensables para poder realizarlo, mientras que el otro 50% del personal afirmó no conocer que información era necesaria para poder elaborarlo.

8. ¿Conoce usted que tipos de plan financiero existe?

Tabla 9-3: Tipos de plan financiero

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

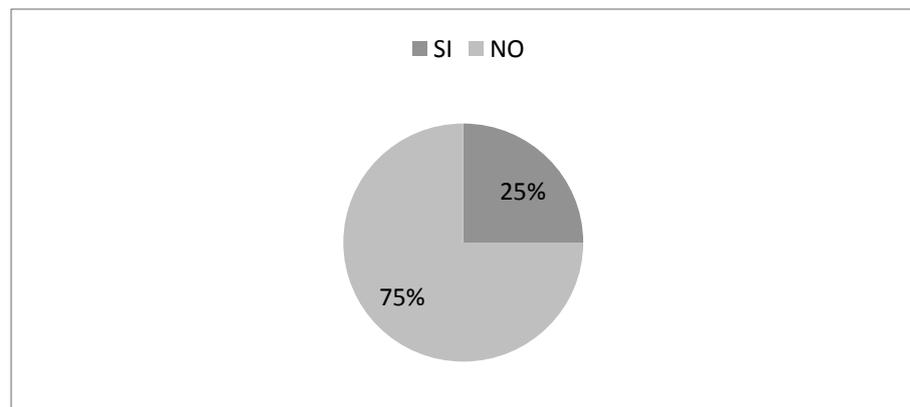


Gráfico 8-3: Tipos de plan financiero

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"
Elaborado por: Cali, M. 2020.

INTERPRETACION:

De acuerdo con la encuesta aplicada al personal de la ferretería obtuvimos que un 25% del personal afirma conocer acerca de los diferentes tipos de plan financiero que existen, mientras que el 75% restante afirmó no saber cuáles eran los diferentes tipos de plan financiero que existían.

3.2. Propuesta

La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, al no poseer un plan financiero no pudo lograr las misiones y objetivos planeados a largo y corto plazo , además manejan los procesos económicos de manera empírica y no se fundamentan en datos ni evaluaciones financieras es por esto que no se logró aumentar la rentabilidad en la ferretería, además las elecciones no se sustentan en utilidades financieras así como : un presupuesto o examen financiero lo que hace la carencia de cumplimiento de los objetivos. Al no hacer la evaluación financiera en los balances, no hay un correcto control de capital y egresos y no se tienen la posibilidad de combatir probables cambios baratos.

Es por este motivo que la iniciativa que se muestra, comprende una secuencia de tácticas, por medio de una evaluación financiera de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” distintas proyecciones y además determinaremos un presupuesto de capital y costos y distintas tácticas de financiamiento con la intención de capturar más grande número de usuarios, provocando rentabilidad.

A continuación, se detalla las fases que contiene un plan financiero:

3.2.1. Fase I: análisis y evaluación financiera

3.2.1.1. Análisis financiero ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

Para el análisis financiero se tendrá en cuenta los balances económicos de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, el balance general y el estado de resultados de los años 2018 y 2019 respectivamente, con estas evaluaciones se investigará las debilidades para editar el futuro barato de la ferretería y paralelamente en conseguir rentabilidad.

El análisis financiero vertical comprende una evaluación de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, con el objetivo de comprender las variantes en porcentaje en relación a los dos años, y contrastar estos datos para saber si está equilibrado financieramente.

El análisis financiero horizontal facilita determinar las variantes entre el valor absoluto y relativo de las cuentas de los balances económicos, para comprobar si se llegaron a cumplir los objetivos y calificar la administración de la ferretería llegase a presentar una imagen buena, regular o mala.

3.2.1.2. Análisis Vertical

Tabla 10-3: Análisis Vertical del Balance General de la Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO				
FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA"				
ANALISIS VERTICAL				
	2018		2019	
	VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	\$ 15.183,52	1,74%	\$ 18.674,67	1,65%
Activos financieros	\$ 70.084,45	8,05%	\$ 29.237,08	2,58%
Inventario	\$ 718.539,77	82,53%	\$ 1.008.714,48	89,10%
Servicio y otros pagos anticipado	\$ 2.832,30	0,33%	\$ 1.376,51	0,12%
Activo por impuestos corrientes	\$ 64.014,39	7,35%	\$ 74.145,04	6,55%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 870.654,43		\$1.132.147,78	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -		\$ -	
TOTAL ACTIVOS	\$ 870.654,43	100,00%	\$1.132.147,78	100,00%
PASIVOS				
Pasivos Corrientes				
Cuentas y documentos por pagar	\$ 72.920,50	14,18%	\$ 192.475,45	25,66%
Otras obligaciones corrientes	\$ 51.816,38	10,08%	\$ 112.082,25	14,94%
Anticipo de Clientes	\$ 389.478,40	75,74%	\$ 445.524,53	59,40%
Total pasivo Corriente	\$ 514.215,28		\$ 750.082,23	
TOTAL PASIVO	\$ 514.215,28	100,00%	\$ 750.082,23	100,00%
PATRIMONIO				
Capital	\$ 72.052,52	20,21%	\$ 72.052,52	18,86%
Utilidad	\$ 284.386,63	79,79%	\$ 310.013,03	81,14%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 356.439,15	100,00%	\$ 382.065,55	100,00%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 870.654,43		\$1.132.147,78	

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis Vertical del Activo:

Se puede observar que durante el año 2018 la cuenta de efectivo comprende el 1,74% y en el año 2019 se puede evidenciar una ligera disminución al 1,65%, la cuenta de activos financieros comprende el 8,05% y en el año 2019 un valor de 2,58%, la cuenta inventario comprende el 82,53% y en el año 2019 un incremento con valor de 89,10%, la cuenta de servicio y otros pagos anticipado corresponde el 0.33% y en el año 2019 un valor de 0.12%.

Análisis Vertical del Pasivo:

Para la evaluación del pasivo corriente, en el año 2018 de la cuentas y documentos por pagar es de 14.18% y en año 2019 un incremento de 25.66%, en el año 2018 de la cuenta otra obligación corriente es de 10.08% y en el año 2019 es de 14.94%, en el año 2018 de la cuenta anticipo de clientes es de 75.74% y en el año 2019 se puede evidenciar una baja de 59.40% con relación al total del pasivo.

Análisis Vertical del Patrimonio:

El Patrimonio muestra una creciente en la utilidad con relación a los años 2018 y 2019, con porcentaje bastantes satisfactorios de 79.79% a 81,14%, en cambio el capital se mantuvo, lo que facilita conseguir más grande seguridad económica y además facilita que la ferretería siga provocando increíbles provechos financieros.

Tabla 11-3: Análisis Vertical del estado de la Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA"				
ESTADO DE RESULTADOS				
(ANALISIS VERTICAL)				
INGRESOS	2018	%	2019	%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS DE BIENES	\$670.425,94	100,00%	\$752.339,77	100,00%
(-) Descuentos en ventas	\$ -15.444,64	-2,30%	\$ -38.471,56	-5,11%
(-) Devoluciones en ventas	\$ -40.638,44	-6,06%	\$ -7.907,71	-1,05%
UTILIDAD BRUTA	\$614.342,86	91,63%	\$705.960,50	93,84%
EGRESOS Y GASTOS				
Materiales utilizados o productos vendidos	\$316.421,28	47,20%	\$379.705,54	50,47%
TOTAL COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$316.421,28	47,20%	\$379.705,54	50,47%
GASTOS				
Otros gastos	\$ 2.013,22	0,30%	\$ 2.415,86	0,32%
Gastos administrativo	\$ 11.521,72	1,72%	\$ 13.826,06	1,84%
TOTAL DE GASTOS	\$ 13.534,94	2,02%	\$ 16.241,93	2,16%
TOTAL EGRESOS Y GASTOS	\$329.956,22	49,22%	\$395.947,47	52,63%
UTILIDAD NETA	\$284.386,63	42,42%	\$310.013,03	41,21%

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis del Estado de Resultados.

Dentro de los ingresos operacionales se encuentra un incremento de las ventas en relación del año 2018 al 2019, con una cantidad de \$670.425,94 a \$752.339,77 respectivamente, con un porcentaje de 91,63% a 93,84% en la utilidad bruta.

Continuando con el análisis de los gastos operacionales se obtiene que, de materiales utilizados o productos vendidos en el año 2018 tiene un porcentaje de 47,20% al 2019 de 50,47%, en la cuenta de otros gastos en el año 2018 tiene un porcentaje de 0.30% al año 2019 de 0.32%, de gastos administrativo en el año 2018 tiene un porcentaje de 2.02% y en el año de 2019 con porcentaje de 2.16%.

Por lo tanto, en el año que se obtuvo mayor utilidad, fue en el 2019 con 41,21% incremento, debido al incremento de las ventas, lo cual permite generar rentabilidad para la ferretería y de esa forma obtener liquidez y solventar gastos futuros.

3.2.1.3. Análisis horizontal.

Tabla 12-3: Análisis Horizontal del Balance General de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA"				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO				
(ANÁLISIS HORIZONTAL)				
	2018	2019	V. ABSOLUTA	V.RELATIVA
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	\$ 15.183,52	\$ 18.674,67	\$ 3.491,15	22,99%
Activos financieros	\$ 70.084,45	\$ 29.237,08	\$ 40.847,37	-58,28%
Inventario	\$ 718.539,77	\$ 1.008.714,48	\$ 290.174,71	40,38%
Servicio y otros pagos anticipado	\$ 2.832,30	\$ 1.376,51	\$ 1.455,79	-51,40%
Activo por impuestos Corrientes	\$ 64.014,39	\$ 74.145,04	\$ 10.130,65	15,83%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 870.654,43	\$1.132.147,78	\$ 261.493,35	30,03%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -		
TOTAL ACTIVOS	\$ 870.654,43	\$1.132.147,78	\$ 261.493,35	30,03%
PASIVOS	\$ -	\$ -		
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -		
Cuentas y documentos por pagar	\$ 72.920,50	\$ 192.475,45	\$ 119.554,95	163,95%
Otras obligaciones Corrientes	\$ 51.816,38	\$ 112.082,25	\$ 60.265,87	116,31%
Anticipo de Clientes	\$ 389.478,40	\$ 445.524,53	\$ 56.046,13	14,39%
Total pasivo Corriente	\$ 514.215,28	\$ 750.082,23	\$ 235.866,95	45,87%
TOTAL PASIVO	\$ 514.215,28	\$ 750.082,23	\$ 235.866,95	45,87%
PATRIMONIO				
Capital	\$ 72.052,52	\$ 72.052,52	\$ -	0,00%
Utilidad	\$ 284.386,63	\$ 310.013,03	\$ 25.626,40	9,01%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 356.439,15	\$ 382.065,55	\$ 25.626,40	7,19%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 870.654,43	\$1.132.147,78	\$ 261.493,35	30,03%

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis Horizontal del Balance General.

En este análisis se ha podido evidenciar, que, dentro del activo corriente, del año 2018 al 2019, en la cuenta efectivo y equivalentes aumento un 22.99%, se tuvo un desarrollo gradual, provocando una suave liquidez en los activos, en las cuentas activos financieros una baja de 58.28%, en inventario un aumento de 40.38% con relación al año 2018, la cuenta activa por impuestos corrientes aumento en un 15.83%.

En el pasivo corriente la cuenta que aumento es cuenta y documentos por pagar en un 163.95% del año 2018 al 2019, las obligaciones corrientes aumento en un 116.31%.

En el análisis del capital se mantuvo del 2018 al 2019, la utilidad aumento de forma representativa de 35.21% esto quiere decir que se obtuvo un buen rendimiento en ventas para generar utilidad

Cabe poner énfasis que, si implantamos tácticas evaluativas y de proyección de capitales, se podría establecer tácticas económicas que nos permita crear más grande rentabilidad a la ferretería, y de esa forma continuar creciendo económicamente y que se mantenga de manera permanente sin correr ningún tipo de peligro barato por conducir la economía de manera empírica como lo vino realizando hasta la actualidad, sin un control correcto de capital y costos, y sin rendición de cuentas de sobrantes de efectivo.

Tabla 13-3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA"				
ESTADO DE RESULTADOS				
(ANÁLISIS HORIZONTAL)				
INGRESOS	2018	2019	V.ABSOLUTA	V. RELATIVA
INGRESSOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS DE BIENES	\$670.425,94	\$752.339,77	\$ 81.913,83	12,22%
(-) Descuentos en ventas	\$ -15.444,64	\$ -38.471,56	\$ -23.026,92	149,09%
(-) Devoluciones en ventas	\$ -40.638,44	\$ -7.907,71	\$ 32.730,73	-80,54%
UTILIDAD BRUTA	\$614.342,86	\$705.960,50	\$ 91.617,64	14,91%

EGRESOS Y GASTOS				
Materiales utilizados o productos vendidos	\$316.421,28	\$379.705,54	\$ 63.284,26	20,00%
TOTAL COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$316.421,28	\$379.705,54	\$ 63.284,26	20,00%
GASTOS				
otros gastos	\$ 2.013,22	\$ 2.415,86	\$ 402,64	20,00%
Gastos administrativos	\$ 11.521,72	\$ 13.826,06	\$ 2.304,34	20,00%
TOTAL DE GASTOS	\$ 13.534,94	\$ 16.241,93	\$ 2.706,99	20,00%
TOTAL EGRESOS Y GASTOS	\$329.956,22	\$395.947,47	\$ 65.991,24	20,00%
UTILIDAD NETA	\$284.386,63	\$310.013,03	\$ 25.626,40	9,01%

Fuente: Ferrería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"
 Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

En este análisis se pudo evidenciar un incremento notable en las ventas, obteniendo como valor relativo de 12.22% el cual permite obtener un incremento en la variación relativa, y esta brinda un beneficio económico aceptable.

En la utilidad bruta se puede observar un incremento de 14,91% con relación al año 2018, esto gracias a las disminuciones en las devoluciones en ventas. En el total costo de venta y producción hay un aumento del 20%, los gastos aumentaron en un 20%.

Al analizar la utilidad neta se puede observar que hay un alza del 9.01% con relación al año 2018; y esto se debe al aumento del total de egresos y gastos que aumentó un 20% con relación al año 2018 y esto beneficia a la utilidad de la empresa.

3.2.1.4. Análisis de Indicadores Financieros.

Tabla 14-3: Balance General de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA"		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO		
	2018	2019
ACTIVOS		
Activo Corriente		
Efectivo y equivalentes	15.183,52	18.674,67
Activos financieros	70.084,45	29.237,08
Inventario	718.539,77	1.008.714,48
Servicio y otros pagos anticipado	2.832,30	1.376,51
Activo por impuestos Corrientes	64.014,39	74.145,04
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	870.654,43	1.132.147,78
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS	870.654,43	1.132.147,78
PASIVOS		
Pasivos Corrientes		
Cuentas y documentos por pagar	72.920,50	192.475,45
Otras obligaciones Corrientes	51.816,38	112.082,25
Anticipo de Clientes	389.478,40	445.524,53
Total pasivo Corriente	514.215,28	750.082,23
TOTAL PASIVO	514.215,28	750.082,23
PATRIMONIO		
Capital	72.052,52	72.052,52
Utilidad	284.386,63	310.013,03
TOTAL PATRIMONIO	356.439,15	382.065,55
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	870.654,43	1.132.147,78

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Tabla 15-3: Indicadores Financieros de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Indicadores		Formula	Desarrollo		Análisis
			2018	2019	
Indicador de Liquidez	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 1.69	\$ 1.50	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa" por cada dólar que se encuentre adeudando posee \$ 1.69 en el año 2018 y \$ 1.50 en el año 2019, para cubrir los gastos y obligaciones a corto plazo, demostrando solvencia y capacidad de pago en la entidad
	Capital neto de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$356. 439.15	\$382. 065.55	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa", cuenta con un Capital Neto de Trabajo de \$ 356439.15 en el año 2018 y \$ 382065.55 en el año 2019, con lo que pueda cubrir diferentes falencias que puedan venir en tiempos posteriores.
	Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.029	0.024	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa", cuenta con 0.029 de liquidez inmediata para el año 2018 y con 0.024 para el año 2019, este balance facilita la cobertura de gastos y obligaciones con terceros.
Indicador de Solvencia	Solvencia	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	0.40	0.33	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa", cuenta con 0.40 de solvencia en el año 2018 y con 0.33 en el año 2019, para cubrir con sus obligaciones forzosas de pago.
Indicador de Eficiencia	Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	32.66%	27.38%	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa", por cada dólar que invirtió ha generado una rentabilidad de 32.66% en el año 2018 y de 27.38%, es decir existe una baja de 0.03% en relación al año anterior.
	Rentabilidad sobre	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Patrimonio}}$	79.78%	81.14%	La ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa", posee una Rentabilidad sobre

	el Patrimonio				el patrimonio de 79.78%% en el año 2018 y aumentado en 81.14% para el año 2019, lo que significa un aumento de 1.36% entre ambos periodos
Indicadores de Endeudamiento	Endeudamiento Total	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	\$ 0.59	\$ 0.66	La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” por cada dólar invertido en activos, tiene financiado \$0.59 centavos en 2018 y de igual forma \$0.66 centavos para el año 2019. Denotándose un incremento mínimo de 0.07\$ en relación con el año anterior
	Apalancamiento Total	<u>Pasivo Total</u> Patrimonio	\$ 1.44	\$ 1.96	La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, por cada 1.44 centavos en el año 2018, tiene un dólar de financiación propia, esto sucede no de igual forma para el año 2019, por cada 1.96 dólares se tiene un dólar de financiación.
	Apalancamiento a corto plazo	<u>Pasivo Corriente</u> Patrimonio	\$ 1.44	\$ 1.96	La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” por cada 1.44 dólares en el año 2018, tiene un dólar de financiación propia, y para el año 2019 por cada 1.96 dólares tiene un dólar de financiación propia.
	Margen Neto	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	\$ 0.28	\$ 0.27	La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, posee un Margen Neto de 0.28 centavos en el año 2018, y para el año 2019 ha disminuido su valor con 0.27 centavos.
	Margen Bruto	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas	\$ 1.00	\$ 1.00	La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, posee un Margen Bruto de \$1.00 en el año 2018, y para el año 2019 ha mantenido su valor en \$1.00
	ROA	<u>Utilidad Neta</u> Total Activo	63%	51%	El ROA representa un margen de 63% en el año 2018, y en el año 2019 posee una disminución de 51%, es decir centra su utilidad en los

					activos.
	ROE	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio	153%	152%	El ROE representa un margen de 153% en el año 2018, y en el año 2019 posee una disminución de 152%, es decir posee un apalancamiento positivo ya que el ROE supera al ROA, creciendo su rentabilidad financiera.

Fuente: Ferretería "Su Fortaleza Franquiado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA FERRETERÍA “SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA”

El análisis financiero integral rebasa las formas habituales de la evaluación financiera de una organización, para nuestro caso la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, debido a que no sólo considera los puntos financieros evidentes expresados en los balances económicos, sino que además trata de comprender aquellas propiedades que, sin ser cuantificables y, por consiguiente, no reveladas en los reportes financieros, tienen variaciones importantes en las cantidades económicas.

Aunque algunas causas financieras son consideradas muy servibles, tienen algunas restricciones, se edifican desde los datos contables representados en los balances económicos, los cuales están sujetos a diferentes interpretaciones y también manipulaciones, por tal razón hay inconvenientes con el análisis de balances económicos, debido a que no hay una teoría primordial para detectar qué proporciones tienen que ser examinadas, ni como guiarnos al entablar puntos o marcas de referencia.

El indicador de apalancamiento a corto plazo demuestra que la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” por cada 1.44 dólares en el año 2018, tiene un dólar de financiación propia, esto sucede de igual forma para el año 2019, por cada 1.96 dólares tiene un dólar de financiación propia, finalmente, la ferretería posee un margen neto de 0.42 centavos en el año 2018, y para el año 2019 ha bajado su valor con 0.41 centavos.

El ROA representa un margen de 33% en el año 2018, y en el año 2019 posee una baja de 27%, es decir centra la utilidad en los activos de la ferretería.

El ROE representa un margen de 80% en el año 2018, y en el año 2019 posee un incremento de 81%, es decir posee un apalancamiento positivo ya que el ROE supera al ROA, creciendo la rentabilidad financiera.

Por otro lado, los puntos externos tienen relación con el ámbito barato y político en el que invariablemente, y sin oportunidad alguna de aislarse, están las organizaciones. Es imposible hacer un análisis financiero integral sin tener en cuenta dos de las más predominantes ocupaciones de la sociedad moderna: la economía y la política. Cuál es el tipo de evaluación que va a tener que llevar a cabo que desee incursionar en algún nuevo mercado, indudablemente se deberá investigar los causantes que logren crear algún nivel de indecisión.

Razón por la cual se tendrán tener en cuenta entre otras variables como: las condiciones económicas de la gente, los indicadores macroeconómicos, legislación aplicable, causantes políticos, estado de derecho, movimientos sociales, clima para los negocios, regulación, cultura, entre otros aspectos que entren en las posibilidades.

3.2.2. Fase 2: matriz FODA

Según Koontz & Wehrich, (2013), que; “La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con debilidades y las fortalezas internas de la organización.”

Tabla 16-3: Matriz FODA

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES
<p>Excelente ubicación geográfica</p> <p>Cartera amplia de cliente</p> <p>Oportunidad de abrirse en nuevas sucursales</p> <p>Excelente equipo de trabajo</p> <p>Infraestructura en óptimas condiciones</p>	<p>Créditos de la banca estatal con baja tasa de interés</p> <p>Créditos en la banca pública y cooperativas</p> <p>Oportunidad de ampliar a nuevas sucursales</p> <p>Crecer y ser líder en el mercado</p> <p>Ampliar el número de personal a laborar</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No se cuenta con un plan financiero estable</p> <p>Personal no capacitado</p> <p>Poca habilidad gerencial</p> <p>Inventario recurrente</p>	<p>Recursos limitados</p> <p>Por el efecto de la pandemia disminuya las ventas</p> <p>Disminución de personal</p> <p>Posible clausura por la situación país actual</p>

Elaborado por: Cali, M. 2020.

3.2.2.1. *Matriz EFE (matriz de evaluación de los factores externos)*

Fred R. David (2016) en el libro de Conceptos de Administración Estratégica expresa que la matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización (Fred R., 2018)

Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

- Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).
- Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito:
- **Multiplica** el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada (Paso 2 x Paso 3, como en MEFI). (Gehisy, 2016)
- **Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables** para determinar el total ponderado de la empresa. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas 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. (Gehisy, 2016)

El valor del promedio ponderado es 2.5 (igual que en MEFI, son primas-hermanas)

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector. (Gehisy, 2016)

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Gehisy, 2016)

Tabla 17-3: Matriz EFE

OPORTUNIDADES			
Factor crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Créditos de la banca estatal con baja tasa de interés	0.20	3	0.60
Créditos en la banca pública y cooperativas	0.20	4	0.80
Oportunidad de ampliar a nuevas sucursales	0.20	3	0.60
Crecer y ser líder en el mercado	0.20	4	0.80
Ampliar el número de personal a laborar	0.20	4	0.80
Total	1.00		3.60
AMENAZAS			
Recursos limitados	0.25	2	0.50
Por el efecto de la pandemia disminuya las ventas	0.25	2	0.50
Disminución de personal	0.25	3	0.75
Posible clausura por la situación país actual	0.25	3	0.75
Total	1.00		2.50

Fuente: (Gehisy, 2016)

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis:

De acuerdo a la matriz de evaluación de los factores externos se puede evidenciar que el clima externo presentan una puntuación de 3.6 en las oportunidades, y a la vez género 2.5 en puntuación en las amenazas produciendo un próspero ambiente para el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

3.2.2.2. Matriz EFI (evaluación de los factores internos)

Según David (2016), la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas (Fred R., 2018).

Para desarrollar la matriz EFI se va aplicar cinco pasos

- 1) Desarrollar una lista de factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades siendo tan específico como sea posible (Fred R., 2018).
- 2) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se deben asignar

a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. (Fred R., 2018)

- 3) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria (Fred R., 2018).
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por la clasificación y así, determinar una puntuación ponderada para cada variable (Fred R., 2018).
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización (Fred R., 2018).

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación (Fred R., 2018).

Luego del análisis de la situación actual, se continuará con los correspondientes objetivos y estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas (Fred R., 2018).

Tabla 18-3: Matriz EFI

FORTALEZAS			
Factor crítico de Éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Excelente ubicación geográfica	0.25	4	1.00
Cartera amplia de cliente	0.25	4	1.00
Oportunidad de abrirse en nuevas sucursales	0.20	3	0.75
Excelente equipo de trabajo	0.20	3	0.75
Infraestructura en óptimas condiciones	0.10	2	0.50
Total	1.00		4.00
DEBILIDADES			
No se cuenta con un plan financiero estable	0.25	4	0.8
Personal no capacitado	0.25	4	0.8
Poca habilidad gerencial	0.25	4	0.8
Inventario recurrente	0.25	4	0.8
Total	1.00		3.20

Fuente: (Gehisy, 2016)
 Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis:

De acuerdo a la matriz de evaluación de los factores internos se puede evidenciar que el clima interno es adecuado, ya que presenta una puntuación de 4 en las fortalezas y 3.2 puntos en las debilidades para el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

3.2.3. Fase 3: FODA estratégico

Consiste en resumir en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos del Centro (competencia o capacidad para generar y sostener las ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, pues la Estrategia debe lograr el encaje entre las capacidades internas y la posición competitiva externa.

Tabla 19-3: FODA Estratégico

Factores Internos y Externos	Fortalezas	Debilidades
	1. Excelente ubicación geográfica	No se cuenta con un plan financiero estable
	2. Cartera amplia de cliente	2. Personal no capacitado
	3. Oportunidad de abrirse en nuevas sucursales	3. Poca habilidad gerencial
	4. Excelente equipo de trabajo	4. Inventario recurrente
	5. Infraestructura en óptimas condiciones	
Oportunidades	FO MAXI-MAXI	DO MINI-MAXI
1. Créditos de la banca estatal con baja tasa de interés	F1 VS O1	D1 VS O1
2. Créditos en la banca pública y cooperativas	F2 VS O4	D3 VS O2
3. Oportunidad de ampliar a nuevas sucursales	F3 VS O2	D4 VS O5
4. Crecer y ser líder en el mercado	F4 VS O3	D2 VS O3
5. Ampliar el número de personal a laborar en dicha ferretería	F5 VS O5	D1 VS O4
Amenazas	FA MAXI-MINI	DA MINI-MINI
1. Recursos limitados	F1 VS A1	D1 VS A1
2. Por el efecto de la pandemia disminuya las ventas	F2 VS A3	D2 VS A4
3. Disminución de personal	F5 VS A4	D3 VS A2
4. Posible clausura por la situación país actual	F4 VS A2	D4 VS A3

Fuente: Matrices EFE Y EFI de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

Elaborado por: Cali, M. 2020..

3.2.3.1. Estrategias de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”

1. ESTRATEGIA DE VENTAS.

- **Realizar un control de inventarios y mezclas de marketing.**

Es primordial tener un control detallado del inventario y el stock en la ferretería, realizando controles minuciosos de los productos que están en almacén y con ello realizar ofertas las cuales generen demanda para su fácil salida, de esta actividad se obtendrá una rentabilidad, que permitirá adquirir más productos que estén en el mercado.

- **Promocionar productos.**

En la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” debe realizar promociones de los diferentes productos que están en almacén o de manera similar, por medio de publicidad, y así variar la cantidad de productos que están en la percha. Porque de este modo se puede gestionar eficientemente lo que están en stock y elevar las ventas con los materiales que están en mercado, el cual causara un incremento en los ingresos de la ferretería.

Sin embargo, para volver a competir con las ferreterías que están en mercado, debe analizarse otra circunstancia, la cual debe tomar en cuenta y es que el margen de ventas debe ser mayor al 65% en efectivo y los créditos no pueden superar el 35%, y a la vez, no puede superar un plazo mayor a los 30 días consecutivos según los lineamientos estipulados por la ferretería.

- **Implementar un fondo de caja chica.**

Es indispensable contar con un fondo fijo de caja chica en la ferretería, con el fin de cubrir las necesidades principales de efectivo, entre ellas, el gasto de insumos para la ferretería o para cubrir gastos de traslado de materiales, viáticos del personal, u otra logística presentada de alguna índole en particular.

- **Estructurar convenios con grandes y pequeñas empresas constructoras**

Realizar convenios con empresas constructoras ayudara a la ferretería a aumentar sus ingresos y a generar mayor valor dentro del mercado, es primordial tener un área dedicada a gestionar a

estas empresas constructoras brindándoles seguridad, confianza y beneficios para que ellos contraten los servicios y productos de la ferretería. (Véase tabla 21).

2. ESTRATEGIAS DE GASTOS

- **Programación de compras.**

Tomando en consideración que la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” es una empresa comercial es indispensable programar las compras, tanto en lo que necesita, como lo que va a ir stock, para que de este modo los productos que están en almacén salgan y no estén rezagados en las perchas de la bodega.

- **Análisis de inventario y almacén.**

En esta punto es indispensable comprar producto necesario, el cual esté relacionado con las ventas y este reflejado en el incremento de ventas en efectivo y no ha crédito. Para este mecanismo es necesario revisar y analizar el presupuesto disponible para ejecutar las compras, y así planificar las compras necesarias a nivel mensual y que todos los productos estén diversos en las diferentes perchas que se ofrece al público.

- **Estudio de proveedores**

Para este punto es necesario diversificar el panel de proveedores, donde se debe estudiar las características indispensables que ofrece y garantías de productos que no salgan con facilidad del stock y de esta manera obtener productos de buena calidad y fácil comercio con los clientes.

- **Ejecutar auditoría externa.**

La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” necesita realizar una auditoría externa, para observar de manera detallada todas las evidencias carencias y posibilidades que están relacionadas con la ferretería, además con ello se realizara informes sobre las diferentes actividades económicas, y todos los aspectos relacionados con el desenvolvimiento de la ferretería, con el objetivo de generar el grado de correspondencia que dieron origen a cada uno de los datos obtenidos.

- **Efectuar una planificación anual, basado en el presupuesto.**

La ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” no posee un control óptimo de ingresos y gastos, es por ello que no se pueden establecer futuras progresivas inversiones en proyecciones en los años próximos o conocer la capacidad de pago frente a necesidades de financiamiento, además de realizar un presupuesto, el cual es importante para verificar si es necesario poner en marcha el negocio y establecer si se van a cumplir o no los objetivos establecidos.

Los gastos de la ferretería están dados a la compra de materiales de construcción que dispone la ferretería, por tal razón se deberá distribuir los gastos en cada área funcional y asignar los recursos necesarios para que la utilidad de la ferretería crezca y que el giro del negocio no se detenga.

Para este mecanismo es necesario orientar con relación al presupuesto general de la ferretería, y así manejar los gastos diarios, semanales y mensuales que ocurren en el mismo. Sin embargo, hay que tener en consideración que los gastos deben relacionarse con el proceso de ventas, para así denotar la liquidez del mismo y este no vaya a superar los ingresos.

- **Ejecutar un presupuesto trimestral en publicidad (contratar una empresa de publicidad digital)**

La ferretería debe tener una empresa que le ayude a generar venta mediante las redes sociales, es por eso que se va contratar a una empresa experta en marketing digital la cual va a manejar las redes sociales para que la ferretería sea más conocida y por ende genere más ingresos.

- **Realizar capacitaciones al personal de venta y atención al cliente.**

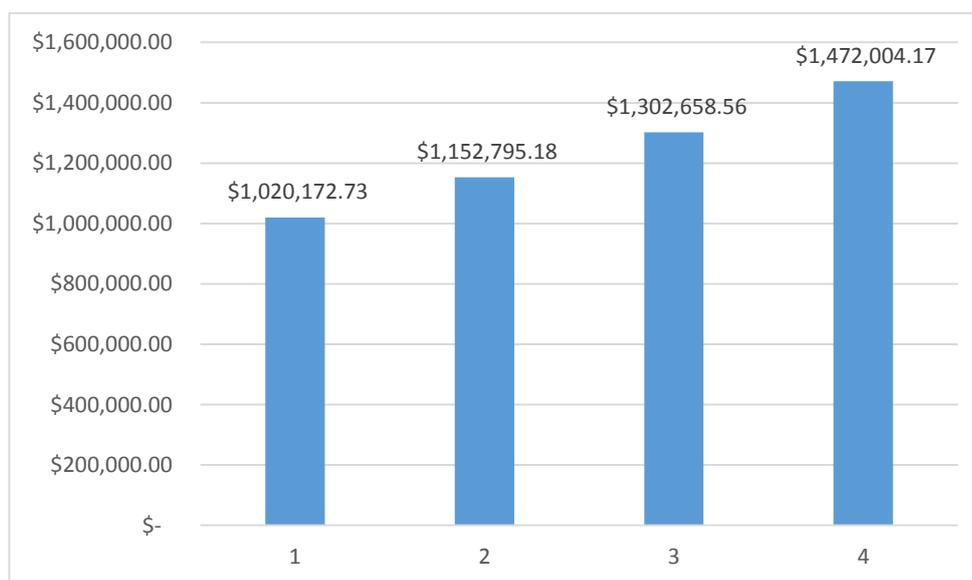
Contratar a una empresa que brinde servicio de capacitación para los trabajadores de la ferretería en el área de ventas y atención al cliente, ya que es necesario que los trabajadores tengan buenos conocimientos sobre el cuidado y manejo de los productos y atención al cliente.

3.2.4. Fase 4: presupuestos

Tabla 20-3: Plan de ventas

PLAN DE VENTAS				
Periodo	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 850.143,94	\$ 960.662,65	\$ 1.085.548,80	\$ 1.226.670,14
Tasa de crecimiento	20%	20%	20%	20%
Valor total	\$ 1.020.172,73	\$ 1.152.795,18	\$ 1.302.658,56	\$ 1.472.004,17

Fuente: Estados Financieros de de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”
Elaborado por: Cali, M. 2020.



Plan de ventas

Fuente: Estados Financieros de de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”
Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis

Como lo muestra en la siguiente tabla y el gráfico, las ventas se proyectan de la siguiente manera: para el año 2021 la ferretería tendrá un crecimiento del 20% en sus ventas, dato que se obtuvo con respecto a las ganancias que tiene la ferretería de años anteriores, con el estudio de ganancia que tiene la competencia por producto de 20%.

Es por ello que se propone que la ferretería tenga una ganancia de 20% en los siguientes años, la cual cubre los gastos y deudas que tiene la ferretería. Esto también va a ayudar a que genere más utilidad y que sea más competitiva en el mercado.

- **PRESUPUESTO PARA LAS VENTAS.**

En vista de lo presentado en la tabla de plan de ventas, partiremos de una estrategia que se ha planteado para generar mayores ingresos para la ferretería, es la implementación de estrategias de ventas en su ámbito geográfico, por lo que se requiere para llevar a cabo dicha estrategia, se ha considerado contratar personal de venta calificado en sitios estratégicos geográficamente para garantizar una excelente cartera de clientes.

Para obtener ingresos, dependerá de otros escenarios, entre ellos un personal altamente calificado en la atención al cliente, por otro lado, de una óptima contaduría que garantizará una buena administración. Para ello se tendrá que incentivar al personal con salarios cómodos durante las jornadas laborales. Se considera el aumento del 20% en ingreso por venta para cada año.

Tabla 21-3: Estrategias de ventas

Estrategias de ventas	Porcentaje %
Control de inventario	3
Promocionar productos	7
Fondos de caja chica	2
Convenios con empresas	8
Total	20

Elaborado por: Cali, M. 2020..

El siguiente cuadro representa cada una de los ítems que se analizaron en las diferentes estrategias, la cual se observa que la promoción de productos y convenios con empresas lidera con 8 y 7 % para incrementar las ventas de la ferretería, el control de inventarios con un 3% lo que significa que si el inventario está bien estructurado y manejado por bodega el almacén podrá facilitar la comercialización de los productos que están en stock y que generan ingresos lentos para la empresa, y el 2% demuestra la posibilidad de implementar una caja chica ya que con ello se muestra el flujo de efectivo que hay en caja y los pequeños gastos que son recuperados a corto plazo por la ferretería.

Tabla 22-3: Estrategia de ventas de ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Estrategias de ventas	Costo mensual durante el año	Periodos
Control de inventarios	1000 \$	Este procedimiento se efectuará mensualmente durante todo el año, en el periodo de ejecución del plan de estrategias, para así realizar adecuadamente la planificación y administración de los productos que están en el stock del almacén y conocer la carencia o sobrante del material, para así darle salida a los productos que estén fríos o bajos en ventas.
Promocionar productos	12 700 \$	Esta estrategia se fundamenta en una ejecución mensual, basada en realizar promociones de los diferentes productos que están en el stock, durante el periodo o duración del plan de ventas. Para así garantizar el crecimiento de la misma con el porcentaje manejado del 20%, con ello se logrará el incremento en los ingresos en la ferretería en corto plazo.
Fondos de caja chica	4800 \$	Los fondos de la caja chica se evaluarán mensualmente, para conocer el índice de valores, préstamos o adelantos que efectúa la entidad durante el año a cada uno de los colaboradores.
Convenios con empresas	9600 \$	Este procedimiento se analizará mensualmente con cada una de las empresas, para concretar los balances de ganancias de la ferretería, ya que, al tener mayor cantidad de contratos con diferentes entidades mejorará el flujo de dinero dentro de la entidad a largo plazo, y de este modo se observará el incremento del 20 % de la misma durante el periodo de duración.

Elaborado por: Cali Maria, 2020

- **PRESUPUESTOS DE GASTOS**

Tabla 23-3: Presupuesto de Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS				
Periodo	2021	2022	2023	2024
Materiales utilizados o productos vendidos	\$ 452.646,65	\$543.775,98	\$653.131,18	\$ 784.357,41
Publicidad	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
RIESGO 3% + O	\$ 13.669,40	\$ 16.403,28	\$ 19.683,94	\$ 23.620,72
Valor total	\$ 469.316,05	\$563.179,26	\$675.815,11	\$ 810.978,13

Fuente: Estados Financieros de de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.



Gráfico 10-3: Estados Financieros de la ferretería " Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Fuente: Estados Financieros de de la ferretería "Su Fortaleza Franquiciado Disensa"

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Los gastos se proyectan en base a un cálculo promedio de gastos de los dos años anteriores, la cual fue de 20% que se le aumento a cada año con un margen de error de 3% ya que las provisiones del Banco Central del Ecuador la PIB van a crecer en un 2.8% en el año 2021 y así seguirá creciendo para los demás años.

- **Presupuesto de gastos**

Observando los gráficos y tablas anteriores en el plan de gastos se ha realizado las siguientes estrategias para analizar los diferentes parámetros, en la cual se a categorizar los eslabones de gastos y conocer los ítems que tiene mayor gasto que son indispensable para la ferretería.

Tabla 24-3: Estrategia de gastos

Estrategias de gastos	Porcentaje %
Auditoría externa	4 %
Planificación de presupuesto	0.5 %
Publicidad	0.5 %
Capacitación del personal	1 %
Programación de compras	10 %
Análisis de Inventario	3 %
Estudio de proveedores	1 %
Total	20%

Elaborado por: Cali Maria, 2020

Analizando la tabla anterior se puede denotar que los gastos inciden mayormente en la programación de compras con un 10 %, esto quiere decir que los gastos van a tener mayor incidencia en estos ítems, del proceso de auditoria externa con el 4% ya que este procedimiento facilitara las carencias o debilidades que tenga la ferretería por una supervisión de la misma y ayudara a ese proceso en convertirlo en una fortaleza, en cuanto al análisis de inventarios 3% es indispensable saber la cantidad de material que se dispone de manera secuencial y periódica, para este modo abastecerse con los proveedores a la ferretería de posibles materiales que hagan falta.

Sin embargo, es necesario capacitar al personal durante cada cierto tiempo, ya que ayudara a incrementar las ventas y mejoraran los procedimientos dentro de la entidad, en el cual crecerá el manejo y trato del cliente, para así tener una mayor incidencia en las ganancias de la empresa, y por último la planificación del presupuesto y publicidad presenta 0.5 % cada uno ya que estos son factores que ayudan a calificar el procedimiento de las compras y el otro de cómo la empresa puede crecer en el ámbito comercial.

Tabla 25-3: Presupuesto de Gastos

Estrategias de Gastos	Costo Anual	Periodos
Auditoría externa	8360\$	En los procedimientos de auditoría externa se debe realizar una vez al año durante el periodo planificado, ya que esta ayudara a solventar futuras carencias dentro de la entidad, la cual profundizara y mejorara la matriz FODA para las posibles amenazas y debilidades transfórmalas en oportunidades y fortalezas
Planificación anual del presupuesto	500\$	En cuanto, a la planificación del presupuesto anual durante los 4 años de ejecución, esta debe basarse en los perfiles que están reflejados en las tablas de resultados financieros y balance general, porque de ahí se partirá los gastos de la misma y efectuar los movimientos necesarios para no generar perdidas innecesarias.
Publicidad	3000\$	Este punto es indispensable realizarlo bimensual durante los 4 años de ejecución de la propuesta, ya que este fomentara e impulsara las ventas.
Capacitación del personal	2000\$	La capacitación del personal se efectuará anual durante los cuatro años de ejercicio, ya que mejorará la atención al público y generará el crecimiento de los empleados dentro de la entidad.
Programación de compras	410150\$	Este ítem, es fundamental ya que ella evaluara durante los cuatro años, el proceso compras con los diferentes proveedores que tiene la entidad, además se efectuará según el cronograma de la planificación
Análisis de inventario	500\$	Esto se efectúa gracias a los estudios que observa en stock, y se vincula directamente con la planificación y programación de las compras
Estudio de proveedores	300\$	Aquí se emplea, la observación de cada proveedor y que productos ofrece y las promociones que tiene al día, para tomar la decisión correcta al comprar y llenar el stock que esta dentro de la empresa sin afectar a la planificación anual del presupuesto.

Elaborado por: Cali, M. 2020.

3.2.5. Fase 5: proyecciones financieras

Por medio de las siguientes proyecciones del balance general y estado de resultados de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa” se requiere conocer las ganancias en términos monetarios, desde la circunstancia de hoy hasta el periodo 2024, para saber las decisiones que se deberán de tomar más adelante basado en las mismas.

En base a los datos históricos de la ferretería en los años anteriores se pudo determinar un incremento en todas las cuentas de un aproximado de 20%, ya que se tomaron en base a las proyecciones en el plan de ventas y gastos, por esta circunstancia se produce esta utilidad para los próximos 4 años.

Tabla 26-3: Balance General Proyectado

FERRETERIA "SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA" BALANCE GENERAL				
	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	22969,8441	28252,90824	34751,07714	42743,82488
Activos financieros	35961,6084	44232,77833	54406,31735	66919,77034
Inventario	1387866,47	1602875,96	1726251,45	2199034,13
Servicio y otros pagos anticipados	1693,1073	1947,073395	2394,900276	2945,727339
Activo por impuestos corrientes	91198,3992	112174,031	137974,0581	169708,0915
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	1.539.689,43	1.789.482,75	1.955.777,80	2.481.351,54
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS	1.539.689,43	1.789.482,75	1.955.777,80	2.481.351,54
PASIVOS				
Pasivos Corrientes				
Cuentas y documentos por pagar	236.744,80	291.196,11	358.171,21	440.550,59
Otras obligaciones corrientes	137.861,17	169.569,24	208.570,16	256.541,30
Anticipo de Clientes	547.995,17	674.034,06	829.061,90	1.019.746,13
Total pasivo Corriente	922.601,14	1.134.799,41	1.395.803,27	1.716.838,02
TOTAL PASIVO	922.601,14	1.134.799,41	1.395.803,27	1.716.838,02
PATRIMONIO				
Capital	72.052,52	72.052,52	72.052,52	72.052,52
Utilidad	545.035,77	582.630,83	487.922,01	692.461,01
TOTAL PATRIMONIO	617.088,29	654.683,35	559.974,53	764.513,53
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	1.539.689,43	1.789.482,75	1.955.777,80	2.481.351,55

Fuente:
Balance general
Elaborado por:
Cali, M.
2020.

Tabla 27-3: Estado de Resultados proyectado.

FERRETERIA “SU FORTALEZA FRANQUICIADO DISENSA”				
ESTADO DE RESULTADOS				
INGRESOS	2021	2022	2023	2024
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
VENTAS DE BIENES	\$1.020.172,73	\$1.152.795,18	\$1.302.658,56	\$1.472.004,17
(-) Descuentos en ventas	\$ -57.533,20	\$ -59.896,00	\$ -107.552,32	\$ -155.208,64
(-) Devoluciones en ventas	\$ -15.730,00	\$ -18.498,00	\$ -22.987,00	\$ -27.476,00
UTILIDAD BRUTA	\$1.020.172,73	\$1.152.795,18	\$1.172.119,24	\$1.289.319,53
EGRESOS Y GASTOS				
Materiales utilizados o productos vendidos	\$ 469.316,05	\$ 563.179,26	\$ 675.815,11	\$ 810.978,13
TOTAL COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 469.316,05	\$ 563.179,26	\$ 675.815,11	\$ 810.978,13
GASTOS				
otros gastos	\$ 2.899,04	\$ 3.478,84	\$ 4.174,61	\$ 5.009,54
Gastos administrativo	\$ 16.591,28	\$ 19.909,53	\$ 23.891,44	\$ 28.669,73
TOTAL DE GASTOS	\$ 19.490,31	\$ 23.388,38	\$ 28.066,05	\$ 33.679,26
TOTAL EGRESOS Y GASTOS	\$ 475.136,96	\$ 570.164,35	\$ 684.197,23	\$ 596.858,52
UTILIDAD NETA	\$ 545.035,77	\$ 582.630,83	\$ 487.922,01	\$ 692.461,01

Fuente: Balance general

Elaborado por: Cali, M. 2020..

Analizando el proceso de los estados de resultados según los datos históricos obtenidos se puede denotar, un crecimiento del 20%, de un año a otro, por esta circunstancia se proyecta este incremento generando un escenario óptimo.

Tomado en cuenta las estrategias de ventas en un 20% para cada año durante los 4 años de proyección, se puede decir que el proceso de promoción de productos y control de inventarios son un factor esencial durante el periodo de gestión, porque esta ayuda a facilitar la salida de los recursos de la ferretería en corto plazo. Sin embargo, otro gran beneficio son los posibles convenios que se tengan con las diferentes empresas que están en el ramo de la construcción o de adquisición de productos en gran escala; ya que estos generaran tratos a largo plazo y altas rentabilidades a futuro, en cuanto al proceso de evaluación de caja chica es necesario tener los balances de manera mensual para conocer como está manejando el efectivo en caja

No obstante, es necesario también observar el plan de gastos, fundamentado en las mismas proyecciones del 20% para así no crear un desbalance, esto representa un proceso primordial para la ferretería, donde se analiza el proceso de auditoría externa, porque esta realiza un gasto fuerte en la entidad, razón por la cual debería realizarse de manera anual y evitar un alto gasto, pero es necesario, porque la misma ayuda a conocer de manera externa las falencias que puede tener la ferretería y así crear nuevas estrategias para incrementar las fortalezas y oportunidades de la misma. Pero también es necesario aplicar alta publicidad en los diferentes canales o medios de comunicación y así crecer la ventas y afluencia de clientes en la compañía.

Además, es indispensable analizar la programación de compras y la planificación de la mismas ya que estas, ayudan a conocer el material que esta en el stock y no reincidir en la compra del mismo cuando no ha salido del almacén o este promocionado dentro la empresa, es necesario que los gastos en compras con los diferentes proveedores sea analizado minuciosamente, porque estas ayudan a conocer productos que están en promoción y poder abastecer con lo de mayor demanda, y por último es necesario tener procesos de capacitación cada cierto tiempo al personal, para que el mismo pueda ayudar al crecimiento de la entidad y además crear ascensos personales dentro la ferretería para así fomentar el crecimiento de la misma

3.2.5.1. Presupuesto y Cronograma de aplicación de las Estrategias.

Tabla 28-3: Presupuesto y Cronograma de aplicación de las Estrategias.

ESTRATEGIAS	ANUAL												RESPONSABLE																																				
	ENERO				FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV								
Control de inventario	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				Contadora				
Promocionar productos			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		Administrador								
Fondos de caja chica		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■			Administrador								
Convenios con empresas																																									Administrador								
Auditoria externa																																									Contadora								
Planificación de presupuesto	■																																								Contadora								
Publicidad																																									Administrador								
Capacitación del personal																																									Administrador								
Programación de compras																																									Administrador								
Análisis de Inventario																																									Administrador								
Estudio de proveedores																																									Administrador								

Fuente: Matriz Estratégica FODA

Elaborado por: Cali, M. 2020.

Análisis del Presupuesto y Cronograma de aplicación de las Estrategias.

Al realizar el presupuesto y cronograma de aplicación de las estrategias fijadas anteriormente, se a destacados las estrategias más relevantes en realizar por parte de la ferretería para tener un mejor orden en su aplicación, se detalla el tiempo por meses y semanas donde se van a realizar dichas estrategias, con el responsable y su presupuesto de la estrategia. Estas estrategias se van aplicar durante los próximos cuatro años, se hará cambios si es necesario para un mejor rendimiento.

Las demás estrategias son muy importantes para generar valor a la ferretería cumpliendo con sus objetivos planteados y generando confianza a sus clientes.

CONCLUSIONES

- En la presente investigación se consideró la importancia del diseño del plan financiero para fomentar la mejora en la gestión y toma de decisiones a nivel financiero de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”.
- Al realizar el estudio de la ferretería en el área contable se diagnosticó que la situación financiera de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”, presentaba debilidades que no permitían su incremento, y en base a la información obtenida se estructuró estrategias que permitieron mejorar las debilidades y evitar su manejo empírico.
- Para la propuesta del plan financiero se ha considerado una serie de elementos fundamentales entre ellos las proyecciones financieras las mismas que nos muestra el panorama que se presentara en la ferretería en los próximos años.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar el plan financiero realizado con la finalidad de contribuir en la mejora de la gestión financiera y que la toma de decisiones de la ferretería “Su Fortaleza Franquiciado Disensa”.
- Detallar un plan de acción que fomente las estrategias establecidas, para así reducir considerablemente las debilidades detectadas.
- Realizar evaluaciones financieras bimensual, trimestral o semestral, para de este modo tener bases sólidas sobre el estado financiero de la ferretería y así implementar las estrategias sugeridas que ayudan al crecimiento de la misma.
- Es recomendable hacer un análisis de la situación económica de la ferretería, para determinar las falencias en su administración, y sobre todo tomar en cuenta los instrumentos necesarios para la elaboración de un plan financiero.
- Además, es necesario que se tomen en cuenta los estados financieros, proyectados para evaluar si se logra o no el rendimiento esperado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aniorte, T. (12 de 02 de 2020). *Metodo de investigación*. Obtenido de: http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
- Arias, E. (28 de Julio de 2020). *Analisis horizontal*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-horizontal.html>
- Baena, D. (2014). *Anàlisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bonifaz, R. (07 de Febrero de 2018). *Estrategia*. Obtenido de: <https://www.significados.com/estrategia/>
- Corporación Financiera Nacional. (16 de Febrero de 2016). *Financieros*. Obtenido de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Glosario-de-Te%CC%81rminos-Financieros-2016.pdf>
- Díaz, D. (10 de 24 de 2019). *Análisis F.O.D.A. para proponer un plan de ventas en la empresa de. análisis F.O.D.A. para proponer un plan de ventas en la empresa de. Trujillo, Perú*. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Elizalde, L. (2018). *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de: [https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoco%20contempor%20C3%A1neo%20\(modelo%20coso%20y%20coco\)%20En-Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%20C3%ADa%20\(octubre-diciembre%202018\).pdf](https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoco%20contempor%20C3%A1neo%20(modelo%20coso%20y%20coco)%20En-Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%20C3%ADa%20(octubre-diciembre%202018).pdf)
- Fernández Balaguer, G. (2016). *El Plan de Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fred R., D. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person Educación.
- Gehisy. (6 de 11 de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernández, M. (12 de 12 de 2012). *Metología de la Investigación*. Obtenido de: <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Kothler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (7 de Noviembre de 2017). *Historia y las principales contribuciones del padre del marketing moderno*. Obtenido de: <https://rockcontent.com:https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/>
- Lopez, P., & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mancero, S. (Abril de 2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de MÁRMOL HR Megastones de la ciudad de Riobamba*,

provincia de Chimborazo (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/234577265.pdf>

Montero, M. (26 de Octubre de 2017). *Definición de plan económico financiero*. Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>

Morales , A., & Morales , J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.

Morales, J. (22 de Mayo de 2018). *Metodos de la Investigacion*. Obtenido de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6405/5/372.651-F578m-CAPITULO%20IV.pdf>

Prieto , C. (2010). *Análisis financiero* . Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo.

Puente , M., Viñan , J., & Aguilar , J. (2017). *Planeacion Financiera y Presupuestaria*. Riobamba: Grupo Editorial esoch.

Raffino, M. (13 de Febrero de 2020). *Mundo Finanzas*. Obtenido de: <https://concepto.de/planeacion-financiera/>

Ramirez, P. (08 de Junio de 2016). *Planeacion financiera*. Obtenido de: <https://www.econlink.com.ar/planeacion-financiera>

Ricra, M. (2014). *Análisis Financiero en las Empresas*. Colombia: Pacífico Editores.

Rodríguez, A. (Mayo de 2014). *Marketing estratrgico para ncrementar la rentabilidad de multiferreteria LA Obra de la Ciudad de AMbato en el año 2012*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7734/1/168%20o.e..pdf>

Sierra, E. (2013). *Planeacion Estratègica*. Colombia: Redalyc.

Silva, L. (11 de 02 de 2016). *Investigación cualitativa, cuantitativa y mixta*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/LizbethSilva2/investigacin-cualitativa-cuantitativa-y-mixta>

Suarez, L. (2017). *Procesos y Fundamentos De La investigacion Cientifica*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>

Superintendencia de Bancos. (16 de Marzo de 2017). *Glosario de terminos*. Obtenido de: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Trenza, A. (05 de Noviembre de 2018). *Que es un Plan Financiero y como hacerlo*. Obtenido de: <https://ulab.es/plan-financiero/>