



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL COMERCIAL
BLACIO ORDOÑEZ, DEL CANTÓN ATAHUALPA, PROVINCIA
DE EL ORO, DURANTE EL PERIODO 2021-2025.**

Plan del Proyecto de Investigación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

THALIA JIMABEL ORDÓÑEZ APOLO

Riobamba-Ecuador

2022



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL COMERCIAL
BLACIO ORDOÑEZ, DEL CANTÓN ATAHUALPA, PROVINCIA
DE EL ORO, DURANTE EL PERIODO 2021-2025.**

Plan del Proyecto de Investigación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: THALIA JIMABEL ORDÓÑEZ APOLO
DIRECTOR: ING. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba-Ecuador

2022

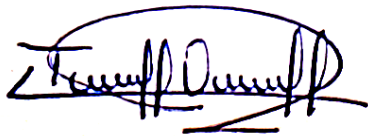
©2022, Thalia Jimabel Ordóñez Apolo

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

Yo, THALIA JIMABEL ORDÓÑEZ APOLO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 03 de Enero de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thalia Jimabel Ordóñez Apolo', enclosed within a blue oval shape. The signature is stylized and cursive.

Thalia Jimabel Ordóñez Apolo
C.I. 0706083516

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: **PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL COMERCIAL BLACIO ORDOÑEZ, DEL CANTÓN ATAHUALPA, PROVINCIA DE EL ORO, DURANTE EL PERIODO 2021-2025.**, realizado por la señorita. **THALIA JIMABEL ORDÓÑEZ APOLO**, ha sido minuciosamente revisada 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
<p>Ing. Luis Alberto Esparza Córdova MSc. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p> <p>.....</p>	<p>LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA <small>Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2022.03.09 14:22:45 -05'00'</small></p> <p>.....</p>	<p>... 2022-01-03</p>
<p>Ing. Natali del Roció Torres Peñafiel PhD. DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p> <p>.....</p>	<p>NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL <small>Firmado digitalmente por NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Fecha: 2022.03.07 17:59:13 -05'00'</small></p> <p>.....</p>	<p>2022-01-03</p>
<p>Ing. William Patricio Cevallos Silva MSc MIEMBRO TRIBUNAL</p> <p>.....</p>	<p>WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA <small>Firmado digitalmente por WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA Fecha: 2022.03.09 12:17:03 -05'00'</small></p> <p>.....</p>	<p>2022-01-03</p>

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud principalmente a Dios por la salud y por cada uno de sus planes que han sido perfectos en su respectivo tiempo.

A mi padre Wilfrido Ordoñez, quien a través de mucho esfuerzo me apoyo durante toda la carrera universitaria y durante toda mi vida, proporcionándome su cariño, los recursos económicos necesarios, y sus sabios consejos que no han permitido que me rinda a lo largo del camino.

A mis abuelos Moisés y Angélica quienes me han apoyado moralmente y me han enseñado que con lucha, dedicación y perseverancia, todo lo que se sueña algún día podrá ser alcanzado, de manera especial a mi abuelita Angélica, quien cumplió el rol de madre y me enseñó buenos valores, amar a Dios y ser buena persona, Así mismo agradezco a mis hermanos Elder, Anyimar, Leo y Gisleny por ser parte de mi vida y motivarme en el cumplimiento de mis objetivos y en general a toda mi familia que influyo de manera positiva durante el proceso.

A la Ing. Natali Torres y al Ing. Patricio Cevallos, por ser mi guía en el desarrollo de mi proyecto de investigación y compartir sus conocimientos de manera idónea.

A la Sra. Irlanda Ordóñez por brindarme la oportunidad de desarrollar mi trabajo de titulación en su empresa, quien siempre estuvo presta a facilitarme la respectiva información.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a mis docentes, por haber permitido formarme como una gran profesional, y prepararme para ser competitiva en el campo laboral. Y a todos mis amigos que sumaron experiencias y alegrías mientras estaba lejos de mi familia en busca de mi gran meta.

Thalia

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios quien me ha dado la vida, fortaleza y sabiduría, para cumplir mi meta de ser profesional y a mis padres, hermanos y abuelos quienes se convirtieron en un pilar primordial en mi vida y me apoyaron siempre con su amor, sus consejos y los recursos necesarios.

Thalia

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	7
1.1.1. Gestión	7
1.1.1.1. <i>Gestión administrativa</i>	8
1.1.1.2. <i>Proceso administrativo</i>	8
1.1.1.3. <i>Gestión financiera</i>	9
1.1.1.4. <i>Análisis financiero</i>	9
1.1.1.5. <i>Análisis vertical</i>	9
1.1.1.6. <i>Análisis horizontal</i>	9
1.1.1.7. <i>Índices o razones financieras</i>	10
1.1.1.8. <i>Tipos de indicadores financieros</i>	10
1.1.2. Planeación	11
1.1.2.1. <i>Tipos de planeación</i>	11
1.1.2.2. <i>Estrategia</i>	12
1.1.2.3. <i>Plan estratégico</i>	12
1.1.2.4. <i>Proceso de la planeación estratégica</i>	13
1.1.2.5. <i>Reseña histórica</i>	13
1.1.2.6. <i>Valores corporativos</i>	14
1.1.2.7. <i>Visión</i>	14
1.1.2.8. <i>Misión</i>	14
1.1.2.9. <i>El análisis FODA</i>	14
1.1.2.10. <i>Análisis externo de la empresa</i>	15
1.1.2.11. <i>Análisis interno de la empresa</i>	15
1.1.2.12. <i>Formulación de objetivos</i>	15
1.1.2.13. <i>Formulación de estrategias</i>	15

1.1.2.14.	<i>Fase de ejecución del plan estratégico</i>	16
1.1.2.15.	<i>Fase de retroalimentación y control</i>	16
1.1.2.16.	<i>Indicadores de gestión</i>	16
1.2.	Marco conceptual	17
1.3.	Idea a defender	18
1.4.	Variables	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1.	Enfoque de investigación	19
2.1.1.	<i>Enfoque mixto</i>	19
2.2.	Nivel de investigación	19
2.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	19
2.3.	Diseño de investigación	20
2.3.1.	<i>Diseño no experimental</i>	20
2.3.2.	<i>Diseño transversal</i>	20
2.4.	Tipo de estudio	20
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	20
2.4.2.	<i>Investigación documental</i>	21
2.5.	Población y muestra	21
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	22
2.6.1.	<i>Métodos</i>	22
2.6.1.1.	<i>Deductivo</i>	22
2.6.1.2.	<i>Inductivo</i>	22
2.6.1.3.	<i>Analítico</i>	22
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	23
2.6.2.1.	<i>Encuestas</i>	23
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	23
2.6.2.3.	<i>Observación</i>	23
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	23
2.6.3.1.	<i>Cuestionario de la encuesta</i>	23
2.6.3.2.	<i>Guía de entrevista</i>	24
2.6.3.3.	<i>Ficha de observación</i>	24
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	25
2.8.	Comprobación de la idea a defender	35

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
3.1.	Título	36
3.2.	Esquema de la propuesta	36
3.2.1.	<i>Reseña histórica</i>	36
3.2.2.	<i>Giro de la empresa</i>	37
3.2.3.	<i>Valores corporativos</i>	38
3.2.4.	<i>Misión</i>	39
3.2.5.	<i>Visión</i>	39
3.2.6.	<i>Análisis financiero</i>	41
3.2.6.1.	<i>Análisis vertical del balance general</i>	41
3.2.6.2.	<i>Análisis vertical del estado de resultados</i>	43
3.2.6.3.	<i>Análisis horizontal del balance general</i>	44
3.2.6.4.	<i>Análisis horizontal del estado de resultados</i>	46
3.2.6.5.	<i>Indicadores financieros</i>	47
3.2.7.	<i>Diagnostico estratégico</i>	52
3.2.7.1.	<i>Implicados</i>	52
3.2.7.2.	<i>Diagnóstico externo</i>	52
3.2.7.3.	<i>Diagnóstico interno</i>	53
3.2.7.4.	<i>Oportunidades y amenazas</i>	54
3.2.7.5.	<i>Fortalezas y debilidades</i>	54
3.2.7.6.	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	54
3.2.7.7.	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	55
3.2.7.8.	<i>Formulación de estrategias</i>	57
3.2.7.9.	<i>Formulación de objetivos estratégicos, metas y políticas</i>	60
3.2.7.10.	<i>Alineamiento estratégico</i>	61
3.2.7.11.	<i>Presupuesto</i>	63
3.2.7.12.	<i>Cronograma</i>	64
3.2.7.13.	<i>Control y seguimiento</i>	65
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Indicadores financieros.....	10
Tabla 1-2:	Conocimiento del comercial Blacio Ordoñez.....	25
Tabla 2-2:	Frecuencia que realiza compras en el comercia Blacio Ordoñez.....	26
Tabla 3-2:	Variedad de productos a disposición de los clientes.....	27
Tabla 4-2:	Productos que compra con más frecuencia.....	28
Tabla 5-2:	Aspectos que considera más importantes al comprar.....	29
Tabla 6-2:	Calidad de los productos.....	30
Tabla 7-2:	Servicio de atención en ventas.....	31
Tabla 8-2:	Medios de comunicación que prefiere para informarse.....	32
Tabla 9-2:	Método de pago que prefiere al momento de comprar.....	33
Tabla 10-2:	Procesos de los que fue parte en el Comercial Blacio Ordoñez.....	34
Tabla 1-3:	Productos del negocio.....	37
Tabla 2-3:	Misión propuesta.....	39
Tabla 3-3:	Visión propuesta.....	39
Tabla 4-3:	Análisis vertical del balance general.....	41
Tabla 5-3:	Análisis vertical del estado de resultados.....	43
Tabla 6-3:	Análisis horizontal de balance general.....	44
Tabla 7-3:	Análisis horizontal del estado de resultados.....	46
Tabla 8-3:	Liquidez corriente.....	47
Tabla 9-3:	Prueba ácida.....	47
Tabla 10-3:	Endeudamiento del activo.....	48
Tabla 11-3:	Endeudamiento patrimonial.....	48
Tabla 12-3:	Apalancamiento.....	48
Tabla 13-3:	Rotación de cartera.....	49
Tabla 14-3:	Rotación de ventas.....	49
Tabla 15-3:	Periodo medio de cobranza.....	49
Tabla 16-3:	Periodo medio de pago.....	50
Tabla 17-3:	Impacto gastos administrativos y ventas.....	50
Tabla 18-3:	Impacto de la carga financiera.....	50
Tabla 19-3:	Rentabilidad neta del activo.....	51
Tabla 20-3:	Rentabilidad neta del patrimonio.....	51
Tabla 21-3:	Rentabilidad neta de ventas.....	51
Tabla 22-3:	Listado de implicados.....	52
Tabla 23-3:	Análisis PEST.....	53

Tabla 24-3:	Perfil de capacidad interna.....	53
Tabla 25-3:	Oportunidades y amenazas	54
Tabla 26-3:	Fortalezas y debilidades	54
Tabla 27-3:	Parámetros de calificación MEFE.....	54
Tabla 28-3:	Matriz de evaluación de factores externos	55
Tabla 29-3:	Parámetros de calificación MEFI.....	55
Tabla 30-3:	Matriz de evaluación de factores internos.....	56
Tabla 31-3:	Matriz DOFA.....	57
Tabla 32-3:	Formulación de objetivos estratégicos, metas y políticas	60
Tabla 33-3:	Alineamiento estratégico	61
Tabla 34-3:	Presupuesto para la realización de los planes y proyectos propuestos.....	64
Tabla 35-3:	Indicadores de gestión para el control y seguimiento de las estrategias.	65
Tabla 36-3:	Parámetros de medición de los resultados de los indicadores de gestión.	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor	7
Gráfico 2-1:	Fases del proceso de la planeación estratégica.....	13
Gráfico 1-2:	Conocimiento del comercial Blacio Ordoñez.....	25
Gráfico 2-2:	Frecuencia que realiza compras en comercial Blacio Ordoñez.....	26
Gráfico 3-2:	Variedad de productos a disposición de sus clientes.....	27
Gráfico 4-2:	Productos que compra con más frecuencia	28
Gráfico 5-2:	Aspectos que considera más importantes al comprar.....	29
Gráfico 6-2:	Calidad de los productos	30
Gráfico 7-2:	Servicio de atención en ventas	31
Gráfico 8-2:	Medios de comunicación que prefiere para informarse.....	32
Gráfico 9-2:	Método de pago que prefiere al momento de comprar.....	33
Gráfico 10-2:	Procesos de los que usted fue parte en el comercial Blacio Ordoñez.....	34
Gráfico 1-3:	Plan estratégico.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL BLACIO
ORDOÑEZ

ANEXO B: ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE PROPIETARIA

ANEXO C: FICHA DE OBSERVACIÓN

ANEXO D: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo conocer la situación actual de la empresa Comercial Blacio Ordoñez, para plantear medidas correctivas en aquellas áreas deficientes, con el propósito de mejorar su gestión. Para recopilar la información pertinente se realizó encuestas a los clientes de la empresa y una entrevista a la Gerente Propietaria, posteriormente en el diagnóstico se analizó los estados financieros de los años 2018 y 2019 mediante el análisis horizontal y vertical, además se calcularon e interpretaron los índices financieros, mientras que para analizar la gestión administrativa se efectuó el diagnóstico externo que facilitó el reconocimiento de oportunidades y amenazas, así mismo se ejecutó el diagnóstico interno que permitió evaluar las fortalezas y debilidades, lo que posibilitó la identificación de falencias tales como: reducción de ventas, baja rentabilidad y administración empírica por parte de su gerente propietaria, lo que resta competitividad a la empresa y limita su crecimiento en el mercado. Por tal motivo se propuso la misión, visión, valores y objetivos, así como el establecimiento de estrategias, planes y proyectos, además se presentó los recursos necesarios para su cumplimiento, el cronograma en que se debería ejecutar cada actividad y por último se diseñó indicadores de gestión para medir el impacto de las estrategias formuladas. Se concluye que la empresa no cuenta con una herramienta de gestión adecuada que proporcione direccionamiento para estar preparados ante los cambios constantes del entorno por lo tanto se recomienda implementar el plan estratégico propuesto para incrementar el rendimiento y obtener éxito empresarial.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ATAHUALPA (CANTÓN)>.



firmado electrónicamente por:
RAFAEL INTY
SALTO

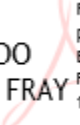
0401-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this study was to know the current situation of a company called Comercial Blacio Ordoñez in order to propose corrective measures in deficient areas and improve its management. To collect the pertinent information, surveys were carried out on the company's clients and an interview with the owner. Afterwards, during the diagnosis, the financial statements of the years 2018 and 2019 were analyzed through horizontal and vertical analysis. In addition, the financial indices were calculated and interpreted, while to analyze the administrative management, the external diagnosis was carried out which facilitated the recognition of opportunities and threats. Besides, the internal diagnosis was carried out to evaluate strengths and weaknesses, which made it possible to identify shortcomings such as: reduction of sales, low profitability and empirical management by its owner manager, which reduces the competitiveness of the company and limits its growth in the market. For this reason, the mission, vision, values and objectives were proposed, as well as the establishment of strategies, plans and projects. Also, the necessary resources for their fulfillment were presented, the schedule in which each activity should be executed and finally management indicators were designed to measure the impact of the formulated strategies. It is concluded that the company does not have an adequate management tool to provide direction to be prepared for the constant changes in the area. Therefore, it is recommended to implement the proposed strategic plan to increase performance and achieve business success.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <ATAHUALPA (CANTON) >.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.07
13:33:45 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico constituye una herramienta esencial de apoyo en todas las empresas, debido a que orienta el rumbo que la empresa desea alcanzar en el futuro, reduce el impacto de los cambios constantes del entorno, disminuye los riesgos y facilita la toma de decisiones de los directivos. El desempeño de las empresas se podría ver afectado si no se cuenta con una planificación estratégica por lo tanto debe ser realizado y socializado con todo el personal que conforma la empresa para unificar los objetivos empresariales que se busca alcanzar a corto y largo plazo.

La estructura del trabajo de titulación está dividida en tres capítulos:

El primer capítulo lo constituye el marco teórico referencial contiene el planteamiento, formulación y sistematización del problema, donde se plasma las deficiencias que presenta actualmente el negocio, también contiene los objetivo general y específicos, justificación teórica, metodológica y práctica que pretende explicar porque la empresa requiere de un plan estratégico, antecedentes de la investigación que básicamente consiste en estudios realizados por otros autores con temas similares, el marco teórico compuesto por aportes de diferentes autores de fuentes confiables que sirvió como guía para el desarrollo de la propuesta y por último el marco conceptual en el que se indican definiciones de términos utilizados a lo largo de la investigación.

En el segundo capítulo titulado marco metodológico se especifica la manera en que se desarrolló la investigación mediante el enfoque mixto, el nivel descriptivo, diseño transversal y no experimental, tipo de estudio de campo y documental, así mismo se determinó la población y muestra, y se especificó los métodos deductivo e inductivo utilizados y las técnicas e instrumentos de investigación usadas tales como las encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Blacio Ordoñez y la entrevista dirigida a la Gerente Propietaria.

En el tercer capítulo llamado marco de resultados, discusión y análisis de resultados, se desarrolla la propuesta del plan estratégico, el cual está compuesto por la reseña histórica, giro de la empresa es decir los productos que oferta, valores corporativos, misión, visión, análisis horizontal y vertical de los estados financieros del 2018 y 2019, así como el cálculo de indicadores financieros, adicional a ello, se realizó el análisis estratégico externo e interno para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se formuló estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos, el presupuesto con los recursos económicos que se necesitara para la ejecución de los planes y proyectos propuestos, el cronograma de realización

y por último se preparó indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de las estrategias periódicamente.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones y los anexos pertinentes que conforman el desarrollo de la investigación.

Planteamiento del problema

El Comercio es uno de los sectores más robustos y diversificados de la economía ecuatoriana, representa el 9,5% del PIB, pero registra el 23% del total de las empresas del país y concentra el 41% del total de los ingresos del sector empresarial (Ekos, 2019).

Comercial Blacio Ordoñez es una empresa cuya actividad es la comercialización de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general, para abastecer a los habitantes del cantón y otras ciudades aledañas, al cierre del periodo 2019 presento un total de activos por \$100.479,20, pasivos de \$53.925,32 y un patrimonio de \$46.553,88. El mercado actual en el que se desenvuelve, es muy competitivo, por lo que las organizaciones requieren de una eficiente gestión administrativa y financiera que las conduzcan a resultados exitosos. La empresa a pesar de llevar muchos años en el mercado no cuenta con una planificación estratégica y mantiene una administración empírica, el crecimiento de la misma se ha dado de manera muy limitada, lo cual está relacionado con la falta de aplicación de herramientas estratégicas y la ausencia de objetivos a corto y largo plazo, por lo tanto, no tiene un enfoque claro del futuro y los desafíos que debe enfrentar actualmente. De igual forma existe la carencia de misión, visión, tampoco cuenta con estrategias para la adecuada toma de decisiones que guíen el accionar de la empresa.

Adicional a lo mencionado, existen otros problemas identificados tales como la disminución de las ventas, en el 2018 se refleja ventas por \$325.224 y en el 2019 descendieron a \$268.556,90 con una baja rentabilidad en relación a sus ventas. La empresa no dispone de un sistema de calificación de clientes por lo que en el 2019 se evidencio un rubro significativo en cuentas por cobrar por \$51.115,81 debido a la ausencia de estrategias para tener una cobranza efectiva, además no posee un sistema apropiado de control basado en lineamientos y políticas que faciliten una eficiente gestión de los recursos administrativos y financieros. Otro inconveniente que surge es la falta de personal en determinadas temporadas del año para atender adecuadamente los requerimientos del cliente, lo que genera resultados deficientes en el proceso de comercialización y disminución de sus ingresos por ventas; a eso se suma que no se evidencia acciones que procuren gestionar sus fortalezas para hacer frente de manera adecuada

a la competencia directa e indirecta en el mercado, todo esto provoca reducción de clientes y de rentabilidad e incide directamente en su bajo rendimiento administrativo y financiero.

La competencia en el Sector Comercial cada vez es más fuerte, por el aumento de la cantidad de negocios dedicados a actividades similares lo que representa una gran amenaza. Por lo expuesto anteriormente, es indispensable que el Comercial Blacio Ordoñez implemente un plan estratégico que permita lograr el desarrollo empresarial a través del establecimiento de estrategias, planes y proyectos para aprovechar los recursos disponibles de manera óptima de tal modo que se obtengan resultados positivos reflejados en una efectiva gestión administrativa-financiera para beneficio de los propietarios del negocio.

Formulación del problema

¿Cómo la elaboración del Plan Estratégico contribuirá a la gestión administrativa y financiera en el Comercial Blacio Ordoñez del cantón Atahualpa, provincia de El Oro, durante el periodo 2021-2025?

Sistematización del problema.

¿Qué fuentes de información teórica son necesarias para postular la elaboración del Plan Estratégico y sus beneficios?

¿Qué condiciones internas y externas se presentan en la situación actual del Comercial Blacio Ordoñez que son necesarias valorar para obtener mejoras en el ámbito administrativo y financiero?

¿Cuáles son los procesos a seguir en el Plan Estratégico para redireccionar la gestión administrativa-financiera en el Comercial Blacio Ordoñez?

Objetivo general

Elaborar el Plan Estratégico para contribuir a la gestión administrativa y financiera en el Comercial Blacio Ordoñez, del cantón Atahualpa, provincia de El Oro, durante el periodo 2021-2025.

Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico a través de la revisión de fuentes bibliográficas que permitan sustentar la planificación estratégica.

- Determinar la situación actual de la empresa mediante el diagnóstico adecuado para identificar las deficiencias de la gestión administrativa y financiera.
- Diseñar el plan estratégico que contribuya a la gestión administrativa y financiera.

Justificación teórica

La presente investigación se fundamenta en base a información recolectada de diferentes fuentes como bibliografías de libros, artículos académicos, páginas web, artículos de periódicos, revistas y trabajos investigativos, con el fin de tener una base conceptual para la formulación del marco teórico, el mismo que es esencial en el desarrollo del plan estratégico.

Justificación metodológica

Las técnicas de investigación que se emplean en la investigación son las encuestas aplicadas a los clientes y la entrevista que fue dirigida a la propietaria de la empresa para conocer la situación real por la que atraviesa, de tal modo que se obtenga información confiable adecuada para identificar los factores del entorno interno y externo de modo que se pueda corregir aquellos aspectos negativos con el fin de lograr el cumplimiento de metas y objetivos y el desarrollo de estrategias que cumplan los requerimientos de la misma.

Justificación práctica

La propuesta de investigación para el Comercial Blacio Ordoñez es apropiada para enfrentar la actual problemática con la que cuenta, debido a que el plan estratégico permitirá estructurar objetivos y metas cuantificables, estrategias, planes y programas, necesarios para la eficiente gestión administrativa-financiera que le permita crecer de manera exitosa en el mercado.

La empresa por primera vez en 22 años utilizara herramientas que diagnostican el escenario actual en que se encuentra y los efectos que tienen cada una de sus decisiones, a través de la corrección de ciertos movimientos para llegar al crecimiento deseado mediante el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para sobresalir entre su competencia. Los beneficiarios del estudio serán los propietarios del Comercial Blacio Ordoñez porque una vez realizada la investigación, dispondrán de una herramienta al alcance que facilite la toma de decisiones para poder obtener eficiencia operativa, además aportará al desarrollo económico del cantón al cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Antecedentes de investigación

Para Chamba (2019), en su trabajo de titulación “Elaboración de un Plan Estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022”, para titularse de Ingeniera en Finanzas, concluye. El plan estratégico beneficiara a la organización y

que por ende obtenga una ventaja competitiva, mejore sus ventas y utilidades con el transcurso del tiempo. Se diseñó indicadores para verificar el cumplimiento y la efectividad de las estrategias propuestas para que estas sean supervisadas en cualquier momento que el gerente lo solicite, además que la organización cuenta con la inversión propia para ejecutar los distintos programas y proyectos planteados.

Según Guamán (2018), en su trabajo de titulación “Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la mueblería Gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021.”, para titularse de Ingeniero en Finanzas, manifiesta. Después de la evaluación a la situación actual (análisis de los estados financieros de los dos últimos años 2015-2016) de la Mueblería Gapal. Se concluyó que la empresa tiene una disminución en las ventas, derivado de la paupérrima administración de sus recursos, aquello generó una contracción en las utilidades y beneficios de sus propietarios. En el diagnóstico del macro entorno de la empresa a través de una evaluación de factores, el resultado fue que la empresa no estaba preparada en cada área funcional, y estratégicamente para recibir los shocks externos, de la economía ecuatoriana que en ese periodo el PIB se contrajo, generando inestabilidad en las cuentas de la Mueblería Gapal.

De acuerdo con Amboya & Muñoz (2018), en su trabajo de titulación Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022 para titularse de Ingenieras en Finanzas, concluyen. La empresa “El Lojanito” no cuenta con una planificación estratégica, por lo tanto se ven en la necesidad de gestionar cambios y establecer estrategias para lograr mejor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos, por lo que se logró determinar debilidades como la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

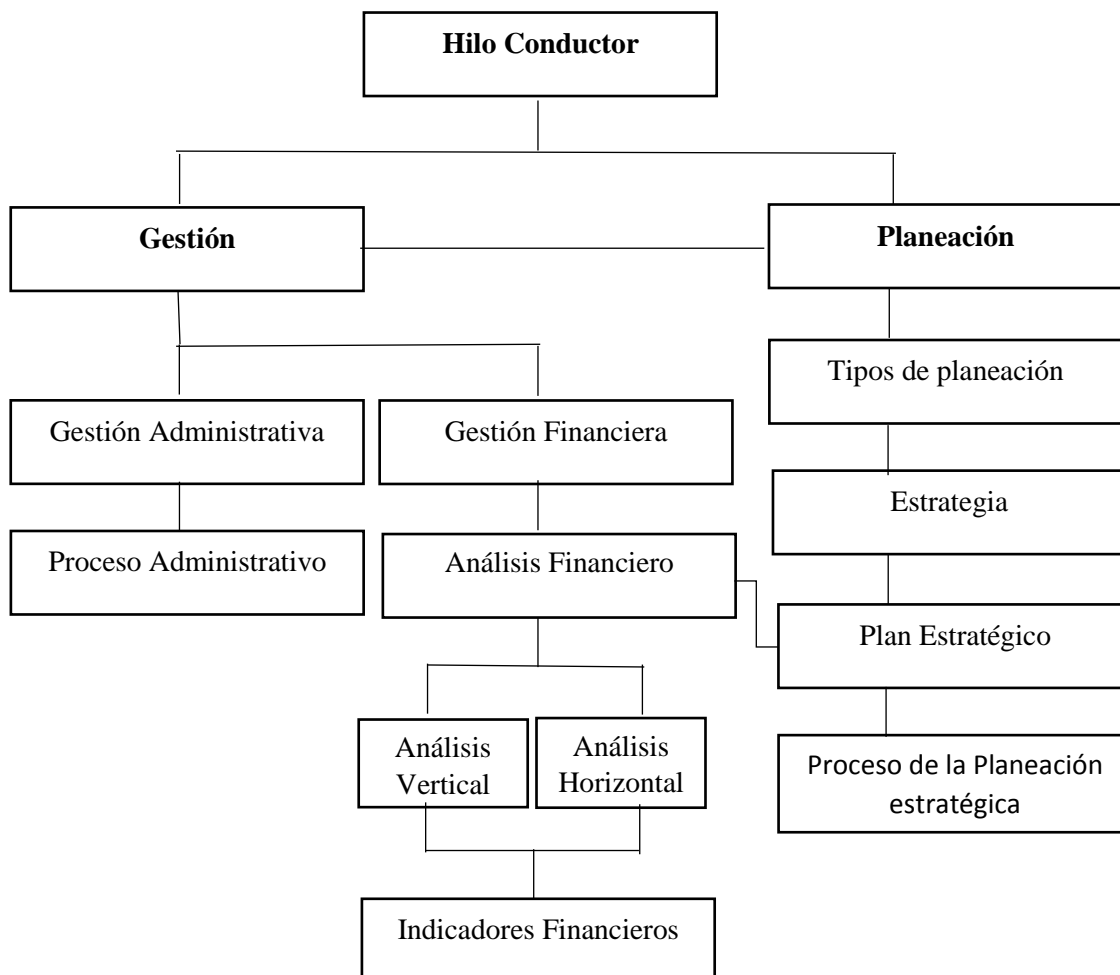


Gráfico 1-1. Hilo conductor
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

1.1.1. *Gestión*

“La gestión busca cumplir los resultados planeados de la empresa a través de las actividades realizadas por el personal que efectúa trabajo en conjunto” (Rubio, 2006).

1.1.1.1. *Gestión administrativa*

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (Hurtado, 2008, p.46).

“La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo” (Hurtado, 2008, p.47).

1.1.1.2. *Proceso administrativo*

El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo (Hurtado, 2008, p.47).

- *Planeación*

“Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos” (Hurtado, 2008, p.48).

- *Organización*

“Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos” (Hurtado, 2008, p.48).

- *Dirección*

“Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto” (Hurtado, 2008, p.48).

- *Control*

“Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios” (Hurtado, 2008, p.48).

1.1.1.3. *Gestión financiera*

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (Córdoba, 2016, p.4)

1.1.1.4. *Análisis financiero*

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación, comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (Baena, 2014, p.11).

El Análisis Financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los Directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas. Gracias al análisis financiero es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones (Núñez, 2016, p.75).

1.1.1.5. *Análisis vertical*

De acuerdo con Lavalle Burguete (2014), el análisis vertical o análisis de porcentos integrales permite conocer el peso porcentual de las cantidades de los estados financieros de un mismo periodo, para conocer la distribución de todas las cuentas y la situación en que se encuentra la empresa.

1.1.1.6. *Análisis horizontal*

Para Lavalle Burguete (2014), el análisis horizontal o análisis de tendencias permite identificar las variaciones que están llevando las partidas de los estados financieros para conocer su proceder y

por ende los resultados de crecimiento o decrecimiento que están generando a través de varios periodos consecutivos, con el objetivo de tener una guía para una buena toma de decisiones.

1.1.1.7. Índices o razones financieras

Según Lavalle Burguete (2014), el análisis por razones financieras permite conocer de una manera mas efectiva la situación real de la empresa que se esta analizando y el modo en que se esta llevando su economía, mediante el estudio y evaluacion de sus activos, pasivos, patrimonio, utilidades, liquidez, etc.

1.1.1.8. Tipos de indicadores financieros

Según Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019), las razones financieras son las siguientes:

Tabla 1-1: Indicadores financieros.

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
	2. Margen Bruto	Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Ventas / Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)

	6. Rentabilidad Financiera	
--	----------------------------	--

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

1.1.2. Planeación

El término aunque muy trabajado en el ámbito académico y empresarial, se ha entendido para algunos autores de la administración como la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Esto se presenta debido que las empresas no improvisan, por lo cual es importante adelantarse a los hechos (González & Rodríguez, 2019, p.2).

Es el primero de los cinco elementos de lo que se conoce como proceso administrativo. En efecto, cualquier administrador que desea saber cómo estuvo y esta su organización, debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronóstico organizacional. Diagnóstico y pronóstico son los componentes esenciales de la planeación, el primero señala cual es la situación de la organización y el segundo cuales los cursos de acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, p.95).

1.1.2.1. Tipos de planeación

Según Luna (2014), la planeación se clasifica en:

- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operativa (p.60).

Planeación estratégica

De acuerdo con Luna (2014), la planeación estratégica no pronostica el futuro pero para un dirigente presenta la posibilidad de:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado.
- Enfocarse en las acciones que se deben tomar al futuro según se desea (p.61).

Planeación táctica

“Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo” (Luna, 2014, p.62).

Planeación operativa

“Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas” (Luna, 2014, p.63).

1.1.2.2. *Estrategia*

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Si partimos de que, en un sentido original, una estrategia es el arte que se requiere para dirigir un asunto, para resolver un problema, tenemos que una estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa o industria para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial (Maho, 2015, p.26).

1.1.2.3. *Plan estratégico*

Un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basados en la elaboración del plan, en la implantación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, p.139).

Es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzaran por medio de las estrategias utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia (González & Rodríguez, 2019, p.9).

1.1.2.4. *Proceso de la planeación estratégica*

Aunque existen diferentes concesiones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, en el presente manual se esgrimen las fases más relevantes que hacen de la planeación estratégica una valiosa herramienta gerencial. Así las cosas el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación (González & Rodríguez, 2019, pp.13-14).

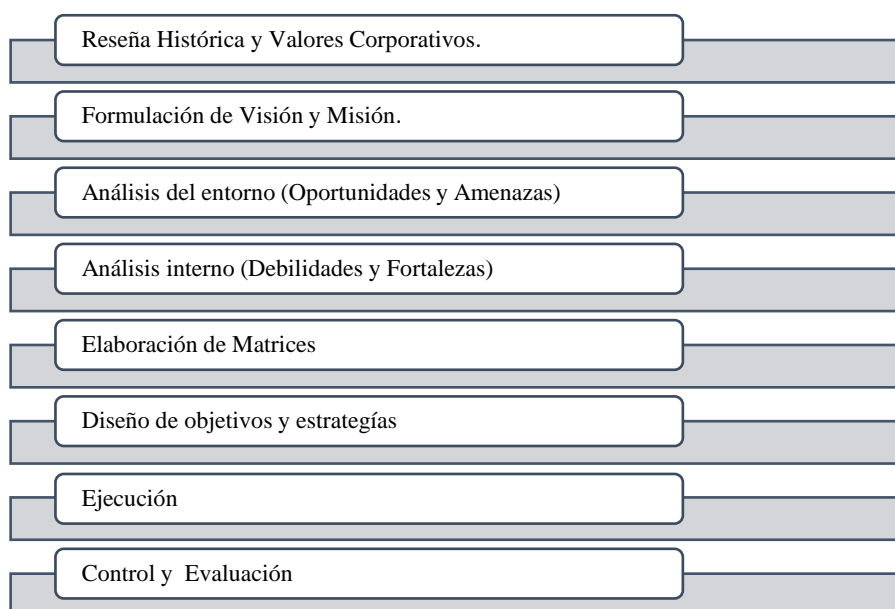


Gráfico 2-1. Fases del proceso de la planeación estratégica

Fuente: (González & Rodríguez, 2019)

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

1.1.2.5. *Reseña histórica*

Según González & Rodríguez (2019, p.16), este primer paso es denominado también como los antecedentes de la organización, allí se pone de manifiesto el uso de la retrospectiva, que parece no ser relevante, pero nada más importante que conocer las circunstancias o hechos que dieron origen al surgimiento de la empresa.

- ¿Cómo surgió la organización?
- ¿Quiénes fueron los fundadores?
- ¿Cuál fue su filosofía inicial?

- ¿Hacia quienes se orientó el producto o servicio?
- ¿Qué pretendían sus fundadores con la creación de la empresa? (González & Rodríguez, 2019, p.16).

Luego de resolver estos interrogantes se debe hacer un relato retrospectivo iniciando desde el pasado hacia el presente de la empresa, rescatando los aspectos más valiosos de la historia y que por obvias razones no deben perderse. Recuérdese que la redacción se hace retomando el pasado, de no existir una reseña histórica propia es necesario remitirse a los fundadores (o sus herederos) y hacer una declaración con ellos de cómo comenzó la compañía hasta los hechos de hoy (González & Rodríguez, 2019, p.16).

1.1.2.6. *Valores corporativos*

Los valores corporativos, que podrían definirse como los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (hoy *stakeholders*), en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve. En tal sentido, una clave para su elaboración es plasmar en el papel “que le pediría usted a la empresa si fuera el cliente de la misma”, en este punto hay que aclarar que los valores van cambiando dependiendo del tipo de compañía a la cual se le está haciendo el diseño estratégico (González & Rodríguez, 2019, p.18).

1.1.2.7. *Visión*

Es la declaración de un sueño posible para la organización. Indica la manera como esta desea que sea su futuro en un horizonte de largo plazo, y se constituye en el derrotero por excelencia para la gestión organizacional, desde el presente hasta dicho futuro soñado (Uribe & Reinoso, 2014, p.36).

1.1.2.8. *Misión*

Es la razón de ser de la organización; en ella se determina la delimitación de la acción empresarial, lo que la empresa deberá hacer y por diferencia lo que no deberá realizar; indica las prioridades de la acción empresarial y de la asignación de los recursos (Uribe & Reinoso, 2014, p.36).

1.1.2.9. *El análisis FODA*

Según Zambrano (2006), el análisis FODA es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de las empresas públicas y privadas debido a que facilita evaluar el entorno interno

es decir fortalezas y debilidades y el entorno externo que abarca las oportunidades y amenazas con la finalidad de estar preparados para el futuro y cumplir la misión, la visión y demás retos establecidos por los administrativos.

1.1.2.10. *Análisis externo de la empresa*

En el análisis externo de la empresa la ubicación de las oportunidades y amenazas son la base, dado que deben aplicarse a cada uno de los sectores del ambiente global competitivo. Una oportunidad es la circunstancia favorable del ambiente global que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua. La amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua (Luna, 2014, p.114).

1.1.2.11. *Análisis interno de la empresa*

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además de lo que no, al identificar sus debilidades. Para realizar el análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades (Luna, 2014, p.95).

1.1.2.12. *Formulación de objetivos*

“Los objetivos estratégicos del negocio son los resultados que pretenden lograr a mediano y largo plazos y que consideran como patrón la visión y misión. Se ubican en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer?” (Luna, 2016, p.53).

“Son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión” (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, p.141).

1.1.2.13. *Formulación de estrategias*

En el proceso de formulación de estrategias es importante no perder el norte de la organización, porque básicamente se debe encaminar a la organización alcanzar y utilizar de la mejor manera los recursos principalmente de capital humano, tecnológicos y financieros, para conseguir los objetivos propuestos. De acuerdo a esto debe tener muy presente que las estrategias se elaboran centradas en la realidad de la empresa, sin sobredimensionar, ni mucho menos minimizar el

alcance de los recursos existentes, siendo siempre muy consecuente con ello (González & Rodríguez, 2019, p.106).

1.1.2.14. *Fase de ejecución del plan estratégico*

“Esta es la fase más relevante, pues es allí donde se llevan a cabo las diferentes estrategias, se plasman y se hacen realidad” (González & Rodríguez, 2019, p.108).

1.1.2.15. *Fase de retroalimentación y control*

“Es la observación y revisión constante de cada una de las actividades que permiten el cumplimiento de la estrategia. La retroalimentación se debe hacer cada determinado periodo, para identificar posibles errores y para el cumplimiento de los objetivos” (Ballesteros, 2013; citado en González & Rodríguez, 2019, p.110).

1.1.2.16. *Indicadores de gestión*

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse (Serna, 1997; citado en Uribe & Reinoso, 2014, p.13).

- *Indicadores de eficiencia*

Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. Cada vez que se estructure un indicador de eficiencia, este debe relacionar un recurso con el número de unidades o actividades realizadas con el fin de poder evaluar los consumos de dicho recurso. La formulación del indicador depende del lenguaje que se quiera tener en la organización (Atehortúa, 2005, pp.101-102).

- *Indicador de eficacia*

“Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados” (Atehortúa, 2005, p.102).

- *Indicador de efectividad*

Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivos de los procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación, entre otros aspectos (Atehortúa, 2005, p.103).

1.2. Marco conceptual

Administración: “Modo de aprovechar al máximo los recursos de la empresa, para lograr sus objetivos de la mejor manera, planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades del organismo” (Salgado, Guerrero, & Salgado, 2016, p.35).

Empresa: “Ente económico social donde se conjugan los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros a través de una adecuada administración para satisfacer las necesidades de una sociedad por medio de bienes y servicios con la finalidad de obtener un beneficio” (Salgado, et al., 2016, p.45).

Plan: El plan es el término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazos, al aplicar un análisis interno y externo (Luna, 2016, p.41)

Programas: Los programas en los negocios, son elementos claves de la planeación y se definirán como planes en los que se calendariza el tiempo requerido para realizarlo. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para lograr los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad (Luna, 2016, pp.56-57)

Proyecto: “Se entiende como el esfuerzo organizado y enfocado a cumplir las actividades operativas mediante la materialización y ejecución de los programas y planes” (Luna, 2016, p.43).

Recursos financieros: Son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone el negocio para iniciar, hacer frente a sus obligaciones e inversiones. Tienen gran importancia, dado que si no hay dinero no se pueden adquirir los recursos materiales, remunerar al recurso humano, ni desarrollar los recursos técnicos (Luna, 2016, p.35).

1.3. Idea a defender

El Plan Estratégico contribuirá a la gestión administrativa y financiera en el Comercial Blacio Ordoñez, del cantón Atahualpa, provincia de El Oro, durante el periodo 2021 – 2025.

1.4. Variables

Variable independiente Plan Estratégico

Variable dependiente Contribución a la gestión administrativa y financiera

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque mixto*

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos (Otero, 2018) .

Se aplica el enfoque mixto, debido a que se utilizó información cualitativa y cuantitativa, el enfoque cualitativo se emplea en el estudio de los factores internos y externos del entorno empresarial, mientras que el enfoque cuantitativo se refleja en el uso de la información estadística de las encuestas, en el análisis financiero, y la aplicación de indicadores.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Investigación descriptiva*

Según Fidias (2012), la investigación descriptiva se encarga de detallar las características del sujeto, grupo u objeto de estudio, no es una investigación profunda debido a que no explica las razones del porque sucede algo, simplemente se centra en que ocurre con el objetivo de identificar y exponer información del comportamiento observado.

En la presente investigación se describe la situación real de la empresa y las deficiencias de la gestión administrativa y financiera que se van detectando a lo largo del estudio para emitir soluciones.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Diseño no experimental*

Este es un tipo de investigación que se caracteriza por la imposibilidad de manipular las variables independientes. Aquí solo se observan los fenómenos tal como se producen naturalmente, para después analizarlos. A este tipo de investigación no experimental no se les puede asignar aleatoriamente sujetos a determinadas condiciones (Díaz, 2006, p.100-101).

El diseño de la investigación es no experimental debido a que no se maneja ninguna variable directamente, el estudio es en base a la observación efectuada en la empresa.

2.3.2. *Diseño transversal*

Los diseños transversales se especializan en recolectar datos en un momento determinado. Su propósito es describir variables, analizar su incidencia y las posibles interrelaciones que existan entre variables de interés. Puede estudiarse más de un grupo o subgrupos de objetos de investigación (Díaz, 2006, p.101)

En la investigación se realiza el diagnóstico de la empresa mediante un periodo determinado de tiempo.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Investigación de campo*

De acuerdo con Fidias (2012), la investigación de campo se centra en recopilar información de la fuente primaria en el lugar de los hechos, lo que favorece que la información sea más confiable y realista debido a que los investigadores utilizan técnicas de recolección sin maniobrar las variables existentes.

La investigación es de campo porque la información es levantada directamente de la empresa, sin afectar las condiciones actuales para obtener información real, a través de las encuestas realizadas a los clientes, la entrevista efectuada a la Gerente Propietaria, y mediante el análisis de la documentación existente.

2.4.2. *Investigación documental*

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Fidias, 2012, p.27).

Se efectuó una recopilación de diferentes fuentes bibliográficas que tratan acerca de planificación estratégica y sus derivados para fundamentar el presente trabajo de investigación especialmente en el marco teórico y el marco conceptual.

2.5. **Población y muestra**

La población de la empresa actualmente está constituida por la Gerente Propietaria y el Contador, por lo que se procedió a trabajar en la presente investigación con la población de clientes.

Se efectuó la entrevista a la Gerente Propietaria para conocer el funcionamiento interno de la empresa y la encuesta fue aplicada a los clientes de forma digital, al tratarse de una población considerable de 500 se realizó el cálculo de la muestra, a través de la siguiente formula:

Donde:

N	Tamaño de la muestra;	
Z	Nivel de confianza 95% constante 1,96;	1,96
P	Variabilidad positiva;	0,5
q	Variabilidad negativa;	0,5
N	Tamaño de la población;	500
E	Precisión o el error.	0,05

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (500)}{(0,05)^2 * (500 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$
$$n = \frac{480,20}{2,2079}$$
$$n = 217$$

El tamaño de la muestra es de 217 clientes.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Deductivo

Según Bernal (2016), el método deductivo se encarga del estudio desde lo general hasta lo más específico, puede partir desde teorías, legislaciones o premisas verdaderas para obtener explicaciones concretas y correctas del hecho que se está analizando.

Este método va de lo general a lo particular, por lo que se estudia el entorno empresarial mediante la aplicación de herramientas administrativas y financieras, para identificar las irregularidades de los procesos internos.

2.6.1.2. Inductivo

Para Bernal (2016), el método inductivo inicia desde situaciones específicas para llegar a conclusiones universales es decir desde una posible solución de un problema determinado se puede formular nociones o hipótesis para diversos problemas con características similares.

Se parte de la observación de los procesos internos específicos que se llevan a cabo en la empresa a través del respectivo análisis y evaluación de cada parte que interviene, con el fin de emitir conclusiones que permitan encontrar soluciones y diseñar el plan estratégico del Comercial Blacio Ordoñez, que beneficie al mismo.

2.6.1.3. Analítico

De acuerdo con Bernal (2016), el método analítico busca dividir el objeto de estudio en fragmentos con la finalidad de facilitar su análisis y comprender mejor los resultados obtenidos.

Se utiliza para realizar un análisis de los factores internos y externos que conforman el Comercial Blacio Ordoñez y a la vez se usa en el estudio de las cuentas que componen los estados financieros de la empresa.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Encuestas

“Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Fidias, 2012, pág. 72).

Las encuestas se aplican a los clientes, para recopilar información veraz que sustente la situación actual de la empresa.

2.6.2.2. Entrevista

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (Fidias, 2012, p.73).

Se efectuó la entrevista a la Gerente Propietaria del Comercial Blacio Ordoñez, para obtener información relevante y útil para la investigación.

2.6.2.3. Observación

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (Fidias, 2012, p.69).

Se utiliza esta técnica, debido a que se realiza trabajo de campo directamente en la empresa para evidenciar la problemática existente y enfocar de mejor manera la planificación estratégica.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Cuestionario de la encuesta

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Fidias, 2012, p.74).

Con la aplicación del cuestionario en las encuestas se obtendrá información de los clientes a través de las preguntas formuladas, en donde el encuestado podrá elegir las opciones que considere desde su perspectiva.

2.6.3.2. Guía de entrevista

Mediante el presente instrumento se realizará la entrevista de forma oral a la Gerente mediante preguntas previamente realizadas que sean de interés en el compendio de información.

2.6.3.3. Ficha de observación

Permite el registro de los aspectos principales que se constatan en la empresa objeto de estudio, los mismos que facilitan la elaboración de la propuesta del Plan estratégico.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

1. ¿Conoce usted el Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 2-2: Conocimiento del comercial Blacio Ordoñez

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	217	100%
No	0	0%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

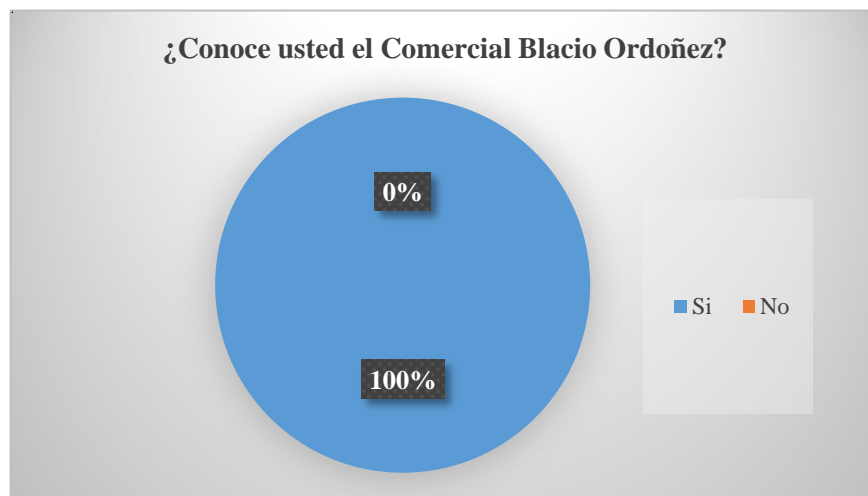


Gráfico 3-2. Conocimiento del comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de la investigación, el 100% de los encuestados si conoce la empresa debido a que ya realizaron compras con anterioridad, la encuesta fue aplicada a los clientes puesto que respecto a su experiencia, pueden aportar con información que resulte relevante para el desarrollo de la propuesta.

2. ¿Con que frecuencia usted realiza compras en el Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 3-2: Frecuencia que realiza compras en el comercia Blacio Ordoñez

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	81	37%
De 4 a 6 meses	43	20%
De 7 a 9 meses	32	15%
De 10 a 12 meses	28	13%
De 1 a 2 años	33	15%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

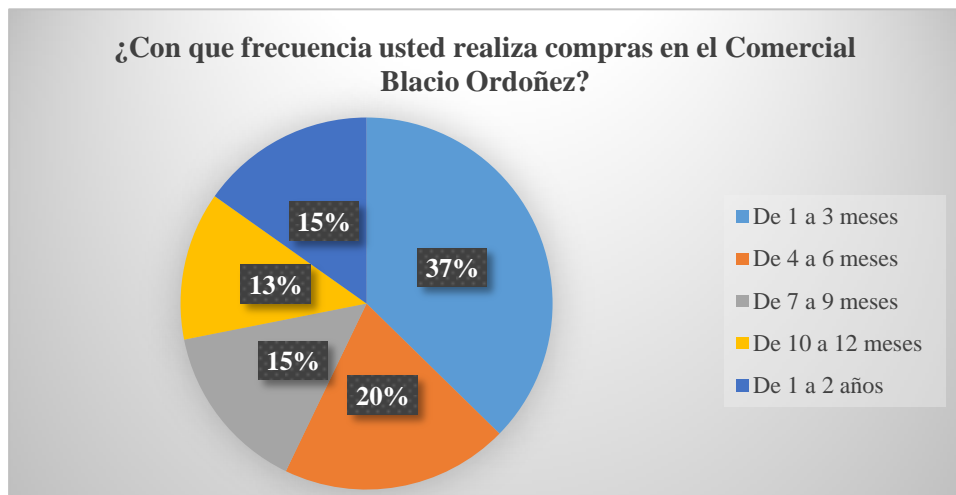


Gráfico 4-2. Frecuencia que realiza compras en comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3. ¿Cree usted que el Comercial Blacio Ordoñez tiene gran variedad de productos a disposición de sus clientes?

Tabla 4-2: Variedad de productos a disposición de los clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	124	57%
Casi siempre	74	34%
A veces	17	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	1%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

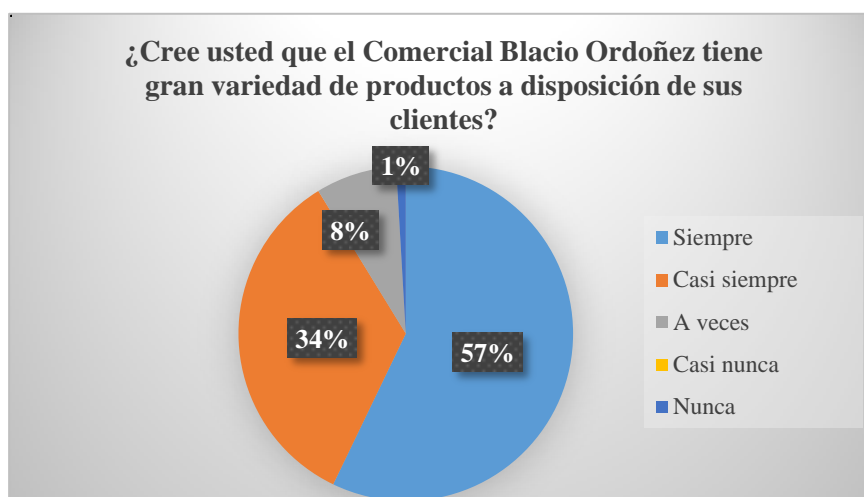


Gráfico 5-2. Variedad de productos a disposición de sus clientes

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

De acuerdo al estudio realizado, el 57% de los encuestados considera que el Comercial Blacio Ordoñez siempre tienen gran variedad de productos a disposición de sus clientes, el 34% estima que casi siempre, el 8% piensa que a veces y el 1% indicó que nunca. En síntesis la gran mayoría de clientes manifiesta que el Comercial Blacio Ordoñez cuenta siempre con gran disponibilidad de productos para la demanda de sus clientes, que les permite escoger entre varias opciones, aquellas que más se adecuan a sus gustos, preferencias y sobre todo a sus necesidades, de modo que pueden encontrar todo lo que buscan en un mismo lugar, y a la vez les permite optimizar tiempo y recursos.

4. ¿Qué productos compra con más frecuencia en Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 5-2: Productos que compra con más frecuencia

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Electrodomésticos	96	44%
Muebles	9	4%
Neumáticos	26	12%
Accesorios, partes y piezas de vehículos automotores	13	6%
Artículos de bazar en general	73	34%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

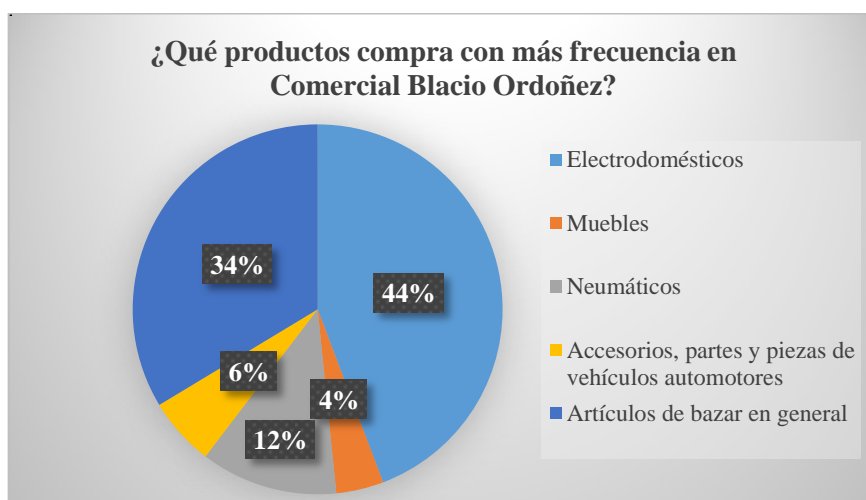


Gráfico 6-2. Productos que compra con más frecuencia

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

El 44% del total de los clientes encuestados compra con más frecuencia electrodomésticos, el 34% manifestó artículos de bazar en general, el 12% indicó neumáticos, el 6% respondió accesorios, partes y piezas de vehículos automotores y finalmente el 4% adquiere con mayor frecuencia muebles. En definitiva los artículos que más vende la empresa son electrodomésticos seguido de los artículos de bazar en general que incluye las secciones de ropa, zapatos, librería, perfumería y otros artículos que no están dentro de la categoría de electrodomésticos, tales como los utensilios de cocina.

5. ¿Qué aspectos considera más importantes al comprar los productos del Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 6-2: Aspectos que considera más importantes al comprar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	64	30%
Calidad	113	52%
Servicio	40	18%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

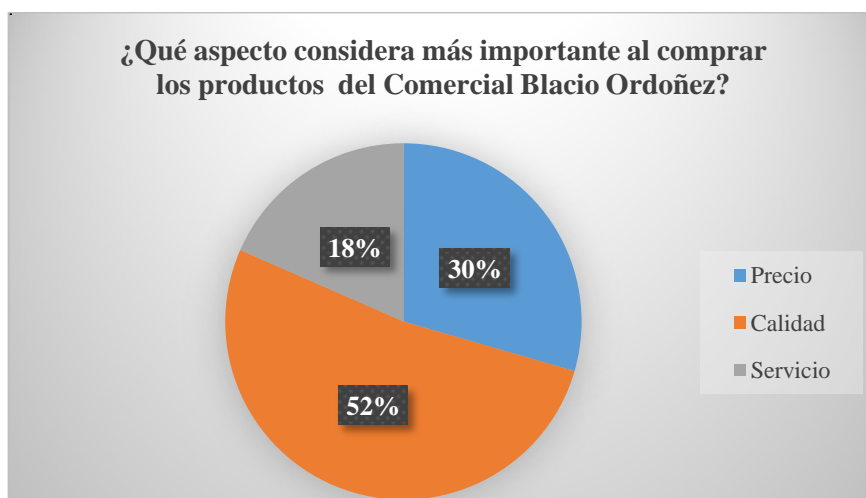


Gráfico 7-2. Aspectos que considera más importantes al comprar

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

El 52% de los encuestados compra en Comercial Blacio Ordoñez debido a la calidad de los productos, el 30% considera más importante el precio y el 18% lo hace por el servicio ofrecido en la empresa al momento de adquirir los productos. Dicho brevemente los clientes dan prioridad a la calidad de los productos, Comercial Blacio Ordoñez trabaja con proveedores de marcas reconocidas a nivel nacional que se caracterizan principalmente por la calidad de sus productos, lo que garantiza la satisfacción de los clientes, cabe mencionar que la mayoría de productos cuentan con garantía de aproximadamente 1 año, específicamente hablando de electrodomésticos, y obviamente no se debe dejar de un lado trabajar con precios accesibles y con un excelente servicio de atención al cliente de modo que facilite la decisión de compra de los interesados.

6. ¿Cómo cataloga la calidad de los productos que ofrece el Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 7-2: Calidad de los productos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	143	66%
Buena	71	33%
Regular	3	1%
Mala	0	0%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

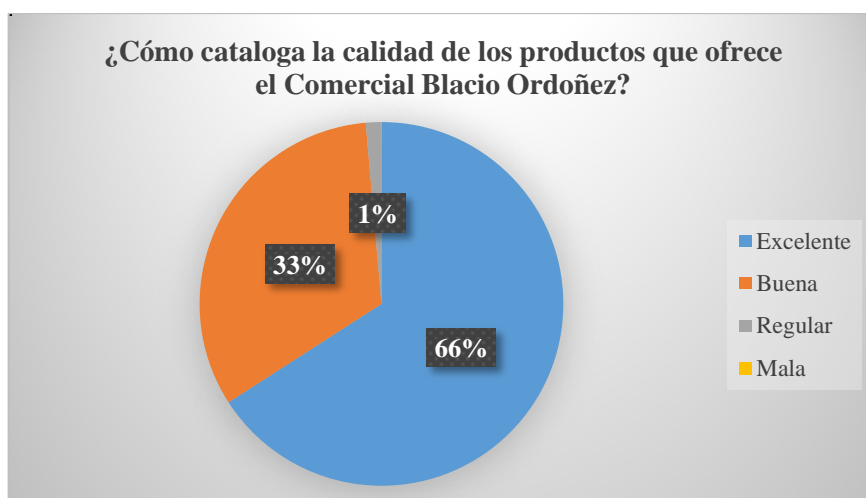


Gráfico 8-2. Calidad de los productos

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

Del total de clientes encuestados el 66% manifestó que los productos del comercial Blacio Ordoñez son de excelente calidad, el 33% indicó que son de buena calidad y el 1% respondió que son de calidad regular. Respecto a las respuestas de los clientes se determina que la empresa ofrece productos de excelente y buena calidad lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, debido a la experiencia satisfactoria que han tenido sus clientes y a sus recomendaciones la empresa continúa creciendo a través del tiempo. Por lo tanto, una vez realizado el estudio se reafirma que la calidad es un factor de decisión muy importante para los clientes lo que compromete a los administradores a ofrecer calidad en todas sus mercaderías.

7. ¿Piensa usted que el servicio de atención en ventas que brinda el Comercial Blacio Ordoñez es?

Tabla 8-2: Servicio de atención en ventas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	140	64%
Bueno	73	34%
Regular	4	2%
Malo	0	0,00%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

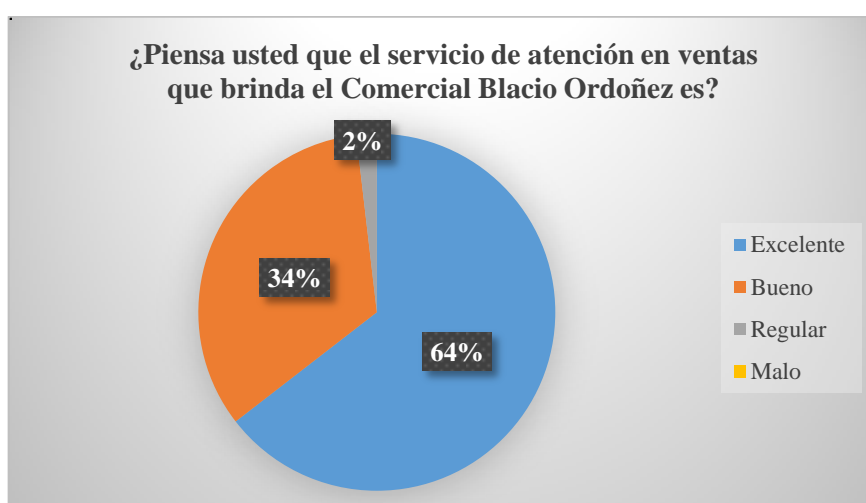


Gráfico 9-2.Servicio de atención en ventas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

Según la investigación realizada el 64% de los clientes manifiesta que el servicio de atención en ventas del Comercial Blacio Ordoñez es excelente y el 34% optó por la opción de un buen servicio debido a la amabilidad y respeto que reciben en el proceso de comercialización y por último el 2% argumentó que el servicio es regular, porque no hay suficiente personal, cuando hay varios clientes al mismo tiempo, deben esperar su turno lo que genera pérdida de tiempo y retraso en sus otras actividades.

8. ¿Mediante qué medios de comunicación prefiere informarse sobre los productos que ofrece el Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 9-2: Medios de comunicación que prefiere para informarse

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes Sociales	189	87%
Radio	16	7%
Página web	10	5%
Volantes	2	1%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

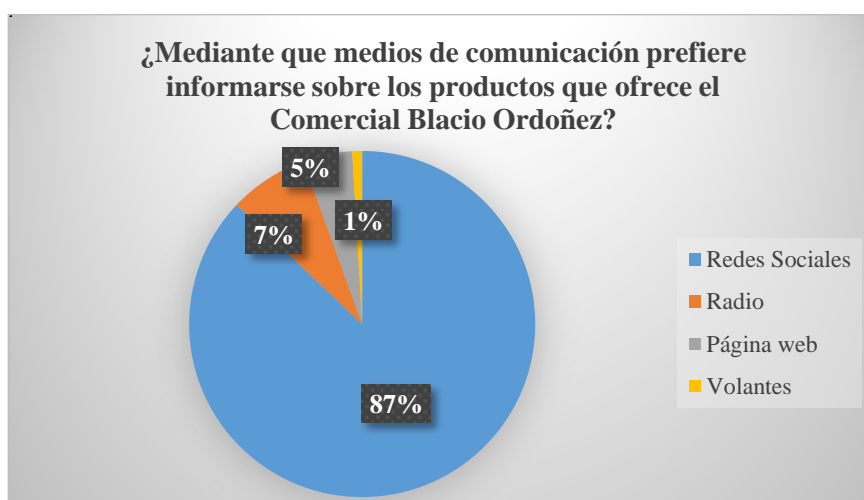


Gráfico 10-2. Medios de comunicación que prefiere para informarse
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 87% de los clientes prefieren informarse acerca de las ofertas y promociones del Comercial Blacio Ordoñez mediante redes sociales, el 7% selecciono radio, el 5% opto por páginas web, y el 1% escogió volantes. Comercial Blacio Ordoñez nunca ha realizado publicidad, pero de acuerdo a las respuestas de sus clientes el medio más eficaz para publicitar son las redes sociales, debido al boom de la tecnología que existe actualmente casi todas las personas tienen acceso a internet y a dichas redes, por lo que se debería considerar la publicidad a través de facebook, instagram y whatsapp, así mismo resultaría conveniente contratar cuñas publicitarias con las principales radios de la ciudad, para que estén informados de la empresa aquellos clientes que no frecuentan el uso de redes sociales.

9. ¿Qué método de pago prefiere al momento de comprar productos en el Comercial Blacio Ordoñez?

Tabla 10-2: Método de pago que prefiere al momento de comprar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contado	137	63%
Tarjeta de crédito	12	6%
Cheque	3	1%
Crédito directo	65	30%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

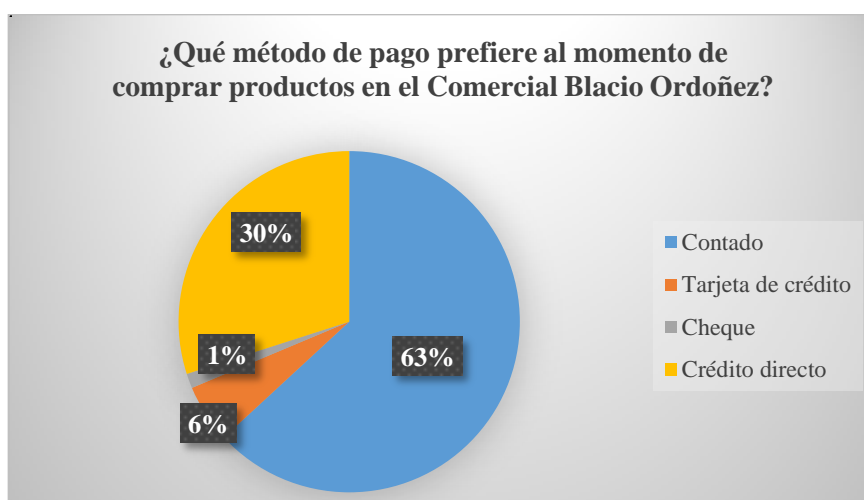


Gráfico 11-2. Método de pago que prefiere al momento de comprar

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

De la totalidad de los encuestados, el 63% de los clientes prefiere pagar de contado porque argumentan que así se evitan los intereses adicionales al costo, que tendrían que pagar en caso de hacerlo a crédito, el 30% escogió crédito directo porque no cuenta con el dinero suficiente al momento de realizar la compra y prefieren hacerlo en cuotas, el 6% indicó tarjetas de crédito y el 1% seleccionó el pago con cheque. La empresa debe implementar políticas empresariales de venta al contado y a crédito que resulten oportunas y atractivas tanto para los clientes, como para la empresa.

10. ¿Considera que los procesos de los que usted fue parte en el Comercial Blacio Ordoñez fueron los adecuados?

Tabla 11-2: Procesos de los que fue parte en el Comercial Blacio Ordoñez

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	213	98%
No	4	2%
TOTAL	217	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

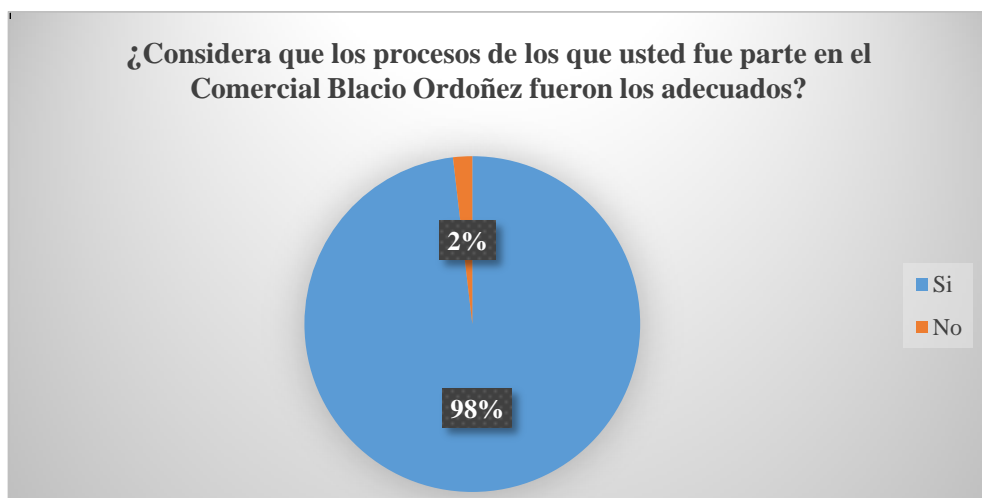


Gráfico 12-2.Procesos de los que usted fue parte en el comercial Blacio Ordoñez
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis e interpretación

Realizada la investigación se determinó que el 98% de los clientes encuestados consideran que los procesos de los que fueron parte en el Comercial Blacio Ordoñez fueron adecuados y el 2% restante manifiesta que los procesos no fueron adecuados. Se debe trabajar en los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa de modo que se mejore el servicio prestado para incrementar las ventas y obtener resultados eficientes en la gestión administrativa y financiera.

2.8. Comprobación de la idea a defender

La presente investigación plantea como idea a defender la elaboración de un plan estratégico para contribuir a la gestión administrativa y financiera en el Comercial Blacio Ordoñez del cantón Atahualpa, provincia de El Oro, durante el periodo 2021-2025.

Dicha interrogante ha sido comprobada mediante la entrevistada efectuada a la Gerente Propietaria, donde se evidencia que la empresa no cuenta con un plan estratégico debido a su administración empírica, puesto que la Gerente ha administrado la empresa en base a su experiencia y a conocimientos básicos de la actividad comercial, por lo tanto no posee estrategias definidas para alcanzar sus objetivos, lo que limita el crecimiento económico y dificulta la eficiente gestión administrativa y financiera, tornándose indispensable la realización del plan estratégico para conocer su situación actual y direccionar su desarrollo a través de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de modo que facilite la toma de decisiones para la gerente propietaria.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL COMERCIAL BLACIO ORDOÑEZ, DEL CANTÓN ATAHUALPA, PROVINCIA DE EL ORO, DURANTE EL PERIODO 2021-2025

3.2. Esquema de la propuesta

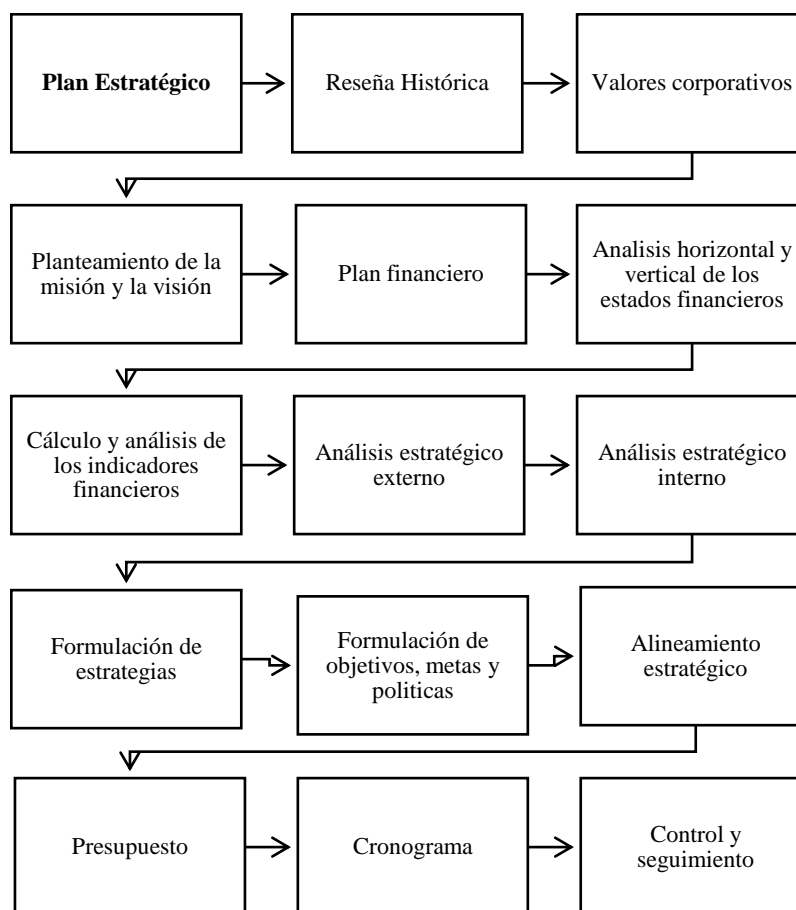


Gráfico 13-3. Plan estratégico

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.1. *Reseña histórica*

Comercial Blacio Ordoñez es una microempresa familiar con RUC 1101874400001 creada en septiembre de 1999 por el Sr. Eduberto Blacio y su esposa la Sra. Irlanda Ordoñez, de allí nace

el nombre del negocio, el mismo que se encuentra ubicado en la calle diez de agosto y Rodrigo Eguiguren diagonal al parque cívico, cantón Atahualpa, provincia de El Oro.

La empresa se dedica a la venta al por menor de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general, la idea del negocio ocurre porque en aquel tiempo en Atahualpa no había ninguna empresa comercializadora de los artículos mencionados por lo que los Atahualpenses debían trasladarse a cantones cercanos como Zaruma y Piñas a realizar sus compras para satisfacer sus necesidades de consumo, por tal razón la familia Blacio Ordoñez decide empezar el negocio con ahorros de varios años , con el paso del tiempo la empresa ha ido creciendo poco a poco y se ha ganado la confianza y fidelidad de sus clientes gracias a los productos de calidad, precios económicos y las facilidades de pago que ofrecen. Actualmente la empresa es administrada por su propietaria la Sra. Irlanda Ordoñez, a pesar que lleva 22 años en el mercado ha presentado un crecimiento lento debido a la ausencia de actividades de planificación, organización, dirección y control que mejoren su gestión tanto administrativa como financiera que facilite la toma de decisiones y el incremento de la rentabilidad.

3.2.2. Giro de la empresa

Tabla 12-3: Productos del negocio

Categorías	Productos
Electrodomésticos	Línea blanca
	Refrigeradoras
	Lavadoras
	Congeladores
	Aires acondicionados
	Ventiladores
	Secadoras de ropa
	Microondas
	Línea Marrón
	Televisores
	Equipos de sonido
	Cámaras
	Línea gris
	Computadoras portátiles y de mesa
	Smartphones
	Impresoras
	Otros aparatos electrodomésticos
	Batidoras
	Licuadoras
	Wafleras
Planchas	
Cafeteras	
Freidoras	
Tostadoras	
Muebles	Juegos de sala
	Juegos de comedor
	Camas
	Closets

	Escritorios
Accesorios de vehículos automotores	Llantas de carga liviana y pesada
	Baterías
	Tubos
	Defensas
Artículos de bazar en general	Ropa
	Zapatos
	Vajillas
	Artículos de decoración

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.3. *Valores corporativos*

Los valores que se ha propuesto para el Comercial Blacio Ordoñez han sido definidos en función a su filosofía institucional, tales como:

Respeto: Se brinda buen trato a todas las personas que forman parte de la empresa para mantener un ambiente de trabajo adecuado entre clientes, trabajadores, proveedores y propietarios.

Responsabilidad: Cada integrante práctica la responsabilidad de forma personal, con el fin de cumplir a cabalidad sus obligaciones de modo que satisfaga al solicitante con los resultados obtenidos.

Honestidad: Se aplica al ser transparentes respecto a los productos que se ofrece, bajo condiciones de calidad y garantía, se informa a los clientes las diferentes alternativas que están a su alcance con el fin de satisfacer los requerimientos y adaptarse a sus necesidades y a la vez se emplea al realizar cobros y pagos tanto a clientes como a proveedores.

Atención al cliente: Se trabaja con el lema que el cliente siempre tiene la razón, con la finalidad de mantener una buena relación durante y después del proceso de comercialización.

Trabajo en equipo: Para ofrecer un eficiente servicio al cliente, existe ayuda mutua por parte de todos los colaboradores internos de tal modo que se otorgue una solución oportuna a cualquier situación y se beneficien todas las partes involucradas.

Puntualidad: Se busca cumplir de manera efectiva todas las actividades que se desarrollan por lo tanto el tiempo es uno de los recursos más preciados que potencia la eficacia del proceso de comercialización.

Calidad: Se refleja en los productos que forman parte de los inventarios de la empresa los mismos que cumplen con las expectativas del consumidor y certifican la plena satisfacción que permite fidelizar al cliente.

3.2.4. *Misión*

La empresa no cuenta con una misión, por lo tanto, se procedió a formular la siguiente:

Tabla 13-3: Misión propuesta

¿Qué hace la organización?	Comercialización de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general.
¿Para qué lo hace?	Para satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado.
¿Con que lo hace?	Con una gran variedad de productos de calidad
¿Con cuales criterios se rige?	Con el bienestar y comodidad de los clientes.

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Misión Propuesta

Somos una empresa comercializadora de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general, que busca satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado con una gran variedad de productos de calidad para lograr el bienestar y comodidad de los clientes.

3.2.5. *Visión*

La empresa no cuenta con una visión, por lo tanto se procedió a formular la siguiente:

Tabla 14-3: Visión propuesta

¿Qué queremos ser en el futuro?	La empresa líder en la comercialización de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general
¿Qué cambios implementamos en lo que hacemos?	Procesos eficientes que garanticen el cumplimiento de las expectativas de los clientes
¿Cómo sobreviviremos productivamente?	A través de la mejora de la calidad de vida de los clientes

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Visión propuesta

Ser la empresa líder en comercialización de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y artículos de bazar en general mediante procesos eficientes que garanticen el cumplimiento de las expectativas de los clientes y mejoren su calidad de vida.

3.2.6. Análisis financiero

El análisis financiero aplicado en la empresa permitirá determinar su situación financiera actual para corregir aquellos aspectos que se encuentran deficientes y que afectan la utilidad del ejercicio, de tal modo que a partir de dichos cálculos se facilite la toma de decisiones para los administradores.

Se realizó el análisis vertical de todas las cuentas del balance general y del estado de resultados para identificar cuanto representa cada una de ellas respecto al total y conocer el manejo individual para emitir un diagnóstico acertado. Así mismo se aplicó el análisis horizontal en los estados financieros correspondientes al año 2018 y 2019 con la finalidad de identificar las variaciones absolutas y relativas de un periodo a otro y estar al tanto del comportamiento para prestar mayor atención a aquellas que han experimentado variaciones bruscas y poco convenientes. También se empleó el cálculo de indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, para medir la condición financiera actual y en base a ello formular políticas y estrategias que permitan mejorar la gestión del Comercial Blacio Ordoñez.

3.2.6.1. Análisis vertical del balance general

Tabla 15-3: Análisis vertical del balance general

Detalle	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 6.395,47	4,83%	\$ 13.787,47	13,72%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 49.948,58	37,69%	\$ 51.115,81	50,87%
Otras cuentas por cobrar (Crédito tributario)	\$ 93,53	0,07%	-	-
Inventario	\$ 72.321,60	54,58%	\$ 31.820,12	31,67%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 128.759,18	97,17%	\$ 96.723,40	96,26%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, planta y equipo				
Muebles y enseres	\$ 3.540,00	2,67%	\$ 3.540,00	3,52%
Equipo de computación y software	\$ 225,18	0,17%	\$ 225,18	0,22%
(-)Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	\$ -9,38	-0,01%	\$ -9,38	-0,01%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.755,80	2,83%	\$ 3.755,80	3,74%
TOTAL ACTIVO	\$ 132.514,98	100,0%	\$ 100.479,20	100,0%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	\$ 61.195,00	46,18%	\$ 42.320,07	42,12%
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 4.531,17	3,42%	\$ 5.337,06	5,31%
Participación trabajadores por pagar	\$ -	-	\$ 2.365,90	2,35%
IESS por pagar	\$ 135,31	0,10%	\$ 85,10	0,08%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 58,33	0,04%	-	-
Otros pasivos corrientes	\$ 302,83	0,23%	\$ 302,47	0,30%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 66.222,64	49,97%	\$ 50.410,60	50,17%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 8.851,78	6,68%	\$ 3.514,72	3,50%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.851,78	6,68%	\$ 3.514,72	3,50%
TOTAL PASIVO	\$ 75.074,42	56,65%	\$ 53.925,32	53,67%

PATRIMONIO				
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 57.440,56	43,35%	\$ 46.553,88	46,33%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 132.514,98	100,0%	\$ 100.479,20	100,0%

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

ACTIVO

En el 2018 el activo corriente represento el 97,17% del total del Activo, en donde Inventarios es la cuenta de mayor peso con 54,58%, lo cual es comprensible debido a que la actividad de la empresa es la comercialización de bienes, a esto le sigue Cuentas y Documentos por cobrar con 37,69% debido a que gran cantidad de las ventas se realizaron a crédito, mientras que el activo no corriente solo representa el 2,83%, siendo muebles y enseres la inversión más significativa.

En el 2019 el activo corriente es decir aquellos recursos que pueden hacerse efectivos en un periodo menor a un año representan el 96,26% siendo Cuentas y Documentos por cobrar la cuenta que más resalta del grupo con 50,87% lo cual no es muy conveniente porque denota que el proceso de cobranza que se maneja en la empresa no es el más adecuado, así mismo se pudo verificar que la cuenta de inventarios constituye 31,67%, dicho valor disminuyo en comparación al año anterior y respecto al activo no corriente se puede acotar que representa el 3,74%.

PASIVO

En 2018 el pasivo corriente representa el 49,97%, lo que significa que la empresa mantiene más obligaciones por cubrir a corto plazo, en donde resalta Cuentas y Documentos por pagar con 46,18%, las mismas que son deudas que mantiene con los proveedores de las mercaderías, seguido de obligaciones con instituciones financieras que constituyen el 3,42%, es decir créditos por pagar en un periodo menor a un año, mientras que en pasivo no corriente se observa el 6,68% en obligaciones con instituciones financieras a largo plazo, cuyo pago se realizara en un periodo mayor a un año.

En 2019 el pasivo representa el 53,67% conformado casi en su totalidad por pasivo corriente con 50,17%, teniendo en Cuentas y Documentos por pagar una participación del 42,12% que ocurre por el financiamiento sin costo que mantiene con los proveedores. Respecto al pasivo no corriente se puede constatar que representa el 3,50% por un crédito contraído en determinado periodo anterior.

PATRIMONIO

En 2018 el Patrimonio representa el 43,35% y en 2019 constituye el 46,33%, lo que permite deducir que el Comercial Blacio Ordoñez está financiado en mayor proporción por deudas que por capital que hayan aportado los socios.

3.2.6.2. Análisis vertical del estado de resultados

Tabla 16-3: Análisis vertical del estado de resultados.

Detalle	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical
Ventas	\$ 325.224,40	100,00%	\$ 268.556,90	100,00%
Inventario inicial de bienes no producidos	\$ 71.111,88	21,87%	\$ 72.321,60	26,93%
Compras netas de bienes	\$ 315.628,21	97,05%	\$ 200.529,88	74,67%
(-)Inventario final de bienes	\$ 72.321,60	22,24%	\$ 31.820,12	11,85%
Costo de Ventas	\$ 314.418,49	96,68%	\$ 241.031,36	89,75%
Utilidad bruta del Ejercicio	\$ 10.805,91	3,32%	\$ 27.525,54	10,25%
Gastos				
Gastos Administrativos	\$ 6.074,03	1,87%	\$ 9.424,58	3,51%
Sueldos y Salarios	\$ 2.870,00	0,88%	\$ 6.759,10	2,52%
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 518,08	0,16%	\$ 1.121,42	0,42%
Aporte a la Seguridad Social	\$ 409,83	0,13%	\$ 1.304,68	0,49%
Honorarios Profesionales	\$ 611,72	0,19%	-	-
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 610,25	0,19%	-	-
Desahucio	-	-	\$ 50,78	0,02%
Otras provisiones	\$ 58,33	0,02%	-	-
Pagos por otros servicios	\$ 865,87	0,27%	\$ 188,60	0,07%
Servicios públicos	\$ 129,95	0,04%	-	-
Gastos de Venta	\$ 390,26	0,12%	\$ 138,65	0,05%
Comisiones	\$ 293,66	0,09%	\$ 138,65	0,05%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 96,60	0,03%	-	-
Gastos Financieros	\$ 935,49	0,29%	\$ 2.189,67	0,82%
Intereses con instituciones financieras	\$ 935,49	0,29%	\$ 1.831,18	0,68%
Intereses pagados a terceros	-	-	\$ 358,49	0,13%
Total Gastos	\$ 7.399,78	2,28%	\$ 11.752,90	4,38%
Utilidad antes de la participación trabajadores	\$ 3.406,13	1,05%	\$ 15.772,64	5,87%
15% participación de trabajadores	\$ 510,92	0,16%	\$ 2.365,90	0,88%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 2.895,21	0,89%	\$ 13.406,74	4,99%
Impuesto a la renta	-	-	\$ 104,84	0,04%
Utilidad Neta	\$ 2.895,21	0,89%	\$ 13.301,90	4,95%

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

INGRESOS

En 2018 Comercial Blacio Ordoñez tuvo ingresos por \$325224,40 que representan el 100% por concepto de la venta de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y demás artículos de bazar en general.

En 2019 la empresa registro ventas por \$268556,90 que constituyen el 100% de sus ingresos por su actividad económica que consiste en el comercio de bienes.

COSTOS/GASTOS

En 2018 el costo de ventas representa el 96,68% de los ingresos, en lo que respecta a gastos se evidencia el 2,28% siendo el más significativo los gastos de administración con el 1,87% debido a sueldos y salarios y demás beneficios que corresponden al personal, adicional a ello están los gastos financieros con 0,29% seguido de los gastos de ventas con 0,12%. En 2019 el costo de ventas represento el 89,75% del total de ingresos, además en gastos se registra 4,38%, en donde los administrativos con 3,51% tienen mayor peso en comparación a los demás gastos, a ellos le sigue los financieros con 0,82% debido al pago de intereses por créditos contraídos con instituciones financieras en periodos anteriores y en gastos de ventas se tiene el 0.05%.

RESULTADO DEL EJERCICIO

En 2018 Comercial Blacio Ordoñez presenta una utilidad por el valor de \$2895,21 que representa el 0,89% del total de las ventas, mientras que en el 2019 incremento la utilidad a \$13301,90 que representa el 4,95% del total de ingresos, debido a la disminución de costos de ventas que realizaron en el último año.

3.2.6.3. Análisis horizontal del balance general

Tabla 17-3: Análisis horizontal de balance general

Detalle	2018	2019	Análisis Horizontal	
			V. Absoluta	V. Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 6.395,47	\$ 13.787,47	\$ 7.392,00	115,58%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 49.948,58	\$ 51.115,81	\$ 1.167,23	2,34%
Otras cuentas por cobrar (Crédito tributario)	\$ 93,53	-	\$ -93,53	-100,00%
Inventario	\$ 72.321,60	\$ 31.820,12	\$ -40.501,48	-56,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$128.759,18	\$ 96.723,40	\$ 32.035,78	-24,88%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, planta y equipo				
Muebles y enseres	\$ 3.540,00	\$ 3.540,00	\$ -	0,00%
Equipo de computación y software	\$ 225,18	\$ 225,18	\$ -	0,00%
(-)Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	\$ 9,38	\$ -9,38	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.755,80	\$ 3.755,80	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$132.514,98	\$100.479,20	\$ -32.035,78	-24,18%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	\$ 61.195,00	\$ 42.320,07	\$ -18.874,93	-30,84%
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 4.531,17	\$ 5.337,06	\$ 805,89	17,79%
Participación trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.365,90	\$ 2.365,90	100%
IESS por pagar	\$ 135,31	\$ 85,10	\$ -50,21	-37,11%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 58,33	-	\$ -58,33	-100,00%

Otros pasivos corrientes	\$ 302,83	\$ 302,47	\$ -0,36	-0,12%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 66.222,64	\$ 50.410,60	\$ -15.812,04	-23,88%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 8.851,78	\$ 3.514,72	\$ -5.337,06	-60,29%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8.851,78	\$ 3.514,72	\$ -5.337,06	-60,29%
TOTAL PASIVO	\$ 75.074,42	\$ 53.925,32	\$ -21.149,10	-28,17%
PATRIMONIO				
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 57.440,56	\$ 46.553,88	\$ -10.886,68	-18,95%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$132.514,98	\$100.479,20	\$ -32.035,78	-24,18%

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

ACTIVO

El activo para el 2019 presenta una disminución de -24.18% siendo equivalente a -\$32.035,78, en donde el activo corriente disminuyó en -24,88%, esto ocurre debido a la reducción considerable de inventarios en el 2019 del -56% que corresponde a -\$40.501,48 porque se decidió comprar menos mercaderías para reducir costos, en cuentas y documentos por cobrar se observa un incremento de 2,34% respecto al año 2018, que significa que se realizaron más ventas a crédito lo que puede convertirse en un problema de liquidez para la empresa si no logra recuperar a tiempo la cartera de crédito, de igual manera en efectivo existe un incremento de 115,58% que corresponde a \$7392 que consiste en un aumento leve en valores absolutos, mientras que el activo no corriente se mantiene igual que el periodo anterior.

PASIVO

El pasivo en 2019 disminuyó en -28,17% respecto al 2018, siendo las cuentas de mayor impacto en pasivo corriente, cuentas y documentos por pagar la misma que tuvo una reducción de -30,84%, debido a que se compró menos a los proveedores para el presente año por lo tanto las deudas a crédito con los mismos redujeron proporcionalmente, en obligaciones con instituciones financieras se observa un incremento de 17,79% porque se obtuvo un crédito a corto plazo por una pequeña cantidad para solventar ciertas necesidades propias de la empresa, mientras que en el pasivo no corriente se presenta reducción en la cuenta obligaciones con instituciones financieras a largo plazo de -60,29% porque se pagó parte del crédito durante el año.

PATRIMONIO

En 2019 el patrimonio del Comercial Blacio Ordoñez disminuyó en -18.95% respecto al año anterior, debido a la reducción del capital social de acuerdo a la decisión de los propietarios del negocio.

3.2.6.4. Análisis horizontal del estado de resultados

Tabla 18-3: Análisis horizontal del estado de resultados

Detalle	2018	2019	Análisis Horizontal	
			V. Absoluta	V. Relativa
Ventas	\$ 325.224,40	\$268.556,90	\$ -56.667,50	-17,42%
Inventario inicial de bienes no producidos	\$ 71.111,88	\$ 72.321,60	\$ 1.209,72	1,70%
Compras netas de bienes	\$ 315.628,21	\$ 200.529,88	\$ -115.098,33	-36,47%
(-)Inventario final de bienes	\$ 72.321,60	\$ 31.820,12	\$ -40.501,48	-56,00%
Costo de Ventas	\$ 314.418,49	\$ 241.031,36	\$ -73.387,13	-23,34%
Utilidad bruta del Ejercicio	\$ 10.805,91	\$ 27.525,54	\$ 16.719,63	154,73%
Gastos				
Gastos Administrativos	\$ 6.074,03	\$ 9.424,58	\$ 3.350,55	55,16%
Sueldos y Salarios	\$ 2.870,00	\$ 6.759,10	\$ 3.889,10	135,51%
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 518,08	\$ 1.121,42	\$ 603,34	116,46%
Aporte a la Seguridad Social	\$ 409,83	\$ 1.304,68	\$ 894,85	218,35%
Honorarios Profesionales	\$ 611,72	-	\$ -611,72	-100,00%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 610,25	-	\$ -610,25	-100,00%
Desahucio	-	\$ 50,78	\$ 50,78	100,00%
Otras provisiones	\$ 58,33	-	\$ -58,33	-100,00%
Pagos por otros servicios	\$ 865,87	\$ 188,60	\$ -677,27	-78,22%
Servicios públicos	\$ 129,95	-	\$ -129,95	-100,00%
Gastos de Venta	\$ 390,26	\$ 138,65	\$ -251,61	-64,47%
Comisiones	\$ 293,66	\$ 138,65	\$ -155,01	-52,79%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 96,60	-	\$ -96,60	-100,00%
Gastos Financieros	\$ 935,49	\$ 2.189,67	\$ 1.254,18	134,07%
Intereses con instituciones financieras	\$ 935,49	\$ 1.831,18	\$ 895,69	95,75%
Intereses pagados a terceros	-	\$ 358,49	\$ 358,49	100%
Total Gastos	\$ 7.399,78	\$ 11.752,90	\$ 4.353,12	58,83%
Utilidad antes de la participación trabajadores	\$ 3.406,13	\$ 15.772,64	\$ 12.366,51	363,07%
15% participación de trabajadores	\$ 510,92	\$ 2.365,90	\$ 1.854,98	363,07%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 2.895,21	\$ 13.406,74	\$ 10.511,53	363,07%
Impuesto a la renta	-	\$ 104,84	\$ 104,84	100,00%
Utilidad Neta	\$ 2.895,21	\$ 13.301,90	\$ 10.406,69	359,45%

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

INGRESOS

En 2019 los ingresos por ventas de electrodomésticos, muebles, accesorios de vehículos automotores y demás artículos de bazar en general reflejaron una reducción de -17,42% en relación al periodo anterior.

COSTOS Y GASTOS

Los costos para el 2019 disminuyeron en -23.34% lo que equivale a -\$73387,13 debido a que se redujo las compras de bienes en -36,47% que corresponde a -\$115098,33. En relación a los gastos del 2018 al 2019 se observa incremento en gastos administrativos con una variación de 55,16% debido al incremento en el pago de beneficios propios del personal, de igual manera en gastos financieros se presenta un aumento de 134,07% por el pago de intereses del crédito que

se mantiene con el Banco Pichincha mientras que en gastos de ventas se evidencia una reducción de -64,47% lo que es proporcional a la reducción de ventas que se presentó en el último periodo.

RESULTADO DEL EJERCICIO

En 2019 la empresa presenta incremento de la utilidad del ejercicio de 359,45% respecto al 2018, que en valores absolutos equivale a \$10406,69 debido a la reducción considerable de costos que realizó en el 2019, con el fin de aumentar sus ganancias, por lo que se puede argumentar que dicha decisión dio los resultados esperados por parte de los propietarios.

3.2.6.5. Indicadores financieros

Indicadores de liquidez

Tabla 19-3: Liquidez corriente

Liquidez corriente	=	Activo Corriente		Pasivo Corriente	
2018	=	\$ 128.759,18	=	\$ 66.222,64	\$ 1,94
2019	=	\$ 96.723,40	=	\$ 50.410,60	\$ 1,92

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: Los resultados obtenidos indican que el Comercial Blacio Ordoñez por cada dólar de deuda que tiene a corto plazo cuenta con \$1,94 en 2018 y \$1,92 en 2019 para cubrir dichas obligaciones, por lo tanto la empresa cuenta con la liquidez suficiente para hacer frente a aquellas deudas que mantiene con terceros a corto plazo.

Tabla 20-3: Prueba ácida

Prueba ácida	=	Activo corriente – Inventarios		Pasivo corriente	
2018	=	\$ 128.759,18	-	\$ 72.321,60	\$ 0,85
				\$ 66.222,64	
2019	=	\$ 96.723,40	-	\$ 31.820,12	\$ 1,29
				\$ 50.410,60	

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: Para obtener un resultado efectivo, se realizó el cálculo de la prueba ácida para conocer el nivel de liquidez que tiene la empresa sin considerar los inventarios, en 2018 por cada dólar que adeuda dispone de \$0,85, mientras que en 2019 por cada dólar que debe cuenta con \$1,29 para pagar, lo que indica que en el primer año la empresa no podía cumplir

satisfactoriamente sus obligaciones menores a un año, teniendo que recurrir a endeudamiento con terceros para cubrir los 0,15 centavos restantes por cada dólar de deuda, mientras que en el segundo año el panorama mejora, su nivel de liquidez incremento favorablemente.

Indicadores de solvencia

Tabla 21-3: Endeudamiento del activo

Endeudamiento del activo	=	Pasivo total			
		Activo total			
2018	=	\$ 75.074,42	=	0,57	57%
		\$ 132.514,98			
2019	=	\$ 53.925,32	=	0,54	54%
		\$ 100.479,20			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, 0,57 centavos han sido financiados por los acreedores, y en 2019 los acreedores son dueños del 54% de la empresa mientras que el 46% les corresponde a los socios, por lo tanto se argumenta que la empresa se encuentra en niveles óptimos de endeudamiento, ya que el rango normal es entre 40% y 60%

Tabla 22-3: Endeudamiento patrimonial

Endeudamiento patrimonial	=	Pasivo total			
		Patrimonio			
2018	=	\$ 75.074,42	=	1,31	131%
		\$ 57.440,56			
2019	=	\$ 53.925,32	=	1,16	116%
		\$ 46.553,88			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 el Patrimonio de la empresa estuvo comprometido en un 131% con sus acreedores, mientras que en 2019 el patrimonio estuvo comprometido con 116%, que significa que la empresa está financiada mayoritariamente con recursos ajenos de terceros y no de sus propietarios.

Tabla 23-3: Apalancamiento

Apalancamiento	=	Activo total			
		Patrimonio			
2018	=	\$ 132.514,98	=	\$2,31	231%
		\$ 57.440,56			
2019	=	\$ 100.479,20	=	\$2,16	216%
		\$ 46.553,88			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 el apalancamiento de la empresa corresponde al 231%, mientras que en 2019 dicho apalancamiento es de 216%, lo cual indica que los activos de la empresa se encuentran mayoritariamente financiados con deuda que capital.

Una vez realizado el respectivo análisis de los indicadores financieros de endeudamiento se puede determinar que en el año 2018 la empresa tenía mayor proporción de deudas con los acreedores, en 2019 se evidencio una ligera disminución de obligaciones con terceros.

Indicadores de gestión

Tabla 24-3: Rotación de cartera

Rotación de cartera	=	Ventas			
		Cuentas por cobrar			
2018	=	\$ 325.224,40	=	7	veces
		\$ 49.948,58			
2019	=	\$ 268.556,90	=	5	veces
		\$ 51.115,81			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: Durante el 2018 la cartera de la empresa se hizo efectiva 7 veces en el año, mientras que en 2019 las cuentas por cobrar giraron 5 veces en el año, lo que evidencia que la empresa carece de unas efectivas políticas de cobro, puesto que la cartera roto pocas veces y obstaculiza recuperar rápidamente los saldos pendientes con los clientes afectando de este modo la liquidez.

Tabla 25-3: Rotación de ventas

Rotación de ventas	=	Ventas			
		Activo total			
2018	=	\$ 325.224,40	=	2	veces
		\$ 132.514,98			
2019	=	\$ 268.556,90	=	3	veces
		\$ 100.479,20			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 los activos de la empresa rotaron 2 veces en el año para sostener la realización de ventas, mientras que en 2019 los activos rotaron 3 veces, lo que demuestra que los activos son utilizados eficientemente en el desarrollo de las actividades comerciales.

Tabla 26-3: Periodo medio de cobranza

Periodo medio de cobranza	=	Cuentas por cobrar x 365			
		Ventas			
2018	=	\$ 49.948,58	=	56	días
		\$ 325.224,40			
2019	=	\$ 51.115,81	=	69	días
		\$ 268.556,90			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 el periodo medio de cobro fue de 56 días, lo cual significa que cada 56 días se realiza el cobro a los clientes, mientras que en 2019 la empresa recupera el dinero de sus ventas a crédito cada 69 días, lo ideal sería reducir los días de cobro para que de este modo la empresa pueda recuperar su dinero para continuar invirtiendo y generando más ingresos.

Tabla 27-3: Periodo medio de pago

Periodo medio de pago	=	Cuentas y Documentos por pagar x 365			
		Compras			
2018	=	\$ 61.195,00	=	71	días
		\$ 315.628,21			
2019	=	\$ 42.320,07	=	77	días
		\$ 200.529,88			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 la empresa realizó sus respectivos pagos a los proveedores cada 71 días, mientras que en el 2019 cubrió sus obligaciones pendientes de pago cada 77 días.

El periodo medio de pago es superior al periodo medio de cobro, por lo que se puede argumentar que se está llevando de buena manera, debido a que primero se cobra a los clientes y después se paga a los proveedores, moviendo aquel dinero de manera óptima.

Tabla 28-3: Impacto gastos administrativos y ventas

Impacto gastos administración y ventas	=	Gastos administrativos y de ventas			
		Ventas			
2018	=	\$ 6.074,03	=	\$ 0,02	2%
		\$ 390,26			
		\$ 325.224,40			
2019	=	\$ 9.424,58	=	\$ 0,04	4%
		\$ 138,65			
		\$ 268.556,90			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 los gastos de administración y ventas representaron el 2% de las ventas totales, mientras que en el 2019 los gastos operativos constituyeron el 4%, lo cual es bueno porque dichos gastos no representan grandes cantidades de dinero, por lo tanto no repercuten en los beneficios percibidos por los propietarios.

Tabla 29-3: Impacto de la carga financiera

Impacto de la carga financiera	=	Gastos financieros			
		Ventas			
2018	=	\$ 935,49	=	0,003	0,3%
		\$ 325.224,40			
2019	=	\$ 2.189,67	=	0,008	0,8%
		\$ 268.556,90			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 los gastos financieros representaron tan solo el 0,3% del total de las ventas, mientras que en el 2019 constituyeron el 0,8%, lo cual es positivo porque representan salidas de dinero mínimas para la empresa que no afectan las utilidades netas.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 30-3: Rentabilidad neta del activo

Rentabilidad neta del activo	=	Utilidad neta			
		Activo total			
2018	=	\$ 2.895,21	=	\$0,02	2%
		\$ 132.514,98			
2019	=	\$ 13.301,90	=	\$0,13	13%
		\$ 100.479,20			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 por cada dólar invertido en activos la empresa obtuvo una rentabilidad del 2% es decir de 0,02 centavos de dólar, mientras que en 2019 por cada dólar invertido en activos la empresa generó una ganancia del 13% es decir de 0,13 centavos de dólar.

Tabla 31-3: Rentabilidad neta del patrimonio

Rentabilidad neta del patrimonio	=	Utilidad neta			
		Patrimonio			
2018	=	\$ 2.895,21	=	\$0,05	5%
		\$ 57.440,56			
2019	=	\$ 13.301,90	=	\$0,29	29%
		\$ 46.553,88			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 por cada dólar que los dueños invirtieron en el negocio obtuvieron una rentabilidad del 5% es decir de 0,05 centavos de dólar, mientras que en 2019 por cada dólar que los propietarios depositaron en la empresa consiguieron una rentabilidad del 29%, es decir de 0,29 centavos de dólar, por lo tanto la empresa generó mayor rendimiento sobre los fondos propios en el segundo año por el incremento de la utilidad neta.

Tabla 32-3: Rentabilidad neta de ventas

Rentabilidad neta de ventas	=	Utilidad neta			
		Ventas			
2018	=	\$ 2.895,21	=	\$0,01	1%
		\$ 325.224,40			
2019	=	\$ 13.301,90	=	\$0,05	5%
		\$ 268.556,90			

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez
Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis: En 2018 por cada dólar que vende la empresa se registra una utilidad de 0,01 centavo de dólar, mientras que en 2019 por cada dólar de ventas percibe una utilidad de 0,05 centavos de dólar, lo cual indica que se está ganando muy poco por las ventas realizadas, se debería tratar de disminuir costos para incrementar dicha utilidad porque de lo contrario no está dando buenos resultados el desarrollo de las actividades comerciales.

3.2.7. *Diagnostico estratégico*

3.2.7.1. *Implicados*

Los implicados son todas las personas y organizaciones que intervienen en el desarrollo de la empresa, influyendo ya sea de manera positiva o negativa dependiendo de sus acciones y decisiones. Los *stakeholders* deben ser considerados en la elaboración de la planificación estratégica porque el éxito o fracaso obtenido repercute en todos ellos, por lo tanto se procedió a formular criterios que servirán como base para medir el desempeño empresarial del Comercial Blacio Ordoñez.

Tabla 33-3: Listado de implicados

Implicados	Criterios o Indicadores
Gobierno	Leyes, normas e impuestos para ejercer control
Propietarios	Lucro por el ejercicio de la actividad económica
Empleados	Salarios justos Permanencia y seguridad laboral Clima laboral adecuado
Clientes	Calidad en los productos Atención en ventas Precios diversos
Proveedores	Puntualidad en los pagos Mercadería de calidad Garantía
Competidores	Posicionamiento en el mercado Nivel de crecimiento
Sociedad	Generación de fuentes de empleo

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.2. *Diagnóstico externo*

El análisis PEST hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que permiten evaluar el entorno externo del Comercial Blacio Ordoñez, para determinar sus oportunidades y amenazas, aunque no se tiene control sobre ellos, se puede reducir su impacto a través de la formulación de una planificación estratégica más efectiva.

Tabla 34-3: Análisis PEST

Factor	Comportamiento	Oportunidades	Amenazas
Político	Incertidumbre política		X
Económico	Precios inferiores de la competencia		X
	Incremento de clientes potenciales	X	
	Ingreso de nuevos competidores		X
	Diversidad de proveedores	X	
	Competencia ineficaz que genera insatisfacción en sus clientes	X	
	Desarrollo de nuevos canales de venta y distribución de la competencia		X
Social	Temporadas altas (navidad, mes de la madre, mes del padre)	X	
Tecnológico	Publicidad agresiva de la competencia en medios digitales		X
	Softwares que ofrece la web para el manejo de entidades comerciales a bajos costos o gratuitos.	X	

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.3. Diagnóstico interno

El perfil de capacidad interna permite evaluar las fortalezas y debilidades del Comercial Blacio Ordoñez en función a las cinco categorías fundamentales de la empresa que están compuestas por la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano, las mismas que están bajo el control de la gerencia de la empresa y pueden ser manipuladas, que son importantes de acuerdo a las variables objeto de estudio, las mismas permitirán conocer aquellos aspectos internos que hay que corregir y aquellos que se está llevando de una buena manera y hay que fortificar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 35-3: Perfil de capacidad interna

Factor	Comportamiento	Fortalezas	Debilidades
Capacidad directiva	Carencia de un plan estratégico		X
	No se realiza capacitaciones al personal		X
	Cuentas por cobrar altas		X
Capacidad competitiva	Precios accesibles al alcance de todo el mercado	X	
	Carencia de publicidad		X
	Instalaciones propias	X	
	Variedad de mercaderías	X	
	Excelente ubicación de la empresa	X	
Capacidad financiera	Reconocimiento empresarial en el cantón	X	
	Reducción de ventas		X
Capacidad tecnológica	Baja rentabilidad		X
	Equipo tecnológico obsoleto		X
Capacidad talento humano	Personal con gran adaptabilidad al cambio	X	
	Falta de personal en determinadas temporadas		X

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.4. Oportunidades y amenazas

Tabla 36-3: Oportunidades y amenazas

O1. Incremento de clientes potenciales	A1. Incertidumbre política
O2. Diversidad de proveedores	A2. Precios inferiores de la competencia
O3. Competencia ineficaz que genera insatisfacción en sus clientes	A3. Ingreso de nuevos competidores
O4. Temporadas altas (navidad, mes de la madre, mes del padre)	A4. Desarrollo de nuevos canales de venta y distribución de la competencia
O5. Softwares que ofrece la web para el manejo de entidades comerciales a bajos costos o gratuitos.	A5. Publicidad agresiva de la competencia en medios digitales

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.5. Fortalezas y debilidades

Tabla 37-3: Fortalezas y debilidades

F1. Precios accesibles al alcance de todo el mercado	D1. Carencia de un plan estratégico
F2. Instalaciones propias	D2. No se realiza capacitaciones al personal
F3. Variedad de mercaderías	D3. Cuentas por cobrar altas
F4. Excelente ubicación de la empresa	D4. Carencia de publicidad
F5. Reconocimiento empresarial en el cantón	D5. Reducción de ventas
F6. Personal con gran adaptabilidad al cambio	D6. Baja rentabilidad
	D7. Equipo tecnológico obsoleto
	D8. Falta de personal en determinadas temporadas

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.6. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 38-3: Parámetros de calificación MEFE

Parámetros de calificación	Calificación
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Tabla 39-3: Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Incremento de clientes potenciales	0,14	4	0,56
O2. Diversidad de proveedores	0,08	3	0,24
O3. Competencia ineficaz que genera insatisfacción en sus clientes	0,12	4	0,48
O4. Temporadas altas (navidad, mes de la madre, mes del padre)	0,1	4	0,4
O5. Softwares que ofrece la web para el manejo de entidades comerciales a bajos costos o gratuitos.	0,06	3	0,18
Total Oportunidades	0,5		1,86
AMENAZAS			
A1. Incertidumbre política	0,07	2	0,14
A2. Precios inferiores de la competencia	0,11	1	0,11
A3. Ingreso de nuevos competidores	0,15	1	0,15
A4. Desarrollo de nuevos canales de venta y distribución de la competencia	0,08	2	0,16
A5. Publicidad agresiva de la competencia en medios digitales	0,09	2	0,18
Total Amenazas	0,5		0,74
TOTAL	1		2,6

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) refleja que las oportunidades tienen un peso ponderado de 1,86, mientras que las amenazas representan 0,74 con una totalidad de 2,60, que se encuentra levemente arriba del promedio, lo que significa que el entorno de la empresa brinda más oportunidades que amenazas, sin embargo aunque se tiende más a las oportunidades, estas no están siendo totalmente aprovechadas por lo tanto lo más recomendable sería desarrollar estrategias y competencias que permitan eludir dichas amenazas.

3.2.7.7. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 40-3: Parámetros de calificación MEFI

Parámetros de calificación	Calificación
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Tabla 41-3: Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
F1. Precios accesibles al alcance de todo el mercado	0,08	4	0,32
F2. Instalaciones propias	0,03	3	0,09
F3. Variedad de mercaderías	0,09	4	0,36
F4. Excelente ubicación de la empresa	0,04	3	0,12
F5. Reconocimiento empresarial en el cantón	0,09	4	0,36
F6. Personal con gran adaptabilidad al cambio	0,07	4	0,28
Total Fortalezas	0,4		1,53
DEBILIDADES			
D1. Carencia de un plan estratégico	0,07	1	0,07
D2. No se realiza capacitaciones al personal	0,07	2	0,14
D3. Cuentas por cobrar altas	0,09	1	0,09
D4. Carencia de publicidad	0,07	1	0,07
D5. Reducción de ventas	0,09	1	0,09
D6. Baja rentabilidad	0,09	1	0,09
D7. Equipo tecnológico obsoleto	0,04	2	0,08
D8. Falta de personal en determinadas temporadas	0,08	1	0,08
Total Debilidades	0,6		0,71
TOTAL	1		2,24

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Análisis

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) indica que las fortalezas tienen un peso ponderado de 1,53 mientras que las debilidades representan 0,71, con una totalidad de 2,24 que se encuentra bajo el promedio, lo que permite determinar que la empresa es internamente débil, por lo tanto se deben implementar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para corregir sus debilidades, de tal modo que se pueda mejorar la gestión administrativa y financiera del Comercial Blacio Ordoñez.

3.2.7.8. Formulación de estrategias

Tabla 42-3: Matriz DOFA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Precios accesibles al alcance de todo el mercado F2. Instalaciones propias F3. Variedad de mercaderías F4. Excelente ubicación de la empresa F5. Reconocimiento empresarial en el cantón F6. Personal con gran adaptabilidad al cambio</p>	<p>D1. Carencia de un plan estratégico D2. No se realiza capacitaciones al personal D3. Cuentas por cobrar altas D4. Carencia de publicidad D5. Reducción de ventas D6. Baja rentabilidad D7. Equipo tecnológico obsoleto D8. Falta de personal en determinadas temporadas</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Incremento de clientes potenciales O2. Diversidad de proveedores O3. Competencia ineficaz que genera insatisfacción en sus clientes O4. Temporadas altas (navidad, mes de la madre, mes del padre) O5. Softwares que ofrece la web para el manejo de entidades comerciales a bajos costos o gratuitos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO F1 O1 O4 Realizar ofertas y promociones atractivas especialmente en épocas festivas, para atraer mayor cantidad de clientes a la empresa. F6 O5 Tecnificar la forma en que el personal lleva la facturación mediante la utilización de un software contable de bajo costo que proporciona la web que permite ahorrar tiempo y recursos a la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO D4 O3 Contratar los servicios de una agencia de marketing para realizar publicidad y atraer nuevos clientes que se encuentran insatisfechos con los productos y el servicio de ventas de la competencia. D2 D5 D6 O1 Capacitar al personal para mejorar el servicio que se ofrece para incrementar las ventas y la rentabilidad generada por la actividad comercial. D1 O3 Implementar el plan estratégico que se desarrolló que contribuya en la gestión administrativa y financiera de la empresa para ser más eficientes y profesionales que la competencia. D3 O5 Reducir las cuentas pendientes de cobro mediante una gestión de cobranza efectiva, basada en políticas y técnicas de recuperación. D8 O4 Contratar personal de ventas bajo la modalidad de contrato por temporada, para prestar un mejor servicio en aquellos periodos del año en que se incrementan las ventas.</p>
AMENAZAS	<p>A1. Incertidumbre política A2. Precios inferiores de la competencia A3. Ingreso de nuevos competidores A4. Desarrollo de nuevos canales de venta y distribución de la competencia A5. Publicidad agresiva de la competencia en medios digitales</p>	<p>ESTRATEGIAS FA F1 F3 A2 Hacer catálogos actualizados de la gran variedad de mercaderías disponibles con precios que se adecuen a los diferentes status económicos de los clientes con la finalidad de ser más competitivos. F5 A4 A5 Implementar el servicio de transporte postventa para el traslado de las mercaderías vendidas, y la entrega de los pedidos receptados a través de las ventas efectuadas en vivo en redes sociales.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA D7 A3 Adquirir equipos tecnológicos que permitan desarrollar eficientemente las funciones de la empresa para estar a la vanguardia con la competencia.</p>

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Estrategias corporativas

A continuación para trabajar de una forma más precisa, se procedió a enlistar las estrategias de la matriz DOFA:

E1. Realizar ofertas y promociones atractivas especialmente en épocas festivas, para atraer mayor cantidad de clientes a la empresa.

E2. Tecnicificar la forma en que el personal lleva la facturación mediante la utilización de softwares contables de bajo costo que proporciona la web que permite ahorrar tiempo y recursos a la empresa.

E3. Hacer catálogos actualizados de la gran variedad de mercaderías disponibles con precios que se adecuen a los diferentes status económicos de los clientes con la finalidad de ser más competitivos.

E4. Implementar el servicio de transporte postventa para el traslado de las mercaderías vendidas, y la entrega de los pedidos receptados a través de las ventas efectuadas en vivo en redes sociales.

E5. Contratar los servicios de una agencia de marketing para realizar publicidad y atraer nuevos clientes que se encuentran insatisfechos con los productos y el servicio de ventas de la competencia.

E6. Capacitar al personal para mejorar el servicio que se ofrece para incrementar las ventas y la rentabilidad generada por la actividad comercial.

E7. Implementar el plan estratégico que se desarrolló que contribuye en la gestión administrativa y financiera de la empresa para ser más eficientes y profesionales que la competencia.

E8. Reducir las cuentas pendientes de cobro mediante una gestión de cobranza efectiva basada en políticas y técnicas de recuperación.

E9. Contratar personal de ventas bajo la modalidad de contrato por temporada, para prestar un mejor servicio en aquellos periodos del año en que se incrementan las ventas.

E10. Adquirir equipos tecnológicos que permitan desarrollar eficientemente las funciones de la empresa para estar a la vanguardia con la competencia.

3.2.7.9. Formulación de objetivos estratégicos, metas y políticas

Tabla 43-3: Formulación de objetivos estratégicos, metas y políticas

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	POLITICAS
E1	Atraer la atención de clientes nuevos y fidelizar los clientes existentes mediante las ofertas y promociones con la finalidad de incrementar ventas.	Aumentar las ventas de la empresa en un 5% cada año	Se realizará ofertas y promociones en el mes de la madre, mes del padre, navidad, en el aniversario de la empresa y en las fiestas patronales del cantón
E2	Optimizar los procesos de facturación de la empresa mediante el uso de la tecnología	Agilizar el envío y recepción de facturas en un 95%	Comprar un software de facturación electrónica que permite cumplir los requisitos impuestos por el SRI y a la vez mejorar la gestión empresarial
E3	Mantener informados a los clientes potenciales y a los fidelizados acerca de la gran variedad de productos disponibles y demás características de interés	Crear catálogos físicos y digitales de las mercaderías trimestralmente	Diseñar y distribuir los catálogos físicos en la empresa y en lugares estratégicos, mientras que los catálogos digitales serán difundidos a través de las redes sociales de la empresa para llegar a un público amplio.
E4	Incorporar el servicio de transporte como ventaja competitiva en servicios postventa para ofrecer un servicio completo y satisfactorio con la finalidad de mantener relaciones duraderas con los clientes	Fidelizar el 25% de los clientes por el servicio prestado después de la venta efectuada.	Adquirir una camioneta cabina simple para trasladar y entregar mercaderías de modo que se garantice la satisfacción del cliente.
E5	Posicionar la empresa mediante la realización de publicidad y demás actividades de marketing que faciliten la incursión en nuevos nichos de mercado	Ubicar a la empresa entre las mejor posicionadas a nivel de los cantones de la zona alta de la provincia en los próximos 5 años	Realizar campañas publicitarias masivas en redes sociales populares como Facebook, Instagram y Whatsapp y otros medios de comunicación reconocidos, así como la colocación de anuncios en lugares estratégicos.
E6	Contar con personal productivo y eficiente con excelente desempeño laboral	Capacitar al personal de la empresa una vez al año	Desarrollar la formación del personal mediante talleres y cursos que amplíen sus habilidades y proporcionen nuevos conocimientos fructíferos para la empresa
E7	Redireccionar la filosofía empresarial para lograr la mejora continua	Aplicar las estrategias, planes y proyectos propuestos para alcanzar el crecimiento empresarial futuro	Revisar y aprobar el plan estratégico propuesto, para posteriormente ser socializado con todo el personal
E8	Incrementar la liquidez de la empresa mediante la recuperación de las cuentas pendientes de cobro	Mantener menos de un 5% de cuentas por cobrar vencidas.	Segmentar los clientes respecto a su situación de deuda para proporcionar seguimiento meticuloso a aquellos que presenten retraso en sus pagos de modo que se realice una cobranza apropiada mediante la utilización de las distintas técnicas de cobro.
E9	Proporcionar un excelente servicio de ventas a los clientes especialmente en las temporadas de mayor demanda.	Seleccionar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa para incrementar las ventas.	Realizar procesos de reclutamiento y selección para elegir aquellos candidatos que cumplan los estándares laborales en base a sus conocimientos y experiencia.
E10	Invertir en tecnología para optimizar los procesos internos de la empresa.	Renovar los equipos tecnológicos con los que cuenta la empresa	Adquirir equipo tecnológico moderno para obtener mayor rendimiento en la prestación de servicios con la finalidad de impulsar el crecimiento y favorecer la competitividad.

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.10. *Alineamiento estratégico*

Después de haber realizado el análisis interno y externo del Comercial Blacio Ordoñez y haber formulado las estrategias se procede a plantear los planes y proyectos que se consideran pertinentes desarrollar mediante el alineamiento estratégico.

Tabla 44-3: Alineamiento estratégico

	Estrategia	N.º	Proyectos	Unidad responsable	Ámbito	Indicadores de gestión
E1	Realizar ofertas y promociones atractivas especialmente en épocas festivas, para atraer mayor cantidad de clientes potenciales a la empresa.	P1	Plan de realización de ofertas y promociones.	Gerencia general y administrativa	Comercial	Informe de ventas realizadas
E2	Tecnificar la forma en que el personal lleva la facturación mediante la utilización de softwares contables de bajo costo que proporciona la web que permite ahorrar tiempo y recursos a la empresa.	P1	Proyecto de adquisición e implementación del software de facturación.	Gerencia general y administrativa	Comercial	Numero de facturas realizadas
E3	Hacer catálogos actualizados de la gran variedad de mercaderías disponibles con precios que se adecuen a los diferentes status económicos de los clientes con la finalidad de ser más competitivos.	P1	Proyecto para la creación y difusión de catálogos físicos y digitales actualizados	Gerencia general y administrativa	Comercial	Volumen de catálogos realizados

E4	Implementar el servicio de transporte postventa para el traslado de las mercaderías vendidas, y la entrega de los pedidos receptados a través de las ventas efectuadas en vivo en redes sociales.	P1	Proyecto para implementar el servicio de transporte de posventa	Gerencia general y administrativa	Comercial	Informe de clientes satisfechos
E5	Contratar los servicios de una agencia de marketing para realizar publicidad y atraer nuevos clientes que se encuentran insatisfechos con los productos y el servicio de ventas de la competencia.	P1	Plan de contratación de los servicios de una agencia de marketing.	Gerencia general y administrativa	Comercial	Número de clientes fidelizados
E6	Capacitar al personal para mejorar el servicio que se ofrece para incrementar las ventas y la rentabilidad generada por la actividad comercial	P1	Plan de capacitación del personal	Gerencia general y administrativa	Comercial	Reportes de capacitación
E7	Implementar el plan estratégico que se desarrolló que contribuye en la gestión administrativa y financiera de la empresa para ser más eficientes y	P1	Plan de aprobación e implementación del plan estratégico propuesto	Gerencia general y administrativa	Comercial	Plan estratégico

	profesionales que la competencia.					
E8	Reducir las cuentas pendientes de cobro mediante una gestión de cobranza efectiva, basada en políticas y técnicas de recuperación	P1	Plan de gestión de cobro	Gerencia general y administrativa	Comercial	Informe de cobros realizados
E9	Contratar personal de ventas bajo la modalidad de contrato por temporada, para prestar un mejor servicio en aquellos periodos del año en que se incrementan las ventas.	P1	Programa para reclutamiento y selección del personal bajo la modalidad de contrato por temporada.	Gerencia general y administrativa	Comercial	Informe de contratación de personal
E10	Adquirir equipos tecnológicos que permitan desarrollar las funciones de la empresa para estar a la vanguardia con la competencia.	P1	Proyecto de adquisición de equipos tecnológicos	Gerencia general y administrativa	Comercial	Número de equipos nuevos

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.11. *Presupuesto*

En la siguiente tabla se especifica los recursos económicos que se deben desembolsar para la implementación de cada uno de los planes y proyectos propuestos.

Tabla 45-3: Presupuesto para la realización de los planes y proyectos propuestos

N.º	Planes y Proyectos	Presupuesto			Total
		Talento Humano	Material	Tecnológico	
E1	Plan de realización de ofertas y promociones.	\$ 50,00	\$ 80,00	\$ 20,00	\$ 150,00
E2	Proyecto de adquisición e implementación del software de facturación.	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 900,00	\$ 920,00
E3	Proyecto para la creación y difusión de catálogos físicos y digitales actualizados.	\$ 20,00	\$ 400,00	\$ 80,00	\$ 500,00
E4	Proyecto para implementar el servicio de transporte postventa.	\$ 20,00	\$ 12.000,00	\$ 10,00	\$ 12.030,00
E5	Plan de contratación de los servicios de una agencia de marketing.	\$ 800,00	\$ 200,00	\$ 500,00	\$ 1500,00
E6	Plan de capacitación del personal	\$ 1000,00	\$ 50,00	\$ 10,00	\$ 1.060,00
E7	Plan de aprobación e implementación del plan estratégico propuesto.	\$ 10,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 20,00
E8	Plan de gestión de cobro.	\$ 250,00	\$ 200,00	\$ 50,00	\$ 500,00
E9	Programa para reclutamiento y selección del personal bajo la modalidad de contrato por temporada.	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 80,00
E10	Proyecto de adquisición de equipos tecnológicos.	\$ 10,00	\$ 6.500,00	\$ 10,00	\$ 6.520,00
	Total				\$ 23.280,00

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.12. *Cronograma*

A continuación se detallara el cronograma en que el Comercial Blacio Ordoñez deberá ejecutar los planes y proyectos, se consideró los 5 años de la planeación estratégica.

Tabla 1-3: Cronograma para la realización de los planes y proyectos propuestos

Nº	Planes y Proyectos	Años				
		1	2	3	4	5
E1	Plan de realización de ofertas y promociones.	X	X	X	X	X
E2	Proyecto de adquisición e implementación del software de facturación.	X	X	X	X	X
E3	Proyecto para la creación y difusión de catálogos físicos y digitales actualizados.	X	X	X	X	X
E4	Proyecto para implementar el servicio de transporte postventa.		X			
E5	Plan de contratación de los servicios de una agencia de marketing.	X	X	X	X	X
E6	Plan de capacitación del personal.	X	X	X	X	X
E7	Plan de aprobación e implementación del plan estratégico propuesto.	X	X	X	X	X
E8	Plan de gestión de cobro.	X	X	X	X	X
E9	Programa para reclutamiento y selección del personal bajo la modalidad de contrato por temporada.	X				
E10	Proyecto de adquisición de equipos tecnológicos.	X			X	

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

3.2.7.13. Control y seguimiento

Una vez aplicadas las estrategias, se recomienda que el Comercial Blacio Ordoñez utilice indicadores de gestión cada año, para comprobar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos propuestos, de tal manera que a través de dichas herramientas se pueda medir los resultados de cada proyecto y se otorgue un adecuado control y seguimiento.

Tabla 46-3: Indicadores de gestión para el control y seguimiento de las estrategias.

Estrategias	Indicadores	
1. Realizar ofertas y promociones atractivas especialmente en épocas festivas, para atraer mayor cantidad de clientes potenciales a la empresa.	Número de ofertas y promociones realizadas	x 100
	Número de ofertas y promociones planificadas	
2. Tecnificar la forma en que el personal lleva la facturación mediante la utilización de softwares contables de bajo costo que proporciona la web que permite ahorrar tiempo y recursos a la empresa.	Número de facturas realizadas periodo actual	x 100
	Número de facturas realizadas periodo anterior	
3. Hacer catálogos actualizados de la gran variedad de mercaderías disponibles con precios que se adecuen a los diferentes status económicos de los clientes con la finalidad de ser más competitivos.	Numero de catálogos ejecutados	x 100
	Numero de catálogos planificados	
4. Implementar el servicio de transporte postventa para el traslado de las mercaderías vendidas, y la entrega de los pedidos receptados a través de las ventas efectuadas en vivo en redes sociales.	Número de clientes fidelizados	x 100
	Total de clientes	
5. Contratar los servicios de una agencia de marketing para realizar publicidad y atraer nuevos clientes que se encuentran insatisfechos con los productos y el servicio de ventas de la competencia.	Número de clientes obtenidos	x 100
	Número de clientes previstos	
6. Capacitar al personal para mejorar el servicio que se ofrece y atraer clientes para incrementar las ventas y la rentabilidad generada por la actividad comercial.	Numero de capacitaciones realizadas	x 100
	Numero de capacitaciones programadas	
7. Implementar el plan estratégico que se desarrolló que contribuye en la gestión administrativa y financiera de la empresa para ser más eficientes y profesionales que la competencia.	Ejecución de la misión y visión	
8. Reducir las cuentas pendientes de cobro mediante una gestión de cobranza efectiva, basada en políticas y técnicas de recuperación.	Cartera de crédito recuperada periodo actual	x 100
	Cartera de crédito periodo anterior	
9. Contratar personal de ventas bajo la modalidad de contrato por temporada, para prestar un mejor servicio en aquellos periodos del año en que se incrementan las ventas.	Número de ventas en temporada alta periodo actual	x 100
	Número de ventas en temporada alta periodo anterior	
10. Adquirir equipos tecnológicos que permitan desarrollar eficientemente las funciones de la empresa para estar a la vanguardia con la competencia.	Tasa de utilización obtenida de los equipos tecnológicos	x 100
	Tasa de utilización planificada de los equipos tecnológicos	

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Tabla 47-3: Parámetros de medición de los resultados de los indicadores de gestión.

Parámetros de medición de los resultados	
90% - 100%	Excelente
70% - 90%	Bueno
50% - 70%	Regular
30%-50%	Malo
0% - 30%	Muy malo

Fuente: Comercial Blacio Ordoñez

Realizado por: Ordoñez, T. 2020.

Los resultados obtenidos en los indicadores de gestión luego de proporcionar el respectivo seguimiento, serán evaluados de acuerdo a la escala de medición propuesta para conocer su estado de efectividad.

CONCLUSIONES

- El marco teórico se desarrolló en base a información recopilada de libros, artículos científicos y páginas web certificadas que sirvieron como una gran herramienta de trabajo, dando lugar a la comparación de criterios de distintos autores. Dicha información fue estructurada de manera oportuna y citada bajo normas APA para posteriormente ser utilizada como guía en el desarrollo de la propuesta de la planificación estratégica para el Comercial Blacio Ordoñez.
- En el diagnóstico de la gestión financiera y administrativa de la empresa, se identificaron fuertes deficiencias, en lo financiero se evidencia baja rentabilidad y disminución de las ventas, mientras que en lo administrativo se determinó que el manejo de la empresa se lleva prácticamente de forma empírica debido a la falta de lineamientos que orienten la toma de decisiones, además se identificó carencia de publicidad y personal poco capacitado, todo esto limita el crecimiento empresarial y afecta los intereses económicos de los involucrados.
- Se preparó la propuesta del plan estratégico para el Comercial Blacio Ordoñez, el cual le permite a la empresa tener un horizonte definido a corto y largo plazo, a través del establecimiento de la misión y visión, también se formuló 10 estrategias con los respectivos objetivos, metas y políticas, además se estableció los planes y proyectos que se consideran necesarios así como los recursos que se requieren para su respectiva realización reflejados en el presupuesto, así mismo se estableció el cronograma de ejecución y por último se planteó indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos de manera que mejore la gestión administrativa y financiera empresarial.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el sustento teórico de la investigación realizada como guía para disminuir la posibilidad de cometer errores al implementar cambios o ejecutar determinadas acciones, debido a que dicha información ha sido previamente estudiada por diferentes investigadores.
- Efectuar cada año análisis financiero y administrativo para identificar aquellos aspectos en los que la empresa está presentando problemas, para aplicar estrategias que encaminen las actividades diarias hacia una efectiva gestión.
- Implementar el plan estratégico propuesto y sociabilizarlo con el personal para buscar el beneficio común y tener claro el horizonte al que desea llegar la empresa a través de la ejecución de acciones de mejora con la finalidad de conseguir lo programado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador) Obtenido de: <https://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Chamba, A. (2019). *Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, período 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/11275/1/22T0491.pdf>
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la Salud*. Chile: RIL editores.
- Ekos. (05 de Marzo de 2019). *Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional*. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional>
- Fidias, G. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Diaz de Santos.
- Guamán, J. (2018). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa-financiera de la Mueblería Gapal del cantón Cuenca, provincia de Azuay, período 2017-2021*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/8571/1/22T0442.pdf>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: ITM.
- Lavalle, A. (2014). *Análisis financiero*. México: UNID.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Patria.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria.

- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios: Gas LP para la carburación*. México: MAPorrúa.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores públicos.
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Obtenido de: http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de administración*. México: Exodo.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Indicadores*. Obtenido de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeación y control*. México: Patria.
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL BLACIO ORDOÑEZ



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

Objetivo: Conocer el criterio de los clientes del Comercial Blacio Ordoñez.

Instrucciones: Marque la respuesta que usted considere correcta, y por favor responda con la mayor sinceridad posible, solo deberá elegir una opción por pregunta.

• **¿Conoce usted el Comercial Blacio Ordoñez?**

Si

No

• **¿Con que frecuencia usted realiza compras en el Comercial Blacio Ordoñez?**

De 1 a 3 meses

De 4 a 6 meses

De 7 a 9 meses

De 10 a 12 meses

De 1 a 2 años

• **¿Cree usted que el Comercial Blacio Ordoñez tiene gran variedad de productos a disposición de sus clientes?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

• **¿Qué productos compra con más frecuencia en Comercial Blacio Ordoñez?**

Electrodomésticos

Muebles

Neumáticos

Accesorios partes y piezas de vehículos automotores

Artículos de bazar en general

- **¿Qué aspecto considera más importante al comprar los productos del Comercial Blacio Ordoñez?**

Precio

Calidad

Servicio

- **¿Cómo cataloga la calidad de los productos que ofrece el Comercial Blacio Ordoñez?**

Excelente

Buena

Regular

Mala

- **¿Piensa usted que el servicio de atención en ventas que brinda el Comercial Blacio Ordoñez es?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

- **¿Mediante qué medios de comunicación prefiere informarse sobre los productos que ofrece el Comercial Blacio Ordoñez?**

Redes sociales

Radio

Página web

Volantes

- **¿Qué método de pago prefiere al momento de comprar productos en el Comercial Blacio Ordoñez?**

Contado

Tarjeta de Crédito

Cheque

Crédito directo

- **¿Considera que los procesos de los que usted fue parte en el Comercial Blacio Ordoñez fueron los adecuados?**

Si

No

ANEXO B: ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE PROPIETARIA

Entrevista aplicada a la Gerente Propietaria.

- **¿Comercial Blacio Ordoñez posee un plan estratégico?**

No, porque el negocio siempre se ha venido manejando como una pequeña empresa, además se desconoce del tema puesto que la administración se lleva de manera empírica.

- **¿Comercial Blacio Ordoñez tiene definidos objetivos?**

No se tiene establecido objetivos de manera formal, simplemente se llevan a cabo las actividades que surgen cada día y obviamente se busca tratar de crecer cada vez un poco más.

- **¿Cree usted que la empresa tiene los recursos suficientes para crecer en el mercado?**

Debido a la situación económica del país, las ventas han disminuido por ende los recursos económicos también, por lo tanto existe cierto grado de deficiencia en cuanto a los recursos que disponemos actualmente.

- **¿Cómo es el proceso de adquisición de mercaderías con los proveedores?**

Los proveedores realizan visitas personales cada semana o cada 15 días, dependiendo del tipo de mercadería que ofrezca, y el pago se lo realiza al contado o a crédito según el convenio que resulte más beneficioso para ambas partes.

- **¿Considera que se están llevando de buena manera los procesos de la empresa?**

Los procesos que se llevan en la empresa son escasos, por lo que considero que lo más ideal sería establecerlos de manera formal y adecuarlos a la actual situación del comercial.

- **¿La empresa cuenta con un presupuesto definido?**

Nunca se ha definido un presupuesto, solo se busca seguir trabajando con el dinero producto del ejercicio de la actividad diaria.

- **¿La empresa tiene establecido estrategias de ventas?**

Si por ejemplo trabajamos con el crédito directo para aquellos clientes fidelizados a la empresa y además se ofrece ciertas promociones en Navidad, el mes de la madre y el mes del padre en el

que se les otorga un mes de gracia para realizar sus pagos, si compran en aquellas fechas festivas.

8. ¿El tema del covid en qué % le afecto a sus ventas?

Alrededor de un 70% las ventas bajaron de manera agresiva, debido a que durante el tiempo de la cuarentena las personas no trabajaron e incluso muchos fueron despedidos por lo tanto no tenían recursos para adquirir productos ni para cancelar las deudas ya contraídas anteriormente.

• **¿La empresa cuenta con seguro para contingencias?**

Se trabaja con el seguro que ofrece el proveedor de las mercaderías, puesto que todo viene asegurado.

• **¿Qué métodos o técnicas se utilizan para evaluar el rendimiento y productividad de la empresa?**

No se utiliza ningún método técnico, todo se lleva en base a la experiencia.

• **¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa?**

Es negativa debido a que las ventas disminuyeron mucho por la pandemia del coronavirus.

• **¿Qué categoría de productos vende en mayor proporción?**

Los electrodomésticos son los productos más demandados.

• **¿Qué medios publicitarios se utilizan para hacer publicidad en la empresa?**

No se utiliza ningún medio de comunicación para hacer publicidad.

• **¿Usted cree que el plan estratégico contribuirá a la gestión administrativa-financiera del Comercial Blacio Ordoñez?**

Claro que sí, respecto a lo que usted, ha explicado el plan estratégico permitirá que la empresa pueda definir estrategias para cumplir los objetivos que deseamos alcanzar y facilitara la toma de decisiones para llegar a cumplir todo lo planeado, además permitirá analizar la situación actual de la empresa para conocer el rumbo que se debe seguir para incrementar ventas y mejorar la situación económica.

ANEXO C: FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN					
Empresa:	Comercial Blacio Ordoñez				
Observador:	Thalia Ordoñez				
Fecha:	24/11/2020				
Aspectos a evaluar	Valoración				Observaciones
	1	2	3	4	
El clima laboral de la empresa es adecuado.				X	
La empresa cuenta con una logística correcta y cada producto se encuentra ordenado en su respectiva categoría.			X		Están mezcladas las categorías de los productos, lo que dificulta su exposición al cliente.
Los clientes reciben un trato cordial y se satisface sus necesidades.				X	
Se cumplen las medidas de bioseguridad y el respectivo distanciamiento social.				X	
Se lleva un registro de los inventarios de las mercaderías.				X	
Se cumple con los requisitos de facturación impuestos por el SRI.				X	
Se mantiene de forma adecuada el registro contable de los ejercicios anteriores.		X			Debido al constante cambio de contador, no existe una apropiada manipulación de la información contable de años anteriores
Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para agilizar los procesos contables y de ventas.			X		Los computadores de las oficinas están por cumplir su vida útil lo que incide en su baja eficiencia.
Existe buena comunicación entre el personal interno de la empresa.				X	
La infraestructura de la empresa es idónea y se encuentra en buen estado.			X		Debido a la gran cantidad de mercadería que se dispone, el espacio físico cada vez se ha tornado más limitado
Escala de calificación					
1	Regular				
2	Bueno				
3	Muy bueno				
4	Excelente				

ANEXO D: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevista a la Gerente Propietaria Sra. Irlanda Ordoñez



Recolección de información con el Contador Ing. Walter Buele



Contador y Gerente Propietaria





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Thalia Jimabel Ordóñez Apolo
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing.Rafael Inty Salto Hidalgo



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

