



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-  
FINANCIERO PARA LA EMPRESA NEYMATEX S.A  
CORPORACIÓN TEXTIL SUCURSAL GUANO, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: EMILIA SALOMÉ ALMENDARIZ GONZÁLEZ**

**DIRECTORA: Ing. ANDREA DEL PILAR RAMÍREZ CASCO**

Riobamba-Ecuador

2021

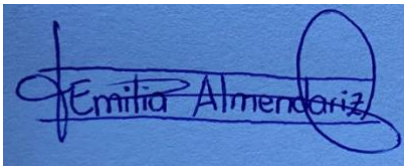
**© 2021, Emilia Salomé Almendariz González**

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

Yo, Emilia Salomé Almendariz González, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de diciembre de 2021



---

**Emilia Salomé Almendariz González**

**C.C. 0604586289**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA EMPRESA NEYMATEX S.A CORPORACIÓN TEXTIL SUCURSAL GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO** realizado por la señorita: **EMILIA SALOMÉ ALMENDARIZ GONZÁLEZ** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud del Tribunal autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Angel Eduardo Rodríguez Solarte

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**2021/12/07**

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE**

**INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**2021/12/07**

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**2021/12/07**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Integración Curricular lo dedico principalmente a Dios por ser mi guía espiritual y permitir cumplir uno de mis anhelos mas deseados.

Lo dedico también a mis padres quienes con su amor y paciencia me han brindado su apoyo incondicional para llegar a culminar mi carrera universitaria, me enseñaron a desafiar los retos y alcanzar mis metas. Son ellos quienes con su ejemplo me inculcaron a ser una persona de bien y útil a la sociedad.

Emilia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por su amor y bondad, por darme fortaleza y sabiduría para poder llegar a cumplir mis objetivos propuestos.

A mis padres por ser mis guías de vida y el motor de impulsar mis sueños y esperanzas, quienes siempre estuvieron a mi lado en todo momento. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A los docentes de la Carrera de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos y experiencias, lo que me ha servido para la realización del presente trabajo.

También agradezco a la Empresa Neymatex Corporación Textil por facilitarme toda la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Emilia

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xxviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b>	<b>Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1.</b>	<b><i>Modelo</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2.</b>	<b><i>Gestión</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2.1.</b>	<b><i>Gestión administrativa</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2.2.</b>	<b><i>Gestión financiera</i>.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3.</b>	<b><i>Modelos de gestión</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4.</b>	<b><i>El Balance Score Card</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4.1.</b>	<b><i>El direccionamiento estratégico</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.4.2.</b>	<b><i>El Balance Score card como parte del direccionamiento estratégico</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.4.3.</b>	<b><i>Misión</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.4.4.</b>	<b><i>Visión</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.4.5.</b>	<b><i>Objetivos estratégicos</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.6.</b>	<b><i>Estrategias</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.7.</b>	<b><i>Mapa estratégico</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.8.</b>	<b><i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4.8.1.</b>	<b><i>Perspectiva financiera</i> .....</b>	<b>9</b>

1.2.4.8.2.	<i>Perspectiva de los clientes</i> .....	10
1.2.4.8.3.	<i>Perspectiva del proceso interno</i> .....	10
1.2.4.8.4.	<i>Perspectiva de formación y crecimiento</i> .....	10
1.2.4.9.	<i>Indicadores</i> .....	11
1.2.4.9.1.	<i>Indicadores de gestión</i> .....	11
1.2.4.9.2.	<i>Eficiencia y eficacia</i> .....	12
1.2.5.	<b>Finanzas</b> .....	12
1.2.5.1.	<i>Función financiera</i> .....	12
1.2.5.2.	<i>Estados financieros</i> .....	13
1.2.5.2.1.	<i>Balance general</i> .....	13
1.2.5.2.2.	<i>Estado de resultados</i> .....	13
1.2.5.2.3.	<i>Estado de cambios en la situación financiero</i> .....	13
1.2.5.3.	<i>Instrumentos del análisis financiero</i> .....	14
1.2.5.3.1.	<i>Análisis de estados financieros</i> .....	14
1.2.5.3.1.1.	<i>Análisis de estados financieros comparativos (análisis horizontal)</i> .....	14
1.2.5.3.1.2.	<i>Análisis de estados financieros porcentual (análisis vertical)</i> .....	14
1.2.5.3.1.3.	<i>Indicadores financieros</i> .....	15
1.2.6.	<b>Sociedades anónimas</b> .....	15
1.2.6.1.	<i>Obligaciones de las Sociedades anónimas</i> .....	15

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	17
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	17
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	17
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	17
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	17
2.3.2.	<i>Según la intervención en el trabajo de campo</i> .....	18
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	18
2.5.	<b>Población y muestra</b> .....	18



2.5.1.	<b>Muestra</b> .....	19
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	19
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	19
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	19
2.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	19
2.7.	<b>Idea a defender</b> .....	20
2.7.1.	<i>Variable independiente</i> .....	20
2.7.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	20

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	21
3.1.	<b>Resultados</b> .....	21
3.1.1.	<i>Resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa</i> .....	21
3.1.2.	<i>Resultados de la entrevista realizada al gerente de la empresa</i> .....	51
3.1.2.1.	Principales hallazgos y análisis de la entrevista realizada al gerente .....	52
3.2.	<b>Propuesta: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Empresa Neymatex S.A Corporación Textil Sucursal Guano, Provincia de Chimborazo</b> .....	53
3.2.1.	<i>Direccionamiento estratégico</i> .....	53
3.2.1.1.	Misión .....	53
3.2.1.2.	Visión .....	53
3.2.1.3.	Objetivos estratégicos .....	53
3.2.2.	<i>Diagnóstico situacional</i> .....	53
3.2.2.1.	Análisis externo: Macroentorno (PESTLE) .....	53
3.2.2.1.1.	Variables políticas.....	54
3.2.2.1.1.1.	Riesgo país .....	54
3.2.2.1.2.	Variables económicas .....	54
3.2.2.1.2.1.	Producto Interno Bruto.....	54
3.2.2.1.2.2.	Inflación .....	55

3.2.2.1.2.3.	Impuestos .....	56
3.2.2.1.2.4.	Tasas de interés .....	56
3.2.2.1.3.	Variable sociales .....	57
3.2.2.1.3.1.	Densidad poblacional.....	57
3.2.2.1.3.2.	Desempleo.....	57
3.2.2.1.4.	Variables legales .....	58
3.2.2.1.5.	Variables ambientales .....	59
3.2.2.1.5.1.	Covid-19.....	59
3.2.2.1.5.2.	Precipitaciones y temperatura .....	60
3.2.2.1.6.	Variables tecnológicas .....	60
3.2.2.1.6.1.	Acceso a internet.....	60
3.2.2.1.6.2.	Acceso telefonía fija.....	60
3.2.2.1.6.3.	Acceso a telefonía móvil.....	61
3.2.2.1.7.	Análisis externo microentorno .....	62
3.2.2.1.7.1.	Amenazas de nuevos competidores .....	62
3.2.2.1.7.2.	Poder negociación de los proveedores .....	62
3.2.2.1.7.3.	Poder de negociación de los clientes.....	62
3.2.2.1.7.4.	Rivalidad entre competidores existentes.....	62
3.2.2.1.7.5.	Amenazas de productos sustitutos .....	63
3.2.2.2.	Análisis interno .....	63
3.2.2.3.	Análisis financiero .....	64
3.2.2.3.1.	Análisis vertical.....	65
3.2.2.3.1.1.	Análisis vertical: Balance general 2018.....	65
3.2.2.3.1.2.	Análisis vertical: Balance general 2019.....	69
3.2.2.3.1.3.	Análisis vertical: Estado de resultados 2018.....	73
3.2.2.3.1.4.	Análisis vertical: Estado de resultados 2019.....	76
3.2.2.3.2.	Análisis horizontal .....	79
3.2.2.3.2.1.	Análisis horizontal: Balance general.....	79
3.2.2.3.2.2.	Análisis horizontal: Estado de resultados .....	81

3.2.2.3.3.	Indicadores .....	82
3.2.2.4.	FODA.....	83
3.2.3.	<b>Matriz de priorización</b> .....	84
3.2.3.1.	<i>Matriz de priorización de oportunidades</i> .....	84
3.2.3.2.	<i>Matriz de priorización de amenazas</i> .....	85
3.2.3.3.	<i>Matriz de priorización de fortalezas</i> .....	85
3.2.3.4.	<i>Matriz de priorización de debilidades</i> .....	86
3.2.4.	<b>Estrategias</b> .....	87
3.2.4.1.	<i>Mapa estratégico</i> .....	89
3.2.4.2.	<i>Programas de acción</i> .....	90
3.2.5.	<b>Presupuesto</b> .....	97
3.2.6.	<b>Indicadores del cuadro de mando integral</b> .....	97
CONCLUSIONES .....		105
RECOMENDACIONES.....		106
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Razones para utilizar un modelo.....	4
<b>Tabla 2-1:</b>	Modelos de gestión .....	6
<b>Tabla 3-1:</b>	Características de los indicadores .....	11
<b>Tabla 4-1:</b>	Áreas de decisión .....	12
<b>Tabla 5-1:</b>	Indicadores .....	15
<b>Tabla 1-2:</b>	Población.....	18
<b>Tabla 1-3:</b>	Instalaciones de la empresa.....	21
<b>Tabla 2-3:</b>	Conocimiento de las funciones a desempeñar .....	22
<b>Tabla 3-3:</b>	Nivel de comunicación entre usted y su superior .....	23
<b>Tabla 4-3:</b>	Conocimiento de la misión y visión.....	24
<b>Tabla 5-3:</b>	Ambiente adecuado.....	25
<b>Tabla 6-3:</b>	Capacitaciones .....	26
<b>Tabla 7-3:</b>	Código de ética institucional.....	27
<b>Tabla 8-3:</b>	Buen desempeño del gerente.....	28
<b>Tabla 9-3:</b>	Importancia de implementar un modelo de gestión.....	29
<b>Tabla 10-3:</b>	Existe un plan de producción.....	30
<b>Tabla 11-3:</b>	Herramientas necesarias para realizar el trabajo.....	31
<b>Tabla 12-3:</b>	Relación del área de producción con otras áreas .....	32
<b>Tabla 13-3:</b>	Existe un equipo ideal de gestión de operaciones.....	33
<b>Tabla 14-3:</b>	Buena relación en el interior del departamento .....	34
<b>Tabla 15-3:</b>	Planifica con el fin de cumplir los objetivos propuestos .....	35
<b>Tabla 16-3:</b>	La situación económica de la empresa es buena.....	36
<b>Tabla 17-3:</b>	Existe un encargado de manejar la cartera de crédito.....	37
<b>Tabla 18-3:</b>	El análisis financiero ayuda en la toma de decisiones .....	38
<b>Tabla 19-3:</b>	Conocimiento de los productos que ofrece la empresa.....	39
<b>Tabla 20-3:</b>	Clara información de los productos que ofrece la empresa .....	40

<b>Tabla 21-3:</b>	Se considera un vendedor amable .....	41
<b>Tabla 22-3:</b>	Existen problemas en la información de inventarios .....	42
<b>Tabla 23-3:</b>	Inventarios se encuentran codificados .....	43
<b>Tabla 24-3:</b>	El sistema de inventarios genera informes de los saldos actualizados .....	44
<b>Tabla 25-3:</b>	El trabajo en equipo es importante en un ambiente de bodega .....	45
<b>Tabla 26-3:</b>	Aspecto indispensable en el trabajo de bodega.....	46
<b>Tabla 27-3:</b>	Medidas de bioseguridad .....	47
<b>Tabla 28-3:</b>	Planificación para realizar la producción.....	48
<b>Tabla 29-3:</b>	Maquinarias en buen estado.....	49
<b>Tabla 30-3:</b>	Las decisiones de gerencia influyen en el área de producción .....	50
<b>Tabla 31-3:</b>	Tasas de interés .....	56
<b>Tabla 32-3:</b>	Variables legales .....	58
<b>Tabla 33-3:</b>	Acceso a internet.....	60
<b>Tabla 34-3:</b>	Acceso telefonía fija.....	61
<b>Tabla 35-3:</b>	Acceso telefonía móvil.....	61
<b>Tabla 36-3:</b>	Análisis vertical: Balance general 2018.....	65
<b>Tabla 37-3:</b>	Análisis vertical: Balance general 2019.....	69
<b>Tabla 38-3:</b>	Análisis vertical: Estado de resultados 2018.....	73
<b>Tabla 39-3:</b>	Análisis vertical: Estado de resultados 2019.....	76
<b>Tabla 40-3:</b>	Análisis horizontal: Balance general.....	79
<b>Tabla 41-3:</b>	Análisis horizontal: resultados .....	81
<b>Tabla 42-3:</b>	Indicadores .....	82
<b>Tabla 43-3:</b>	FODA.....	83
<b>Tabla 44-3:</b>	Matriz de priorización: Oportunidades .....	84
<b>Tabla 45-3:</b>	Matriz de priorización: Amenazas .....	85
<b>Tabla 46-3:</b>	Matriz de priorización: Fortalezas .....	86
<b>Tabla 47-3:</b>	Matriz de priorización: Debilidades.....	87
<b>Tabla 48-3:</b>	Matriz de priorización: Debilidades.....	88
<b>Tabla 49-3:</b>	Estrategia: Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa.....	90

<b>Tabla 50-3:</b>	Estrategia: Capacitaciones para mejor desempeño .....	91
<b>Tabla 51-3:</b>	Estrategia: Mejorar la comunicación entre el personal .....	92
<b>Tabla 52-3:</b>	Estrategia: Diseñar indicadores de gestión .....	93
<b>Tabla 53-3:</b>	Estrategia: Diseñar un plan de reclutamiento para el personal .....	94
<b>Tabla 54-3:</b>	Estrategia: Crear medidas de bioseguridad.....	95
<b>Tabla 55-3:</b>	Estrategia: Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos.....	96
<b>Tabla 56-3:</b>	Presupuesto .....	97
<b>Tabla 57-3:</b>	Indicador: Lineamientos estratégicos de la empresa.....	98
<b>Tabla 58-3:</b>	Indicador: Capacitación: Desempeño .....	99
<b>Tabla 59-3:</b>	Indicador: Comunicación entre el personal .....	100
<b>Tabla 60-3:</b>	Indicador: Diseñar indicadores de gestión .....	101
<b>Tabla 61-3:</b>	Indicador: Plan de reclutamiento para el personal.....	102
<b>Tabla 62-3:</b>	Indicador: Medidas de bioseguridad.....	103
<b>Tabla 60-3:</b>	Indicador: Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Direccionamiento estratégico.....	7
<b>Figura 2-1:</b>	Cuadro de mando integral dentro del proceso de dirección estratégica.....	8
<b>Figura 1-3:</b>	Covid-19 en Ecuador .....	59
<b>Figura 2-3:</b>	Mapa estratégico .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Instalaciones de la empresa.....	21
<b>Gráfico 2-3:</b>	Conocimiento de las funciones a desempeñar .....	22
<b>Gráfico 3-3:</b>	Nivel de comunicación entre usted y su superior .....	23
<b>Gráfico 4-3:</b>	Conocimiento de la misión y visión.....	24
<b>Gráfico 5-3:</b>	Ambiente adecuado.....	25
<b>Gráfico 6-3:</b>	Capacitaciones .....	26
<b>Gráfico 7-3:</b>	Código de ética institucional.....	27
<b>Gráfico 8-3:</b>	Buen desempeño del gerente.....	28
<b>Gráfico 9-3:</b>	Importancia de implementar un modelo de gestión.....	29
<b>Gráfico 10-3:</b>	Existe un plan de producción.....	30
<b>Gráfico 11-3:</b>	Herramientas necesarias para realizar el trabajo.....	31
<b>Gráfico 12-3:</b>	Relación del área de producción con otras áreas .....	32
<b>Gráfico 13-3:</b>	Existe un equipo ideal de gestión de operaciones.....	33
<b>Gráfico 14-3:</b>	Buena relación en el interior del departamento .....	34
<b>Gráfico 15-3:</b>	Planifica con el fin de cumplir los objetivos propuestos .....	35
<b>Gráfico 16-3:</b>	La situación económica de la empresa es buena.....	36
<b>Gráfico 17-3:</b>	Existe un encargado de manejar la cartera de crédito.....	37
<b>Gráfico 18-3:</b>	El análisis financiero ayuda en la toma de decisiones .....	38
<b>Gráfico 19-3:</b>	Conocimiento de los productos que ofrece la empresa.....	39
<b>Gráfico 20-3:</b>	Clara información de los productos que ofrece la empresa .....	40
<b>Gráfico 21-3:</b>	Se considera un vendedor amable.....	41
<b>Gráfico 22-3:</b>	Existen problemas en la información de inventarios .....	42
<b>Gráfico 23-3:</b>	Inventarios se encuentran codificados .....	43
<b>Gráfico 24-3:</b>	El sistema de inventarios genera informes de los saldos actualizados .....	44
<b>Gráfico 25-3:</b>	El trabajo en equipo es importante en un ambiente de bodega.....	45
<b>Gráfico 26-3:</b>	Aspecto indispensable en el trabajo de bodega.....	46



<b>Gráfico 27-3:</b> Medidas de bioseguridad .....	47
<b>Gráfico 28-3:</b> Planificación para realizar la producción.....	48
<b>Gráfico 29-3:</b> Maquinarias en buen estado.....	49
<b>Gráfico 30-3:</b> Las decisiones de gerencia influyen en el área de producción .....	50
<b>Gráfico 31-3:</b> Riesgo país .....	54
<b>Gráfico 32-3:</b> Producto interno bruto .....	55
<b>Gráfico 33-3:</b> Inflación .....	55
<b>Gráfico 34-3:</b> Densidad poblacional.....	57
<b>Gráfico 35-3:</b> Desempleo.....	58
<b>Gráfico 36-3:</b> Activo corriente.....	66
<b>Gráfico 37-3:</b> Activo no corriente.....	66
<b>Gráfico 38-3:</b> Pasivos .....	67
<b>Gráfico 39-3:</b> Patrimonio.....	67
<b>Gráfico 40-3:</b> Total de activo.....	68
<b>Gráfico 41-3:</b> Pasivo y patrimonio .....	68
<b>Gráfico 42-3:</b> Activo corriente.....	70
<b>Gráfico 43-3:</b> Activo no corriente.....	70
<b>Gráfico 44-3:</b> Pasivo.....	71
<b>Gráfico 45-3:</b> Patrimonio.....	71
<b>Gráfico 46-3:</b> Total de activo.....	72
<b>Gráfico 47-3:</b> Pasivo y patrimonio .....	72
<b>Gráfico 48-3:</b> Ingresos.....	74
<b>Gráfico 49-3:</b> Costos.....	74
<b>Gráfico 50-3:</b> Gastos.....	75
<b>Gráfico 51-3:</b> Cuentas principales en relación a las ventas .....	75
<b>Gráfico 52-3:</b> Ventas.....	77
<b>Gráfico 53-3:</b> Costos.....	77
<b>Gráfico 54-3:</b> Gastos.....	78
<b>Gráfico 55-3:</b> Cuentas principales en relación a las ventas .....	78

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ARCHIVO FOTOGRÁFICO

**ANEXO B:** ENCUESTA A EMPLEADOS

**ANEXO C:** ENTREVISTA AL GERENTE

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado: “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Empresa Neymatex S.A Corporación Textil Sucursal Guano, Provincia de Chimborazo” tuvo por objetivo diseñar estrategias para mejorar el manejo de los recursos y la toma de decisiones, el enfoque de la investigación fue mixto, al considerar variables cualitativas y cuantitativas, el nivel de investigación fue descriptivo y explicativo, el diseño de investigación, fue transversal, no experimental, el tipo de estudio fue de campo, aplicado y documental. Dentro de los resultados obtenidos se identificó que la empresa cuenta con filosofía institucional y un código de ética pero no es conocido por todo el personal, en cuanto a políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal la empresa no posee un documento y un proceso específico, las capacitaciones no se las proporciona a todo el personal, aunque gerencia menciona que se desarrolla un FODA, no existe ningún documento que lo muestre y tampoco se consideran todas las variables exógenas y endógenas existentes que pueden afectar a la empresa, en cuanto a políticas, sistemas de cobros y manejo de inventarios existe una buena gestión, en cuanto a si la empresa realiza análisis financiero, no se lo hace aplicando ningún método específico. En base a estos hallazgos se realizó la propuesta iniciando por la exposición del direccionamiento estratégico, el resumen del diagnóstico situacional a través del FODA, y el diseño de las estrategias las cuales guardaron correspondencia con los objetivos y el mapa estratégico, por último se realizaron los indicadores para medir el desarrollo de las estrategias. Se concluyó que el modelo de gestión administrativo y financiero mejorará el conocimiento de los lineamientos estratégicos, la capacitación del personal, optimizará de procesos internos y medidas de bioseguridad, mejorando el manejo de los recursos y la correcta toma de decisiones.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <TEXTILES>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA >, <BALANCE SCORE CARD>, <ESTRATEGIAS>



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



05-04-2022

0602-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The present research project entitled: "Design of an Administrative-Financial Management Model for Neymatex S.A. Textile Corporation Guano Branch, Province of Chimborazo" aimed to design strategies to improve resource management and decision making, the research approach was mixed, considering qualitative and quantitative variables, the level of research was descriptive and explanatory, the research design was cross-sectional, non-experimental, the type of study was a field, applied and documentary. Among the results obtained, it was identified that the company has an institutional philosophy and a code of ethics, but it is not known by all the personnel; regarding recruitment, selection, and hiring policies, the company does not have a document and a specific process; training is not provided to all personnel. Although the management mentions that a SWOT is developed, there is no document that shows all the existing exogenous and endogenous variables that may affect the company considered; in terms of policies, collection systems, and inventory management, there is good management; as to whether the company performs financial analysis, it does not apply any specific method. Based on these findings, the proposal was made starting with the presentation of the strategic direction, the summary of the situational diagnosis through the SWOT, and the design of the strategies, which corresponded with the objectives and the strategic map, and finally, the indicators were made to measure the development of the strategies. It was concluded that the administrative and financial management model will improve knowledge of the strategic guidelines, staff training, optimize internal processes and biosecurity measures, improve resource management, and correct decision making.

**Keywords:** <MANAGEMENT MODEL>, <TEXTILES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <BALANCE SCORE CARD>, <STRATEGIES>.

JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA  
Firmado digitalmente por JOSE LUIS ANDRADE MENDOZA  
Fecha: 2022.04.07 21:53:37 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación es un: “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Empresa Neymatex S.A Corporación Textil Sucursal Guano, Provincia de Chimborazo” tiene por objetivo diseñar estrategias para mejorar el manejo de los recursos y la toma de decisiones.

El beneficio de la investigación se justifica desde el carácter práctico al permitir determinar la situación actual y futura de la empresa y el manejo de los recursos económicos, para en base a este análisis desarrollar estrategias enfocadas en el apoyo a la correcta toma de decisiones.

Se analizaron antecedentes investigativos en relación a investigaciones similares en función de la gestión administrativa y financiera, identificado las metodologías aplicadas, lo que sirvió de base para el desarrollo, y a partir de la cual se diseñó el marco teórico, en relación a los aspectos metodológicos la investigación fue mixta al examinar variables cualitativas y cuantitativas, tanto sobre los factores externos como internos que influyen en la organización, para esto se utilizó la metodología PESTLE, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en cuanto al macroentorno y las fuerzas de mercado de Porter para el estudio del microentorno, para el análisis interno se realizó análisis financiero horizontal y vertical y se observaron las áreas funcionales de la empresa.

La estructura del trabajo inicia por el marco teórico referencial en el cual se desarrolla la gestión administrativa y financiera, observando los modelos de gestión que se van a utilizar y como se los contextualiza y adapta en función de la organización.

El segundo capítulo es el marco metodológico y detalla el enfoque de la investigación, que es mixto, al considerar variables cualitativas y cuantitativas, el nivel de investigación es descriptivo y explicativo, el diseño de investigación, es transversal, no experimental, el tipo de estudio es de campo, aplicado y documental.

El tercer capítulo es el marco de resultados y discusión, en el cual se analizan los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa, la entrevista realizada al gerente de la empresa y se desarrolla la propuesta del diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero que inicia mostrando el direccionamiento estratégico, diagnóstico situacional, diseño de estrategias, mapa estratégico, programas de acción, presupuesto y por último se diseñaron los indicadores para medir de manera sistematizada el desarrollo del modelo de gestión.

Por último se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, en función de los objetivos planteados del perfil de la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de la investigación

Diana Ávila en su “Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para las Industrias Paneleras de la Parroquia Malacatos” menciona que el objetivo del modelo planteado es servir como una base para la planificación y dirección de recursos enfocados a mejorar la rentabilidad, para lo que fue necesario hacer un análisis situacional mediante herramientas como la encuesta, entrevistas, observación y revisión bibliográfica, como resultados se detectaron fortalezas como que sus trabajadores están capacitados, buen control de la calidad, debilidades en relación a la gestión administrativa por el hecho mismo de no poseer herramientas, ni estrategias para su gestión, con el fin de identificar los factores clave se aplicaron las matrices EFE y EFI y se resumió en un FODA que permitió diseñar estrategias relacionadas al orden legal, de procedimientos administrativos – financieros, plan de cuentas e indicadores financieros. (Ávila, 2016, ps. 2,119)

Como se aprecia la base del modelo planteado es el análisis situacional que ayuda a determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y así se pueden determinar las estrategias más acordes a la empresa, por lo que en la investigación se identificará la metodología más adecuada para la realización del diagnóstico situacional.

Jéssica Gutiérrez en su “Diseño de un modelo administrativo financiero para mejorar la rentabilidad, aplicado en la empresa familiar ingeniería servicios y comercio” inicia por la realización de un FODA, para el cual analizó el entorno externo a través de la descripción geográfica, socio-económica, política, la legislación, la tecnología, de igual manera se realiza un estudio de mercado identificado los factores que afectan la oferta, demanda y comercialización; en relación a la actividades internas se analizan las actividades primarias y de apoyo, para el análisis de la situación financiera realiza análisis horizontal y vertical tanto del estado de situación financiera como del estado de resultados, además se aplica indicadores de liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad. El modelo inicia por aspectos administrativos diseñando y actualizando los lineamientos estratégicos y en cuanto a los aspectos financieros define la gestión de las cuentas por cobrar, de inventarios, de cuentas por pagar y realiza una planificación presupuestaria. (Gutiérrez J. , 2015, p. 2,69)

En la investigación se aprecia que la base para su trabajo fue el desarrollo del análisis base, el cual se sirvió para determinar las falencias de la empresa y poder tomar medidas y diseñar estrategias para mitigar las mismas, en función de las debilidades existentes. Por lo que se vuelve a recalcar la importancia de un correcto análisis situacional para el desarrollo de las estrategias.

En la “Propuesta de un modelo financiero, empresa Maserclisa maquinarias y servicios en climatización” se muestra como las autoras tienen la finalidad de mejorar las políticas y procedimientos con el objetivo de cumplir los objetivos de la empresa específicamente al atenuar la morosidad a tiempo que se incrementa la rentabilidad y liquidez, para esto dentro del diagnóstico se identificó la organización posee un 40% de cuentas por cobrar, repercutiendo directamente en la liquidez, de ahí que la necesidad de un modelo financiero era necesario, y dentro del mismo se ejecutaron estrategias, como un manual de procedimientos para el área de crédito, capacitación al personal, y un esquema de evaluación al personal con el fin de determinar su idoneidad para el puesto. (Torres & Pambi, 2019, p. 1,54)

Dentro de la investigación se aprecia que mediante el diagnóstico se evaluaron varios aspectos financieros mediante observación directa, encuesta y contrastado con análisis financiero horizontal, vertical y la utilización de indicadores, que identificaron claramente que el problema principal era la falta de liquidez por fallas en los procedimientos de evaluación de crédito, por lo que se analizó tanto el efecto como las causas del problema, con el fin de tomar las correcciones más eficientes. Para el desarrollo de la investigación dentro del apartado financiero se realizará análisis financiero como parte del diagnóstico, con el cual se tendrá una base sólida para el diseño de estrategias.

Canacuán, (2014, p.1,60,105) en su “Modelo administrativo financiero para la compañía de transporte en volquetes pétreos y pétreos del norte Peypenca C.A.” inicia con un diagnóstico situacional para identificar como se encuentra la organización en relación a factores exógenos y endógenos, también desarrolla un marco teórico en el cual muestra los temas de administración, contabilidad e información financiera con los cuales forja un esquema para el modelo administrativo financiero desarrollado en el tercer capítulo y que cuenta con ocho estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la vez de la misión institucional. Por último, muestra el impacto del modelo concluyendo que se han obtenido resultados favorables en las áreas administrativas, financieras, educativas y socioeconómicas.

Dentro del diagnóstico realizado para la elaboración del modelo se determinó que el sistema contable tenía deficiencias, al igual que su estructura funcional y un débil control interno, por lo que adaptaron medidas como la aplicación de un software contable, la realización de un manual de funciones y se aprovechó el ambiente laboral para poner en marcha un manual de funciones.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Modelo**

“Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y en su caso modificar” (López, 2016, p. 1)

Mediante un modelo se obtiene una referencia de cómo realizar una actividad, gestionar una empresa o negocio, con el fin de obtener una mayor eficiencia, el mismo puede mejorarse a través de procesos de mejora continua.

Los modelos son referentes estratégicos establecidos que facilita la comprensión de las dimensiones y actividades, entre las principales razones para la utilización de modelos están:

**Tabla 1-1:** Razones para utilizar un modelo

Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo	Permite disponer de un marco conceptual completo
Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados	Determina una organización coherente de las actividades de mejora
Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.	

**Fuente:** López, 2016, p. 34

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia Salomé, 2020

### 1.2.2. *Gestión*

La gestión refiere a la actividad de orden administrativo, financiero y operativo, las cuales complementariamente constituyen el modo de administración de una empresa, es así que la gestión administrativa se encamina al cumplimiento de las fases del proceso administrativo, la gestión financiera a maximizar la productividad y rentabilidad y la gestión operativa al desarrollo de los procesos y actividades relacionadas al producto o servicio. (Quishpe, 2017, p. 89)

Los elementos esenciales de la gestión son los lineamientos estratégicos de la organización y dictan las pautas del desenvolvimiento organizacional (García G. , 2020, p. 53)

**Misión:** Describe el propósito de la empresa, estos su razón de ser.

**Visión:** Indica a donde quiere llegar la organización en el mediano plazo.

**Objetivos estratégicos:** Representa los resultados a obtener por la empresa en función de la misión.

**Valores:** Son los enunciados en que basa su comportamiento la organización.



### 1.2.2.1. *Gestión administrativa*

La gestión administrativa está dirigida a la planificación, dirección, organización y control de todas las actividades de la organización y que las mismas se cumplan cumpliendo protocolos de una manera efectiva y eficaz (Caldas, Carrión, & Heras, 2017, p. 101)

La gestión administrativa posee varios beneficios para la organización como el diseño de las estrategias de éxito, la elaboración de planes efectivos, con la meta de lograr finanzas saludables al tiempo que se motiva al personal aumentando su productividad y empoderándolo.

La gestión administrativa debe cumplir con los siguientes objetivos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. (Barbieri, 2020, ps. 2,3)

- La ejecución de las operaciones debe estar acorde a las necesidades, considerando los plazos estimados.
- Tratar de consumir la menor cantidad de recursos administrativos.
- Propender a generar seguridad en el desarrollo de los procesos administrativos.
- Producir la información pertinente para la correcta toma de decisiones, en función de la situación organizacional.

### 1.2.2.2. *Gestión financiera*

Para Córdoba (2015, p. 102) la gestión financiera es una disciplina direccionada a examinar las decisiones y acciones relacionadas a alcanzar los medios financieros en los diferentes procesos organizacionales, cuya misión es elevar el valor de la empresa.

La gestión financiera de una unidad productiva considera dos áreas específicas, la una reaccionada a la financiación, es decir como obtiene los recursos la empresa y la otra a como se invierten o manejan los recursos, con el fin de mantener estabilidad y crecimiento (Cantera, 2020, p. 31)

La gestión financiera es una rama de la administración enfocada en la correcta toma de decisiones, cuya finalidad es la asignación de recursos, considerando desde cómo obtenerlos, administrarlos y controlarlos.

### 1.2.3. *Modelos de gestión*

Un modelo de gestión es un referente a la vez que una herramienta eficaz que surgen de la necesidad de mejorar los procesos y productividad, facilitando la comprensión de dimensiones organizacionales y que permitan la comparación y medición entre organizaciones de un mismo sector. (López, 2016, p. 1)

Existen algunos tipos de modelos que se pueden aplicar a la gestión administrativa y financiera, a continuación se identifican los más pertinentes.

**Tabla 2-1:** Modelos de gestión

Balance Score Card	Modelo Canvas	Reingeniería de procesos
<p>Es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero.</p>	<p>Recoge el modelo de negocio en 9 módulos de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen.</p> <p>Segmento de clientes, Propuesta de valor, Canales de comunicación y ventas, relaciones con clientes, flujo de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costes</p>	<p>Proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización.</p> <p>Preparación del cambio Planeación del cambio Diseño del cambio Evaluación del cambio</p>

**Fuente:** Ospina, 2016, p. 134; Programa Expertemprende, 2020, p. 4; Alveiro, 2017 p. 49  
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia Salomé, 2020

Como se observa los tres modelos podrían ser aplicados, pero considerando que el Balance Score Card permite la integración de aspectos de direccionamiento estratégico y procesos internos que bien pueden utilizarse dentro de la gestión administrativa, además de poseer una dimensión financiera, sería el modelo más adecuado para poder aplicarlo.

#### **1.2.4. El Balance Score Card**

El Balance Score Card o también denominado cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégico, que no solo considera aspectos financieros como factores para evaluar una organización, pues también permite valorar las actividades de una empresa en relación a su estrategia, proporcionando a la dirección una visión integral del negocio. (Martín & Reyes, 2020, p. 11), Es una herramienta de gestión que permite la identificación, representación y seguimiento de las estrategias diseñadas y elegidas por la organización (Horváth y Partners, 2017)

El Balance Score Card también denominado cuadro de mando integral es una herramienta basada en cuatro perspectivas que ayuda a enfocar las estrategias de una manera integral logrado generar valor para el cliente.

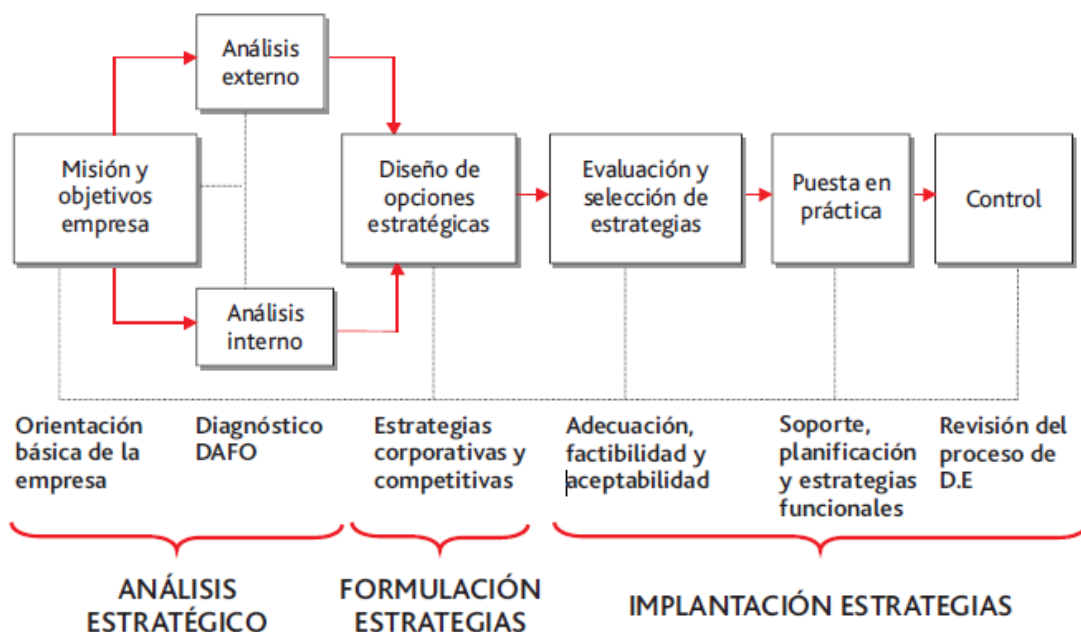
### 1.2.4.1. El direccionamiento estratégico

El direccionamiento se lo define en tres fases, y es la base para la aplicación adecuada del balance score card.

La primera inicia con el análisis estratégico, que es un conjunto de procedimientos que ayudan a diagnosticar la situación actual de la organización, analizando factores externos e internos, una vez definidos principalmente los direccionamientos estratégicos como misión, visión, objetivos y metas. (Martín & Reyes, 2020, p. 12)

La segunda fase es la formulación de estrategias, las cuales están dirigidas al cumplimiento de la misión organizacional y los objetivos estratégicos, con base en la fase anterior es decir el diagnóstico situacional. (Martín & Reyes, 2020, p. 12)

Por último la tercera fase es la implantación de la estrategia, en la que se sistematiza y aplican las estrategias, considerando factores como la capacidades directivas para motivar al recurso humano, la estructura organizacional y el control estratégico, con el fin de tener medidas de evaluación de las diferentes estrategias. (Martín & Reyes, 2020, p. 12)



**Figura 1-1:** Direccionamiento estratégico

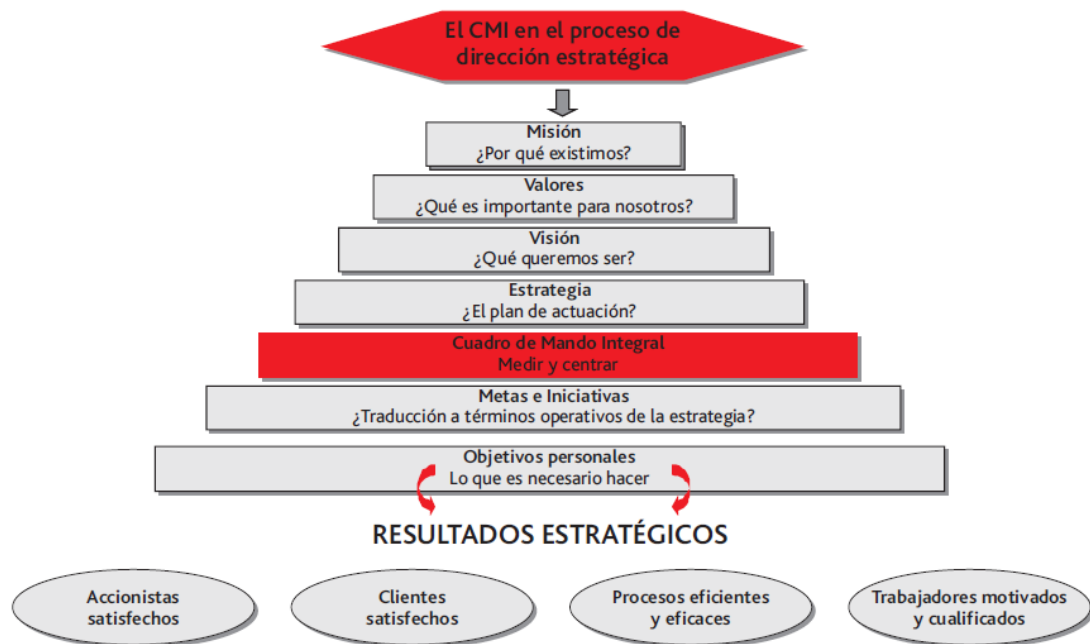
Fuente: Martín & Reyes, 2020, p. 27

Como se observa las tres fases de direccionamiento estratégico se desglosan de una manera más amplia, iniciando por definir el direccionamiento estratégico a través de la misión, visión y objetivos de la organización, así como el diagnóstico situacional, que dará partida a la segunda fase, el diseño de estrategias basadas en el previo análisis, para por último concluir con la

implantación de las estrategias, en las cuales se las evalúa, se las pone en marcha y se controla su avance.

#### 1.2.4.2. El Balance Score card como parte del direccionamiento estratégico

El BSC o cuadro de mando integral será parte del direccionamiento estratégico y se lo incluirá en la fase de práctica y control, por lo tanto, en “la implantación estratégica, con el firme propósito de medir y orientar la estrategia” (Martín & Reyes, 2020, p. 12)



**Figura 2-1:** Cuadro de mando integral dentro del proceso de dirección estratégica

Fuente: Martínez & Milla, 2015, p. 28

#### 1.2.4.3. Misión

“Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía” (Münch, 2017, p. 30), para Martín & Reyes (2020) la misión precisa la razón de ser de la organización, es el objetivo que guía su funcionamiento en las diferentes áreas (p. 12)

La misión de la empresa es el objetivo en el cual el personal debe enfocarse, así como las actividades y procesos que se realizan.

#### 1.2.4.4. Visión

“Enunciado que describe el estado deseado en el futuro, provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas del presente” (Münch, 2017, p. 30), para Martín & Reyes (2020) la visión muestra el objetivo a largo plazo, trazando la vía de crecimiento y cambio a seguir para lograrlo. (p. 12)

La visión de una empresa muestra las metas a las cuales se quiere llegar en el mediano y largo plazo.

#### *1.2.4.5. Objetivos estratégicos*

“Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la misión.” (Münch, 2017, p. 30), para Martín & Reyes (2020) son el fin deseado específico, que tiene relación directa a la misión. (p. 13)

Los objetivos estratégicos son enunciados que ayudan al cumplimiento de la misión organizacional.

#### *1.2.4.6. Estrategias*

“Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional muestran el uso y la asignación de recursos.” (Münch, 2017, p. 30), para Kaplan & Norton (2016) la estrategia de una empresa es la manera en que la misma crea valor para los clientes y sus socios o accionistas. (p. 27)

Las estrategias son la forma sistemática de aplicar las acciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y así cumplir con la misión organizacional.

#### *1.2.4.7. Mapa estratégico*

El mapa estratégico es una herramienta que muestra una representación sintética de la situación en la que se encuentra la empresa y a donde dirigir sus esfuerzos, agrupa los objetivos estratégicos y los orienta a las cuatro perspectivas del modelo. (Martín & Reyes, 2020, p. 13), para Kaplan & Norton (2016) “proporcionan un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (p. 54)

Los mapas estratégicos son la principal herramienta del cuadro de mando integral porque muestra de manera sintética como están relacionadas las diferentes perspectivas y las estrategias.

#### *1.2.4.8. Perspectivas del cuadro de mando integral*

El cuadro de mando integral se basa en cuadro perspectivas, las cuales se enfocan en mantener un equilibrio entre los objetivos, los resultados y las estrategias.

##### *1.2.4.8.1. Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera se enfoca en determinar si las estrategias dentro de su dimensión contribuyen a mejorar la posición de la empresa en relación a la rentabilidad, ingresos, costos o valor económico añadido. (Kaplan & Norton, 2016, p. 54)

La perspectiva financiera es la manera de como la organización evalúa sus resultados económicos, con el fin de maximizar las utilidades (Gan & Trigine, 2016, p. 465)

Las perspectiva financiera se refiere a las pautas y conjunto de estrategias enfocadas en mejora de la rentabilidad y beneficios de la organización.

#### *1.2.4.8.2. Perspectiva de los clientes*

La perspectiva de los clientes, está dirigida a identificar de manera clara cuál es su segmento de clientes y el mercado competidor, de igual manera para medir su impacto se observan criterios como la satisfacción, la retención y rentabilidad del cliente, así como la cuota de mercado, en el nicho elegido. (Kaplan & Norton, 2016, p. 55)

La perspectiva del cliente está orientada en la visión de los mismos acerca de la empresa, de ahí que la necesidad de satisfacer del cliente a través de productos de calidad y a un costo adecuado, lo que impacta en la manera en cómo perciben el valor ofertado (Gan & Trigine, 2016, p. 466)

Como se aprecia ambos autores indican que la perspectiva del cliente está basada en proponer valor en cada uno de los productos y procesos de la empresa, con el fin de obtener una ventaja competitiva tanto en calidad como en costo.

#### *1.2.4.8.3. Perspectiva del proceso interno*

La perspectiva del proceso interno se orienta a identificar los procesos críticos dentro de la organización, con el fin de que se pueda otorgar propuestas de valor al cliente, mediante la efectividad de los mismos, repercutiendo así tanto en los clientes y en las finanzas de la empresa (Kaplan & Norton, 2016, p. 55)

Los procesos de la organización deben direccionarse y evaluarse de tal manera que se consiga la satisfacción del cliente, es así que nacen las preguntas de como destacar y que estrategias aplicar para diferenciarse de la competencia (Gan & Trigine, 2016, p. 466)

Los procesos internos son toda las actividades y procedimientos que generan valor al producto o servicio, es así que se requieren que los mismos sean eficientes y cumplan son los requisitos de producto y del cliente.

#### *1.2.4.8.4. Perspectiva de formación y crecimiento*

Dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, denominada también de aprendizaje e innovación, Gan & Trigine (2016) mencionan la importancia de evaluar si el personal cumple con los procesos internos y se integran de una manera que se cree un valor, por lo que los procesos de

mejora continua dentro de los procedimientos del personal y la cualificación del mismo son hitos importantes dentro de la organización. (p. 466)

La perspectiva de formación y crecimiento tiene una relación directa con la estructura organizacional de la empresa. (Kaplan & Norton, 2016, p. 56)

La perspectiva de formación y crecimiento hace referencia al talento humano y como este se desenvuelve en las diferentes tareas y procedimientos, si el mismo está cualificado, al tiempo de examinar factores como la experiencia y la capacitación.

#### **1.2.4.9. Indicadores**

Los indicadores son factores clave dentro del cuadro de mando integral, pues mediante los mismos se puede gestionar y evaluar las estrategias y las diferentes dimensiones, por lo que se sugiere la utilización de un número limitado de indicadores y que sean los más representativos. (Gan & Trigue, 2016, p. 467). Los indicadores deberán poseer las siguientes características:

**Tabla 3-1: Características de los indicadores**

Objetivos: Que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.	Sensibles: que identifiquen variaciones pequeñas.
Que tengan un coste de obtención aceptable	Que sean estratégicos

**Fuente:** Torres L. , 2007, p. 122

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia Salomé, 2020

##### **1.2.4.9.1. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión permiten medir el avance de una estrategia, actividad o proceso, en un momento específico, así como la relación entre variables, cuya meta es mostrar la situación organizacional al momento. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016, p. 25)

#### 1.2.4.9.2. Eficiencia y eficacia

La eficacia refleja el grado de cumplimiento en la obtención de resultados respecto a lo programado, mientras la eficiencia mide la relación entre producción de bienes y servicios, y los insumos empleados para producirlos. (Dirección de evaluación y normas presupuestarias, 2016, p. 8)

#### 1.2.5. Finanzas

“Las finanzas se refieren al estudio del dinero que circula entre individuos, empresas y distintos estados, siendo la rama de la economía que analiza cómo se obtienen y gestionan los fondos, encargándose de la administración del negocio” (Córdoba, 2015, p. 2)

La finalidad de las finanzas es la maximización de la riqueza con la adecuada utilización de los recursos que posee una unidad productiva, cuya meta es la de solucionar las eventualidades y circunstancias externas que puedan afectar a la misma. (Levy, 2017, p. 99)

Las finanzas dentro de las empresas se encargan de correcto uso y asignación de recursos, con el fin de que sean aprovechados de la mejor manera y obtengan resultados acordes a las actividades y requisitos de los accionistas.

##### 1.2.5.1. Función financiera

La función financiera no solo está definida en función de la maximización de beneficios monetarios, sino también la maximización para los accionistas de la empresa o lo que es lo mismo aumentar el valor de la organización, que es la función propia de un gerente financiero, reduciendo los costos en base a las mejores condiciones. (Córdoba, 2015, p. 68)

La función financiera se divide en cuatro áreas de decisiones

**Tabla 4-1: Áreas de decisión**

Información financiera	¿Cómo elaborar y analizar la información financiera?
Decisiones de inversión	¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
Decisiones de financiamiento	¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
Decisiones de política de dividendos	¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

**Fuente:** Córdoba, 2015, p. 47

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia Salomé, 2020



La función financiera es de gran importancia para la empresa, pues considera la obtención de nuevas fuentes de financiamiento, gestión operacional y confiabilidad en la información, con la cual se pueden tomar mejores decisiones, basadas en la realidad situacional.

#### *1.2.5.2. Estados financieros*

Los estados financieros son documentos que proporcionan la información financiera a los usuarios internos y externos, a través de estos se puede conocer la situación de la empresa, y son el resultado del ciclo contable, mostrando los resultados de liquidez y rentabilidad. (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2016, p. 40)

El producto final de todo el ciclo contable, son los balances o informes financieros, y son la base para la correcta toma de decisiones, a continuación se identifican los principales.

##### *1.2.5.2.1. Balance general*

El balance general llamado también estado de posición financiera o estado de situación financiera, indica la información relacionadas a los recursos y obligaciones de una empresa a una fecha explícita, las diferentes cuentas del mismo se ordenan en función de la disponibilidad, en cuanto a los activos, atendiendo a su exigibilidad en cuanto al pasivo y por último está el patrimonio a la fecha. (Calleja, 2018, p. 85)

El esquema de un balance general está compuesto por el activo que recoge a todos recursos de la entidad, cuantificados en términos monetarios, el pasivo representado por las obligaciones a corto y largo plazo y por el capital, que es el valor residual de los activos deducidos sus pasivos (Calleja, 2018, p. 88)

El balance general muestra la situación de la empresa a un período específico, en cuanto a los activos, pasivos y patrimonio.

##### *1.2.5.2.2. Estado de resultados*

El estado de resultados es un informe dinámico, al mostrar lo que ha ocurrido en la entidad en un período de tiempo, sus principales cuentas son las ventas netas, utilidad bruta, utilidad operacional, costos de operación y utilidad neta. (Calleja, 2018, p. 296)

El estado de resultados tiene relación con el balance general, por la cuenta utilidad neta que se calcula en el estado de resultados y se coloca en el patrimonio.

##### *1.2.5.2.3. Estado de cambios en la situación financiero*

El Estado de cambios en la situación financiero o estado de flujo de efectivo indica como se “modifican los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo” (Calleja, 2018, p. 382)

El flujo de efectivo se basa en la comparación de balances, la cual muestra la diferencia entre los saldos contables, lo que permite identificar los orígenes y aplicaciones de los recursos de la empresa.

#### *1.2.5.3. Instrumentos del análisis financiero*

El análisis financiero posee algunos instrumentos que sistematizan su aplicación, según Olivera (2016, p. 125) son:

- Análisis comparativo: Compara la evolución de estados financieros de dos o más periodos.
- Análisis de tendencia: Muestra la proyección de un dato de una o varias cuentas contables.
- Estados financieros proporcionales: muestra la proporción de cada cuenta en función de una cuenta principal.
- Indicadores financieros: Expresan una relación matemática entre las cuentas de los balances.

##### *1.2.5.3.1. Análisis de estados financieros*

El análisis de estados financieros es un conjunto de instrumentos para la medición y evaluación de la información contable, específicamente de los balances generados, son la base para toma de decisiones y para conocer la situación de la empresa en un determinado periodo. (García A. , 2019, p. 284)

La evaluación o análisis de los estados financieros se refiere a la aplicación de una serie de herramientas e indicadores para evaluar la información, lo que facilita la toma decisiones al proveer información explícita y condensada de la situación de la empresa

##### *1.2.5.3.1.1. Análisis de estados financieros comparativos (análisis horizontal)*

El análisis de estados financieros comparativos o análisis horizontal consiste en realizar una comparación absoluta y relativa de las variaciones sufridas por las diferentes cuentas en periodos determinados (Villegas & Ortega, 2017, p. 78)

El análisis horizontal da una clara idea de cuanto ha variado una cuenta específica en un determinado periodo, lo que permite diseñar estrategias en función de estas variaciones, de igual manera facilita identificar cual es el flujo de dinero en relación a las cuentas.

##### *1.2.5.3.1.2. Análisis de estados financieros porcentual (análisis vertical)*

El análisis de estados financieros porcentual o análisis vertical se lo aplica a un determinado estado financiero, en un periodo específico y se enfoca en determinar los pesos de cada cuenta en relación a una cuenta principal, se lo utiliza para observar si la composición del estado financiero en relación a la actividad de la empresa posee consistencia. (Villegas & Ortega, 2017, p. 79)

### 1.2.5.3.1.3. Indicadores financieros

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización” (Bonnefoy & Armijo, 2015, p. 6)

**Tabla 5-1: Indicadores**

Tipo	Indicador	Fórmula
Liquidez	Liquidez Corriente Prueba Acida	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
Solvencia	Endeudamiento del Activo Endeudamiento Patrimonial Endeudamiento del Activo Fijo Apalancamiento Apalancamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
Gestión	Rotación de Cartera Rotación de Activo Fijo Rotación de Ventas Período Medio de Cobranza Período Medio de Pago	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo Margen Bruto Margen Operacional Rentabilidad Neta de Ventas Rentabilidad Operacional	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, 2020

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia Salomé, 2020

Los indicadores se los clasifica según su destino de análisis en liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, mismos que favorecen la toma decisiones y de igual manera se puede corregir a través de estrategias cada uno de estos considerando las cuentas que intervienen en cada uno.

### 1.2.6. Sociedades anónimas

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Ley de compañías, 2014, p. 35)

#### 1.2.6.1. Obligaciones de las Sociedades anónimas

Entre las obligaciones de las compañías anónimas, según la Superintendencia de Compañías están que dentro de los primeros cuatro meses de año enviar:

- El balance general

- Estado de resultados
- Memorias e informes de los administradores así como de entes fiscalizadores
- Nómina de administradoras
- Nómina de representantes legales
- Nómina de accionistas
- Datos que se requieran según el reglamento de la Superintendencia de Compañías

Todos estos documentos deben ser presentados con el fin de no poseer inconvenientes como el ente de control y tanto el balance general como estado de resultados deben estar aprobados por la junta general de socios.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

El enfoque mixto representa un conjunto de “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias.” (Hernández & Baptista, 2017, p. 534)

En la investigación al estudiar la gestión administrativa, en relación a los manuales, procesos y funciones, y la gestión financiera en cuanto a informes financieros e indicadores se consideran variables cualitativas y cuantitativas, es así que su enfoque es mixto.

#### 2.2. Nivel de investigación

La investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández & Baptista, 2017, p. 98)

La investigación explicativa está “dirigida a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Se enfoca en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o se relacionan dos o más variables” (Hernández & Baptista, 2017, p. 99)

La investigación será descriptiva pues dentro de la gestión administrativa se describirán funciones y procesos del personal y tendrá un nivel explicativo pues buscará las causas en relación a las posibles debilidades de la empresa al tiempo de explicarlas, mitigarlas y eliminarlas.

#### 2.3. Diseño de investigación

##### 2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

Un estudio no experimental son los que “se realizan sin la manipulación deliberadas de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Hernández & Baptista, 2017, p. 152)

La investigación será no experimental pues no se afectará a ninguna de las variables, es así que solo se analizan a las mismas para observar cómo se han venido desarrollando tanto en función administrativa como financiera.

### 2.3.2. Según la intervención en el trabajo de campo

La investigación transversal o transeccional recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández & Baptista, 2017, p. 154)

La investigación será transversal pues se recolectará información una sola vez en un periodo determinado de tiempo.

### 2.4. Tipo de estudio

La investigación aplicada trata de resolver un problema concreto, la investigación documental se basa específicamente en la información acumulada en documentos. (Morán & Alvarado, 2018, p. 8)

Según el contexto de generación de conocimiento la investigación será aplicada, pues su objetivo es la resolución de un problema productivo, comercial y financiero.

Según las fuentes de información será documental pues se analizarán manuales, planificaciones y balances de la empresa además de estadísticas económicas y sociales, también será de campo pues se obtendrá información en la empresa a través de encuestas y observación directa acerca de los procesos internos, ambiente laboral y procedimientos financieros.

### 2.5. Población y muestra

La población es el “conjunto de todos los casos, que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández & Baptista, 2017, p. 174), para la investigación será el personal dentro de la empresa.

**Tabla 1-2: Población**

<b>Personal</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Gerente administrativo	1	5,26%
Gerente de producción	1	5,26%
Departamento financiero (cobranzas)	2	10,53%
Gerente Operativo	1	5,26%
Administración de bodega	1	5,26%
Agentes de ventas	5	26,32%
Asistente de bodega	1	5,26%
Equipo de producción	7	36,84%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Neymatex, 2020

Realizado por: Almendariz González, Emilia Salomé, 2020

### **2.5.1. Muestra**

La muestra es el “subgrupo del universo o población de la cual es recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (Hernández & Baptista, 2017, p. 173), Considerando que la población es pequeña no se requerirá la utilización de una muestra, y se aplicará los instrumentos de recolección de datos a toda la población.

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

### **2.6.1. Métodos**

El método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a conclusiones cuya aplicación será de carácter general. El método deductivo es un razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. (Morán & Alvarado, 2018, p. 12)

Los métodos a aplicar son el inductivo y deductivo, inductivo al crear premisas que apoyan una conclusión general y deductivo, al identificar aspectos generales de la gestión y desglosarlos en partes más simplificadas para su estudio.

### **2.6.2. Técnicas de investigación**

Las técnicas en las ciencias sociales se definen como “un conjunto de reglas de operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”. (Morán & Alvarado, 2018, p. 47) Las técnicas aplicadas serán la encuesta, la observación directa y el análisis financiero.

### **2.6.3. Instrumentos**

Un instrumento puede entenderse como “el dispositivo conector que permite captar los datos que se obtendrá para después de analizarlos” (Morán & Alvarado, 2018, p. 47)

Los instrumentos utilizados en la investigación serán:

- Cuestionario de encuesta
- Fichas de observación directa
- Análisis financiero horizontal y vertical.

## **2.7. Idea a defender**

Un modelo de gestión administrativo y financiero para la Empresa Neymatex S.A mejorará el manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa.

### **2.7.1. *Variable independiente***

Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero.

### **2.7.2. *Variable dependiente***

Manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa.



## CAPÍTULO III

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

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa

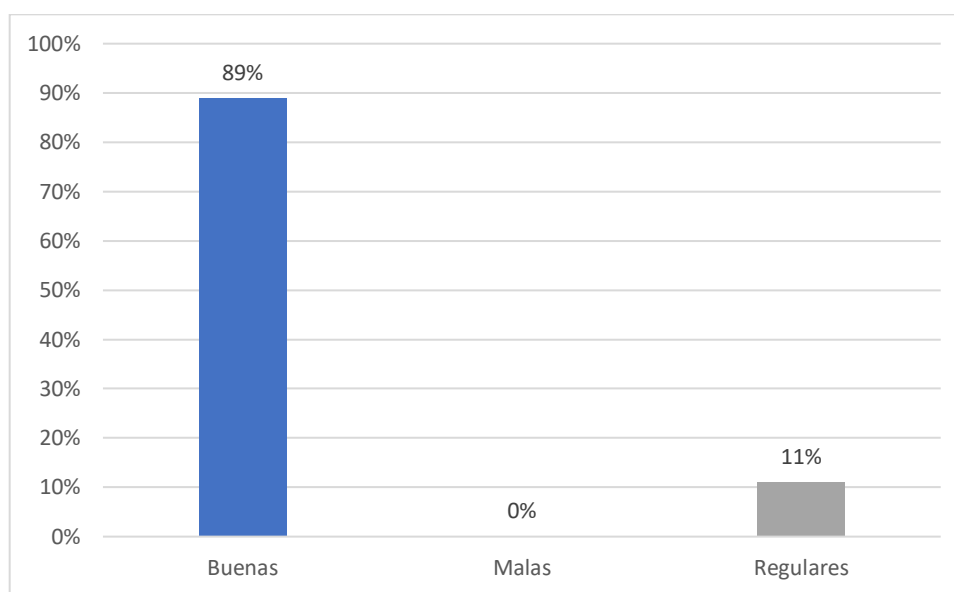
**Pregunta 1.- ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?**

**Tabla 1-3:** Instalaciones de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	16	89%
Malas	0	0%
Regulares	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 1-3:** Instalaciones de la empresa

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** Las instalaciones de la empresa para el 89% de los encuestados son buenas, seguidas por el 11% del personal que las considera regulares, aspecto que se puede considerar como una fortaleza, aunque es necesario dar mantenimiento a las mismas para que se mantengan en buen estado.

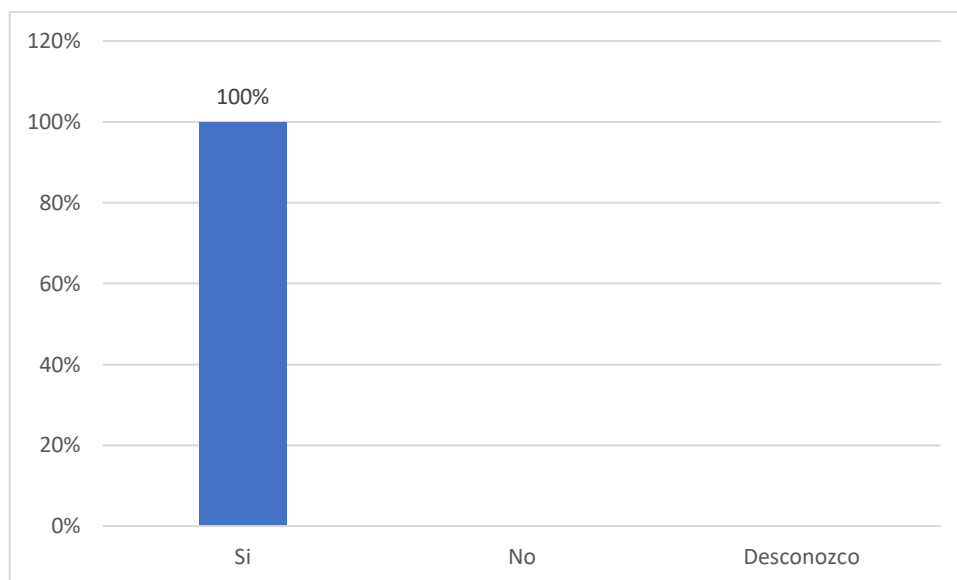
**Pregunta 2.- ¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar en la empresa?**

**Tabla 2-3:** Conocimiento de las funciones a desempeñar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 2-3:** Conocimiento de las funciones a desempeñar

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% del personal conoce las funciones que debe desarrollar, lo que es una gran fortaleza para el personal, pues evita la duplicidad de funciones y aumenta la eficiencia de los trabajadores.

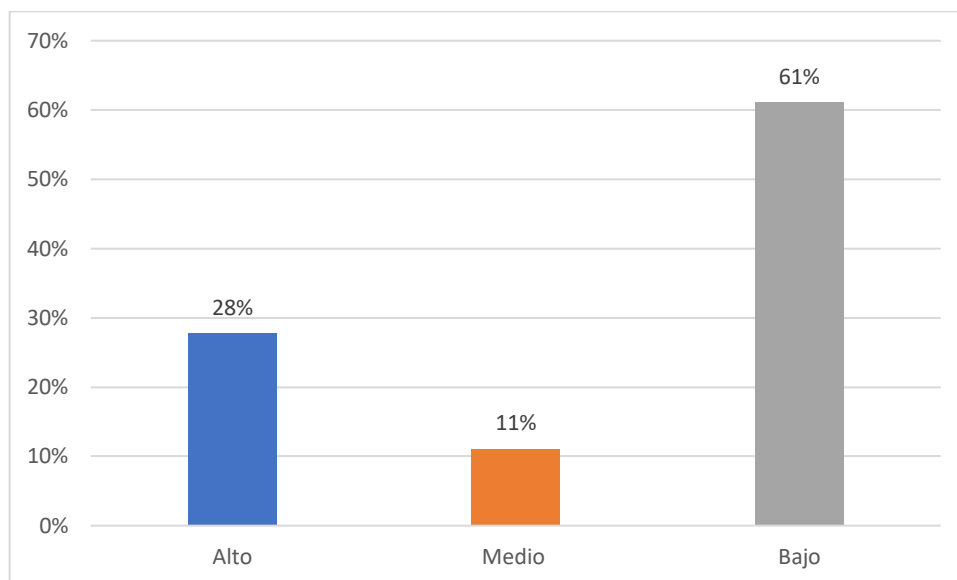
**Pregunta 3.- ¿Qué nivel de comunicación existe entre usted y su superior?**

**Tabla 3-3:** Nivel de comunicación entre usted y su superior

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	28%
Medio	2	11%
Bajo	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 3-3:** Nivel de comunicación entre usted y su superior

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** En relación a la comunicación con los superiores de la empresa el 61% de los encuestados dice que es bajo, el 28% alto y el 11% bajo, por lo que se convierte en una debilidad empresarial, pues la comunicación dentro de la empresa ayuda en la coordinación de las actividades y facilita procesos de retroalimentación.

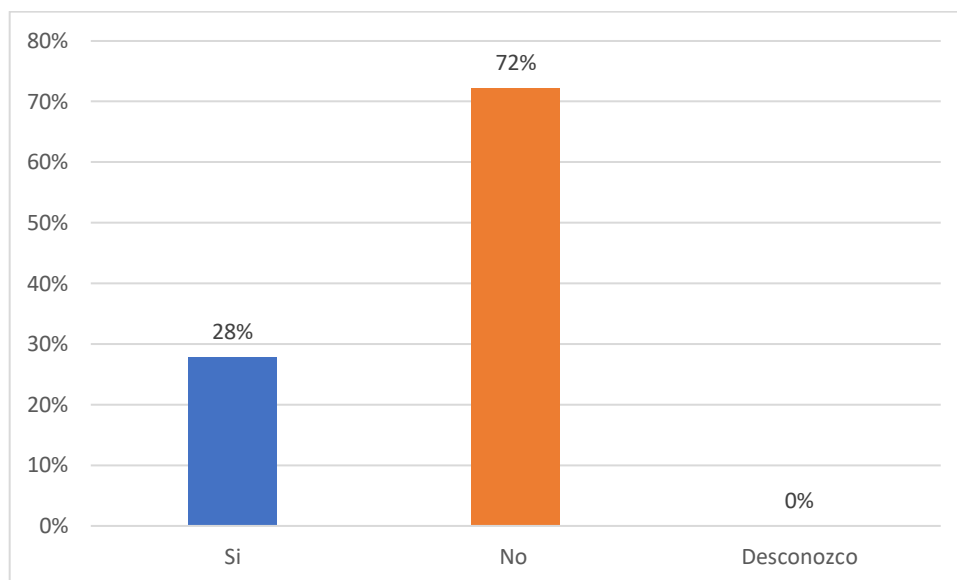
**Pregunta 4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa en donde desarrolla sus funciones?**

**Tabla 4-3:** Conocimiento de la misión y visión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 4-3:** Conocimiento de la misión y visión

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 72% del personal no conoce la misión empresarial, lo que es una debilidad pues la misión es el objetivo principal de la empresa, a la cual todo el personal debería dirigir sus esfuerzos.

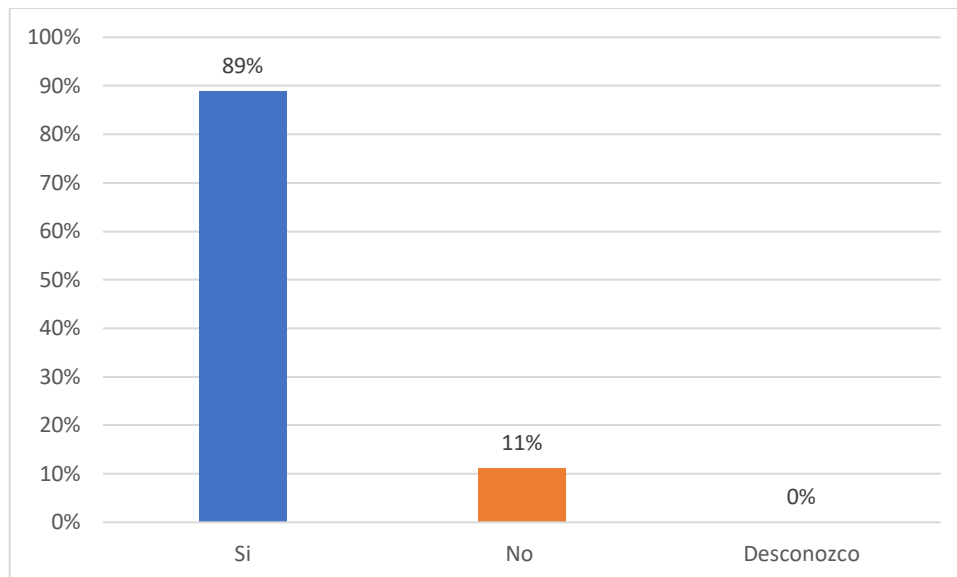
**Pregunta 5.- ¿Considera que sus funciones lo realizan en un ambiente adecuado?**

**Tabla 5-3:** Ambiente adecuado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89%
No	2	11%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 5-3:** Ambiente adecuado

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 89% del personal menciona que el ambiente en el que ejecuta sus laborales es adecuado, frente a un 11% que dice que no, por lo que se debe considerar estrategias para mejorar este indicador, con la finalidad de que todo el persona se encuentre en un buen ambiente de trabajo.

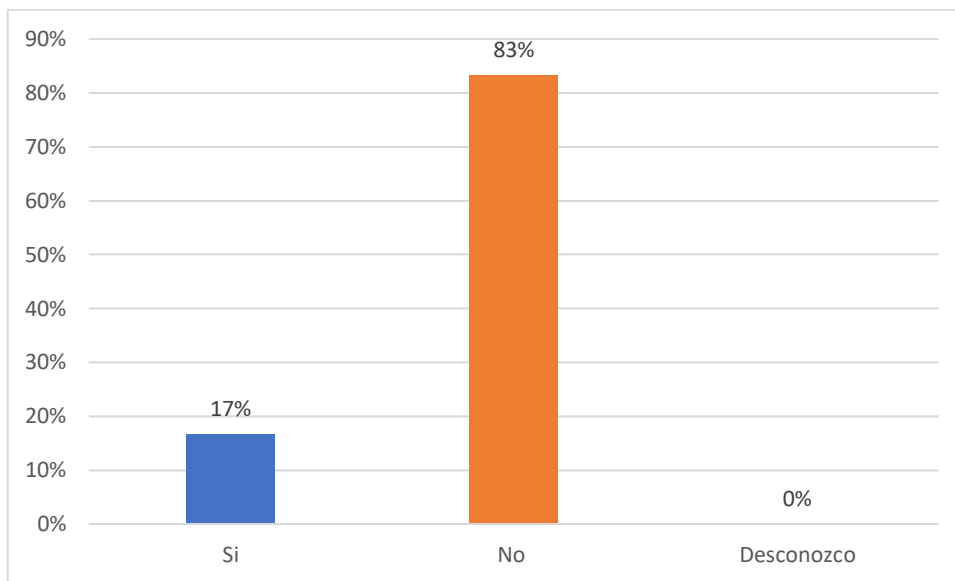
**Pregunta 6.- ¿Recibe capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones?**

**Tabla 6-3:** Capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	17%
No	15	83%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 6-3:** Capacitaciones

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 83% del personal no ha recibido capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones, en contraposición un 17% si las ha recibido, en este caso cabe analizar la necesidad de nuevas capacitaciones para el personal, con el fin de mantenerlo actualizado en sus conocimientos.

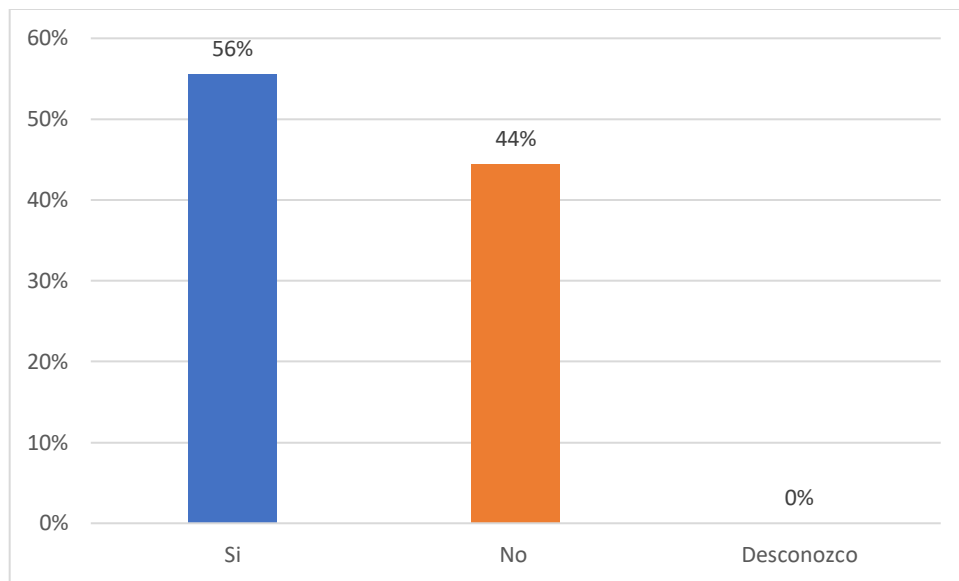
**Pregunta 7.- ¿En la empresa existe un código de ética institucional?**

**Tabla 7-3:** Código de ética institucional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	56%
No	8	44%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 7-3:** Código de ética institucional

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 56% del personal menciona que en la empresa existe un código de ética institucional y el 44% no, es decir que existe un desconocimiento de la existencia del mismo, por lo que será necesario el hacerlo conocer el código a todo el personal, para eliminar esta debilidad.

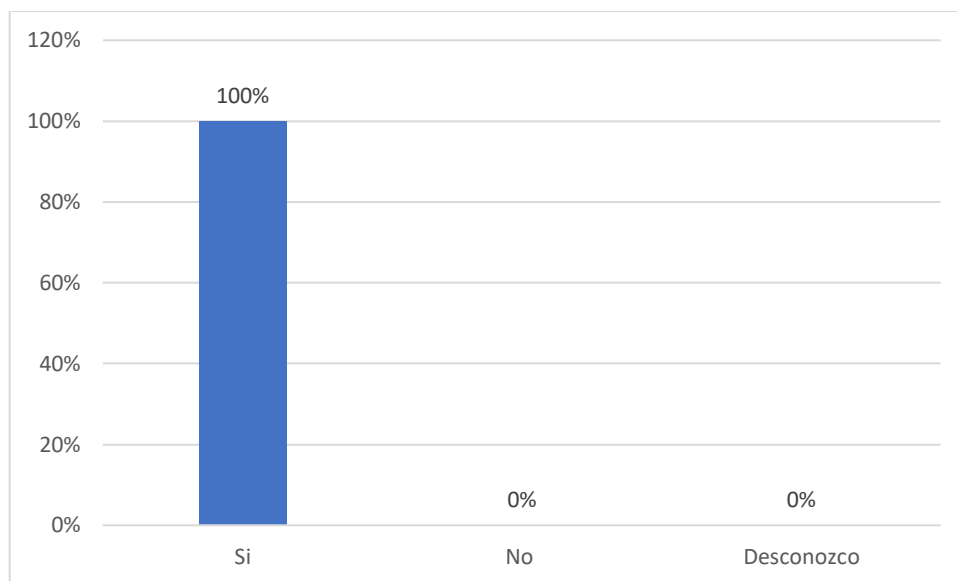
**Pregunta 8.- ¿Considera usted que existe un buen desempeño del gerente en sus funciones?**

**Tabla 8-3:** Buen desempeño del gerente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 8-3:** Buen desempeño del gerente

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** Todo el personal encuestado considera que existe un buen desempeño del gerente en sus funciones, por lo que se lo puede considerar una fortaleza de la empresa.



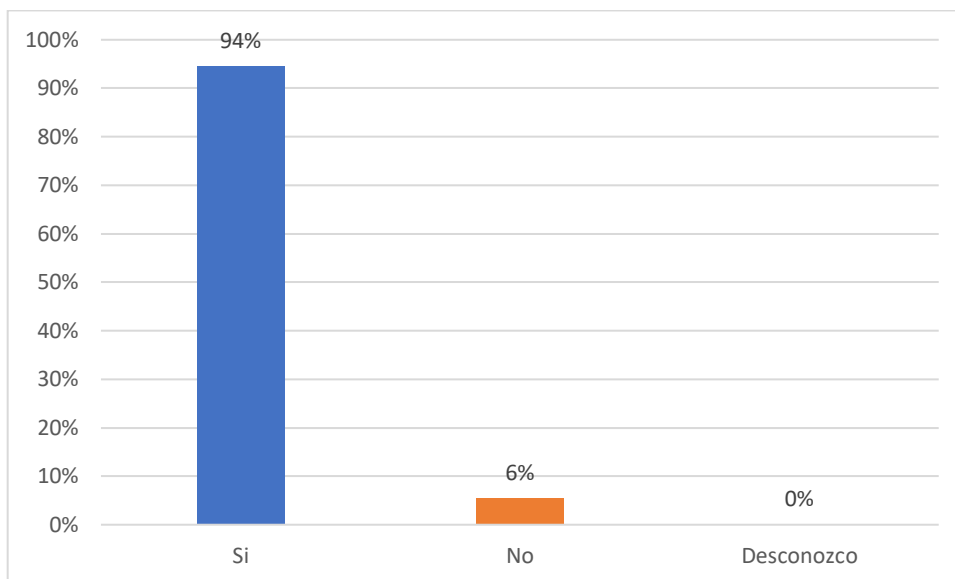
**Pregunta 9.- ¿Considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa?**

**Tabla 9-3:** Importancia de implementar un modelo de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 9-3:** Importancia de implementar un modelo de gestión

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 94% del personal encuestado considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa, frente a un 6% que piensa que no, representado por una persona en términos absolutos, es así que desde este punto de vista se ve justificada la realización del modelo de gestión, por parte del personal de la empresa.

## Gerente de Producción

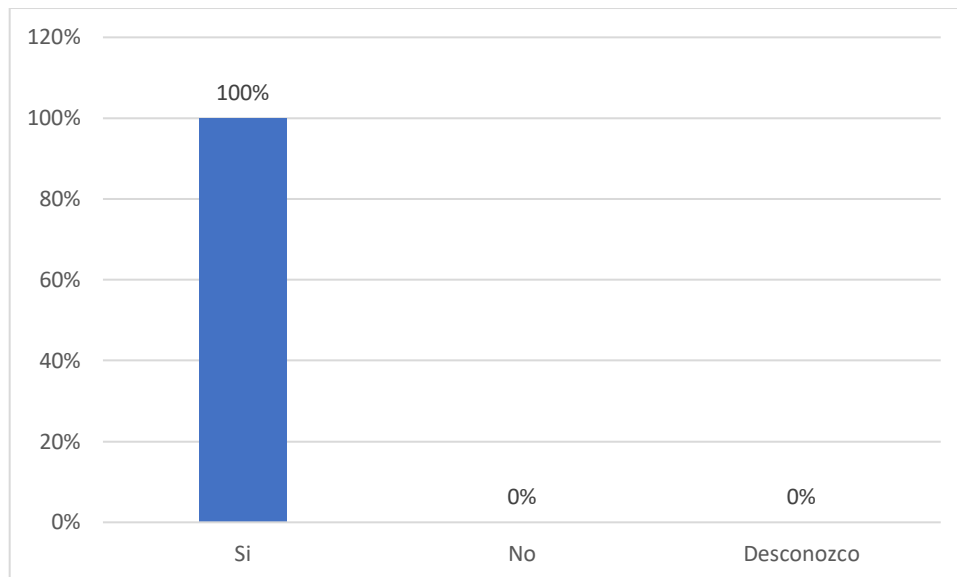
**Pregunta 10.- ¿En la empresa existe un plan para realizar la producción?**

**Tabla 10-3:** Existe un plan de producción

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 10-3:** Existe un plan de producción

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de producción menciona que si se cuenta con un plan de producción, lo que es una fortaleza para la empresa, al permitir una producción de los productos de manera planificada considerando el corto y mediano plazo.

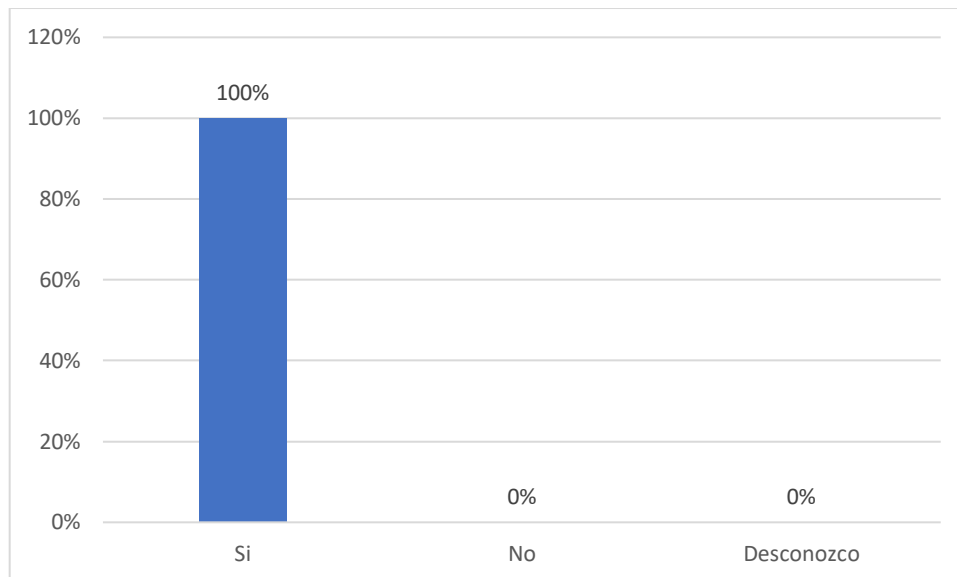
**Pregunta 11.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Tabla 11-3:** Herramientas necesarias para realizar el trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 11-3:** Herramientas necesarias para realizar el trabajo

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de producción menciona que si se cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, lo que es una fortaleza para todo el departamento de producción y la empresa en general.

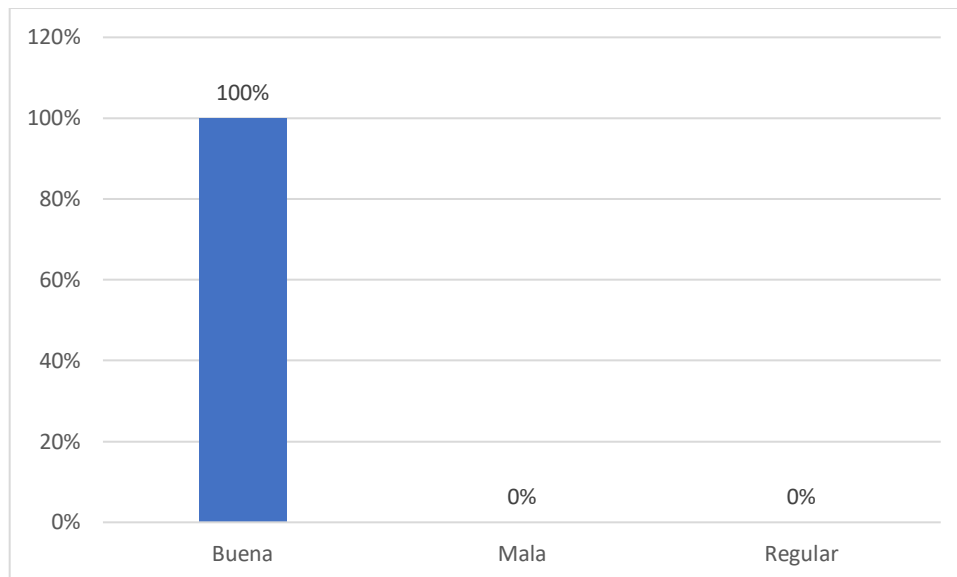
**Pregunta 12.- ¿Cómo considera la relación del área de producción con otras áreas?**

**Tabla 12-3:** Relación del área de producción con otras áreas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	1	100%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 12-3:** Relación del área de producción con otras áreas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de producción considera la relación del área de producción con otras áreas buena, lo que es una fortaleza para todo el departamento de producción y la empresa en general.

## Gerente operativo

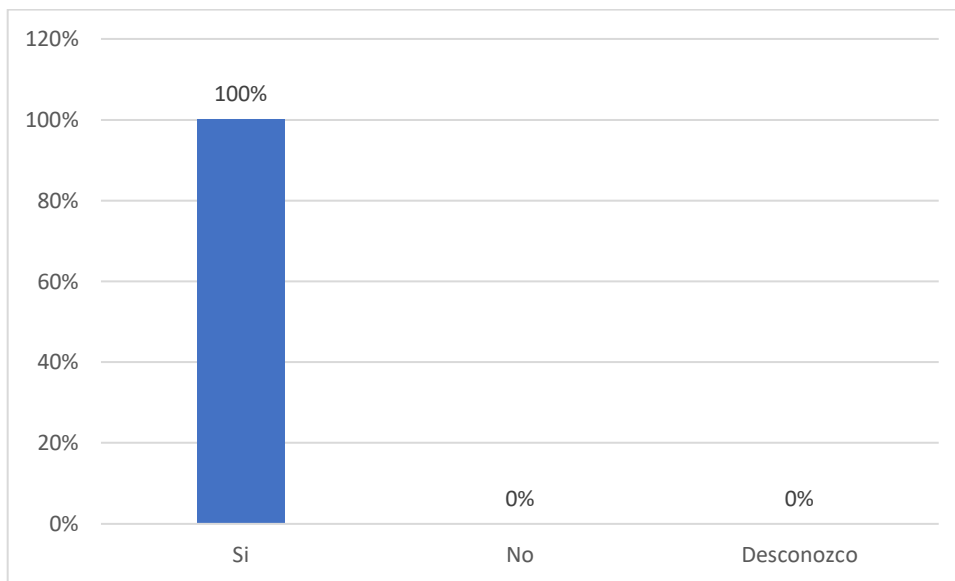
**Pregunta 10.-** ¿Considera usted que existe un equipo ideal de gestión de operaciones en la empresa?

**Tabla 13-3:** Existe un equipo ideal de gestión de operaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 13-3:** Existe un equipo ideal de gestión de operaciones

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de operaciones menciona que cuenta con un equipo ideal de gestión de operaciones, lo que es una fortaleza para la empresa, pues esto se verá reflejado en la calidad del producto.

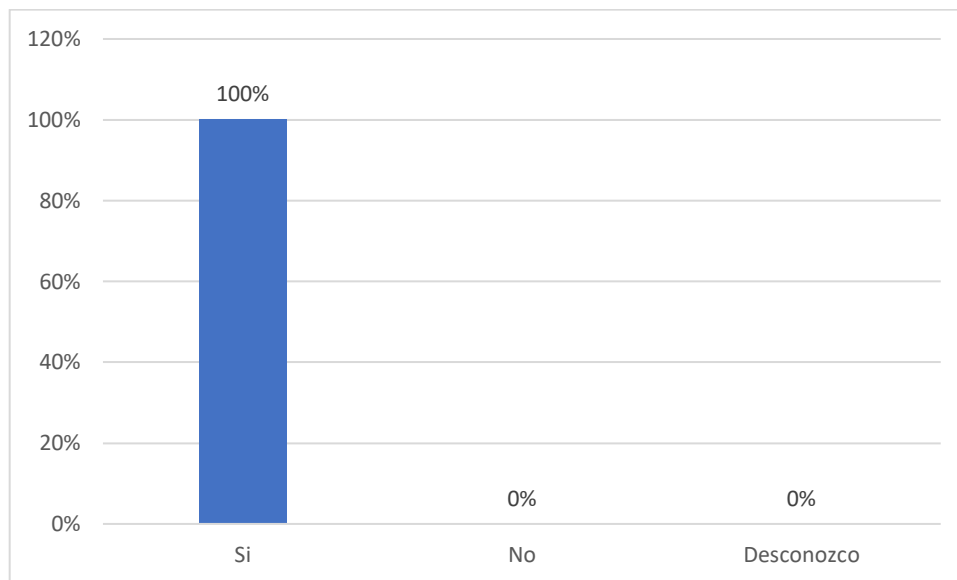
**Pregunta 11.- ¿Existe una buena relación en el interior del departamento en donde desarrolla sus funciones?**

**Tabla 14-3:** Buena relación en el interior del departamento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 14-3:** Buena relación en el interior del departamento

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de operaciones considera que existe una buena relación en el interior del departamento en donde desarrolla sus funciones, lo que también se lo clasifica como una fortaleza tanto del departamento como de la empresa.

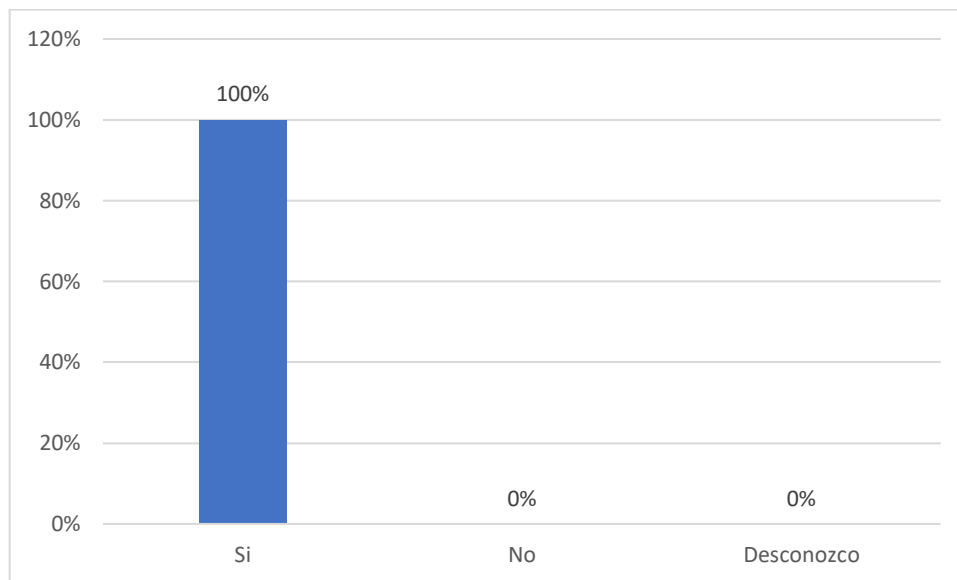
**Pregunta 12.- ¿Usted planifica, dirige y asegura el manejo de los recursos de la empresa con el fin de cumplir los objetivos propuestos?**

**Tabla 15-3:** Planifica con el fin de cumplir los objetivos propuestos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	1	100%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 15-3:** Planifica con el fin de cumplir los objetivos propuestos

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El gerente de operaciones planifica, dirige y asegura el manejo de los recursos de la empresa con el fin de cumplir los objetivos propuestos, lo que asegura una producción adecuada, en función de la programación planificada.

## Departamento Financiero

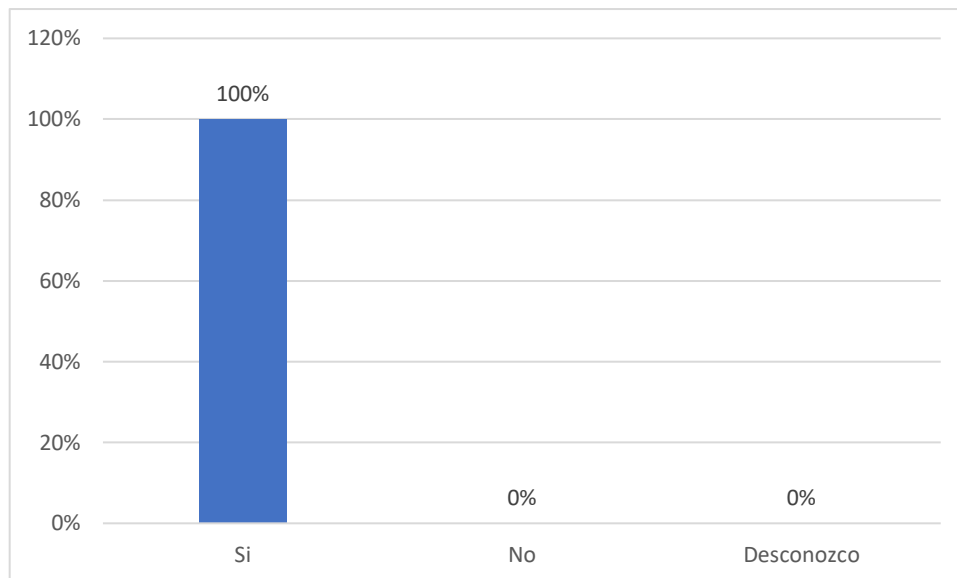
**Pregunta 10.- ¿Considera que la situación económica de la empresa es buena?**

**Tabla 16-3:** La situación económica de la empresa es buena

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 16-3:** La situación económica de la empresa es buena

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** Las dos personas que trabajan dentro del departamento de finanzas están de acuerdo en que la situación económica de la empresa es buena, datos que se contrastaran con el análisis financiero.



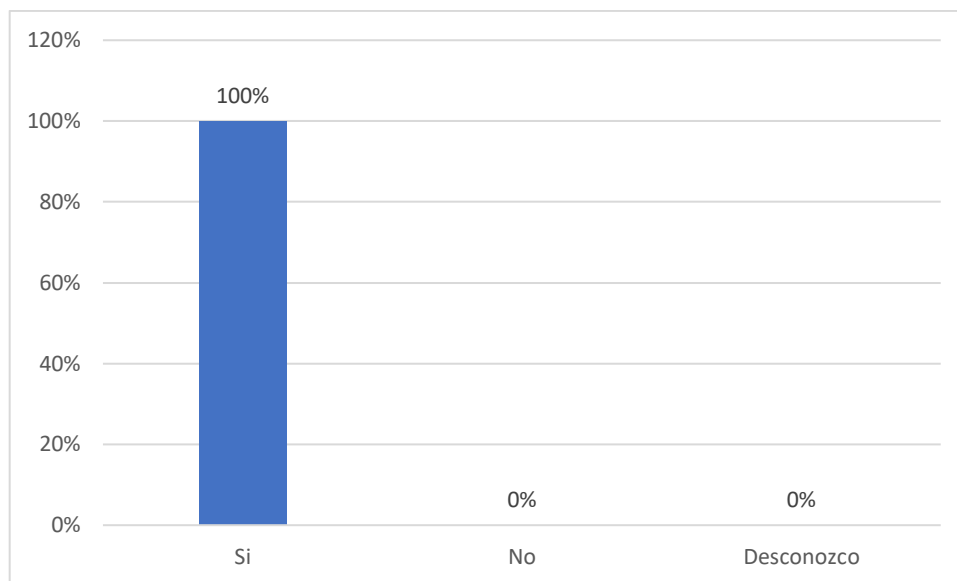
**Pregunta 11.- ¿Existe un encargado de manejar la cartera de crédito de la empresa?**

**Tabla 17-3:** Existe un encargado de manejar la cartera de crédito

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	2	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 17-3:** Existe un encargado de manejar la cartera de crédito

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** Las dos personas que trabajan dentro del departamento de finanzas mencionan que si existe un encargado de manejar la cartera de crédito de la empresa, lo que es una fortaleza pues permite manejar políticas crediticias a través del personal.

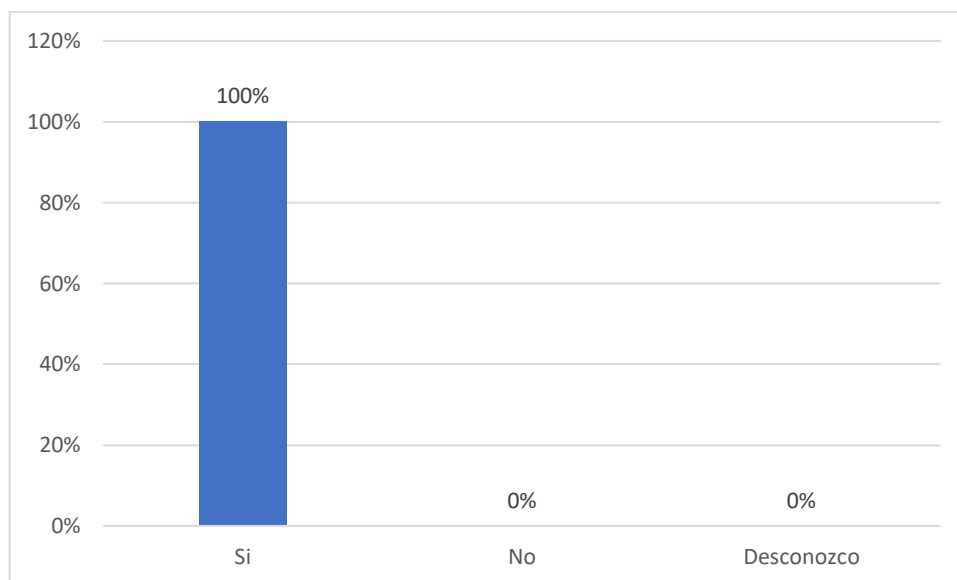
**Pregunta 12.- ¿Considera que el análisis financiero ayuda en la toma de decisiones de la empresa?**

**Tabla 18-3:** El análisis financiero ayuda en la toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	2	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 18-3:** El análisis financiero ayuda en la toma de decisiones

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** Las dos personas que trabajan dentro del departamento de finanzas consideran que el análisis financiero ayuda en la toma de decisiones de la empresa.

## Agente de Ventas

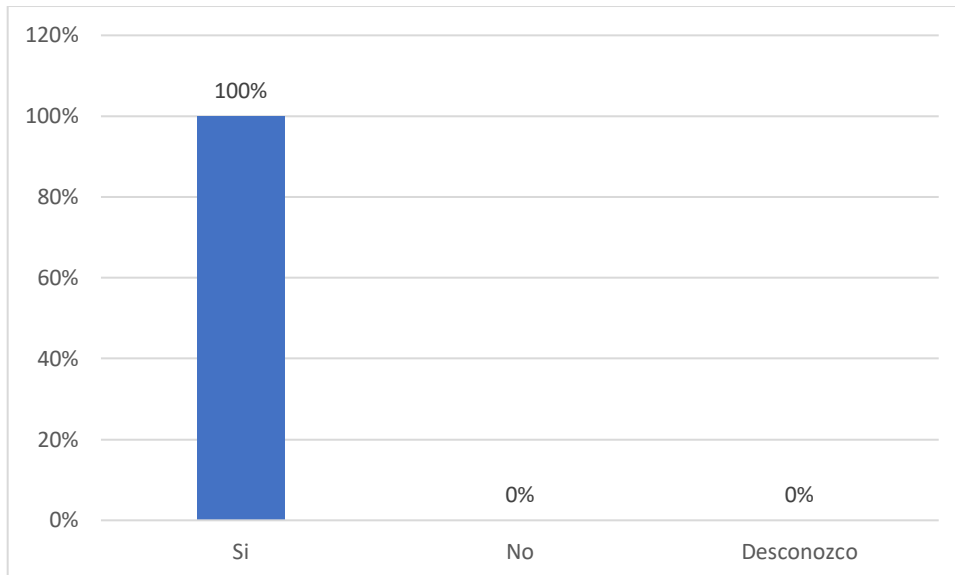
### Pregunta 10.- ¿Tiene conocimiento de los productos que ofrece la empresa?

**Tabla 19-3:** Conocimiento de los productos que ofrece la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 19-3:** Conocimiento de los productos que ofrece la empresa

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% de la fuerza de ventas tiene conocimiento de los productos que ofrece la empresa, lo que facilita la colocación del producto y facilita las ventas.

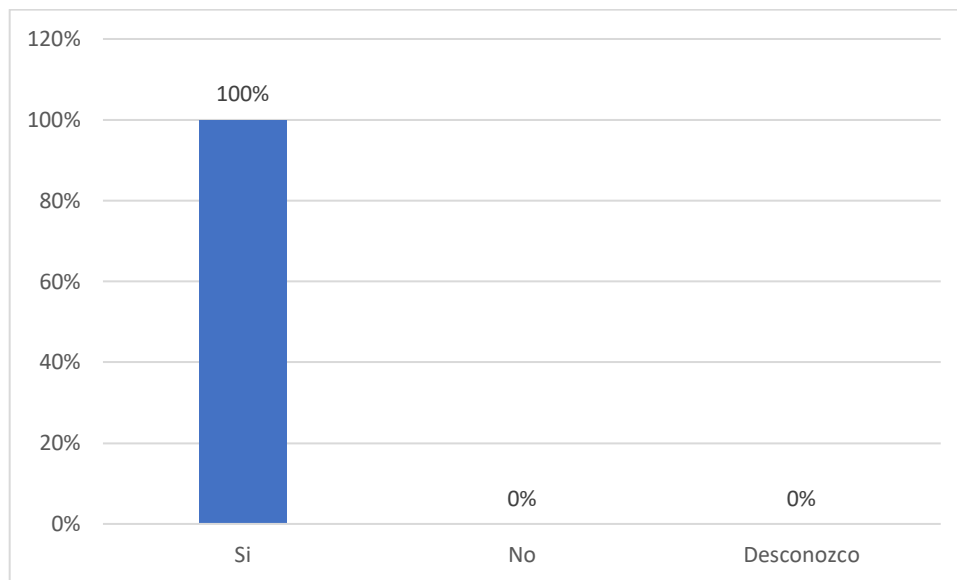
**Pregunta 11.- ¿Al momento de vender usted ofrece una clara información de los productos que ofrece la empresa?**

**Tabla 20-3:** Clara información de los productos que ofrece la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 20-3:** Clara información de los productos que ofrece la empresa

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% de los agentes de ventas al momento de vender ofrecen clara información de los productos que ofrece la empresa, fortaleza que beneficia a las ventas en términos monetarios y en cuanto al proceso de venta.

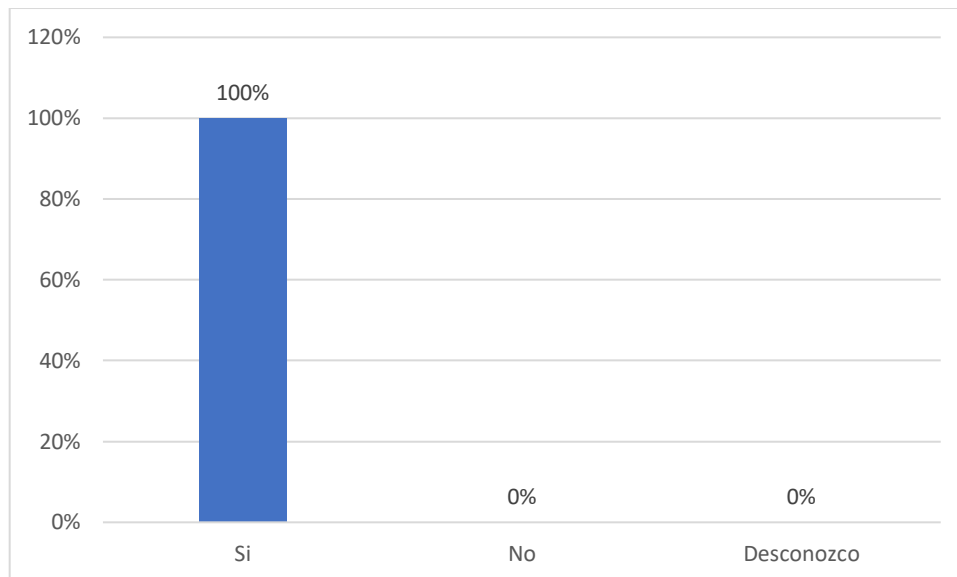
**Pregunta 12.- ¿Usted se considera un vendedor amable con los clientes?**

**Tabla 21-3:** Se considera un vendedor amable

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 21-3:** Se considera un vendedor amable

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% de los agentes de ventas se consideran vendedores amables con los clientes, lo que es beneficioso para la empresa al tener una buena atención hacia los clientes.

## Administración de Bodega

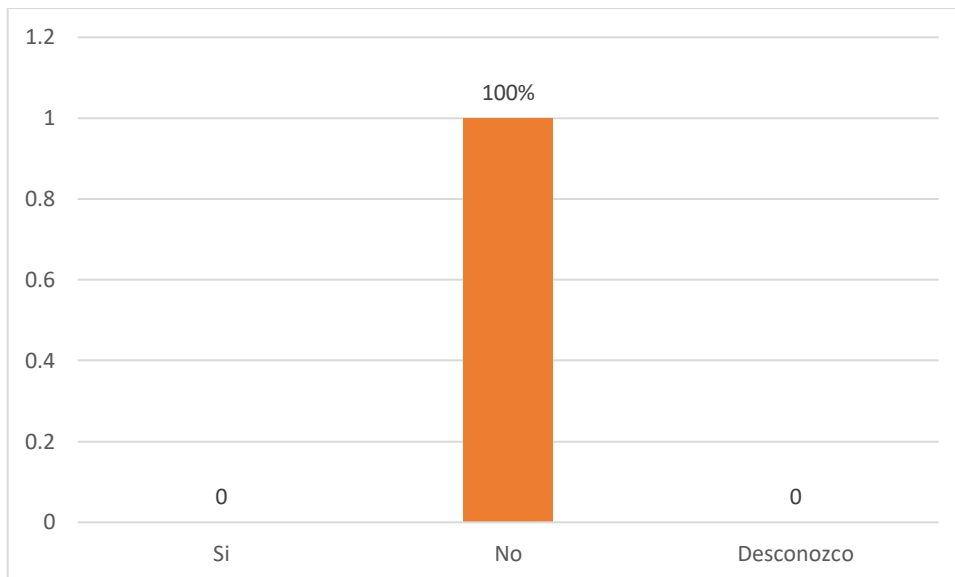
**Pregunta 10.- ¿Existen problemas que se presentan en la información de los inventarios?**

**Tabla 22-3:** Existen problemas en la información de inventarios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	1	100%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 22-3:** Existen problemas en la información de inventarios

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El administrador de bodega menciona que no existen problemas en la información de los inventarios, lo que se cataloga como un fuerte en la empresa.

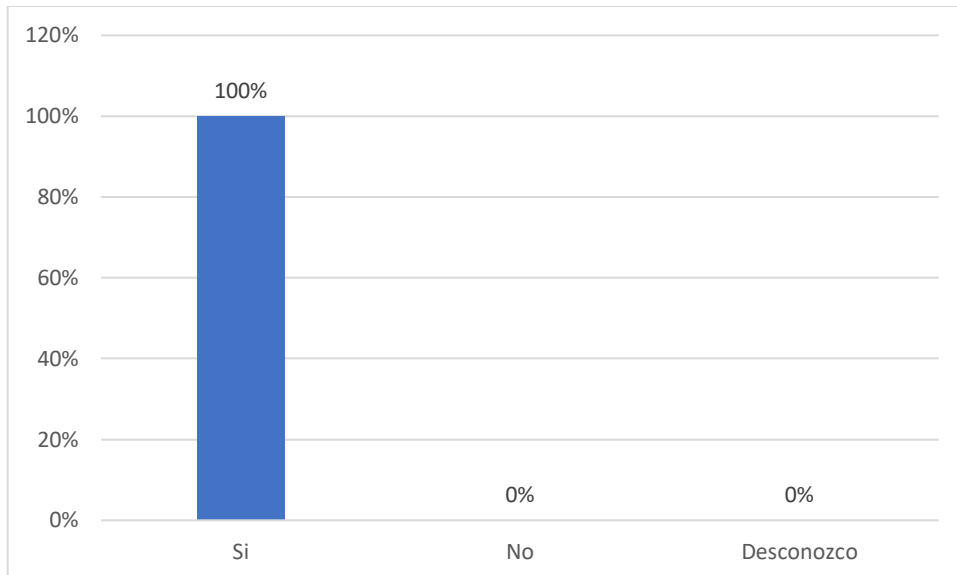
**Pregunta 11.- ¿Los inventarios se encuentran codificados?**

**Tabla 23-3:** Inventarios se encuentran codificados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 23-3:** Inventarios se encuentran codificados

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El administrador de bodega afirma que los inventarios se encuentran codificados, lo que facilita la gestión de los mismos, beneficiando a la eficiencia en la empresa.

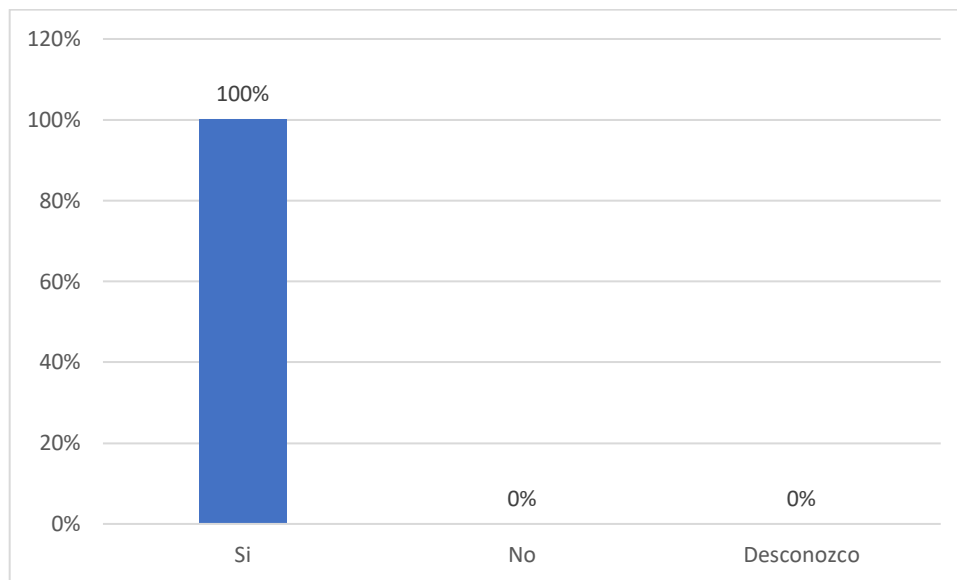
**Pregunta 12.- ¿Considera usted que el sistema de información de inventarios genera informes de los saldos actualizados del stock que existe en bodega?**

**Tabla 24-3:** El sistema de inventarios genera informes de los saldos actualizados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 24-3:** El sistema de inventarios genera informes de los saldos actualizados

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El administrador de bodega asevera que el sistema de información de inventarios genera informes de los saldos actualizados del stock que existe en bodega, lo que es una gran fortaleza, en relación a le gestión de inventarios, permitiendo la planificación de los mismos.



## Asistente de Bodega

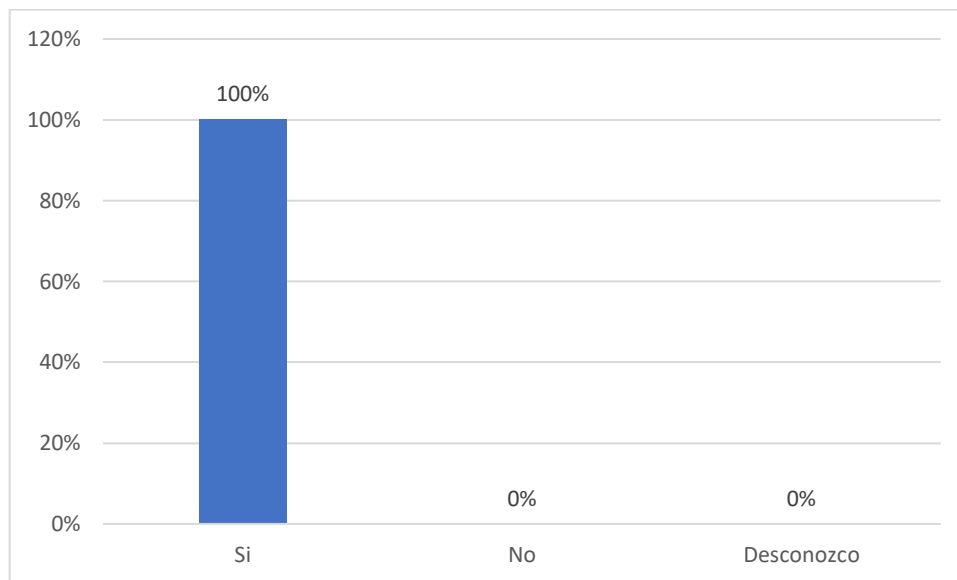
**Pregunta 10.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo es de suma importancia en un ambiente de bodega?**

**Tabla 25-3:** El trabajo en equipo es importante en un ambiente de bodega

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	1	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 25-3:** El trabajo en equipo es importante en un ambiente de bodega

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El asistente de bodega menciona que el trabajo en equipo es de suma importancia, lo que promueve un buen ambiente laboral dentro de esta área.

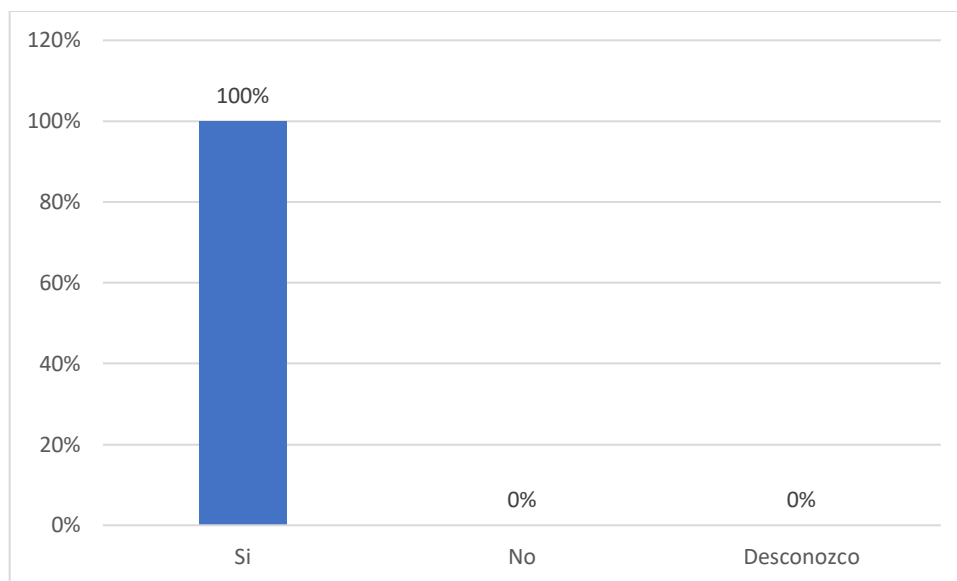
**Pregunta 11.- ¿Conoce usted cuál es el aspecto indispensable en el trabajo de bodega?**

**Tabla 26-3:** Aspecto indispensable en el trabajo de bodega

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 26-3:** Aspecto indispensable en el trabajo de bodega

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El asistente de bodega si conoce los aspectos indispensables en el trabajo de bodega, lo que vuelve eficiente los procesos, además de facilitar desde procesos de inducción a nuevo personal, hasta la gestión final dentro de bodega.

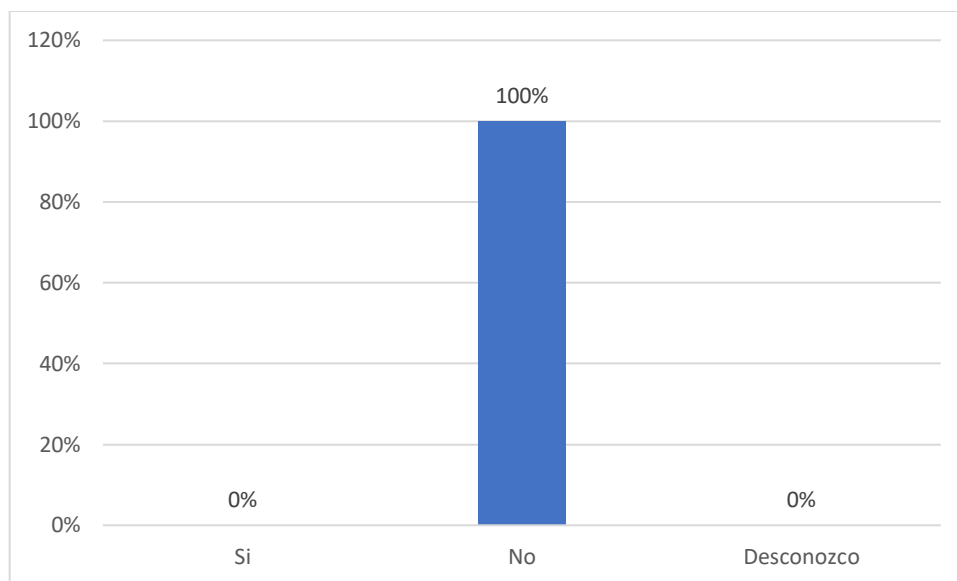
**Pregunta 12.- ¿El personal cuenta con las medidas de bioseguridad necesarias?**

**Tabla 27-3:** Medidas de bioseguridad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	1	100%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 27-3:** Medidas de bioseguridad

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El asistente de bodega afirma que si se cuenta con las medidas de bioseguridad necesarias, lo que beneficia a todos los trabajadores al protegerlos, de las diferentes amenazas a los que se encuentran expuestos en sus puesto de trabajo.

## Equipo de Producción

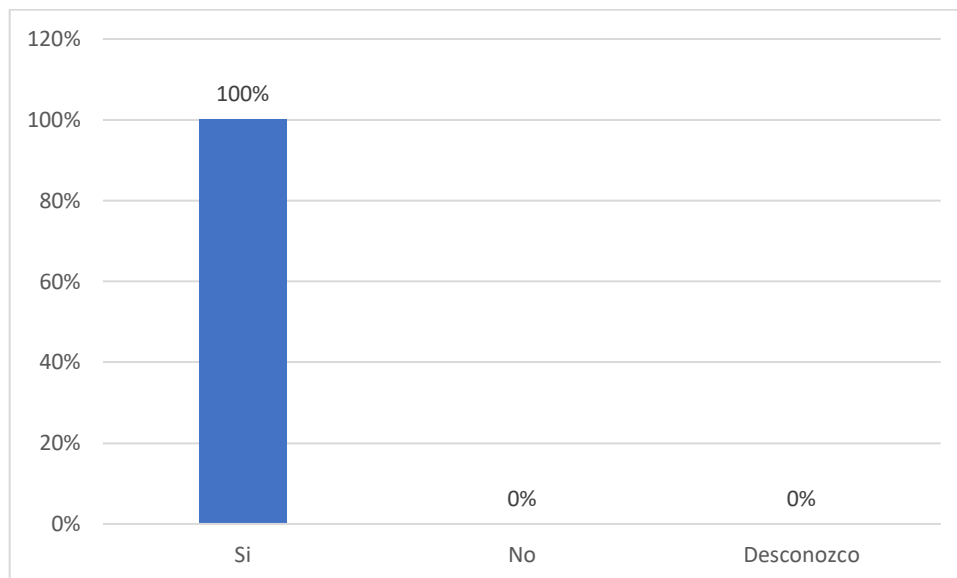
**Pregunta 10.- ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de una planificación para realizar la producción?**

**Tabla 28-3:** Planificación para realizar la producción

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 28-3:** Planificación para realizar la producción

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% del equipo de producción posee conocimiento sobre la existencia de una planificación para realizar la producción, beneficiando al área y su gestión acorde al área de ventas.

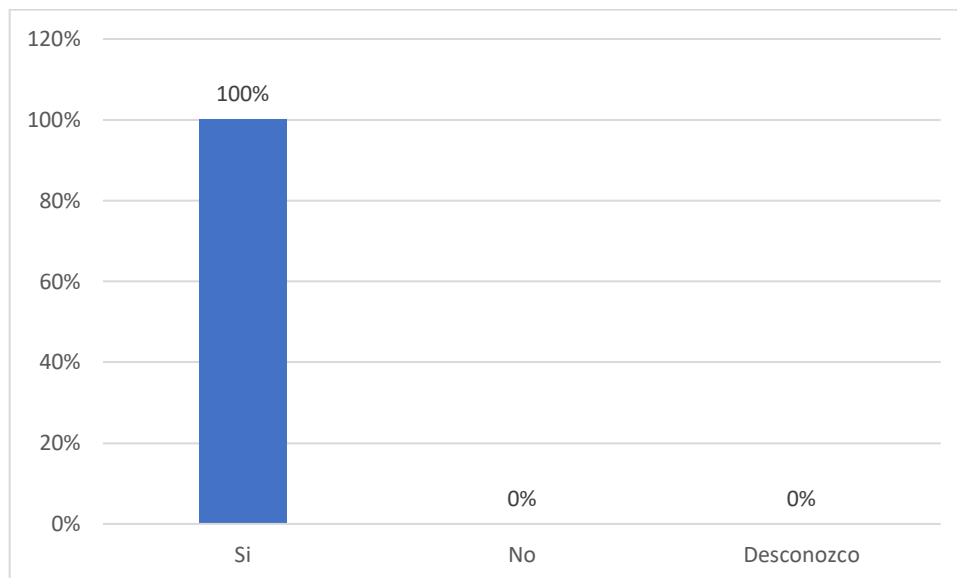
**Pregunta 11.- ¿Considera usted que se encuentran en buen estado las maquinarias de la empresa?**

**Tabla 29-3:** Maquinarias en buen estado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 29-3:** Maquinarias en buen estado

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% del equipo de producción considera que las maquinarias de la empresa se encuentran en buen estado, lo que es una fortaleza para la empresa, y permite un funcionamiento eficiente.

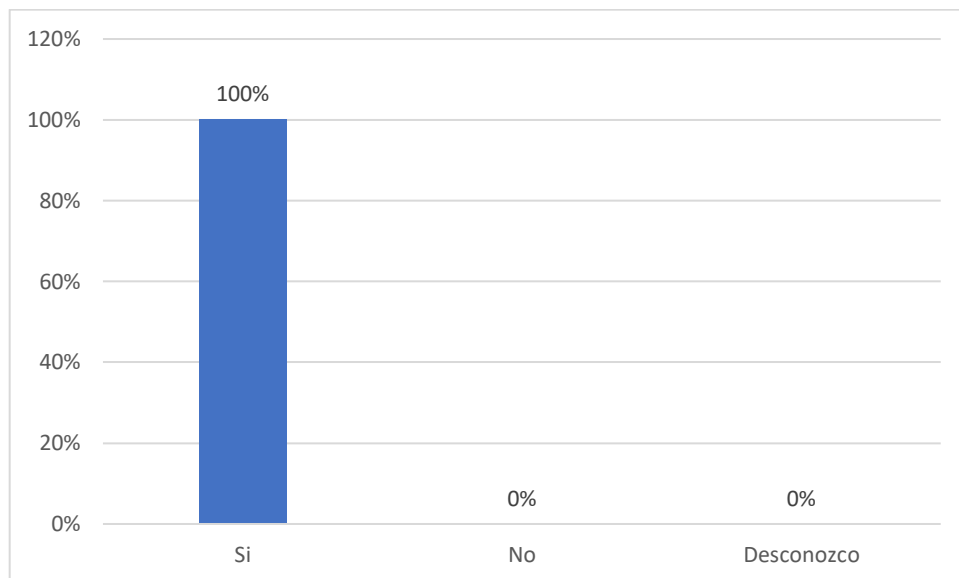
**Pregunta 12.- ¿Cree usted que las decisiones tomadas por la gerencia influyen en el área de producción?**

**Tabla 30-3:** Las decisiones de gerencia influyen en el área de producción

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Gráfico 30-3:** Las decisiones de gerencia influyen en el área de producción

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Interpretación y análisis:** El 100% del equipo de producción considera que las decisiones tomadas por la gerencia influyen en el área de producción, lo cual es beneficioso, pues entienden la relación departamental existente y la jerarquía organizacional.

### **3.1.2. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la empresa**

A continuación se muestra la entrevista aplicada al gerente de la empresa, el Arquitecto Nelson Ramos, realizada en Guano, en la empresa Neymatex, el día 13 de enero del año 2012, a las 12h30 de la mañana.

#### **1. ¿La empresa cuenta con una filosofía institucional?**

Si cuenta, está enfocada hacia el cliente y sociedad en general.

#### **2. ¿En la empresa existe un código de ética institucional?**

Si desde luego, todas empresa es importante que posee un código de ética y transparencia, y se tienen que enfocarlos a los productos que se distribuyen, es decir que sean de calidad y que la misma este reflejada en los mismos, para que el cliente este satisfecho.

#### **3. ¿Existen políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal?**

Si, en cuanto a reclutamiento de personal hay puntos básicos, pues se analiza al trabajador, su ética, su estética y en su moral. Un trabajador tiene que tener creatividad.

#### **4. ¿En la empresa existe una adecuada capacitación del personal por parte del representante legal?**

Del representante legal no, pero si se realizan capacitaciones por parte de los agentes de venta o la administración.

#### **5. ¿La empresa cuenta con organigrama funcional actualizado?**

Si, el organigrama está dirigido por un gerente, administrativos y operativos.

#### **6. ¿Cuenta con un con un foda (fortalezas como oportunidades, debilidades y amenazas)?**

Si se cuenta con un foda, pero más nos enfocamos en las fortalezas, como la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente en los volúmenes más grandes requeridos, en cuanto a las oportunidades, las más importantes es que no posee competencia, pues la empresa siempre está innovándose, en relación a las debilidades, se puede considerar la infraestructura y en relación a las amenazas, no podría citar ninguna.

#### **7. ¿Existe un adecuado control del cobro de las deudas que tienen los clientes con empresa?**

Somos muy eficientes en el retorno del dinero y los crédito a los clientes, con una cartera muy baja de déficit, para esto tenemos un buró de crédito excepcional, donde se estudian a los clientes, casi de la misma manera que lo hace un banco.

#### **8. ¿Existe un encargado que maneja el área el área de crédito?**

Si, en todas las sucursales hay responsables específicos

**9. ¿Existen políticas establecidas para la otorgación de créditos?**

Si

**10. ¿En la empresa los inventarios encuentran codificados?**

Si, todos. Tenemos un sistema bastante desarrollado, primero para almacenamiento de producto y segundo para la codificación de productos, funcionando idéntico a un supermaxi, utilizando los código de barras.

**11. ¿Se realiza un análisis financiero anualmente?**

Si, el análisis financiero se lo enfoca en el crecimiento.

**12. ¿Considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Neymatex S.A. Corporación textil para mejorar el manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa?**

Pienso que es muy importante, porque de pronto se ven áreas de manera general y creo que es necesario verlas de manera específica.

**13. ¿Considera óptima la aplicación de un modelo del Modelo Balance Score Card en su empresa?**

Pienso que es óptima su aplicación, estoy de acuerdo.

**14. ¿Qué perspectivas considera importantes, que se deben fortalecer en su empresa?**

Bueno tenemos varias, pero la perspectiva principal es llegar a tener varias sucursales en todo el país e incluso en otros países.

**3.1.2.1. Principales hallazgos y análisis de la entrevista realizada al gerente**

La empresa si cuenta con filosofía institucional y un código de ética pero no es conocido por todo el personal, en cuanto a políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal la empresa no posee un documento y un proceso específico, las capacitaciones no se las proporciona a todo el personal, aunque gerencia menciona que si se desarrolla un FODA, no existe ningún documento que lo muestre y tampoco se consideran todas las variables exógenas y endógenas existentes que pueden afectar a la empresa.

En cuanto a políticas, sistemas de cobros y manejo de inventarios existe una buena gestión, en cuanto a si la empresa realiza análisis financiero aunque se mencionó que sí, no se lo hace aplicando ningún método específico.

El gerente considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Neymatex S.A. Corporación Textil para mejorar el manejo de los recursos



económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa y está de acuerdo que se base en el Modelo Balance Score Card.

### **3.2. Propuesta: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Empresa Neymatex S.A Corporación Textil Sucursal Guano, Provincia de Chimborazo**

#### **3.2.1. *Direccionamiento estratégico***

##### **3.2.1.1. Misión**

Ofrecer la mejor calidad y variedad de productos textiles, insumos y maquinaria para el mercado ecuatoriano.

##### **3.2.1.2. Visión**

Contribuir con el crecimiento del mercado textil del Ecuador adelantándonos a las necesidades de nuestros clientes.

##### **3.2.1.3. Objetivos estratégicos**

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la empresa con los cuales se quiere dar cumplimiento a la misión empresarial.

- Mejorar la producción
- Elevar el nivel de satisfacción de los involucrados
- Mayor alcance tecnológico
- Contar con canales de distribución adecuados
- Aumento de la participación de mercado
- Instalación de punto de ventas en las principales ciudades del país

#### **3.2.2. *Diagnóstico situacional***

El diagnóstico situacional muestra la situación de la empresa en relación a los factores exógenos y endógenos, analizando su impacto en la empresa y si el mismo es una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad.

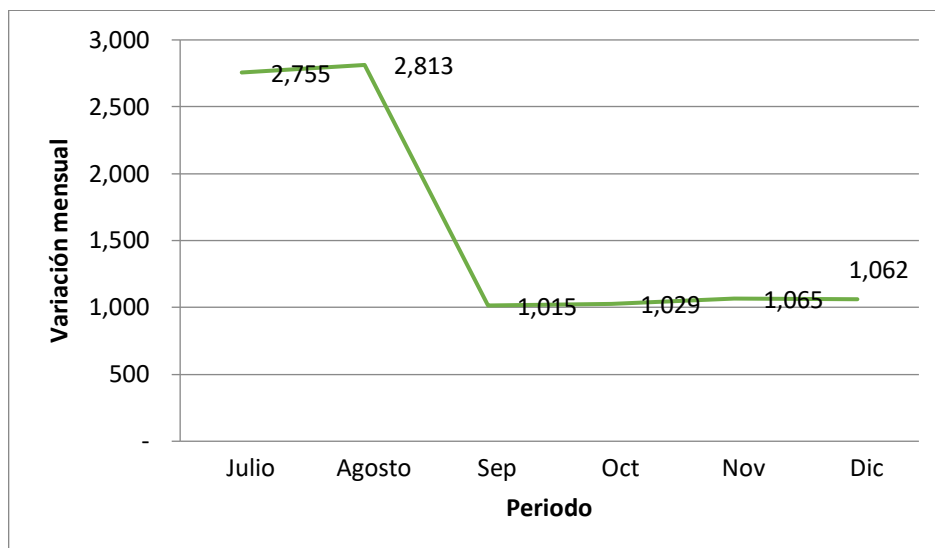
##### **3.2.2.1. Análisis externo: Macroentorno (PESTLE)**

Para el análisis del ambiente externo en relación al macroentorno se aplica la metodología PESTLE, en la cual se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, medio ambientales.

### 3.2.2.1.1. Variables políticas

#### 3.2.2.1.1.1. Riesgo país

El riesgo país en el Banco Central del Ecuador (2021), muestra una tendencia leve al alza desde el mes de septiembre.



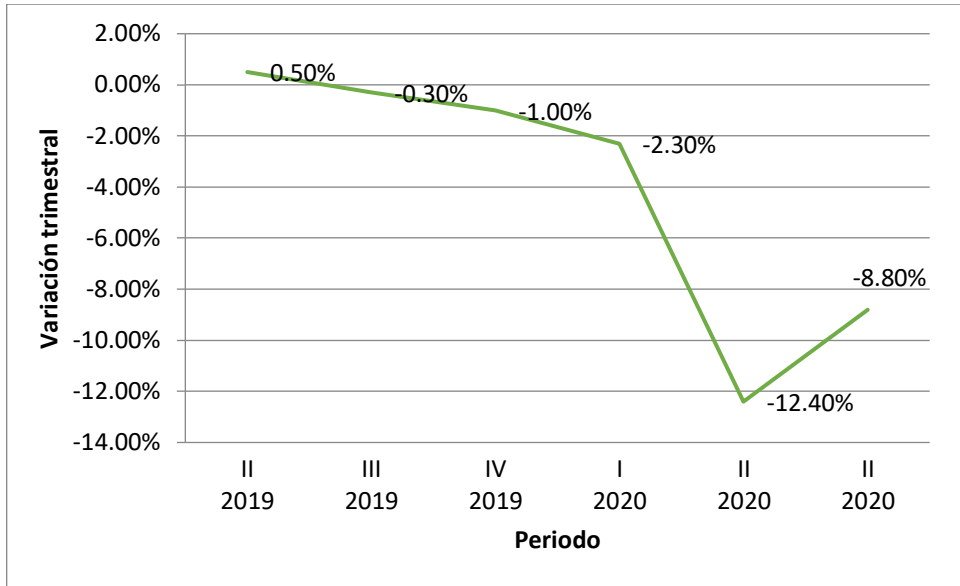
**Gráfico 31-3: Riesgo país**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

El riesgo país muestra la probabilidad de que el país no cumpla con sus obligaciones, afectando a las posibles inversiones que puedan venir desde el exterior, aunque existe una leve tendencia al alza, cabe señalar que la misma no es tan significativa como la reducción que sufrió en septiembre del 2020, en relación a la empresa y su impacto no es significativo, pues la empresa no depende de inversiones extranjeras.

### 3.2.2.1.2. Variables económicas

#### 3.2.2.1.2.1. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto del Ecuador según los últimos datos publicados por el Banco Central del Ecuador (2021), tienen una tendencia generalizada a la baja con un repunte en el último trimestre del año 2020.

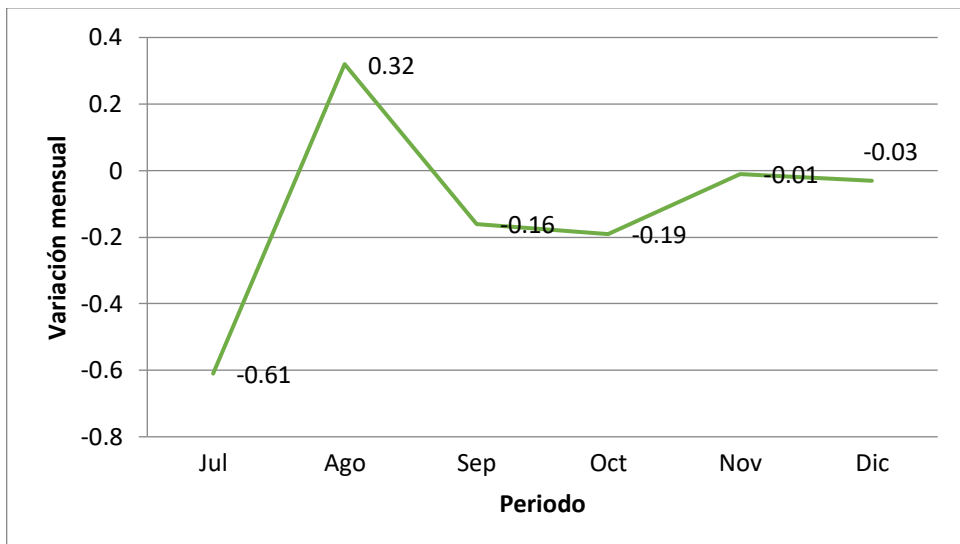


**Gráfico 32-3: Producto interno bruto**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

La tendencia generalizada a la baja y una tasa de variación negativa indica que el país atraviesa una menor producción de productos y servicios, lo que afecta a la empresa, pues un menor flujo de dinero implica que hay una menor gasto en productos.

### 3.2.2.1.2.2. Inflación

La inflación de un país indica el incremento de los precios tanto de bienes como de servicios dentro de la economía.



**Gráfico 33-3: Inflación**  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Como se aprecia según los últimos datos del Banco Central del Ecuador (2021), el último cuatrimestre mantiene valores negativos, lo que indica que existe una menor demanda de productos y servicios, lo que es un posible efecto de la situación del país al encontrarse afectado por la pandemia del coronavirus, la inflación afecta a la empresa pues también existe una contracción en la demanda de productos textiles.

### 3.2.2.1.2.3. Impuestos

La empresa Neymatex es una sociedad anónima, por lo tanto debe alinearse al régimen tributario de las compañías, es así que grava una tarifa de 12% en las transacciones de las ventas y también paga impuesto a la renta por una tasa de 25%, misma que ha sido constante. Los impuestos afectan a la liquidez de la empresa, es así que se los considera una amenaza.

### 3.2.2.1.2.4. Tasas de interés

Para el análisis de las tasas de interés se consideran las que afecta a las operaciones activas, es decir las que cobra las instituciones financieras por los préstamos.

**Tabla 31-3:** Tasas de interés

<b>Segmento</b>	<b>Tasa referencial</b>
Productivo Corporativo	8,43%
Productivo Empresarial	10,02%
Productivo PYMES	11,53%
Comercial Ordinario	10,27%
Comercial Prioritario Corporativo	8,38%
Comercial Prioritario Empresarial	9,36%
Comercial Prioritario PYMES	10,64%
Consumo Ordinario	16,58%

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2021)

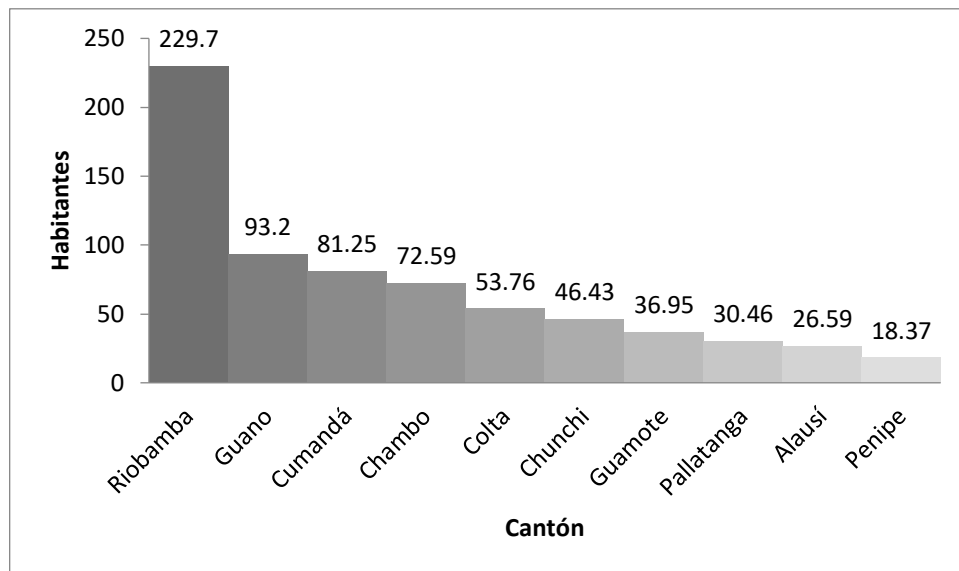
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

La empresa al ser una sociedad tiene acceso a líneas de crédito corporativas que poseen las tasas más bajas ofertadas, lo que se convierte en una gran oportunidad para realizar planes de inversión y expansión.

### 3.2.2.1.3. Variable sociales

#### 3.2.2.1.3.1. Densidad poblacional

La densidad población cuantifica el número de personas que habitan en un espacio determinado que por generalidad es de un kilómetro cuadrado. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)



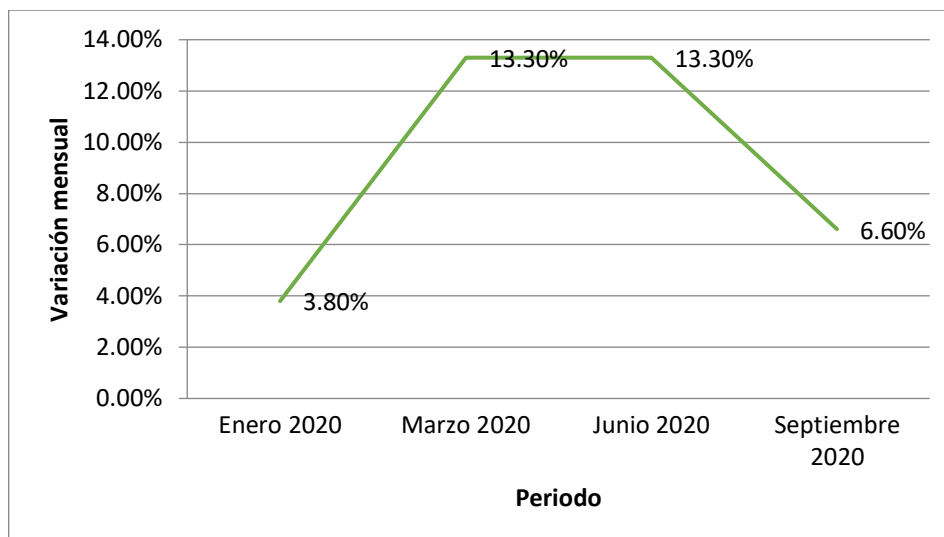
**Gráfico 34-3:** Densidad poblacional

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

La empresa aunque su planta está situada en Guano, sus productos tienen como mercado las ciudades de Riobamba, Quito y Guayaquil principalmente, es así que aunque la densidad de Riobamba es la más alta de la provincia, lo que es una oportunidad para la empresa al estar cerca de Guano, su mercado está en ciudades con mayor densidad poblacional.

#### 3.2.2.1.3.2. Desempleo

El desempleo es una de las variables sociales más importantes pues afectan a otras como la pobreza e inseguridad.



**Gráfico 35-3: Desempleo**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

El desempleo en Ecuador en el año 2020 ha sido unas de las variables más afectadas por la pandemia, misma que ha provocado despidos y cierre de empresas, ocasionado un repunte que tuvo como fecha máxima el mes de marzo, de todas maneras con las medidas de seguridad y conocimiento sobre la pandemia se ha logrado disminuir este valor a 6,6% en septiembre del 2020. En relación a Neymatex si la afecta, pues a menor empleo hay menos dinero para la adquisición de productos y servicios incluyendo los de la empresa.

#### 3.2.2.1.4. Variables legales

En la siguiente matriz se identifican las principales normativas que rigen a la empresa y que enmarcan legalmente sus actividades.

**Tabla 32-3: Variables legales**

LEY	CRITERIO
Constitución del Ecuador	Artículo 319. Promoción de las formas producción Artículo 328. Remuneraciones, utilidades
Ley de Compañías	Proporciona el marco legal para el funcionamiento y desarrollo de las actividades se la sociedad anónima.
Ley de Régimen Tributario	Marco legal sobre los impuestos que afectan a la empresa, como son el impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado.
Código de Trabajo	Ley que regula tanto a los trabajadores como a sus empleadores.
Ley de Seguridad Social	Marco legal sobre las afiliaciones, sujetos de protección y aportaciones.

Fuente: (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 42, (Ley de compañías, 2014, p. 57, Ley de régimen tributario interno, 2004, p. 125

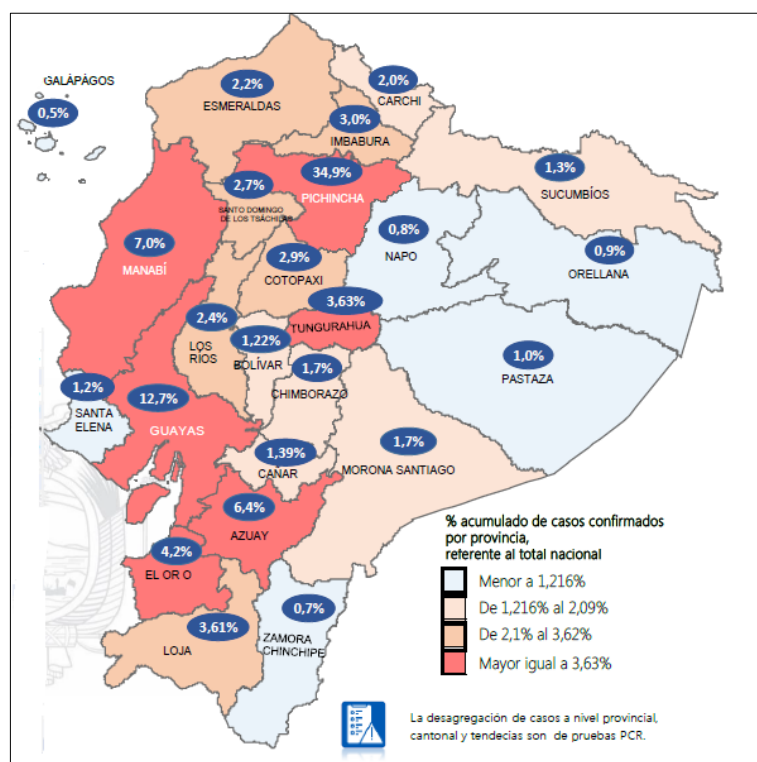
Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

La empresa se rige por ellos lineamientos de las leyes expuestas, con el fin de realizar sus actividades dentro del marco legal, evitando multas y sanciones.

### 3.2.2.1.5. Variables ambientales

#### 3.2.2.1.5.1. Covid-19

La Covid-19 es “una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus” (Organización Mundial de la Salud, 2020)



**Figura 1-3:** Covid-19 en Ecuador

Fuente: Gestion de riesgos, 2021

En Ecuador existen 252.390 casos de Covid 19 confirmados con pruebas PCR (Gestion de riesgos, 2021), en relación a la provincia de Chimborazo es la tercera con menos contagios de la región sierra a Febrero del 2021, a pesar de esto la pandemia ha afectado a la economía del mundo en general y más a los países en vías de desarrollo, la empresa en el primer semestre del año 2020 fue afectada en relación a las ventas y continuidad de las mismas, pero ahora que se conoce más sobre el virus y se puede trabajar y desarrollar las actividades siempre que se utilicen las medidas de bioseguridad, se ha recobrado la normalidad en las operaciones aunque las ventas se han reducido levemente.

### 3.2.2.1.5.2. Precipitaciones y temperatura

La temperatura de la provincia de Chimborazo esta entre los 9° C y los 24° C, el valor mínimo se da hacia los mediados de año, en cuanto a las lluvias Guano es el cantón con menor precipitaciones, lo que beneficia a la empresa, pues evita gastos de mantenimiento, de igual manera que la temperatura media de la provincia sea baja, beneficia a la venta de productos de la empresa, pues provee los insumos y materia prima para la realización de prendas de vestir. (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019, p. 492)

### 3.2.2.1.6. Variables tecnológicas

#### 3.2.2.1.6.1. Acceso a internet

En cuanto al acceso a internet, los datos refieren a la cantidad de hogares que tienen acceso al mismo.

**Tabla 33-3:** Acceso a internet

Cantón	Acceso		Total hogares	Índice de acceso cantonal
	Si	No		
Riobamba	25021	37032	62053	40,32%
Alausí	1960	9301	11261	17,41%
Colta	743	13682	14425	5,15%
Chambo	1087	2012	3099	35,08%
Chunchi	1240	2119	3359	36,92%
Guamote	525	10545	11070	4,74%
Guano	3295	8192	11487	28,68%
Pallatanga	706	2323	3029	23,31%
Penipe	552	1590	2142	25,77%
Cumandá	543	2939	3482	15,59%

**Fuente:** Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019, p. 427  
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

Guano posee un acceso del 28%, porcentaje bajo pero que no afecta a la empresa pues la misma si tiene acceso, en cuanto a la ciudad de Riobamba como principal mercado el acceso es del 40%, lo que se cataloga como una amenaza, pues no se puede realizar publicidad eficiente a través de este medio, aunque cabe mencionar que esta amenaza se ve mitigada por el acceso a internet mediante telefonía móvil.

#### 3.2.2.1.6.2. Acceso telefonía fija

El acceso a telefonía fija en los cantones de la provincia de Chimborazo es bajo, lo que es una amenaza pues el costo de la telefónica fija es menor al de la telefonía móvil, incrementado levemente los costos de comunicación tanto entre el personal, como con los clientes.



**Tabla 34-3:** Acceso telefonía fija

Cantón	Acceso		Total hogares	Índice acceso Cantonal
	Si	No		
Riobamba	7087	54966	62053	11,42%
Alausí	292	10969	11261	2,59%
Colta	128	14297	14425	0,89%
Chambo	138	2961	3099	4,45%
Chunchi	133	3226	3359	3,96%
Guamote	108	10962	11070	0,98%
Guano	293	11194	11487	2,55%
Pallatanga	46	2983	3029	1,52%
Penipe	30	2112	2142	1,40%
Cumandá	139	3343	3482	3,99%

**Fuente:** Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019, p. 421  
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

Guano apenas tiene un acceso del 2,55% a la telefonía fija, situación que no afecta a la empresa pues si se dispone de la misma, la amenaza es baja pues es fácilmente mitigable a través de la comunicación por medios electrónicos y telefonía móvil.

### 3.2.2.1.6.3. Acceso a telefonía móvil

Una de las variables más importantes para una empresa es el acceso a la telefonía móvil, en relación a su cobertura, pues facilita la comunicación con clientes, como con proveedores.

**Tabla 35-3:** Acceso telefonía móvil

Cantón	Acceso		Total hogares	Índice acceso cantonal
	Si	No		
Riobamba	43392	18661	62053	70%
Alausí	5433	5828	11261	48%
Colta	5255	9170	14425	36%
Chambo	1815	1284	3099	59%
Chunchi	1930	1429	3359	57%
Guamote	4293	6777	11070	39%
Guano	5736	5751	11487	50%
Pallatanga	1753	1276	3029	58%
Penipe	965	1177	2142	45%
Cumandá	2587	895	3482	74%

**Fuente:** Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la Provincia de Chimborazo, 2019, p. 432  
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

El Cantón Guano posee un 50% de cobertura en relación a la telefonía móvil y Riobamba un 70% porcentaje bastante significativo, pues alcanza la mayoría del área urbana donde se encuentran los clientes de la empresa, es así que facilita además la realización de publicidad por medios electrónicos y redes sociales.

#### **3.2.2.1.7. Análisis externo microentorno**

Par el análisis del ambiente externo en relación al microentorno se utiliza el análisis de las fuerzas de mercado de Michael Porter.

##### **3.2.2.1.7.1. Amenazas de nuevos competidores**

La empresa Neymatex S.A. ofrece una variedad de telas, hilos y maquinaria, por lo que por la mezcla de productos, las amenazas de nuevos competidores es muy baja, pero al dividir en productos específicos como telas e hilos si existe una mayor posibilidad de competencia, pero cabe resaltar que la empresa posee un patrimonio de más de 3.600.000, por lo que aunque existe la posibilidad de nuevos competidores por las cantidades de producto que la empresa adquiere y produce, sus costos son reducidos, lo que es una gran ventaja frente a nuevos competidores y una amenaza baja.

##### **3.2.2.1.7.2. Poder negociación de los proveedores**

Los productos de la empresa en gran medida son importados, se cuenta con una base de proveedores estable, con los cuales se negocia y aunque existe muchas más cantidad de proveedores, se ha escogido los que poseen productos de calidad, por lo que cambiar resulta en tarea difícil, lo que reduce el poder de negociación con proveedores.

##### **3.2.2.1.7.3. Poder de negociación de los clientes**

Los precios que ofrece la empresa Neymatex son altamente competitivos, por lo que se tiene una base de clientes amplia y aunque existen otros proveedores de productos los precios son altamente competitivos frente a la competencia, por lo que los clientes poseen un bajo poder de negociación.

Cabe destacar además que el sector textil tiene una amplia gama de opciones, por lo que reduce las competencias en relación al mismo tipo de productos y cuando son productos genéricos la base de precio es estándar.

##### **3.2.2.1.7.4. Rivalidad entre competidores existentes**

Los competidores existentes por situación geográfica son escasos, es así que según datos de la empresa los competidores principales, con los cuales se compite por los tipos de productos a nivel nacional son:

- Textiles del valle
- Ecuacotton
- Tornasol
- Texpac
- Flodisan
- Dismaster
- Almacenes Rosita
- El Barata

Los competidores de la empresa son fuertes tanto en variedad de productos como en precios, es así que es una de las mayores amenazas para Neymatex.

#### **3.2.2.1.7.5. Amenazas de productos sustitutos**

La empresa vende maquinaria para bordar, hilos y telas, en cuanto a las bordadoras no existe un producto específico que sustituya su operación, considerando la eficiencia de las misma, en cuanto a los hilos, como sustituto solo puede ser cambiada la materia prima con la cual se los fabrica, pero la amenaza es reducida, mismo aspecto sucede con las telas, es así que en conjunto se considera una amenaza baja.

#### **3.2.2.2. Análisis interno**

Dentro del análisis intento se analizó las áreas funcionales de la empresa, mediante técnicas de observación, entrevista y la encuesta realizada.

- Instalaciones adecuadas.
- Personal conoce las funciones a desempeñar.
- El 61% del personal menciona que no existe un buen nivel de comunicación.
- 72% del personal desconoce la misión empresarial.
- Existe un buen ambiente laboral.
- 83% del personal no realiza capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones.
- Se cuenta con un código de ética.
- El 44% del personal no lo conoce el código de ética.
- Existe un buen desempeño por parte de gerencia.
- El 94% considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa.
- Existe una planificación para el área de producción.
- El área de producción posee todas las herramientas para la realización de su trabajo.

- Existe una buena relación del área de producción con otras áreas de la empresa.
- Existe un equipo ideal de gestión de operaciones en la empresa.
- Existe una buena relación en el interior del departamento de operaciones.
- Existe una planificación para el área de operaciones.
- Existe un encargado de manejar la cartera de crédito de la empresa.
- Dentro del área de ventas se conoce todos los productos ofertados por la misma.
- Los agentes de venta brindan una clara información de los productos que ofrece la empresa.
- Los vendedores ofrecen trato amable a los clientes.
- Buen manejo de inventarios.
- No se cuentan con medidas de bioseguridad.
- Maquinarias en buen estado.
- La empresa cuenta con filosofía institucional.
- Para el reclutamiento, selección y contratación del personal se analiza su ética, estética moral y creatividad, pero claramente no existe un proceso formal.
- No posee un FODA que le permita conocer todas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Controles de cobro eficientes.
- No se realiza análisis financiero (horizontal, vertical, indicadores).

### **3.2.2.3. Análisis financiero**

Para complementar el análisis interno, se analizan los balances generales y estado de resultados de los años 2018 y 2019 que son los que a la fecha posee la empresa.

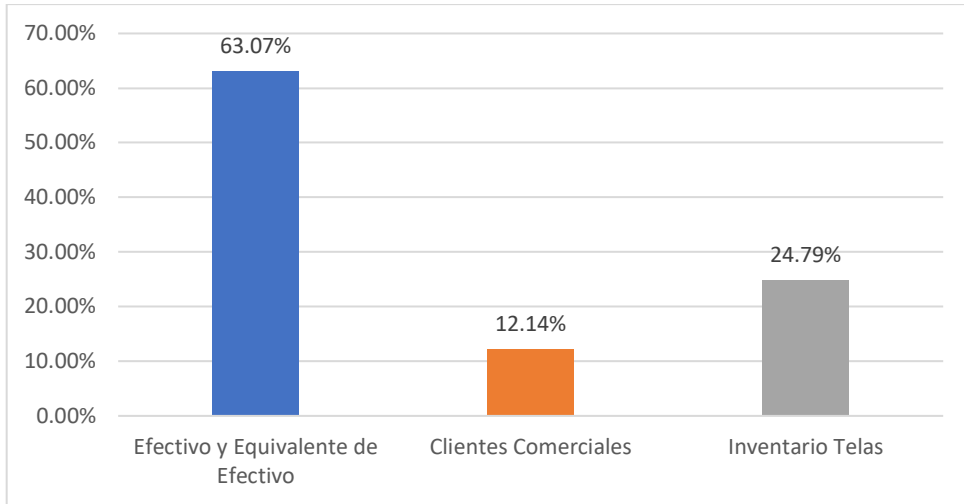
### 3.2.2.3.1. Análisis vertical

#### 3.2.2.3.1.1. Análisis vertical: Balance general 2018

Tabla 36-3: Análisis vertical: Balance general 2018

Descripción	Valor	Cuentas secundarias	Cuentas principales
<b>ACTIVOS</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$1.612.324,27	63,07%	
Clientes Comerciales	\$310.300,64	12,14%	
Inventario Telas	<u>\$633.778,17</u>	24,79%	
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>\$2.556.403,08</b>	100,00%	83,46%
<b>Activos No Corrientes</b>			
Terrenos	\$185.000,00	26,61%	
Vehículos	\$510.160,72	73,39%	
(-) Depreciación Acumulada	-\$188.488,22	-37,20%	
<b>Total de Activos NO Corrientes</b>	<b>\$506.672,50</b>	100,00%	16,54%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$3.063.075,58</b>		100,00%
<b>PASIVOS</b>			
Proveedores	\$990.390,57	59,75%	
Proveedores Exterior	\$111.607,53	6,73%	
Cuentas por pagar Nelson Ramos	\$361.824,58	21,83%	
Impuesto a la Renta Cía.	\$35.235,03	2,13%	
Participación de Trabajadores	\$24.666,73	1,49%	
Obligaciones con el IESS	\$6.031,53	0,36%	
Otros Pasivos por Beneficios empleados	\$12.101,09	0,73%	
Otros pasivos corrientes	\$115.658,79	6,98%	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$1.657.515,85</b>		54,11%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	\$800,00	0,06%	
Reservas Legal	<b>\$400,00</b>	0,03%	
Resultados Acumulados	\$1.078.747,01	76,75%	
Resultado del Ejercicio	\$325.612,72	23,17%	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$1.405.559,73</b>	100,00%	45,89%
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$3.063.075,58</b>		100,00%

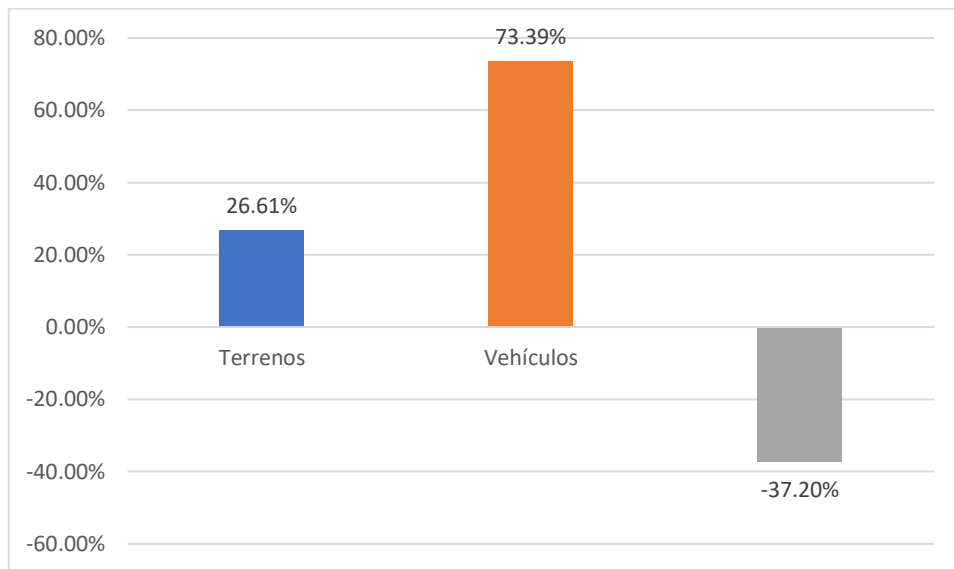
Fuente: Neymatex, 2020



**Gráfico 36-3:** Activo corriente

Fuente: Neymatex, 2020

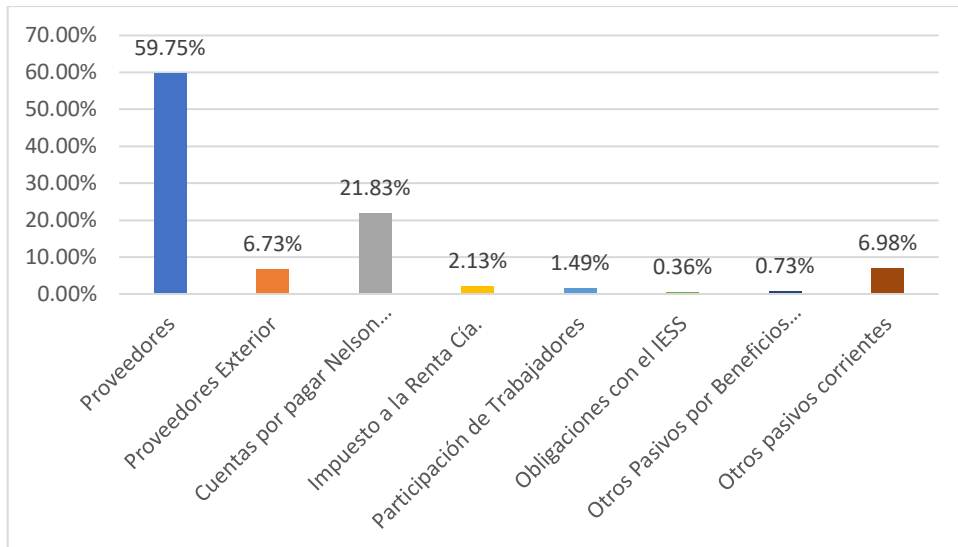
La cuenta de efectivo y equivalente de efectivo es la principal cuenta del activo corriente con \$1.612.324,27 que representa el 63,07%, seguido por los inventarios y clientes comerciales, lo que es consistente con una empresa comercializadora, de todas maneras se debe observar la cuenta de efectivo y considerar la existencia de dinero subutilizado.



**Gráfico 37-3:** Activo no corriente

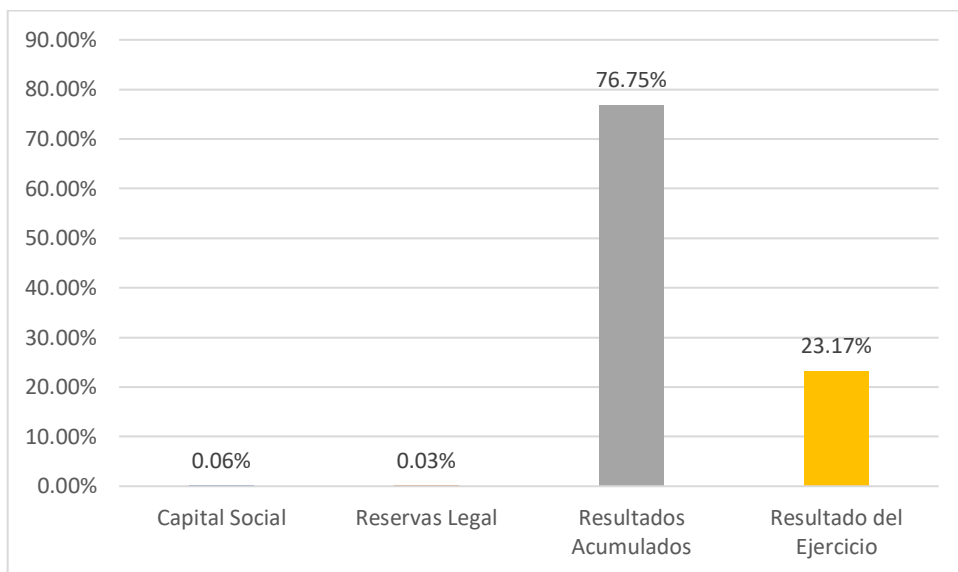
Fuente: Neymatex, 2020

Las empresa en cuanto al activo no corriente, posee su cuenta principal en vehículos seguida por los terrenos.



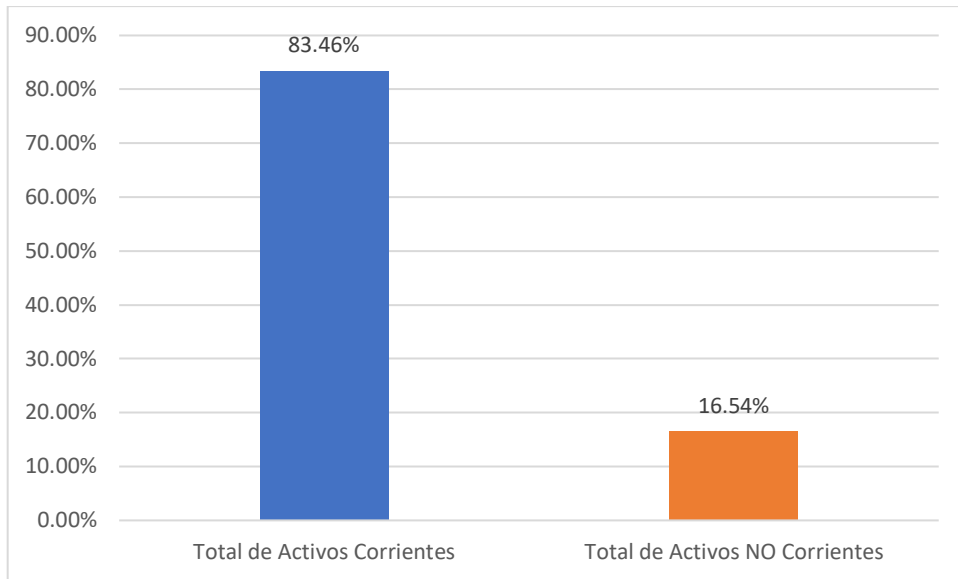
**Gráfico 38-3: Pasivos**  
Fuente: Neymatex, 2020

La principal cuenta de pasivo corriente son los proveedores representando por si sola el 59,75%, seguido por las cuentas por pagar a Nelson Ramos.



**Gráfico 39-3: Patrimonio**  
Fuente: Neymatex, 2020

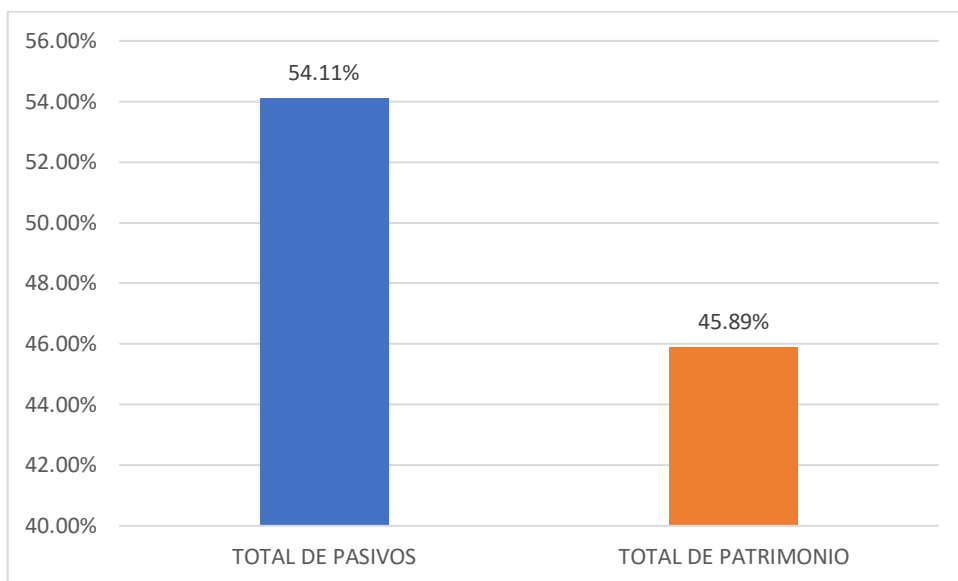
Los resultados acumulados son la principal cuenta de patrimonio seguido por los resultados del ejercicio que representan un 23,17% del patrimonio.



**Gráfico 40-3:** Total de activo

Fuente: Neymatex, 2020

La principal cuenta del activo son los activos corrientes con el 83,46%, frente a un 16,54% de los activos no corrientes, consistente con una empresa comercializadora.



**Gráfico 41-3:** Pasivo y patrimonio

Fuente: Neymatex, 2020

Como se aprecia en el gráfico los pasivos son el 54,11% del total de pasivo y patrimonio, frente a un 45,89%, lo que indica una alta carga de deuda de la empresa.

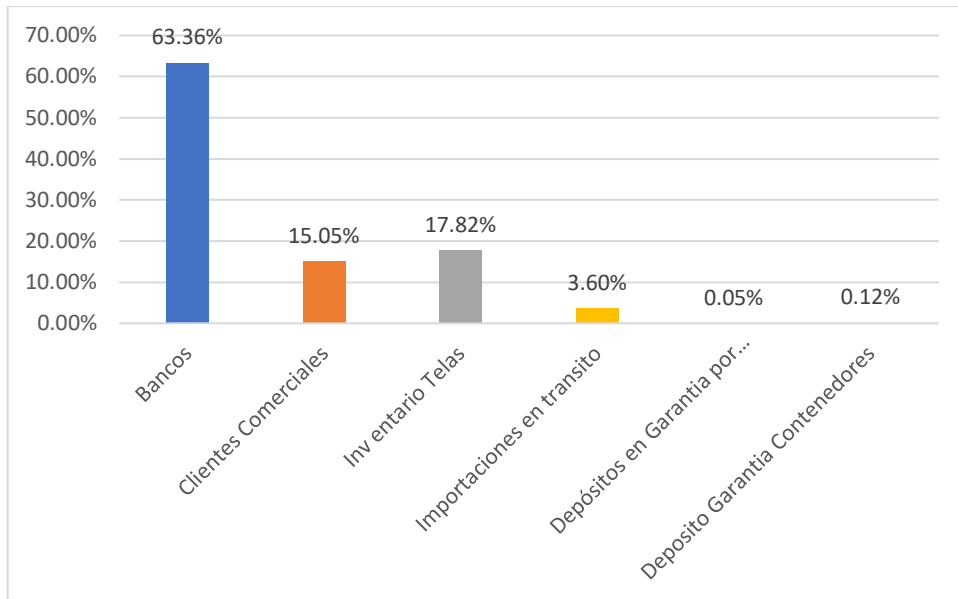


### 3.2.2.3.1.2. Análisis vertical: Balance general 2019

Tabla 37-3: Análisis vertical: Balance general 2019

<b>Activos</b>		Cuentas secundarias	Cuentas principales
<b>Activo Corriente</b>			
Bancos	\$1.621.329,54	63,36%	
Cientes Comerciales	\$385.066,09	15,05%	
Inventario Telas	\$455.854,28	17,82%	
Importaciones en transito	\$92.153,50	3,60%	
Depósitos en Garantía por arriendos	\$1.400,00	0,05%	
Deposito Garantía Contenedores	\$3.000,00	0,12%	
<b>Total Activo Corriente</b>	\$2.558.803,41	100,00%	91,51%
<b>Activo No Corriente</b>			
Terrenos	\$185.000,00	26,61%	
Vehículos. equipos de transporte	\$510.271,72	73,39%	
(-) Depreciación Acum Propiedades. Planta y Equipo	-\$457.980,35	-16,38%	
<b>Total Activo No Corriente</b>	\$237.291,37	8,49%	8,49%
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	\$2.796.094,78	100,00%	
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Proveedores	\$966.831,96	75,19%	
Total Obligaciones con IESS	\$7.645,50	0,59%	
Total Beneficios Sociales	\$23.473,28	1,83%	
Participación de Trabajadores	\$31.769,52	2,47%	
Impuesto a la Renta Cía.	\$111.416,60	8,67%	
Otras obligaciones	\$144.650,20	11,25%	
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	\$1.285.787,06	100,00%	45,99%
<b>Patrimonio</b>			
Capital Social suscrito o pagado	\$800,00	0,05%	
Reserva Legal	\$400,00	0,03%	
Resultados Acumulados	\$1.179.387,26	78,09%	
Resultado del Ejercicio	\$329.720,46	21,83%	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	\$1.510.307,72	100,00%	54,01%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$2.796.094,78	185,13%	100,00%

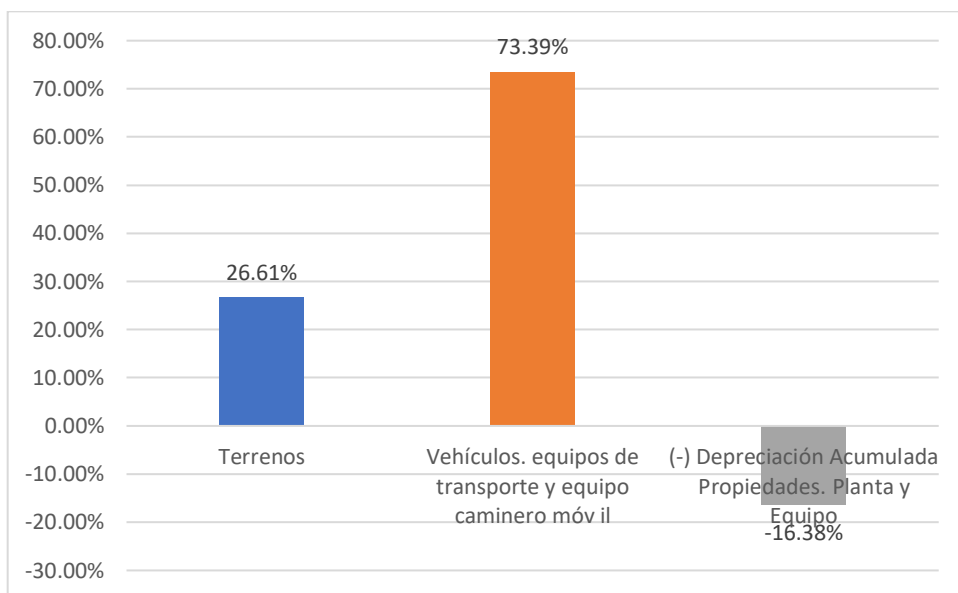
Fuente: (Neymatex, 2020)



**Gráfico 42-3:** Activo corriente

Fuente: Neymatex, 2020

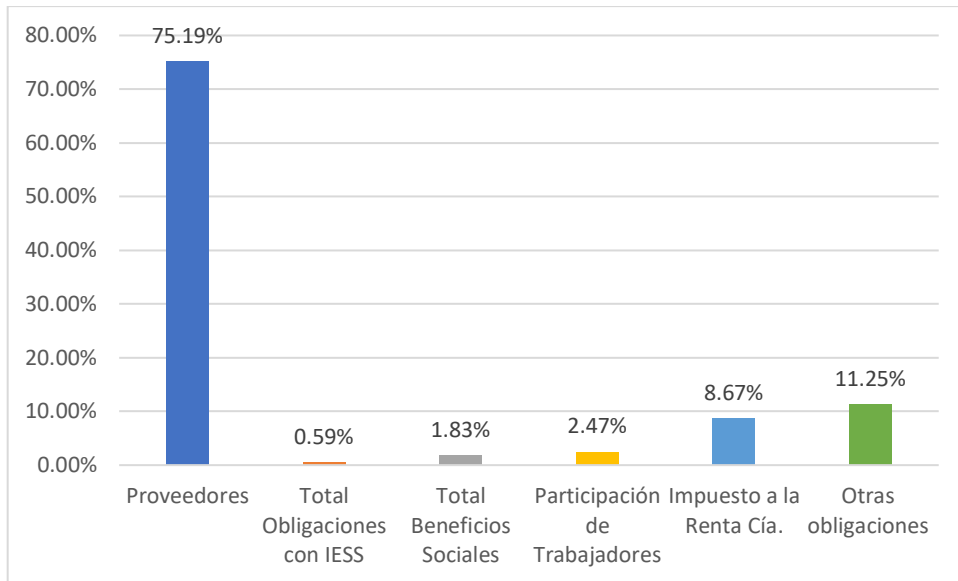
La cuenta de bancos es la principal cuenta del activo corriente con \$1.621.329,54 que representa el 63,36%, seguido por los inventarios y clientes comerciales, lo que es consistente con una empresa comercializadora, de todas maneras se debe observar la cuenta de efectivo y considerar la existencia de dinero subutilizado, además de que la cuenta clientes comerciales es del 15,05% lo que indica analizar las políticas de crédito.



**Gráfico 43-3:** Activo no corriente

Fuente: Neymatex, 2020

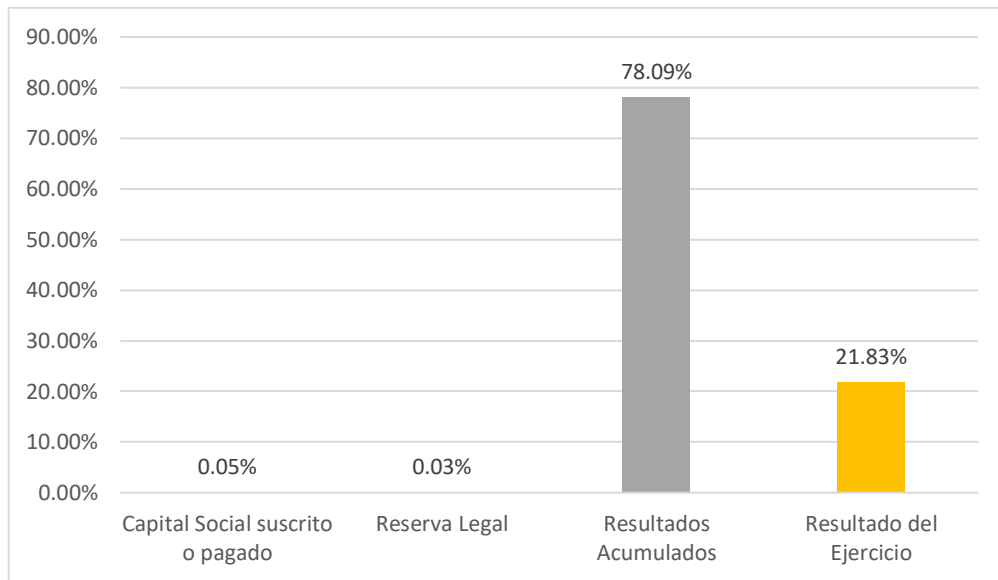
Las empresa en cuanto al activo no corriente, posee su cuenta principal en vehículos seguida por los terrenos.



**Gráfico 44-3: Pasivo**

Fuente: Neymatex, 2020

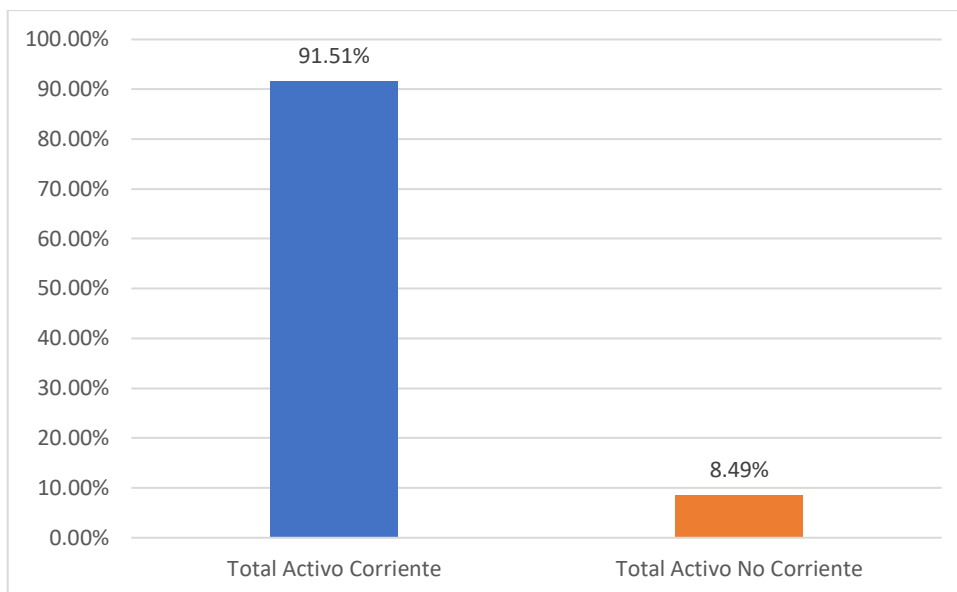
La principal cuenta de pasivo corriente son los proveedores representando por si sola el 75,19%, seguido por otras obligaciones, por lo que es necesario tratar de reducir las obligaciones con proveedores pues en términos absolutos ascienden a \$966.831,96, lo que es una cantidad bastante considerable.



**Gráfico 45-3: Patrimonio**

Fuente: Neymatex, 2020

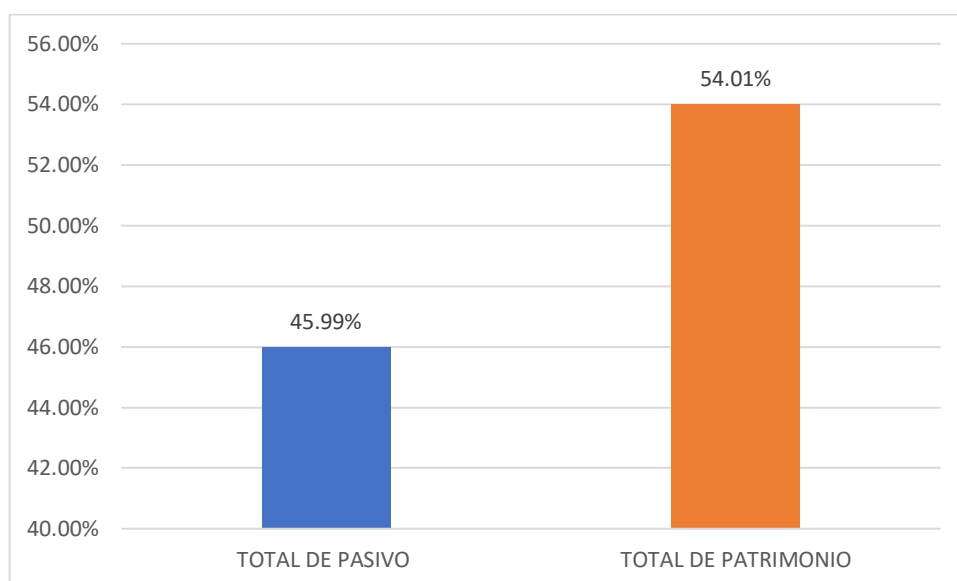
Los resultados acumulados son la principal cuenta de patrimonio seguido por los resultados del ejercicio que representan un 21,83% del patrimonio.



**Gráfico 46-3:** Total de activo

Fuente: Neymatex, 2020

La principal cuenta del activo son los activos corrientes con el 91,51%, frente a un 8,49% de los activos no corrientes, valores consistentes con la actividad de la empresa comercializadora.



**Gráfico 47-3:** Pasivo y patrimonio

Fuente: Neymatex, 2020

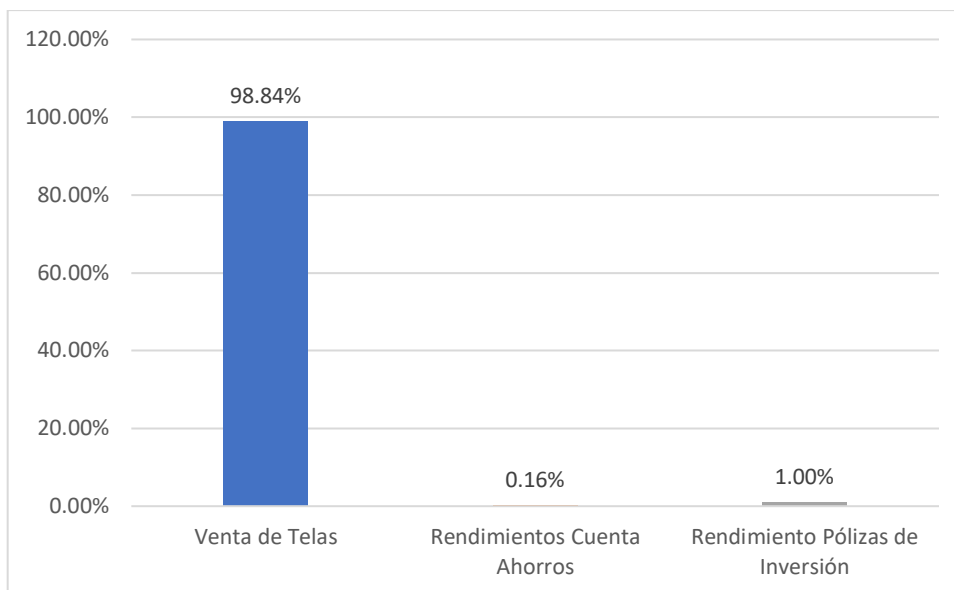
Como se aprecia en el gráfico los pasivos son el 45,99% del total de pasivo y patrimonio, frente a un 54,01%, lo que indica una alta carga de deuda de la empresa.

### 3.2.2.3.1.3. Análisis vertical: Estado de resultados 2018

**Tabla 38-3:** Análisis vertical: Estado de resultados 2018

Descripción	Valor	Cuentas secundarias	Cuentas principales
Venta de Telas	\$10.251.320,12	98,84%	
Rendimientos Cuenta Ahorros	\$16.899,29	0,16%	
Rendimiento Pólizas de Inversión	\$103.471,66	1,00%	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$10.371.691,07</b>	100,00%	100,00%
<b>Costos de ventas</b>			
Costo Inventario Inicial	\$550.390,52	6,57%	
Compras Locales	\$1.910.757,25	22,80%	
Importaciones	\$6.551.533,84	78,19%	
Costo Inventario final	-\$633.778,17	-7,56%	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$8.378.903,44</b>	100,00%	80,79%
<b>(-) Gastos</b>			
Sueldos	\$508.870,16	33,24%	
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos	\$97.853,59	6,39%	
Gastos de Publicidad	\$10.478,10	0,68%	
Tramites aéreos (muestras)	\$6.093,88	0,40%	
Transporte Mercaderías	\$97.100,00	6,34%	
Gastos de Gestión Adam	\$323.972,26	21,16%	
Muebles y Enseres(Gasto)	\$2.779,07	0,18%	
Suministros para despacho	\$12.571,72	0,82%	
Suministros de Oficina y computación	\$21.012,35	1,37%	
Mantenimiento	\$193.529,35	12,64%	
Otros gastos	\$256.462,10	16,75%	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$1.530.722,58</b>	100,00%	14,76%
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>\$462.065,05</b>	100,00%	
Gasto Participación trabajadores	\$69.309,76	21,29%	
Gastos Impuesto Causado	\$67.142,57	20,62%	
<b>Neto para los Accionistas</b>	<b>\$325.612,72</b>	100,00%	3,14%

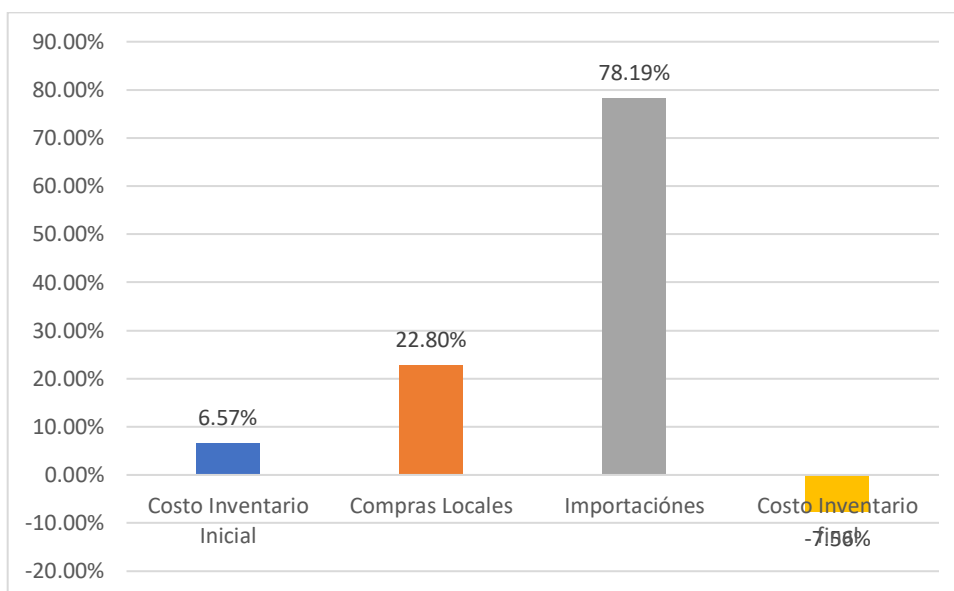
Fuente: (Neymatex, 2020)



**Gráfico 48-3: Ingresos**

Fuente: Neymatex, 2020

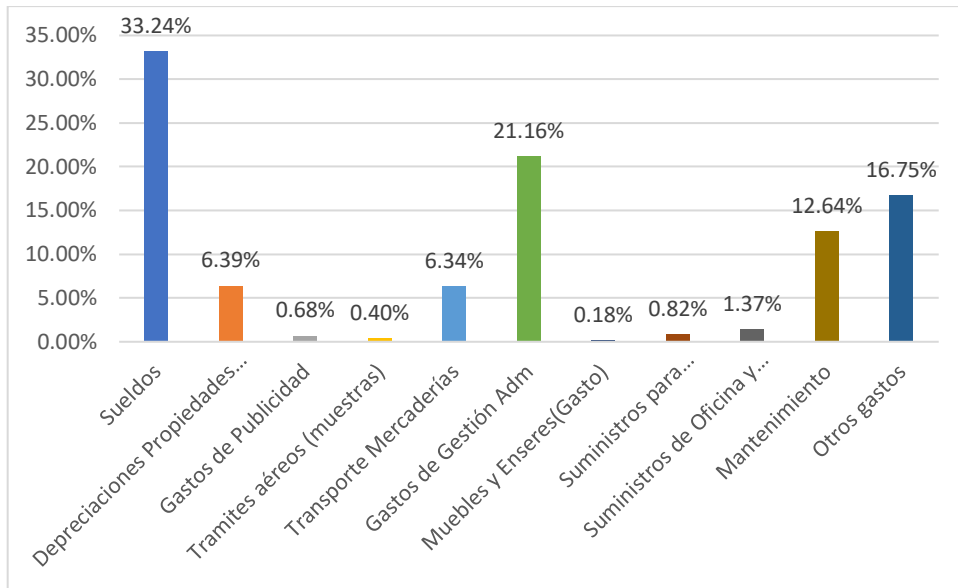
El principal ingreso de la empresa es la venta de telas, lo que es consistente con su actividad principal, seguida están los ingreso de rendimientos financieros, tanto de la cuenta de ahorros como de inversiones.



**Gráfico 49-3: Costos**

Fuente: Neymatex, 2020

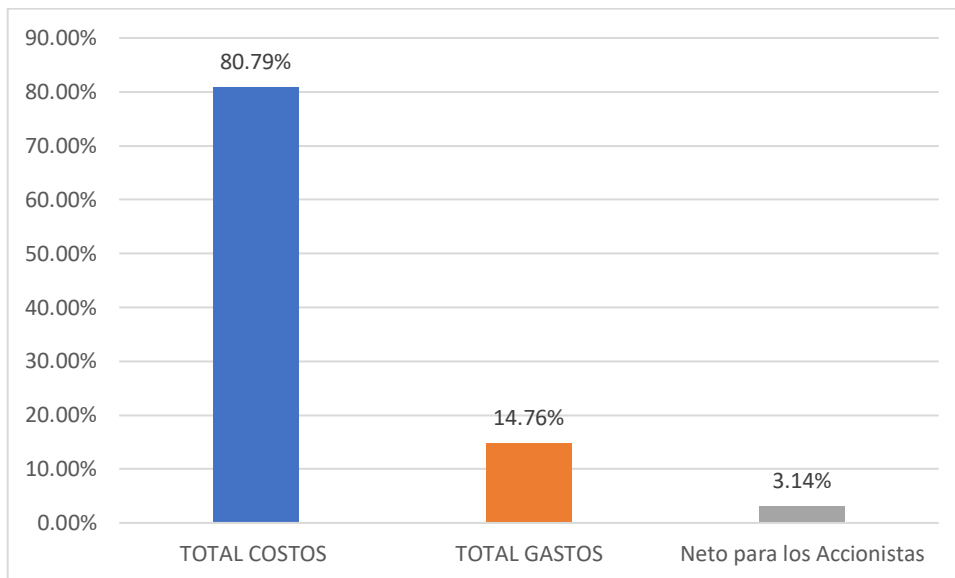
El principal costo de la empresa son las importaciones con el 78,19% , seguido por las compras locales con el 22,80%, lo que se justifica al ser una empresa importadora comercializadora.



**Gráfico 50-3: Gastos**

Fuente: Neymatex, 2020

Los principales gastos de la empresa son los sueldos, los cuales incluyen decimos y beneficios sociales, seguidos por los gastos de gestión administrativa, otros gastos y el mantenimiento, principalmente de edificios y equipo de oficina.



**Gráfico 51-3: Cuentas principales en relación a las ventas**

Fuente: Neymatex, 2020

En relación a las cuentas principales en relación a las ventas los gastos representan un 80,79%, los gastos un 14,76%, lo que deja una utilidad neta para los accionistas de 3,14%.

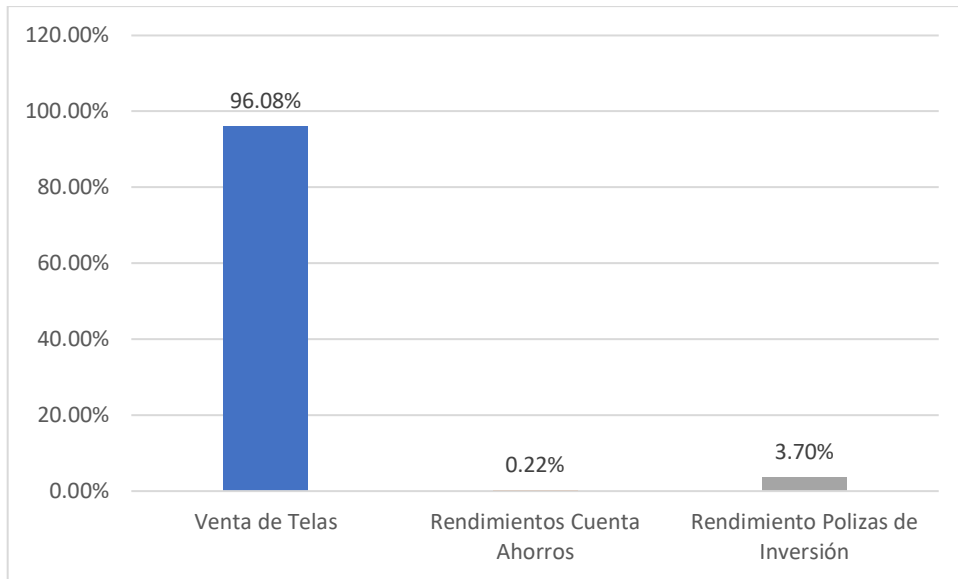
### 3.2.2.3.1.4. Análisis vertical: Estado de resultados 2019

**Tabla 39-3:** Análisis vertical: Estado de resultados 2019

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Cuenta Secundaria</b>	<b>Cuenta Principal</b>
Venta de Telas	\$10.835.536,23	96,08%	
Rendimientos Cuenta Ahorros	\$24.416,00	0,22%	
Rendimiento Pólizas de Inversión	\$417.501,17	3,70%	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$11.277.453,40</b>	100,00%	100,00%
<b>(-) Costos de Ventas</b>			
Costo Inventario Inicial	\$485.350,00	5,51%	
Compras Locales	\$2.330.954,70	26,47%	
Importaciones	\$6.446.346,82	73,20%	
Inventario final	-\$455.854,28	-5,18%	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$8.806.797,24</b>	100,00%	78,09%
<b>(-) Gastos</b>			
Sueldos	\$515.654,94	25,79%	
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos Adm	\$269.532,12	13,48%	
Gastos de Publicidad	\$18.533,14	0,93%	
Peajes y transporte aéreo	\$8.919,33	0,45%	
Transporte Mercaderías	\$7.329,34	0,37%	
Gastos de Gestión Adm	\$49.785,00	2,49%	
Muebles y Enseres(Gasto)	\$1.325,00	0,07%	
Suministros para despacho(rollos. fundas. etiquetas)	\$465.609,06	23,29%	
Suministros de Oficina y computación	\$35.288,57	1,77%	
Mantenimiento	\$317.652,18	15,89%	
Otros gastos	\$309.630,68	15,49%	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$1.999.259,36</b>	100,00%	17,73%
<b>UTILIDAD CONTABLE</b>	<b>\$471.396,80</b>	100,00%	
(-) Participación trabajadores	\$31.769,52	9,64%	
(-) Impuesto Causado	\$109.906,82	33,33%	
<b>UTILIDAD NETA PARA ACCIONISTA</b>	<b>\$329.720,46</b>	100,00%	2,92%

Fuente: (Neymatex, 2020)

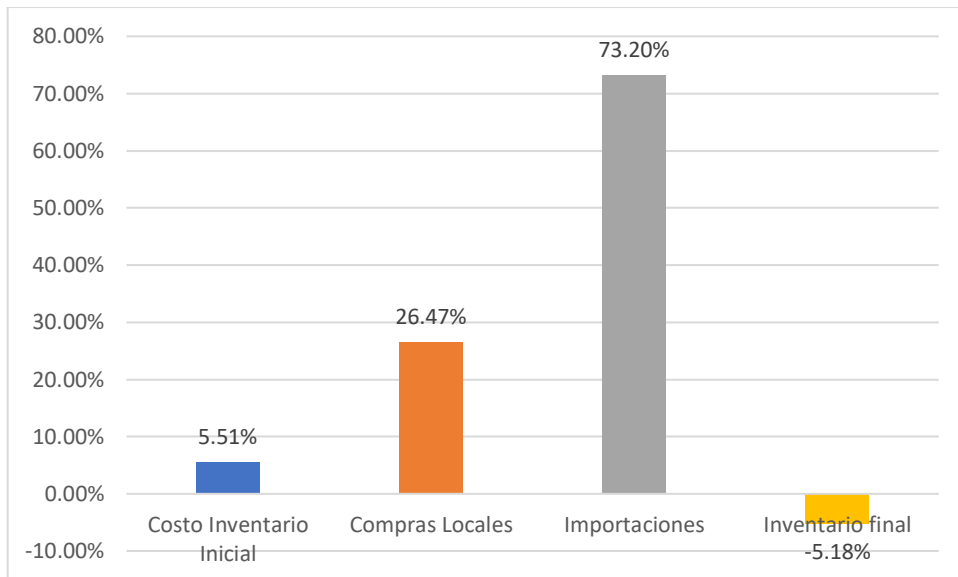




**Gráfico 52-3: Ventas**

Fuente: Neymatex, 2020

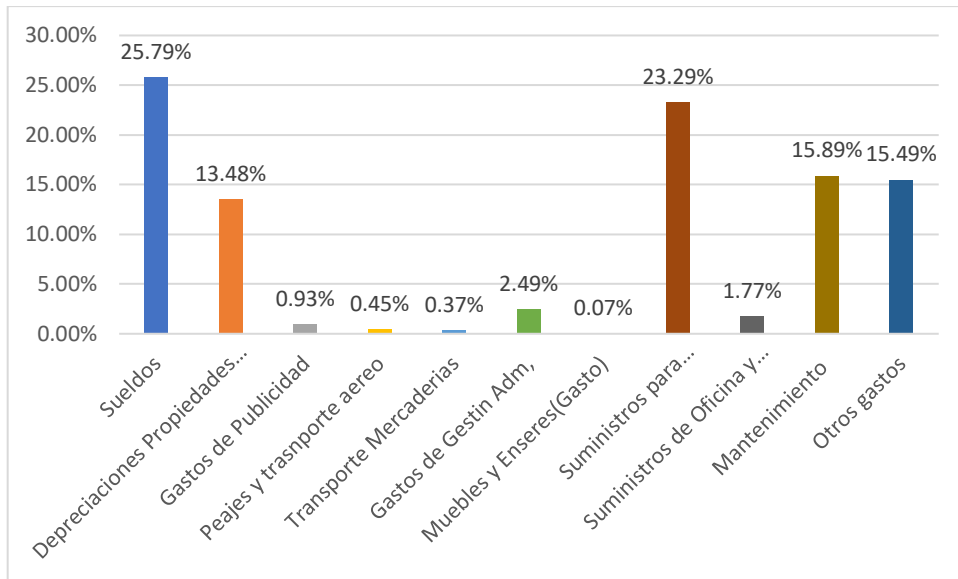
El principal ingreso de la empresa es la venta de telas, lo que es consistente con su actividad principal, seguida están los ingresos de rendimientos financieros, tanto de la cuenta de ahorros como de inversiones.



**Gráfico 53-3: Costos**

Fuente: Neymatex, 2020

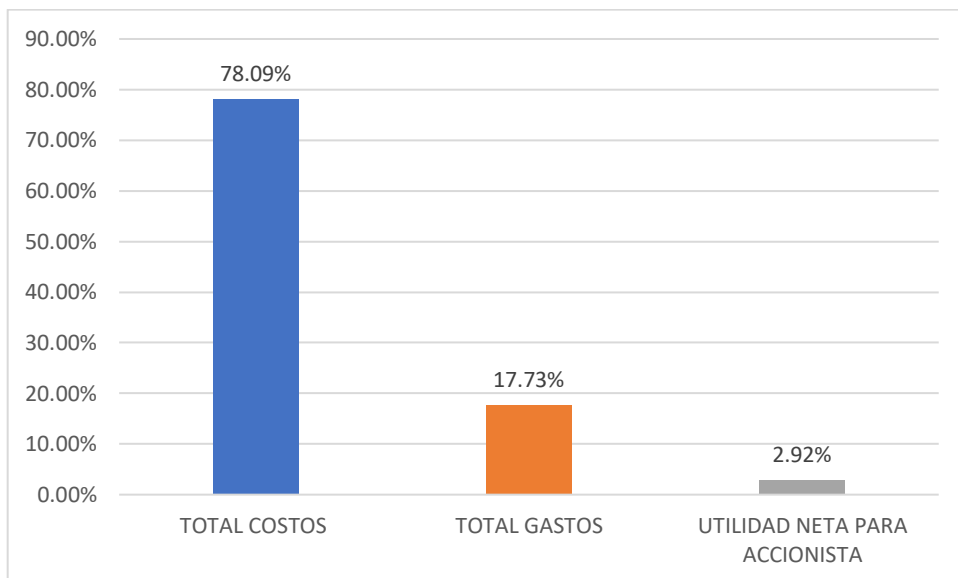
El principal costo de la empresa son las importaciones con el 73,20%, seguido por las compras locales con el 26,47%, lo que se justifica al ser una empresa importadora comercializadora.



**Gráfico 54-3: Gastos**

Fuente: Neymatex, 2020

Los principales gastos de la empresa son los sueldos, los cuales incluyen décimos y beneficios sociales, seguidos por los suministros para despacho, el mantenimiento, principalmente de edificios y equipo de oficina, otros gastos y la depreciación de propiedades planta y equipos.



**Gráfico 55-3: Cuentas principales en relación a las ventas**

Fuente: Neymatex, 2020

En relación a las cuentas principales en relación a las ventas los gastos representan un 78,09%, los gastos un 17,73%, lo que deja una utilidad neta para los accionistas de 2,92%.

### 3.2.2.3.2. Análisis horizontal

#### 3.2.2.3.2.1. Análisis horizontal: Balance general

**Tabla 40-3:** Análisis horizontal: Balance general

Descripción	2018	2019	Variación absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$1.612.324,27	\$1.621.329,54	\$ 9.005,27	0,56%
Clientes Comerciales	\$310.300,64	\$385.066,09	\$ 74.765,45	24,09%
Inventario Telas	\$633.778,17	\$455.854,28	-\$ 177.923,89	-28,07%
Importaciones en transito	\$0,00	\$92.153,50	\$ 92.153,50	100,00%
Depósitos en Garantía por arriendos	\$0,00	\$1.400,00	\$ 1.400,00	100,00%
Deposito Garantía Contenedores	\$0,00	\$3.000,00	\$ 3.000,00	100,00%
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>\$2.556.403,08</b>	<b>\$2.558.803,41</b>	<b>\$ 2.400,33</b>	<b>0,09%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Terrenos	\$185.000,00	\$185.000,00	\$ 0,00	0,00%
Vehículos	\$510.160,72	\$510.271,72	\$ 111,00	0,02%
(-) Depreciación Acumulada	-\$188.488,22	-\$457.980,35	-\$ 269.492,13	142,98%
<b>Total de Activos NO Corrientes</b>	<b>\$506.672,50</b>	<b>\$237.291,37</b>	<b>-\$ 269.381,13</b>	<b>-53,17%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$3.063.075,58</b>	<b>\$2.796.094,78</b>	<b>-\$ 266.980,80</b>	<b>-8,72%</b>
<b>Pasivos</b>				
Proveedores	\$990.390,57	\$966.831,96	-\$ 23.558,61	-2,38%
Proveedores Exterior	\$111.607,53	\$ 0	-\$ 111.607,53	-100,00%
Cuentas por pagar Nelson Ramos	\$361.824,58	\$ 0	-\$ 361.824,58	-100,00%
Obligaciones con el IESS	\$6.031,53	\$7.645,50	\$ 1.613,97	26,76%
Otros Pasivos por Ben. imp.	\$12.101,09	\$23.473,28	\$ 11.372,19	93,98%
Participación de Trabajadores	\$24.666,73	\$31.769,52	\$ 7.102,79	28,80%
Impuesto a la Renta Cía.	\$35.235,03	\$111.416,60	\$ 76.181,57	216,21%
Otros pasivos corrientes	\$115.658,79	\$144.650,20	\$ 28.991,41	25,07%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$1.657.515,85</b>	<b>\$1.285.787,06</b>	<b>-\$ 371.728,79</b>	<b>-22,43%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	\$800,00	\$800,00	\$ 0,00	0,00%
Reservas Legal	\$400,00	\$400,00	\$ 0,00	0,00%
Resultados Acumulados	\$1.078.747,01	\$1.179.387,26	\$ 100.640,25	9,33%
Resultado del Ejercicio	\$325.612,72	\$329.720,46	\$ 4.107,74	1,26%
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$1.405.559,73</b>	<b>\$1.510.307,72</b>	<b>\$ 104.747,99</b>	<b>7,45%</b>
<b>Total de pasivos y patrimonio</b>	<b>\$3.063.075,58</b>	<b>\$2.796.094,78</b>	<b>-\$ 266.980,80</b>	<b>-8,72%</b>

Fuente: (Neymatex, 2020)

En relación al análisis del activo corriente se incrementaron las cuentas de importaciones en tránsito, los depósitos en garantía por arriendos y los depósitos garantía de contenedores, por la actividad de importación realizada, el inventario de telas disminuyó en un 28,07% y los clientes comerciales incrementaron un 24,09%.

El activos no corriente dentro de terrenos no sufrió ninguna variación y en cuanto a vehículos apenas varió \$ 111,00 que representa el 0,02%, la depreciación acumulada por su parte se incrementó un 142,98%.

En cuanto al pasivo, se han cancelado las deudas con proveedores exterior y con Nelson Ramos, se disminuyó las deudas con proveedores locales un 2,38%, las obligaciones con el iess ascendieron un 26,76%, al igual que otro pasivos por beneficios a empleados en un 93,98%, se incrementaron la participación de trabajadores un 28,80% y otros pasivos corrientes un 25,07%, el pago de impuesto a la renta es la cuenta con más variación con el 216,21%.

El patrimonio no tuvo variaciones las cuentas de capital social ni reservas legal, más se incrementaron las de resultados acumulados y resultado del ejercicio en un 9,33% y 1,26% respectivamente.

El total del activo disminuyó un -8,72%, debido principalmente a la depreciación acumulada y disminución del inventario en telas, en relación, el pasivo disminuyó un 22,43% debido a la eliminación de deudas proveedores exterior y cuentas por pagar Nelson Ramos y el patrimonio se incrementó un 7,45% en base a un aumento en resultados acumulados y resultado del ejercicio.

### 3.2.2.3.2.2. Análisis horizontal: Estado de resultados

**Tabla 41-3:** Análisis horizontal: resultados

Descripción	2018	2019	Variación absoluta	Variación relativa
Venta de Telas	\$10.251.320,12	\$10.835.536,23	\$ 584.216,11	5,70%
Rendimientos Cuenta Ahorros	\$16.899,29	\$24.416,00	\$ 7.516,71	44,48%
Rendimiento Pólizas de Inversión	\$103.471,66	\$417.501,17	\$ 314.029,51	303,49%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$10.371.691,07</b>	<b>\$11.277.453,40</b>	\$ 905.762,33	8,73%
<b>Costos de ventas</b>				
Costo Inventario Inicial	\$550.390,52	\$485.350,00	-\$ 65.040,52	-11,82%
Compras Locales	\$1.910.757,25	\$2.330.954,70	\$ 420.197,45	21,99%
Importaciones	\$6.551.533,84	\$6.446.346,82	-\$ 105.187,02	-1,61%
Costo Inventario final	-\$633.778,17	-\$455.854,28	\$ 177.923,89	-28,07%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$8.378.903,44</b>	<b>\$8.806.797,24</b>	\$ 427.893,80	5,11%
<b>(-) Gastos</b>				
Sueldos	\$508.870,16	\$515.654,94	\$ 6.784,78	1,33%
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos Adm	\$97.853,59	\$269.532,12	\$ 171.678,53	175,44%
Gastos de Publicidad	\$10.478,10	\$18.533,14	\$ 8.055,04	76,88%
Tramites aéreos (muestras)	\$6.093,88	\$8.919,33	\$ 2.825,45	46,37%
Transporte Mercaderías	\$97.100,00	\$7.329,34	-\$ 89.770,66	-92,45%
Gastos de Gestión Adm	\$323.972,26	\$49.785,00	-\$ 274.187,26	-84,63%
Muebles y Enseres(Gasto)	\$2.779,07	\$1.325,00	-\$ 1.454,07	-52,32%
Suministros para despacho(rollos.fundas.etiquetas)	\$12.571,72	\$465.609,06	\$ 453.037,34	3603,62%
Suministros de Oficina y computación	\$21.012,35	\$35.288,57	\$ 14.276,22	67,94%
Mantenimiento	\$193.529,35	\$317.652,18	\$ 124.122,83	64,14%
Otros gastos	\$256.462,10	\$309.630,68	\$ 53.168,58	20,73%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$1.530.722,58</b>	<b>\$1.999.259,36</b>	\$ 468.536,78	30,61%
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>\$462.065,05</b>	<b>\$471.396,80</b>	\$ 9.331,75	2,02%
Gasto Participación trabajadores	\$69.309,76	\$31.769,52	-\$ 37.540,24	-54,16%
Gastos Impuesto Causado	\$67.142,57	\$109.906,82	\$ 42.764,25	63,69%
<b>Neto para los Accionistas</b>	<b>\$325.612,72</b>	<b>\$329.720,46</b>	\$ 4.107,74	1,26%

Fuente: (Neymatex, 2020)

El principal ingreso de la empresa que es la venta de telas se ha incrementado en un 5,70%, que a pesar el menor valor en términos relativos, en cuanto a los ingresos aporta \$ 584.216,11, seguido por \$ 314.029,51 de rendimiento pólizas de inversión y por último los rendimientos de la cuenta ahorros han aumentado un 44,48%. Por lo que para el total del activo porcentualmente existió un incremento del 8,73%.

En cuanto a los costos, el costo de inventario inicial se redujo en un 11,82%, y de inventario final 28,07%, pero la principal cuenta que ha variado en los costos es la de compras locales con un 21,99% que en términos absolutos es de \$ 420.197,45 y la que principalmente tiene injerencia en el 5,11% de la variación del total de los costos.

En relación a los gastos, las cuentas que han tenido variación más significativas son los suministros para despacho como rollos, fundas y etiquetas que es de 3.603,62%, que en términos absolutos es de \$ 453.037,34, el mantenimiento con un 64,14% y las depreciaciones con un 175,44% y en reducción de gastos se puede observar que los gastos de gestión administrativa, han disminuido un 84,63% que equivalen a \$ 274.187,26, los cuales han tenido la principal injerencia en una reducción de gastos total del 30,61%. La utilidad ha aumentado un 2,02% y la utilidad neta para los accionistas un 1,26%.

### 3.2.2.3.3. Indicadores

**Tabla 42-3:** Indicadores

<b>INDICADOR</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Indicadores de liquidez</b>		
Liquidez	\$ 1,54	\$ 1,99
Índice de liquidez inmediata	\$ 0,97	\$ 1,26
<b>Indicadores de gestión</b>		
Rotación de inventarios	27,23	18,63
Rotación de caja y bancos	0,16	0,14
Rotación de activos fijos	3,39	4,03
<b>Indicadores de endeudamiento</b>		
Estructura del capital	\$ 1,18	\$ 0,85
Endeudamiento	54,11%	45,99%
<b>Indicadores de rentabilidad</b>		
Rentabilidad sobre patrimonio	23,17%	21,83%
Margen Bruto	18,27%	18,72%
Rentabilidad sobre ventas	3,18%	3,04%

Fuente: (Neymatex, 2020)

La empresa posee más liquidez en el 2019, por lo que se puede decir que existe dinero subutilizado, lo que se comprueba con la liquidez inmediata que es de \$1,26, es decir que por cada dólar de deuda tiene 26 centavos de excedente para cancelar, en cuanto a los inventarios rotan menos en 2019 pero se debe considerar que se han reducido los mismos en 2019, en relación a caja rotan con indicadores similares y en cuanto a activos fijo se puede decir que en el año 2019 se ha rotado más los activos fijos.

En cuanto a la estructura del capital para el año 2018 es de \$ 1,18 mejorando en 2019 \$ 0,85, pues quiere decir que la proporción de patrimonio es mayor que la del pasivo, por lo tanto las empresa pertenecería más a sus accionistas en el año 2019, lo que se ve justificado con un endeudamiento menor, siendo del 54,11% en 2018 y de 45,99% en el año 2019.

En función de la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2018 fue mayor que en el año 2019, al igual que el margen bruto y la rentabilidad sobre ventas, por lo que considerando que las ventas aumentaron se debe gestionar los costos y gastos de una mejor manera.

### 3.2.2.4. FODA

A continuación se analiza y resume todo el análisis situacional a través de una matriz FODA.

**Tabla 43-3: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas.</li> <li>• Personal conoce las funciones a desempeñar.</li> <li>• Existe un buen ambiente laboral.</li> <li>• Se cuenta con un código de ética.</li> <li>• Buen desempeño por parte de gerencia.</li> <li>• Existe una planificación para el área de producción y operaciones.</li> <li>• El área de producción posee todas las herramientas para la realización de su trabajo</li> <li>• Existe una buena relación del área de producción y de operaciones.</li> <li>• Existe un equipo ideal de gestión de operaciones en la empresa.</li> <li>• Los agentes de venta brindan una clara información de los productos que ofrece la empresa.</li> <li>• Dentro del área de ventas se conoce todos los productos ofertados por la misma.</li> <li>• Buen manejo de inventarios.</li> <li>• Los vendedores ofrecen trato amable a los clientes.</li> <li>• Existe un encargado de manejar la cartera de crédito de la empresa.</li> <li>• Maquinarias en buen estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta comunicación entre el personal.</li> <li>• Desconocimiento de la misión empresarial.</li> <li>• No se realizan capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones.</li> <li>• Desconocimiento del código de ética.</li> <li>• No se cuentan con medidas de bioseguridad.</li> <li>• Para el reclutamiento, selección y contratación del personal se analiza su ética, estética moral y creatividad, pero claramente no existe un proceso formal.</li> <li>• No posee un FODA que le permita conocer todas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>• No se realiza análisis financiero (horizontal, vertical).</li> <li>• No posee indicadores de gestión.</li> <li>• Disminución en la rentabilidad.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con filosofía institucional.</li> <li>• Controles de cobro eficientes.</li> </ul>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés dentro de un segmento preferencial.</li> <li>• Densidad poblacional (mayor mercado).</li> <li>• Variables legales (Normativas cumplidas).</li> <li>• Precipitaciones y temperatura.</li> <li>• Acceso telefonía móvil.</li> <li>• Poder de negociación de los clientes bajo.</li> <li>• Amenazas de productos sustitutos baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo país.</li> <li>• Tasa de variación negativa del PIB.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Impuestos.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• COVID-19.</li> <li>• Escaso acceso a internet fijo (Guano).</li> <li>• Escaso acceso a telefonía fija (Guano).</li> <li>• Amenazas de nuevos competidores.</li> <li>• Poder negociación de los proveedores bajo.</li> <li>• Rivalidad entre competidores existentes alta.</li> </ul>

Fuente: Análisis situacional (2021)

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

### 3.2.3. Matriz de priorización

La priorización de las variables es una medida necesaria, con el fin de identificar cuáles que más impacto y relevancia tienen para la empresa.

#### 3.2.3.1. Matriz de priorización de oportunidades

A continuación se priorizan las oportunidades, con el fin de definir las que más relevancia tienen para la empresa.

**Tabla 44-3:** Matriz de priorización: Oportunidades

O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMA	%
O1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3	14%
O2	0,5	0	1	1	1	0,5	1	5	23%
O3	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	1,5	7%
O4	0,5	0	0,5	0	0	0	0	1	5%
O5	0,5	0	1	1	0	1	0,5	4	19%
O6	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0	3,5	16%
O7	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0	3,5	16%
TOTAL								21,5	100%

Fuente: Análisis situacional (2021)

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



Las oportunidades consideradas serán las que posean un porcentaje mayor al 10%, es decir: tasas de interés dentro de un segmento preferencial, densidad poblacional (mayor mercado), acceso telefonía móvil, poder de negociación de los clientes bajo y amenazas de productos sustitutos baja

### 3.2.3.2. Matriz de priorización de amenazas

A continuación se priorizan las amenazas, con el fin de definir las que más relevancia tienen para la empresa.

**Tabla 45-3:** Matriz de priorización: Amenazas

A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	SUMA	%
A1	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	2%
A2	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3%
A3	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1,5	3%
A4	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	5%
A5	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	12%
A6	1	1	1	1	0,5	0	0,5	1	1	1	1	9	17%
A7	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0	1	0	6,5	12%
A8	1	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0	5	9%
A9	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0	1	1	8,5	16%
A10	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	5	9%
A11	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0	1	0	7,5	14%
TOTAL												54,5	100%

Fuente: Análisis situacional (2021)

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

Las amenazas consideradas serán las que posean un porcentaje mayor al 10%, es decir: desempleo, covid-19, escaso acceso a telefonía fija (guano), amenazas de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes alta.

### 3.2.3.3. Matriz de priorización de fortalezas

A continuación se priorizan las fortalezas, con el fin de definir las que más relevancia tienen para la empresa.

**Tabla 46-3:** Matriz de priorización: Fortalezas

F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	SUMA	%
F1		0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	13,5	8%
F2	0,5		0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	13,5	8%
F3	0,5	0,5		0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	13,5	8%
F4	0,5	0,5	0,5		1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	13,5	8%
F5	0	0	0,5	0,5		0,5	0	0	0	0,5	0,5	1	0	1	0	0,5	0,5	5,5	3%
F6	0	0	1	1	0,5		0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0	0	0,5	8	5%
F7	0	0	1	1	1	0,5		0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0	0	0,5	8,5	5%
F8	0	0	1	1	1	0,5	0,5		0,5	0	0,5	1	0	1	0	0	0,5	7,5	5%
F9	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5		0,5	0,5	0	0	1	0	0	0,5	5	3%
F10	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5		0,5	1	0	1	0	0	0,5	8	5%
F11	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0	1	0,5	0	0,5	6,5	4%
F12	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5		0	1	0,5	0	0,5	10,5	7%
F13	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0,5	1	13,5	8%
F14	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0,5	1,5	1%
F15	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	1		0	0	10	6%
F16	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1		1	14,5	9%
F17	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0		6,5	4%
<b>TOTAL</b>																		159,5	100%

Fuente: Análisis situacional (2021)

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

Las fortalezas consideradas serán las que posean un porcentaje mayor o igual al 8%, es decir: instalaciones adecuadas, personal conoce la funciones a desempeñar, existe un buen ambiente laboral, cuenta con un código de ética, los vendedores ofrecen trato amable a los clientes, la empresa cuenta con filosofía institucional.

#### 3.2.3.4. Matriz de priorización de debilidades

A continuación se priorizan las debilidades, con el fin de definir las que más relevancia tienen para la empresa.

**Tabla 47-3:** Matriz de priorización: Debilidades

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	%
D1	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0	4,5	10%
D2	0,5	0	1	0,5	1	1	1	1	1	1	8	17%
D3	0,5	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4,5	10%
D4	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	2%
D5	0,5	0	0	1	0	0,5	1	1	1	0,5	5,5	12%
D6	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	1	0	5	11%
D7	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3,5	8%
D8	1	0	0,5	1	0	0	0,5		0	0	3	7%
D9	1	0	0,5	1	0	0	0,5	1		0,5	4,5	10%
D10	1	0	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5		6,5	14%
TOTAL											46	100%

Fuente: Análisis situacional (2021)

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

Las debilidades consideradas serán las que posean un porcentaje mayor al 10%, es decir: falta comunicación entre el personal, desconocimiento de la misión empresarial, no se realizan capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones, no se cuentan con medidas de bioseguridad, no existe un proceso de reclutamiento, no posee indicadores de gestión, disminución en la rentabilidad.

#### 3.2.4. Estrategias

Para el diseño de estrategias se procede a cruzar las variables mediante la matriz FODA cruzada.

**Tabla 48-3:** Matriz de priorización: Debilidades

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p><b>O1</b> Tasas de interés dentro de un segmento preferencial.</p> <p><b>O2</b> Densidad poblacional (mayor mercado).</p> <p><b>O3</b> Acceso telefonía móvil.</p> <p><b>O4</b> Poder de negociación de los clientes bajo.</p> <p><b>O5</b> Amenazas de productos sustitutos baja.</p>	<p><b>A1</b> Desempleo.</p> <p><b>A2</b> COVID-19.</p> <p><b>A3</b> Escaso acceso a internet fijo (Guano).</p> <p><b>A4</b> Amenazas de nuevos competidores.</p> <p><b>A5</b> Rivalidad entre competidores existentes alta.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1</b> Instalaciones adecuadas.</p> <p><b>F2</b> Personal conoce la funciones a desempeñar.</p> <p><b>F3</b> Existe un buen ambiente laboral.</p> <p><b>F4</b> Se cuenta con un código de ética.</p> <p><b>F5</b> Los vendedores ofrecen trato amable a los clientes.</p> <p><b>F6</b> La empresa cuenta con filosofía institucional.</p>	<p>Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa (F1, F6, F3, F4, O3)</p>	<p>Capacitaciones para mejor desempeño (A1, A4, A5, F1, F2, F3, F4)</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1</b> Falta comunicación entre el personal.</p> <p><b>D2</b> Desconocimiento de la misión empresarial.</p> <p><b>D3</b> No se realizan capacitaciones.</p> <p><b>D4</b> No se cuentan con medidas de bioseguridad.</p> <p><b>D5</b> No existe un proceso de reclutamiento.</p> <p><b>D6</b> No posee indicadores.</p> <p><b>D7</b> Disminución de la rentabilidad.</p>	<p>Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos (D2, D3, D7, O2, O4)</p> <p>Diseñar indicadores de gestión (D6, D7, O1)</p>	<p>Mejorar la comunicación entre el personal (D1, D2, D3, A3, A5)</p> <p>Diseñar un plan de reclutamiento para el personal (D1, D2, D5, A1, A5)</p> <p>Crear medidas de bioseguridad (D4, A2)</p>

**Fuente:** Análisis situacional (2021)

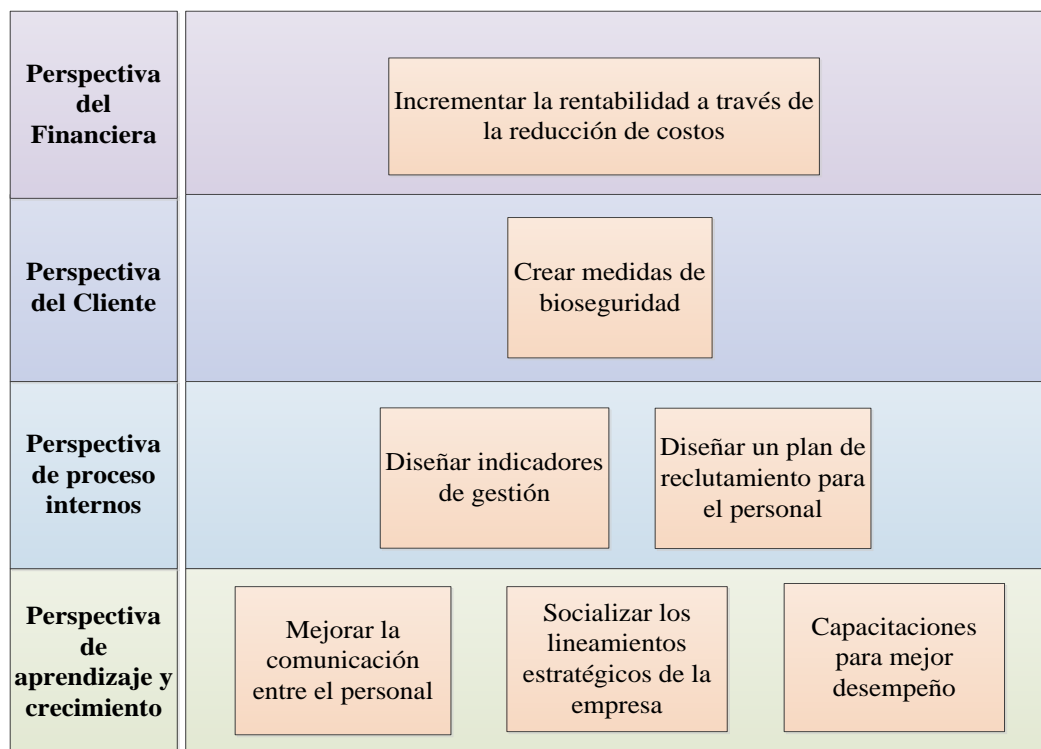
**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

Las estrategias obtenidas a través de aprovechar las fortalezas y oportunidades, y mitigar las amenazas y debilidad, mediante el cruce de variables son:

- Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos.
- Capacitaciones para mejor desempeño.
- Diseñar indicadores de gestión.
- Mejorar la comunicación entre el personal.
- Diseñar un plan de reclutamiento para el personal.
- Crear medidas de bioseguridad.

### 3.2.4.1. Mapa estratégico

A continuación se muestra las estrategias y su relación con las perspectivas del cuadro de mando integral, apuntando a la reducción de costos y aumento de las ventas.



**Figura 2-3:** Mapa estratégico

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

### 3.2.4.2. Programas de acción

A continuación se muestran los programas de acción de las estrategias realizadas.

**Tabla 49-3:** Estrategia: Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa	Identificar una fecha para la socialización	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Preparar el material a través de diapositivas	Humano	Gerencia	\$ 10,00						
	Socializar con el personal los lineamientos estratégicos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
	Diseñar carteles para colocarlos en la empresa	Humano	Diseñador gráfico	\$ 80,00						
	Colocar los carteles en la empresa con el fin de que el personal reconozca los lineamientos estratégicos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
Total				\$ 90,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 50-3:** Estrategia: Capacitaciones para mejor desempeño

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Capacitaciones para mejor desempeño	Identificar las necesidades de capacitación del personal mediante encuestas	Humano	Gerencia	\$ 30,00						
	Identificar al personal más apto para capacitar al personal	Humano	Gerencia	\$ 10,00						
	Crear un cronograma de capacitaciones	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
	Capacitar al personal según las fechas establecidas	Humano	Capacitadores	\$ 1200,00	Según el cronograma					
	Evaluar las capacitaciones	Humano	Gerencia	\$ 0,00	Después de cada capacitación					
Total				\$ 1265,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 51-3:** Estrategia: Mejorar la comunicación entre el personal

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Mejorar la comunicación entre el personal	Crear un cronograma sobre un plan de comunicación de personal	Humano	Gerencia	\$ 30,00						
	Taller de conocimiento del personal	Humano	Capacitadores	\$ 150,00						
	Taller de comunicación eficiente	Humano	Capacitadores	\$ 150,00						
	Capacitación sobre sistemas de comunicación	Humano	Capacitadores	\$ 150,00						
	Socialización entre personal	Humano	Gerencia	\$ 100,00	Después de la aplicación del plan de comunicación					
Total				\$ 580,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Tabla 52-3:** Estrategia: Diseñar indicadores de gestión

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseñar indicadores de gestión	Reunión con todas las áreas de la empresa para identificar los indicadores más pertinentes para cada una	Humano	Gerencia	\$ 30,00						
	Diseño de indicadores	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Crear un manual de aplicación de indicadores	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
	Imprimir manual e indicadores	Humano	Capacitadores	\$ 60,00						
	Capacitar al personal en la aplicación de los indicadores	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
Total				\$ 140,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 53-3:** Estrategia: Diseñar un plan de reclutamiento para el personal

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Diseñar un plan de reclutamiento para el personal	Identificar los departamentos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 0,00	■					
	Definir las funciones de cada puesto de trabajo	Humano	Gerencia	\$ 0,00	■	■				
	Definir los requisitos para cada puesto de trabajo	Humano	Gerencia	\$ 0,00		■				
	Diseñar los planes de convocaría estándares	Humano	Gerencia	\$ 0,00		■	■			
	Definir los criterios de selección de personal	Humano	Gerencia	\$ 0,00			■			
	Compendiar todo el plan de reclutamiento sistemáticamente	Humano	Gerencia	\$ 25,00	■	■	■	■		
Total				\$ 25,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 54-3:** Estrategia: Crear medidas de bioseguridad

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Crear medidas de bioseguridad	Identificar los departamentos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Identificar los riesgo de cada departamentos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
	Definir medidas de bioseguridad para cada departamento	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Definir medidas de bioseguridad generales para el personal	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Definir medidas de bioseguridad para los clientes	Humano	Gerencia	\$ 0,00						
	Compendiar todo las medidas de bioseguridad	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
Total				\$ 25,00	S: Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 55-3:** Estrategia: Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Costo	Cronograma					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6
Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos	Identificar todos los costos de la empresa	Humano	Gerencia	\$ 20,00						
	Clasificar los costos en fijos y variables	Humano	Gerencia	\$ 10,00						
	Identificar los costos fijos que pueden ser reducidos mediante gestión	Humano	Gerencia	\$ 25,00						
	Identificar los costos variables que pueden ser reducidos mediante convenios con proveedores o compra de cantidades de producto eficientes	Humano	Diseñador gráfico	\$ 25,00						
Total				\$ 80,00	<b>S:</b> Semanas					

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

### 3.2.5. Presupuesto

A continuación se cuantifican todas las estrategias desarrolladas.

**Tabla 56-3:** Presupuesto

<b>Estrategia</b>	<b>Costo</b>
Socializar los lineamientos estratégicos de la empresa	\$ 90,00
Capacitaciones para mejor desempeño	\$ 1265,00
Diseñar indicadores de gestión	\$ 140,00
Mejorar la comunicación entre el personal	\$ 580,00
Diseñar un plan de reclutamiento para el personal	\$ 25,00
Crear medidas de bioseguridad	\$25,00
Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.205,00</b>

**Realizado por:** Almendariz González, Emilia, 2021

El presupuesto de aplicación de las estrategias diseñadas es de \$2.205,00

### 3.2.6. Indicadores del cuadro de mando integral

A continuación se diseñan indicadores que permitirán conocer el grado de cumplimiento de las estrategias, permitiendo así tomar medidas correctivas, de no llegar a cumplirlas.

**Tabla 57-3:** Indicador: Lineamientos estratégicos de la empresa

<b>Nombre del Indicador</b>	Lineamientos estratégicos de la empresa		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	De aprendizaje y crecimiento			
<b>Objetivo</b>	Identificar el porcentaje de personal que conoce los lineamientos estratégicos de la empresa			
<b>Fórmula</b>	Personal que conoce los lineamientos estratégicos  / Total de personal		<b>Fuente de datos</b>	Encuesta
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
28%		<70%	>=70%	>80%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 58-3:** Indicador: Capacitación: Desempeño

<b>Nombre del Indicador</b>	Capacitación: Desempeño		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	De aprendizaje y crecimiento			
<b>Objetivo</b>	Identificar el cumplimiento del plan de capacitación			
<b>Fórmula</b>	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planeadas		<b>Fuente de datos</b>	Registro de capacitaciones
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
-		<70%	>=70%	>80%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 59-3:** Indicador: Comunicación entre el personal

<b>Nombre del Indicador</b>	Comunicación entre el personal		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	De aprendizaje y crecimiento			
<b>Objetivo</b>	Identificar la cantidad de personal que piensa que hay una mejor comunicación			
<b>Fórmula</b>	Personal que menciona que existe una mejor comunicación  / Total de personal		<b>Fuente de datos</b>	Encuesta
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
38%		<70%	>=70%	>80%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021



**Tabla 60-3:** Indicador: Diseñar indicadores de gestión

<b>Nombre del Indicador</b>	Diseñar indicadores de gestión		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos			
<b>Objetivo</b>	Identificar la cantidad de indicadores realizados en relación a los planificados			
<b>Fórmula</b>	Indicadores diseñados  / Total de indicadores planificados		<b>Fuente de datos</b>	Plan de indicadores
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
-		<70%	>=70%	>80%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 61-3:** Indicador: Plan de reclutamiento para el personal

<b>Nombre del Indicador</b>	Plan de reclutamiento para el personal		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos			
<b>Objetivo</b>	Verificar la existencia de un documento que muestre el proceso de reclutamiento			
<b>Fórmula</b>	Personal que menciona que existe una mejor comunicación  / Total de personal		<b>Fuente de datos</b>	Encuesta
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
0%		<100%	<100%	100%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 62-3:** Indicador: Medidas de bioseguridad

<b>Nombre del Indicador</b>	Medidas de bioseguridad		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	Del cliente			
<b>Objetivo</b>	Verificar la existencia de medidas de bioseguridad en la empresa			
<b>Fórmula</b>	Medidas de bioseguridad diseñadas / Medidas de bioseguridad aplicadas		<b>Fuente de datos</b>	Encuesta
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
0%		<80%	<90%	100%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

**Tabla 60-3:** Indicador: Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de costos

<b>Nombre del Indicador</b>	Rentabilidad		<b>Responsable de ejecución</b>	Gerente
<b>Perspectiva</b>	Financiera			
<b>Objetivo</b>	Incrementar la rentabilidad de la empresa			
<b>Fórmula</b>	Utilidad neta  / Ventas		<b>Fuente de datos</b>	Estado de resultados
<b>Valor inicial</b>	<b>Semáforo</b>	<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Verde</b>
3,04%		<3,04%	>=3,04%	>3,18%

Realizado por: Almendariz González, Emilia, 2021

## **CONCLUSIONES**

Se desarrolló un marco teórico fundamentado en modelos de gestión administrativo y financiero mediante una revisión bibliográfica actualizada, en el cual se identificó que la mejor opción de modelo que abarque tanto aspectos administrativos como financieros es el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, considerando que maneja perspectivas de formación y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financieras.

Se estructuró el marco metodológico a través del uso de técnicas, herramientas e instrumentos, encuestando al personal de la empresa, entrevistando a gerencia para poder crear una línea base principalmente del área administrativa y se realizó análisis financiero horizontal y vertical para tener una perspectiva del manejo del área económica financiera además de la aplicación de indicadores con los cuales se pudo tener una visión clara de la situación de la empresa.

Se diseñó un modelo de gestión administrativo y financiero considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral enfocadas principalmente en mejorar el conocimiento de los lineamientos estratégicos, la capacitación del personal , mejora de procesos internos y medidas de bioseguridad, lo que permitirá seguir con las actividades de la empresa y mejorar el manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda para la aplicación de modelos de gestión administrativos y financieros aplicar el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, pues el mismo considera cuatro perspectivas que atraviesan de manera transversal todos los procesos de la empresa, indiferente mente de sus áreas, siendo factores clave para la toma de decisiones.

Se recomienda para la estructuración del marco metodológico dentro de un modelo de gestión administrativo y financiero y se realizó análisis financiero horizontal y vertical para tener una perspectiva del manejo del área económica financiera además de la aplicación de indicadores con los cuales se pudo tener una visión clara de la situación de la empresa.

Se recomienda a la empresa la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero, pues fortalecerá a su personal al propiciarle un entorno seguro en cuanto a bioseguridad y al capacitarlo tanto en su área de trabajo como en la ética de trabajo, al tiempo que los alinea al direccionamiento estratégico de la empresa, lo que promoverá el cumplimiento de la misión y visión empresarial, en relación a los procesos internos, al poseer un proceso de reclutamiento se facilitarán los procesos de inducción a nuevo personal y se obtendrá un ingreso de personal más calificado y que cumpla con los requisitos para el puesto que será designado, por último la utilización de indicadores de gestión mostrara una base para una adecuada toma de decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alveiro, C. (2017). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 4-26.
- Ávila, D. (2016). *Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para las Industrias Paneleras de la Parroquia Malacatos, Cantón Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Barbieri, C. (2020). *Análisis de sistemas administrativos*. Corrientes: Facultad de ciencias exactas y naturales y agrimensura.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2015). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Bravo, M. d., Lambretón, V., & Márquez, H. (2016). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson educación.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid: Editorial Editex, 2017.
- Calleja, F. (2018). *Contabilidad I*. México: Pearson Educación.
- Canacuán, A. (2014 ). *Modelo administrativo financiero para la compañía de transporte en volquetes pétreos y pétreos del norte Peypenca c.a. De la ciudad de San Gabriel, cantón Montúfar, provincia del Carchi*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Cantera, F. (2020). *Economía financiera. Decisiones de inversión y financiación*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Censo Nacional Económico*. (2020). Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Córdoba, M. (2015). *Administracion Financiera*. Medellin: Ecoe Ediciones.

- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2015). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Dirección de evaluación y normas presupuestarias. (2016). *Indicadores de gestión presupuestaria*. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- Gan, F., & Trigrine, J. (2016). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas y las organizaciones*. Madrid: Días Santos.
- García, A. (2019). *Administración Financiera*. México: Universidad Cristóbal Colón.
- García, G. (2020). *Administración general*. Ciudad de México: CIESS.
- Gutiérrez, J. (2015). *Diseño de un modelo administrativo financiero para mejorar la rentabilidad, aplicado en la empresa familiar ingeniería servicios y comercio I.S.C*. Quito: Pontificia universidad católica del Ecuador .
- Gutiérrez, J. (2016). *Modelos financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R. F., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horváth y Partners. (2017). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Management Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Mapas estrategicos*. Barcelona: Harvard Bussiness School.
- Kaplan, R; Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Brosmac ediciones.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Elementos de administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Levy, L. (2017). *Planeacion Financiera en la Empresa Moderna*. Ciudad de México: ISEF.
- Ley de compañías. (2014).
- López, R. (2016). *Modelos de Gestión de Calidad*. León: Sagrado corazón.



- Luna, A. (2017). *Proceso Administrativo*. Ciudad de México: Editorial Patria.
- Martín, M., & Reyes, L. (2020). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Fundación Madrid por la excelencia.
- Martínez, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Martínez, D., & Milla, A. (2015). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mira, J. (2019). *Apuntes de Auditoría*. Madrid: Instituto de Enseñanza Secundaria Mare Nostrum.
- Modelandum. (1 de 12 de 2020). <https://modelandum.com/>. Obtenido de <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>
- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2017). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Münch, L. (2017). *Planeación estratégica, un rumbo hacia el éxito*. Ciudad de México: Trillas .
- Neymatex. (1 de 12 de 2020). <http://www.neymatex.com>. Obtenido de <http://www.neymatex.com/contacto/>
- Olivera, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. Ciudad de México: Editorial Digital UNID.
- Ordóñez, M. (16 de Marzo de 2020). La coyuntura actual del sector textil ecuatoriano. Una visión macroeconómica y desde sus actores . *Gestión* , 52-59. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>

- Ospina, R. (2016). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 91-99.
- Programa Expertemprende. (2020). *Guía didáctica Modelo Canvas*. Extremadura: Joveniniciativa.
- Quishpe, S. (2017). *La gestión empresarial de la cooperativa de producción industrial del calzado penipe, y su incidencia en la productividad, período 2013-2014*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Revista Lideres. (16 de Marzo de 2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo genera más empleo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
- Rodríguez, J. (2018). *Importancia de un adecuado modelo de gestión*. Mentovideo: Excellentia consultores.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Semplades.
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Tabla de indicadores*. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Torres, L. (2007). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista española de financiación y contabilidad*, 5353-558.
- Torres, Y., & Pambi, E. (2019). *Propuesta de un modelo financiero, empresa Maserclisa maquinarias y servicios en climatización*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Villegas, E., & Ortega, M. (2017). *Administración de Inversiones*. México: Mcgraw-Hill.

**ANEXOS**

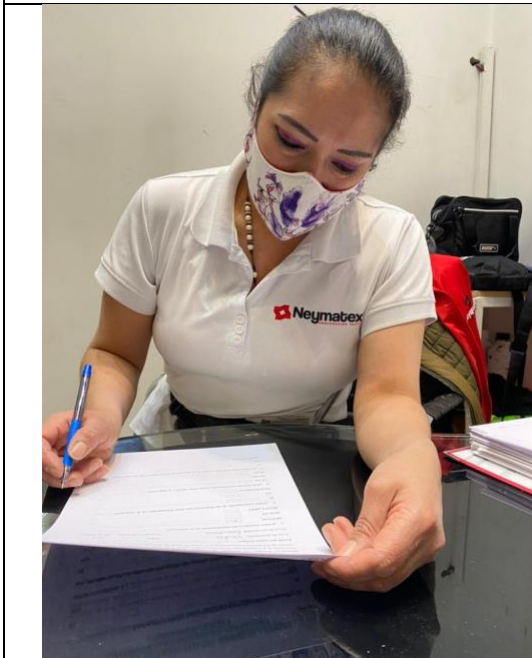
**ANEXO A: ARCHIVO FOTOGRÁFICO**



Entrevista al gerente



Encuesta al personal



Encuesta al personal



Encuesta al personal



**Encuesta al personal**



**Encuesta al personal**



**Encuesta al personal**



**Encuesta al personal**

## ANEXO B: ENCUESTA A EMPLEADOS



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

**Objetivo:** Recolectar información de los diferentes departamentos de la empresa, para analizarlas y definir las como fortalezas o debilidad organizacional.

**Pregunta 1.- ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?**

- Buenas
- Malas
- Regulares

**Pregunta 2.- ¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar en la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 3.- ¿Qué nivel de comunicación existe entre usted y su superior?**

- Alto
- Medio
- Bajo

**Pregunta 4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa en donde desarrolla sus funciones?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 5.- ¿Considera que sus funciones lo realizan en un ambiente adecuado?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 6.- ¿Recibe capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funciones?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 7.- ¿En la empresa existe un código de ética institucional?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 8.- ¿Considera usted que existe un buen desempeño del gerente en sus funciones?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 9.- ¿Considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Gerente de Producción**

**Pregunta 10.- ¿En la empresa existe un plan para realizar la producción?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 11.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Cómo considera la relación del área de producción con otras áreas?**

- Buena
- Mala
- Regular

### **Gerente operativo**

**Pregunta 10.- ¿Considera usted que existe un equipo ideal de gestión de operaciones en la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 11.- ¿Existe una buena relación en el interior del departamento en donde desarrolla sus funciones?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Usted planifica, dirige y asegura el manejo de los recursos de la empresa con el fin de cumplir los objetivos propuestos?**

- Buena
- Mala
- Regular

### **Departamento Financiero**

**Pregunta 10.- ¿Considera que la situación económica de la empresa es buena?**

- Si
- No
- Desconozco



**Pregunta 11.- ¿Existe un encargado de manejar la cartera de crédito de la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Considera que el análisis financiero ayuda en la toma de decisiones de la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

### **Agente de Ventas**

**Pregunta 10.- ¿Tiene conocimiento de los productos que ofrece la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 11.- ¿Al momento de vender usted ofrece una clara información de los productos que ofrece la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Usted se considera un vendedor amable con los clientes?**

- Si
- No
- Desconozco

### **Administración de Bodega**

**Pregunta 10.- ¿Existen problemas que se presentan en la información de los inventarios?**

- Si
- No
- Desconozco



**Pregunta 11.- ¿Los inventarios se encuentran codificados?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Considera usted que el sistema de información de inventarios genera informes de los saldos actualizados del stock que existe en bodega?**

- Si
- No
- Desconozco

### **Asistente de Bodega**

**Pregunta 10.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo es de suma importancia en un ambiente de bodega?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 11.- ¿Conoce usted cuál es el aspecto indispensable en el trabajo de bodega?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿El personal cuenta con las medidas de bioseguridad necesarias?**

- Si
- No
- Desconozco

### **Equipo de Producción**

**Pregunta 10.- ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de una planificación para realizar la producción?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 11.- ¿Considera usted que se encuentran en buen estado las maquinarias de la empresa?**

- Si
- No
- Desconozco

**Pregunta 12.- ¿Cree usted que las decisiones tomadas por la gerencia influyen en el área de producción?**

- Si
- No
- Desconozco

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE**



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

**Objetivo:** Recolectar información sobre la gestión administrativa y financiera de la empresa, para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

1. ¿La empresa cuenta con una filosofía institucional?

.....  
.....

2. ¿En la empresa existe un código de ética institucional?

.....  
.....

3. ¿Existen políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal?

.....  
.....

4. ¿En la empresa existe una adecuada capacitación del personal por parte del representante legal?

.....  
.....

5. ¿La empresa cuenta con organigrama funcional actualizado?

.....  
.....

6. ¿Cuenta con un con un foda (fortalezas como oportunidades, debilidades y amenazas)?  
.....  
.....
7. ¿Existe un adecuado control del cobro de las deudas que tienen los clientes con empresa?  
.....  
.....
8. ¿Existe un encargado que maneja el área el área de crédito?  
.....  
.....
9. ¿Existen políticas establecidas para la otorgación de créditos?  
.....  
.....
10. ¿En la empresa los inventarios encuentran codificados?  
.....  
.....
11. ¿Se realiza un análisis financiero anualmente?  
.....  
.....
12. ¿Considera importante implementar un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Neymatex S.A. Corporación textil para mejorar el manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa?  
.....  
.....
13. ¿Considera óptima la aplicación de un modelo del modelo balance score card en su empresa?  
.....  
.....
14. ¿Qué perspectivas considera importantes, que se deben fortalecer en su empresa?  
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**