



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

**CARRERA FINANZAS**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021.”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: GINA PAULINA PAGUAY CHUCHO**

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

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Gina Paulina Paguay Chucho**

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, GINA PAULINA PAGUAY CHUCHO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 17 de enero del 2022

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature reads "Gina Paulina Paguay Chucho".

**Gina Paulina Paguay Chucho**  
**060551216-9**

**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, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2021**, realizado por la señorita: **GINA PAULINA PAGUAY CHUCHO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jazmín Isabel García Guerra <b>PRESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>		2022-01-17
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>DIRECTORA DEL TRIBUNAL</b>		2022-01-17
Ing. Willian Geovanny Yanza Chávez <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-01-17

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor a mi Dios y a mis padres, Luis y Gregoria; a mi esposo Mario, también a mis hermanos, a mis abuelos y; a toda mi familia quienes han sido mi ejemplo, soporte y motivación, en todo el trayecto de mi vida, personal y académica. A mis asesores de tesis; por todo el apoyo, y comprensión incondicional, que cortésmente me han brindado, en toda la travesía de mi vida; incluso por formar parte de los momentos más especiales de mi vida y apoyarme en las dificultades que me han ayudado a formarme profesionalmente como una persona llena de principios, valores. Finalmente, a todos los que conforman la empresa Almacenes Unihogar Cía. Ltda.; especialmente al Economista Luis Fernando Vera y a todo su personal laboral.

Gina

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a mi Dios, quien me ha dado sabiduría para culminar mis estudios y por las bendiciones de contar con una familia maravillosa, gracias a ellos he podido culminar mi trabajo de titulación y así poder cumplir uno de mis sueños tan anhelados. A mis padres, a mi hermana y hermanos, a mis abuelitos, a mi esposo, a mis tíos, amigos en general; por su apoyo incondicional y por motivarme a seguir en mi preparación académica, sobre todo por sus consejos que me han ayudado para bien en mi vida.

También a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la carrera de Finanzas, a mis docentes, quienes con paciencia me dotaron de sus conocimientos que en un futuro me servirán en mi desempeño como profesional; especialmente agradezco a la Ing. Carmen Samaniego e Ing. Mario Arellano, quienes han estado pendientes de mi trabajo de investigación e inclusive me han apoyado, me han guiado y enseñado como desarrollar mi trabajo.

Además, me es grato agradecer al Eco. Luis Fernando Vera, gerente general de la empresa denominada Almacenes Unihogar, por la apertura brindada para la aplicación de entrevistas y encuestas a su personal administrativo y financiero, siendo una de las metodologías aplicadas para determinar las necesidades de la empresa.

Gina

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY/ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes de investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Marco teórico.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1 Gestión.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2 Gestión financiera.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3 Funciones de la Gestión Financiera.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.5 Factores de la gestión financiera.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.6 Modelo de Gestión.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.7 Modelo de Gestión Financiera.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.8 Planteamiento del Modelo de Gestión Financiera.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.9 Estructura del modelo de gestión financiera.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.10 Fase preliminar:.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.10.1 Filosofía empresarial.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.11 Fase de diagnóstico:.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.11.1 Evaluación Financiera de Proyectos.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.11.2 Análisis Externo.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.11.3 Entorno interno.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11.4 Matriz MEFI.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.11.5 Matriz MEFE.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.11.6 Diseño de estrategias DOFA.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.11.7 Análisis o matriz FODA.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.11.8 Objetivo del análisis FODA.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.11.9 Las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.11.10 Ventajas del análisis Porter.....</i>	<i>14</i>

1.2.11.11	<i>Administración Financiera</i> .....	15
1.2.11.12	<i>Control financiero</i> .....	15
1.2.11.13	<i>Tácticas financieras</i> .....	16
1.2.11.14	<i>Mecanismos de Análisis y gestión financiera</i> .....	16
1.2.11.15	<i>Análisis financiero</i> .....	17
1.2.11.16	<i>Objetivos del análisis financiero</i> .....	17
1.2.11.17	<i>Análisis de estados financieros</i> .....	17
1.2.11.18	<i>Balance general</i> .....	18
1.2.11.19	<i>Estado de resultados</i> .....	18
1.2.11.20	<i>Grado de Apalancamiento Operativo</i> .....	18
1.2.11.21	<i>Grado de Apalancamiento Financiero</i> .....	18
1.2.11.22	<i>Análisis vertical</i> .....	18
1.2.11.23	<i>Objetivos del análisis vertical</i> .....	19
1.2.11.24	<i>Análisis horizontal</i> .....	19
1.2.11.25	<i>Objetivo del análisis horizontal</i> .....	19
1.2.11.26	<i>Razones financieras</i> .....	19
1.2.11.27	<i>Importancia De Las Razones Financieras</i> .....	19
1.2.11.28	<i>Razones financieras:</i> .....	20
<b>1.2.12</b>	<b><i>Fase de Planeamiento:</i></b> .....	<b>26</b>
1.2.12.1	<i>Introducción y antecedentes</i> .....	26
1.2.12.2	<i>Alcance del modelo de gestión financiera</i> .....	26
1.2.12.3	<i>Objetivos propuestos</i> .....	27
1.2.12.4	<i>Rediseño de la misión</i> .....	27
1.2.12.5	<i>Rediseño de la visión</i> .....	27
1.2.12.6	<i>Rediseño de la estructura organizacional</i> .....	27
1.2.12.7	<i>Asignación de responsabilidades</i> .....	27
1.2.12.8	<i>Diseño del Flujogramas de procesos</i> .....	27
1.2.12.9	<i>Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera</i> .....	28
<b>1.2.13</b>	<b><i>Fase de Seguimiento y Control</i></b> .....	<b>29</b>
1.2.13.1	<i>Políticas financieras</i> .....	29
1.2.13.2	<i>Importancia de hacer una sólida proyección financiera</i> .....	30
1.2.13.3	<i>Ventajas de las proyecciones financieras</i> .....	30
1.2.13.4	<i>Proceso de preparación de estados financieros</i> .....	31
1.2.13.5	<i>NOF</i> .....	31
1.2.13.6	<i>Fondo de Maniobra</i> .....	32
<b>1.3</b>	<b><i>Marco conceptual</i></b> .....	<b>32</b>



## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación .....</b>	<b>33</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Enfoque mixto: .....</i>	<i>33</i>
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación .....</b>	<b>33</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Exploratorio: .....</i>	<i>33</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Descriptivo: .....</i>	<i>34</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Explicativo: .....</i>	<i>34</i>
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>34</b>
<i>2.3.1</i>	<i>No experimental: .....</i>	<i>34</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Transversal: .....</i>	<i>34</i>
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>35</b>
<i>2.4.1</i>	<i>Aplicado: .....</i>	<i>35</i>
<i>2.4.2</i>	<i>Documental: .....</i>	<i>35</i>
<b>2.5</b>	<b>Población y muestra.....</b>	<b>35</b>
<i>2.5.1</i>	<i>Población .....</i>	<i>35</i>
<i>2.5.2</i>	<i>Muestra .....</i>	<i>36</i>
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>37</b>
<i>2.6.1</i>	<i>Métodos.....</i>	<i>37</i>
<i>2.6.2</i>	<i>Técnicas e instrumentos de investigación .....</i>	<i>37</i>
<i>2.6.2.1</i>	<i>Técnicas de recolección de Información primaria: .....</i>	<i>37</i>
<i>2.6.2.2</i>	<i>Técnicas de recolección información secundaria: .....</i>	<i>38</i>
<i>2.6.2.2</i>	<i>Instrumentos .....</i>	<i>38</i>

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>38</b>
<i>3.1.1</i>	<i>Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa “Unihogar Cía. Ltda.” ....</i>	<i>38</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Encuesta aplicada al personal administrativo y financiero de Unihogar. ....</i>	<i>40</i>
<i>3.1.3</i>	<i>Encuesta aplicada a los clientes de la empresa Unihogar Cía. Ltda. ....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.4</i>	<i>Resultados generales de la entrevista y encuestas aplicadas .....</i>	<i>63</i>
<b>3.2</b>	<b>Fase Preliminar .....</b>	<b>64</b>
<i>3.2.1</i>	<i>Diagnóstico situacional de la empresa .....</i>	<i>64</i>
<i>3.2.2</i>	<i>Filosofía Empresarial .....</i>	<i>64</i>
<i>3.2.3</i>	<i>Historia .....</i>	<i>65</i>

3.2.4	<i>Organigrama estructural de la empresa</i> .....	65
3.2.5	<i>Valores Institucionales</i> .....	65
3.3	<b>Fase de Diagnóstico</b> .....	<b>66</b>
3.3.1	<i>Análisis Externo (MACRO ENTORNO)</i> .....	66
3.3.2	<i>Análisis Interno (MICRO)</i> .....	68
3.3.3	<i>Análisis Interno</i> .....	69
3.3.4	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i> .....	71
3.3.5	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....	72
3.3.6	<i>Matriz FODA</i> .....	73
3.3.7	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i> .....	74
3.3.8	<i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	76
3.3.9	<i>Discusión de resultados</i> .....	76
3.4	<b>Evaluación Financiera</b> .....	<b>78</b>
3.4.1	<i>Análisis vertical y horizontal de los estados financieros</i> .....	78
3.4.2	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal del Balance General</i> .....	82
3.4.3	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal del Estado de Resultado</i> .....	94
3.5	<b>Cálculo de las necesidades operativas de fondo</b> .....	<b>98</b>
3.5.1	<i>Conclusiones de las necesidades operativas de fondos</i> .....	98
3.5.2	<i>Igualación de cuentas Ventas=Costo de venta</i> .....	99
3.5.3	<i>Resultados Ventas=Costo de venta</i> .....	100
3.6	<b>Razones Financiera</b> .....	<b>100</b>
3.6.1	<i>Resultados de indicadores de liquidez</i> .....	102
3.6.2	<i>Resultados de indicadores de Solvencia</i> .....	102
3.6.3	<i>Resultados de indicadores de Gestión</i> .....	103
3.6.4	<i>Resultados de indicadores de Rentabilidad</i> .....	104
3.6.5	<i>Resultados generales de evaluación financiera</i> .....	105
3.7	<b>Fase de Seguimiento y Control</b> .....	<b>106</b>
3.7.1	<i>Introducción</i> .....	106
3.7.2	<i>Alcance del modelo de gestión financiera</i> .....	106
3.7.3	<i>Beneficiarios</i> .....	106
3.7.4	<i>Principales participantes</i> .....	106
3.7.5	<i>Objetivos a lograr</i> .....	106
3.7.5.1	<i>Objetivo general</i> .....	106
3.7.5.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	107
3.7.6	<i>Rediseño de la filosofía empresarial</i> .....	107
3.7.6.1	<i>Rediseño de la Misión</i> .....	107
3.7.6.2	<i>Rediseño de la Visión</i> .....	107

3.7.7	<b>Rediseño del organigrama estructural de la empresa</b> .....	108
3.7.7.1	<i>Asignación de responsabilidades</i> .....	108
3.7.8	<b>Mapa de Procesos</b> .....	110
3.7.9	<b>Diseño de flujogramas de procesos</b> .....	111
3.7.9.1	<i>Flujograma de adquisición de mercaderías</i> .....	111
3.7.9.2	<i>Flujograma de ventas</i> .....	112
3.7.9.3	<i>Flujograma de otorgamiento de créditos</i> .....	113
3.7.9.4	<i>Flujograma de gestión de cobranzas</i> .....	114
3.7.9.5	<i>Flujograma de implementación de Estrategias</i> .....	115
3.8	<b>Políticas financieras 2021-2023</b> .....	116
3.8.1	<i>Política financiera 1:</i> .....	118
3.8.2	<i>Política financiera 2:</i> .....	118
3.8.3	<i>Política financiera 3:</i> .....	118
3.8.4	<i>Política financiera 4:</i> .....	119
3.8.5	<i>Política financiera 5:</i> .....	119
3.8.6	<i>Política financiera 6:</i> .....	120
3.8.7	<i>Política financiera 7:</i> .....	120
3.8.8	<i>Política financiera 8:</i> .....	121
3.8.9	<i>Política financiera 9:</i> .....	121
3.8.10	<i>Política financiera 10:</i> .....	121
3.9	<b>Proyección del estado de situación financiera, período 2021-2023</b> .....	122
3.10	<b>Cálculo de las necesidades operativas de fondos, período 2021- 2023</b> .....	123
3.10.1	<i>Resultados NOF proyectados</i> .....	124
3.11	<b>Proyección del estado de resultados, periodo 2021-2023</b> .....	125
3.12	<b>Igualación de cuentas, período 2021-2023:</b> .....	127
3.12.1	<i>Resultados de la igualación de cuentas en el periodo 2021-2023</i> .....	127
3.13	<b>Proyección de las razones financieras, período 2021-2023</b> .....	128
3.13.1	<i>Resultados generales del marco propositivo</i> .....	129
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	153
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	154
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Razones Financieras .....	20
<b>Tabla 2-1:</b>	Simbología para flujogramas de procesos .....	28
<b>Tabla 3-3:</b>	Existencia de misión, visión, organigrama, objetivos y metas. ....	40
<b>Tabla 4-3:</b>	Sentirse participe de los éxitos y fracasos de la empresa. ....	41
<b>Tabla 5-3:</b>	Existe un flujo de procesos en la empresa. ....	42
<b>Tabla 6-3:</b>	Importancia de la capacidad empresarial.....	43
<b>Tabla 7-3:</b>	Capacitaciones al personal laboral de la empresa.....	44
<b>Tabla 8-3:</b>	Aspectos que intervienen en la disminución del nivel de ventas.....	45
<b>Tabla 9-3:</b>	El implemento de nuevas estrategias incrementará las ventas. ....	46
<b>Tabla 10-3:</b>	Opciones que permite elevar las ventas.....	47
<b>Tabla 11-3:</b>	Aspectos que la empresa debería mejorar respecto al otorgamiento de créditos.....	48
<b>Tabla 12-3:</b>	Importancia del manejo correcto de los recursos de la empresa.....	49
<b>Tabla 13-3:</b>	Áreas en las que se debería mejorar. ....	50
<b>Tabla 14-3:</b>	Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.....	51
<b>Tabla 15-3:</b>	Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones. ....	52
<b>Tabla 16-3:</b>	Aplicación de indicadores de gestión financiera. ....	53
<b>Tabla 17-3:</b>	Crecimiento económico y financiero de la empresa.....	54
<b>Tabla 18-3:</b>	Satisfacción por la atención recibida. ....	55
<b>Tabla 19-3:</b>	Las compras con qué frecuencia lo realizan. ....	56
<b>Tabla 20-3:</b>	Atención brindada por parte del personal de la empresa.....	57
<b>Tabla 21-3:</b>	Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén. ....	58
<b>Tabla 22-3:</b>	Aspectos que los colaboradores deben mejorar.....	59
<b>Tabla 23-3:</b>	Quejas por el servicio recibido. ....	60
<b>Tabla 24-3:</b>	Atención de las quejas realizadas por los clientes.....	61
<b>Tabla 25-3:</b>	Recomendación del almacén por parte de los clientes. ....	62
<b>Tabla 26-3:</b>	Factores esenciales del macroentorno. ....	66
<b>Tabla 27-3:</b>	Factores esenciales del microentorno. ....	68
<b>Tabla 28-3:</b>	Factores claves internos.....	69
<b>Tabla 29-3:</b>	Matriz (MEFE) .....	71
<b>Tabla 30-3:</b>	Matriz (MEFI) .....	72
<b>Tabla 31-3:</b>	Estrategias DOFA.....	74
<b>Tabla 32-3:</b>	Análisis vertical del Balance General.....	78
<b>Tabla 33-3:</b>	Análisis horizontal del Balance General .....	80
<b>Tabla 34-3:</b>	Análisis vertical del Estado de Resultados .....	90

<b>Tabla 35-3:</b>	Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	92
<b>Tabla 36-3:</b>	NOF .....	98
<b>Tabla 37-3:</b>	Cuentas NOF .....	98
<b>Tabla 38-3:</b>	FM.....	98
<b>Tabla 39-3:</b>	Ventas=Costo de venta.....	99
<b>Tabla 40-3:</b>	Razones Financieras .....	100
<b>Tabla 41-3:</b>	Políticas financieras 2021-2023.....	117
<b>Tabla 42-3:</b>	Política de ventas .....	118
<b>Tabla 43-3:</b>	Optimización y proyección del costo de venta.....	118
<b>Tabla 44-3:</b>	Total gastos.....	118
<b>Tabla 45-3:</b>	Proyección del período medio de cobro a clientes. ....	119
<b>Tabla 46-3:</b>	Proyección de las cuentas por cobrar a clientes. ....	119
<b>Tabla 47-3:</b>	Incremento del efectivo .....	119
<b>Tabla 48-3:</b>	Optimización y proyección del período de pago a proveedores.....	120
<b>Tabla 49-3:</b>	Optimización y proyección de cuentas por pagar a proveedores.....	120
<b>Tabla 50-3:</b>	Optimización y proyección de rotación de inventarios. ....	120
<b>Tabla 51-3:</b>	Optimización y proyección de inventarios. ....	120
<b>Tabla 52-3:</b>	Inversión de los activos fijos .....	121
<b>Tabla 53-3:</b>	Reducción de obligaciones financieras.....	121
<b>Tabla 54-3:</b>	Optimización de reservas .....	121
<b>Tabla 55-3:</b>	Proyección del balance general periodos 2021-2023 .....	122
<b>Tabla 56-3:</b>	Cálculo y proyecciones de porción real de liquidez .....	123
<b>Tabla 57-3:</b>	Cálculo y proyecciones de NOF 2021-2023.....	124
<b>Tabla 58-3:</b>	Cálculo y proyecciones de FM 2021-2023.....	124
<b>Tabla 59-3:</b>	Estado de resultados proyectado 2021-2023 .....	125
<b>Tabla 60-3:</b>	Ventas=Costo de venta.....	127
<b>Tabla 61-3:</b>	Razones Financieras Proyectadas 2021-2023.....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Entorno empresarial .....	8
<b>Figura 2-1:</b> Rediseño del organigrama de funciones con un enfoque en mapas de procesos.	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	FODA .....	13
<b>Gráfico 2-3:</b>	Disposición de una misión, visión, organigrama, objetivos y metas.....	40
<b>Gráfico 3-3:</b>	Es participe de los éxitos y fracasos de la empresa. ....	41
<b>Gráfico 4-3:</b>	Existencia de un diagrama de flujo de procesos.....	42
<b>Gráfico 5-3:</b>	Importancia de la capacidad empresarial. ....	43
<b>Gráfico 6-3:</b>	Capacitaciones al personal laboral de la empresa. ....	44
<b>Gráfico 7-3:</b>	Aspectos que intervienen en la disminución de ventas. ....	45
<b>Gráfico 8-3:</b>	El implemento de nuevas estrategias incrementará las ventas. ....	46
<b>Gráfico 9-3:</b>	Opciones que permita elevar las ventas.....	47
<b>Gráfico 10-3:</b>	Aspectos que la empresa debería mejorar otorgamiento de créditos.....	48
<b>Gráfico 11-3:</b>	Importancia del manejo correcto de los recursos de la empresa. ....	49
<b>Gráfico 12-3:</b>	Aspectos que la empresa debería mejorar. ....	50
<b>Gráfico 13-3:</b>	Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.....	51
<b>Gráfico 14-3:</b>	Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.....	52
<b>Gráfico 15-3:</b>	Aplicación de indicadores financieros.....	53
<b>Gráfico 16-3:</b>	El crecimiento económico y financiero con gestión financiera.....	54
<b>Gráfico 17-3:</b>	Satisfacción por la atención recibida.....	55
<b>Gráfico 18-3:</b>	La frecuencia de compras.....	56
<b>Gráfico 19-3:</b>	Atención brinda por parte del personal de la empresa.....	57
<b>Gráfico 20-3:</b>	Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén.....	58
<b>Gráfico 21-3:</b>	Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén.....	59
<b>Gráfico 22-3:</b>	Quejas por el servicio recibido.....	60
<b>Gráfico 23-3:</b>	Atención de las quejas realizadas por los clientes.....	61
<b>Gráfico 24-3:</b>	Recomendación del almacén por parte de los clientes. ....	62
<b>Gráfico 25-3:</b>	Organigrama estructural de Almacenes Unihogar.....	65
<b>Gráfico 26-3:</b>	Matriz FODA .....	73
<b>Gráfico 27-3:</b>	5 Fuerzas de Porter .....	76
<b>Gráfico 28-3:</b>	Total Activos .....	82
<b>Gráfico 29-3:</b>	Total Activos .....	82
<b>Gráfico 30-3:</b>	Activos Corrientes .....	83
<b>Gráfico 31-3:</b>	Activos Corrientes.....	83
<b>Gráfico 32-3:</b>	Activos no Corrientes .....	84
<b>Gráfico 33-3:</b>	Activos no Corrientes.....	84
<b>Gráfico 34-3:</b>	Total pasivos.....	85

<b>Gráfico 35-3:</b>	Total pasivos.....	85
<b>Gráfico 36-3:</b>	Pasivos corrientes.....	86
<b>Gráfico 37-3:</b>	Pasivos corrientes.....	86
<b>Gráfico 38-3:</b>	Pasivos no Corrientes.....	87
<b>Gráfico 39-3:</b>	Pasivos no Corrientes.....	87
<b>Gráfico 40-3:</b>	Patrimonio.....	88
<b>Gráfico 41-3:</b>	Patrimonio.....	88
<b>Gráfico 42-3:</b>	Pasivos +Patrimonio.....	89
<b>Gráfico 43-3:</b>	Pasivos +Patrimonio.....	89
<b>Gráfico 44-3:</b>	Composición de los ingresos.....	94
<b>Gráfico 45-3:</b>	Composición de los ingresos.....	94
<b>Gráfico 46-3:</b>	Composición del Costo de ventas.....	95
<b>Gráfico 47-3:</b>	Composición del Costo de ventas.....	95
<b>Gráfico 48-3:</b>	Gastos.....	96
<b>Gráfico 49-3:</b>	Gastos.....	96
<b>Gráfico 50-3:</b>	Estructura del Estado de Resultados.....	97
<b>Gráfico 51-3:</b>	Estructura del Estado de Resultados.....	97
<b>Gráfico 52-3:</b>	Indicador de liquidez.....	102
<b>Gráfico 53-3:</b>	Ratios de solvencia.....	102
<b>Gráfico 54-3:</b>	Ratios de gestión.....	103
<b>Gráfico 55-3:</b>	Ratios de Gestión.....	103
<b>Gráfico 56-3:</b>	Ratios de Gestión.....	104
<b>Gráfico 57-3:</b>	Ratios de rentabilidad.....	104
<b>Gráfico 58-3:</b>	Rediseño del organigrama estructural.....	108
<b>Gráfico 59-3:</b>	Mapa de procesos.....	110
<b>Gráfico 60-3:</b>	Adquisición de mercaderías.....	111
<b>Gráfico 61-3:</b>	Flujograma de ventas.....	112
<b>Gráfico 62-3:</b>	Flujograma de otorgamiento de crédito.....	113
<b>Gráfico 63-3:</b>	Flujograma de gestión de cobranza.....	114
<b>Gráfico 64-3:</b>	Flujograma de implementación de estrategias.....	115



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** RUC DE LA EMPRESA
- ANEXO B:** ESTADOS FINANCIEROS ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA. 2017
- ANEXO C:** ESTADOS FINANCIEROS ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA. 2018
- ANEXO D:** ESTADOS FINANCIEROS ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA. 2019
- ANEXO E:** GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
- ANEXO F:** CUESTIONARIO APLICADO AL EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA DE LA EMPRESA
- ANEXO G:** CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
- ANEXO H:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA
- ANEXO I:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
- ANEXO J:** CÁLCULOS Y PROYECCIONES EXCEL

## RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación, fue realizado con el objetivo de proponer un modelo de gestión financiera para Almacenes Unihogar Cía. Ltda., ubicado en el cantón Riobamba, periodo 2021. Con la finalidad de incrementar su rentabilidad y eficiencia financiera. Para lo cual se detectó los problemas financieros y económicos de la empresa, por ello se aplicó la entrevista al gerente general, encuestas al personal administrativo y financiero de la empresa y clientes, además se realizó una evaluación financiera de los estados financieros de almacenes Unihogar hasta el periodo 2019, el uso de indicadores financieros; también se estructuró flujogramas de procesos, matrices FODA, MEFE, MEFI, etc. Como resultados se determinó que la empresa carece de un modelo de gestión financiera, que contribuya al crecimiento de sus utilidades, sus políticas financieras no están correctamente estructuradas, carece de un buen organigrama estructural; la empresa no cuenta con la aplicación de indicadores financieros, las mismas que describen la situación económica y financiera que atraviesa la empresa Unihogar; con respecto a la utilidad y liquidez que debería poseer la empresa es considerada muy baja, debido a la falta de estrategias de ventas y financiamientos que impulsen el incremento de los ingresos y así solventar sus deudas. Luego de los resultados obtenidos se concluye proponer un modelo de gestión financiera para almacenes Unihogar, la cual consta del rediseño de la filosofía empresarial, un organigrama estructural y flujograma de procesos, políticas financieras que impulsan el crecimiento de ventas, la optimización del costo de ventas, la reducción de gastos e incluso el incremento de sus reservas y conjuntamente con las proyecciones de los estados financieros hasta el periodo 2023. Se recomienda a la empresa Unihogar hacer uso del modelo de gestión financiera para incrementar su rentabilidad y eficiencia financiera de la empresa.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD FINANCIERA>, <MATRIZ FODA>, <FLUJOGRAMA DE PROCESOS>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <POLÍTICAS FINANCIERAS>.



05-05-2022

0816-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The following degree work was conducted to propose a financial management model for Unihogar warehouse Cía. Ltda., located in Riobamba city, period 2021 to increase its profitability and financial efficiency. To detect the financial and economic problems of the company an interview was conducted with the general manager, as well as surveys of the company's administrative and financial personnel and customers. In addition, an evaluation of the financial statements of Unihogar warehouses up to 2019 was conducted, using financial indicators, process flow charts, SWOT matrices, MEFE, MEFI, etc., and was also structured. As a result, it was determined that the company lacks a financial management model that contributes to the growth of its profits. Its financial policies are not properly structured, it lacks a good structural organization chart, and the company does not have the application of financial indicators that describe the economic and financial situation of the company Unihogar. The company's profitability and liquidity are considered very low due to the lack of sales and financing strategies to increase revenues and thus pay off its debts. After the obtained results it is concluded to propose a financial management model for Unihogar stores which consists of the redesign of the business philosophy, a structural organization chart and process flowchart, financial policies that drive sales growth, optimization of the cost of sales, reduction of expenses and even the increase of its reserves, together with the projections of the financial statements until 2023. It is recommended that Unihogar use the financial management model to increase the profitability and financial efficiency of the company.

**Keywords:** <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL PROFITABILITY>, <WODA MATRIX>, <PROCESS FLUIDOGRAM>, <FINANCIAL ASSESSMENT>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <FINANCIAL POLICIES>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán

0603914797

## INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es indispensable en todas las empresas, debido a que muchas de ellas no poseen una buena gestión empresarial y un adecuado manejo de sus recursos, es por lo tanto necesario su aplicación para lograr una excelente administración y gestión, por ello el presente trabajo de investigación, tienen como objetivo proponer un modelo de gestión financiera dirigida a almacenes Unihogar Cía. Ltda.

En el capítulo I, se encuentra todo lo relacionado al marco teórico referencial en la cual se expondrá cada término que esté relacionado a la estructura de un modelo de gestión, la misma que está subdividida en cuatro fases, así también la definición del análisis interno y externo, todas a través de fuentes confiables y bibliografía especializada; también se estableció la idea a defender con sus respectivas variables, inclusive se detalla el marco conceptual.

En el capítulo II, se conceptualiza cada proceso ejecutado en la investigación, para lo cual se utilizará el enfoque mixto, el nivel exploratorio, descriptivo y explicativo; además el diseño no experimental, transversal de la investigación, también el tipo de estudio aplicado y documental, incluso se calculó la muestra de 374 clientes y 7 trabajadores a las cuales se aplicó las encuestas como instrumentos de investigación; y el método inductivo, deductivo y analítico.

En el capítulo III, se detalla los resultados y análisis de las fases de la estructura del modelo de gestión financiera, con el establecimiento de políticas financieras que permitieron proyectar hasta el año 2023, y se determinó que la empresa enfrenta problemas financieros, dichas políticas permitieron incrementar la rentabilidad financiera con una buena gestión económica y financiera; a fin de solventar sus gastos y generar la rentabilidad esperada.

## CAPÍTULO I:

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de investigación

Con el fin de fundamentar el presente trabajo de investigación, se ha considerado indispensable indagar en diferentes fuentes bibliográficas que se relacionan con el trabajo investigativo a realizar dentro de los límites del país a continuación, se presentan los siguientes antecedentes de investigación:

(Duin, 2019), en su trabajo de titulación *“Modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de inversión y financiamiento de la Empresa Electrodelgado en la ciudad de Riobamba” (Tesis)*. Carrera de Ingeniería en Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

La empresa Electrodelgado al presentar en su análisis financiero un sinnúmero inconsistencias como es el aumento de cuentas deudoras, poca rotación de inventarios, incremento de costos de mantenimiento, y el inadecuado manejo del capital de trabajo de la empresa; es necesario aplicar un modelo de gestión financiera a dicha empresa ya que la misma le permitirá gestionar su operatividad en su actividad comercial, y a la vez realizar el monitoreo de forma técnica y oportuna en la toma de decisiones de inversión y financiamiento de forma eficiente.

(Ibáñez, 2018), en su trabajo de titulación *“Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Grubaluzon Cía. Ltda., en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana” (Tesis)*. Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

Después de haber realizado un diagnóstico a la empresa GRUBALUZON Cía. Ltda.; se concluye que dispone de políticas e indicadores de gestión financiera, pero desconocen la existencia del mismo, por ello se propuso el modelo de gestión financiera apoyado en el Cuadro de Mando Integral para establecer la cultura organizacional, organigrama estructural y las funciones de cada puesto de trabajo, y el monitoreo de indicadores financieros que describe la perspectiva financiera, control interno, atención al cliente, entre otros.

(Paca, 2019), en su trabajo de titulación *“Modelo de gestión financiera para la Empresa Total Home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” (Tesis)*. Carrera de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

Acorde a los resultados obtenidos se procedió a establecer un modelo de gestión financiera para la empresa Total Home, en el cual se rediseñó la filosofía empresarial y organigrama estructural, mapas y flujogramas de procesos para una adecuada gestión administrativa y financiera, a la vez se creó un POA para el establecimiento de estrategias, un sistema de seguimiento y control para los objetivos y metas planteados basados en semaforizaciones; y finalmente se planteó políticas financieras sólidas.

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Gestión***

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (Vilcarromero, 2013)

La gestión debe ser implementada por todas las empresas, las mismas que están enfocadas en los distintos ámbitos administrativos ya que consiste en el desarrollo de planes, implementar estrategias y objetivos para lograr el cumplimiento de los fines establecidos en beneficio de toda empresa, con una excelente gestión interna que es fundamental para el progreso empresarial, sin una gestión la empresa no tiene un enfoque y dirección eficaz de todos sus departamentos.

### ***1.2.2 Gestión financiera***

Es un pilar fundamental para cualquier empresa, pues permite administrar y gestionar los recursos, con el objetivo de garantizar que serán suficientes para cubrir los gastos y que la empresa podrá seguir funcionando de la manera más rentable posible. (Martínez S. , 2018)

Gestión financiera se le denomina a toda gestión de movimiento de recursos ya sea en la manera de conseguir, utilizar o mantener el dinero de la empresa tanto en físico como en otros instrumentos como pueden cheques y tarjetas de crédito entre especies. (Carguacundo, 2016)

En toda empresa es indispensable que exista un gerente financiero el cual se encarga de analizar y controlar las operaciones de la empresa a través del estudio de factores como la parte competitiva, los aspectos de inflación y cómo influye los avances tecnológicos en los productos que se distribuyen, también se encarga de procesar toda información relevante al financiamiento que se realiza y saber si sus operaciones brindar mayor beneficio; sin dejar a un lado el cumplimiento de leyes enmarcadas para su cumplimiento. Con respecto al segundo autor es importante reconocer que en la gestión financiera abarca todo tipo de decisión que beneficie a la organización la misma que se puede lograr a través de una buena planificación, dirección y control de los recursos.

### ***1.2.3 Funciones de la Gestión Financiera***

Al optar por una gestión financiera se obtiene grandes ventajas ya que esta gestión permite destinar fondos de manera pertinente a los activos, además ayuda a establecer estrategias de financiamiento, el buen otorgamiento de créditos, la supervisión de inventarios, emisiones de valores, entre otros todas estas se cumplen con el seguimiento de políticas planteadas con el fin de realizar una gestión eficaz y eficiente.

### ***1.2.4 Importancia de la gestión financiera***

Una buena gestión hace que las empresas funcionen de forma adecuada ya que al obtener y emplear sus recursos de forma eficiente y eficaz permitirá el logro de sus objetivos. (Yaguachi & Agila, 2016)

La gestión financiera tiene un vínculo fundamental con respecto a las acciones empleadas en cada área operativa, administrativa, siempre precautelando y conservando la información de la empresa a través del cumplimiento de normas establecidas con el propósito de proceder a una adecuada toma de decisiones que brinde la oportunidad de generar mayores beneficios económicos.

#### ***1.2.5 Factores de la gestión financiera***

Son factores indispensables para una buena gestión financiera la revisión de los niveles y flujos de ingresos que genera la empresa ya que estas son fundamentales para cubrir gastos y costos generados en su actividad, también se debe tener un control adecuado del fondo de maniobra que representa la situación financiera que poseen las empresas, incluso es recomendable evaluar y analizar los flujos de caja; cabe recalcar que no se debe dejar de programar de manera concisa los periodos de cobro y pago. Finalmente se busca analizar las cuentas que definen la rentabilidad obtenida.

#### ***1.2.6 Modelo de Gestión***

El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. (Martínez Á. , 2013)

Un modelo de gestión tiene un fin primordial, basado en la innovación o búsqueda de estrategias eficientes para lograr cumplir cada objetivo, meta, o visión propuesta, por medio del desarrollo de actividades interactivas en el entorno empresarial; que agilice el mejoramiento del nivel de activos, sin dejar a un lado el bienestar de todos quienes conforma la organización.

#### ***1.2.7 Modelo de Gestión Financiera***

Según (Vallejo & Sandoval, 2015) en su tesis modelo de gestión financiera para la empresa Ferrymaco de la ciudad de Tulcán; define que un modelo de gestión financiera es una herramienta que sirve de guía a las empresas, para que en base al mismo se tomen decisiones acertadas, ya que un modelo de gestión financiera contribuye al adecuado manejo de los recursos que tiene la empresa sea en el área financiera o económica; y por ende contribuye a la maximización de utilidades de una empresa.

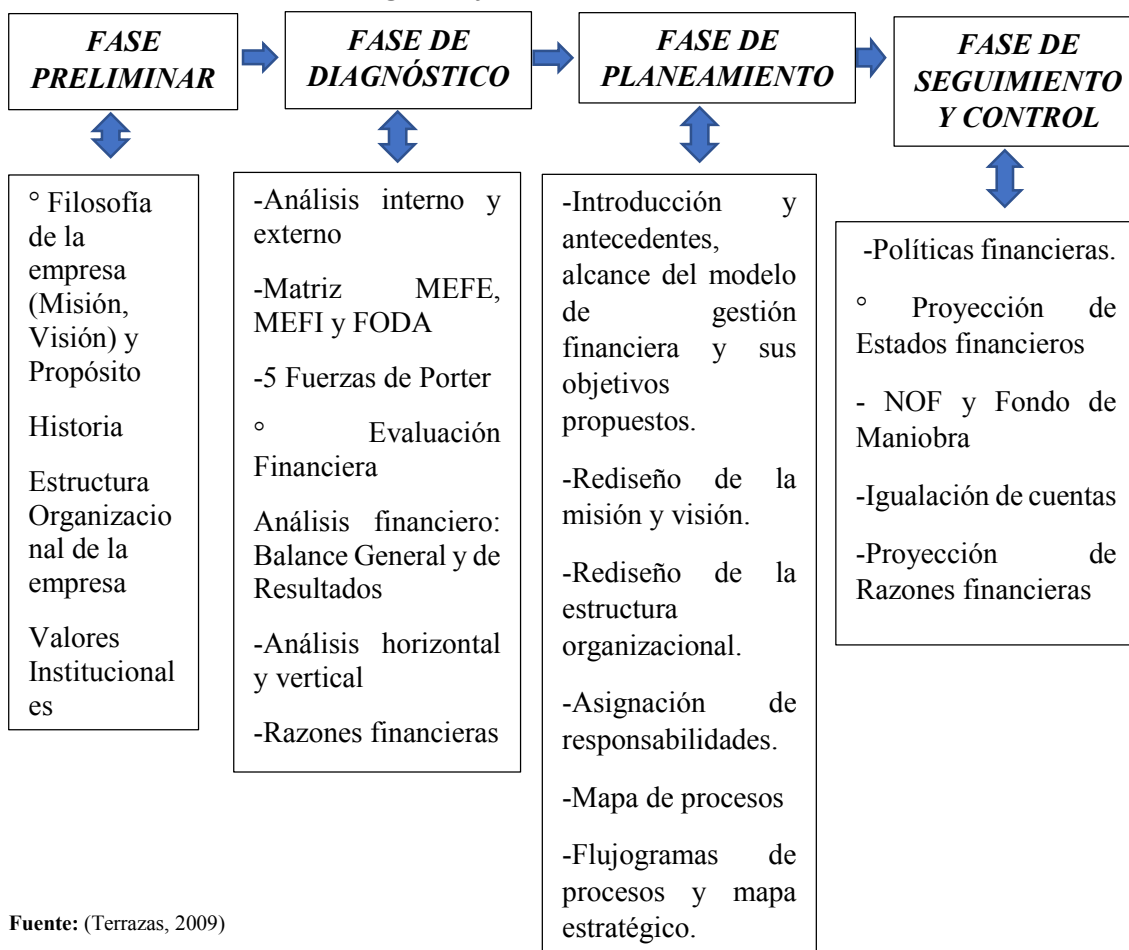
El modelo de gestión financiera es una herramienta fundamental que toda empresa debe implementar ya que esta ayuda a la toma de decisiones adecuadas que brindan beneficios económicos como el crecimiento de la rentabilidad mediante un correcto manejo de los recursos que posee la empresa y con las cuales desarrolla su operatividad diaria a través de la venta de bienes o prestación de servicios, y a la misma vez esta herramienta financiera abarca un sinnúmero de análisis financiero de las cuales se determinaran las estrategias a aplicar para solucionar los problemas existentes en las empresas.

### 1.2.8 Planteamiento del Modelo de Gestión Financiera

En base a la problemática detectada, nos debemos preguntar y plantear la forma y mecanismo más adecuada y óptima para lograr una administración financiera efectiva. Para responder a esta inquietud hemos desarrollado el planteamiento de un modelo que intenta responder a los parámetros de efectividad expuestos y sobre todo apoyar el proceso final de toma de decisiones. (Terrazas, 2009)

La propuesta de un modelo de gestión financiera tiene como principal fundamento lograr el mejoramiento y estabilidad financiera de las empresas, con un apropiado manejo de recursos económicos, que más adelante se reflejaran gracias a una adecuada toma de decisiones, por tal razón es recomendable definir el respectivo modelo con su estructura la misma que servirá como guía en el desarrollo investigativo.

### 1.2.9 Estructura del modelo de gestión financiera



Fuente: (Terrazas, 2009)

Realizado por: Paguay Gina, 2022

### 1.2.10 Fase preliminar:

#### 1.2.10.1 Filosofía empresarial

##### a) Misión

Toda organización inicia sus actividades enfocadas a la venta de bienes o prestación de servicios, las cuales lo forman parte del mercado por realizar sus actividades comerciales y por ende



establece su misión como entidad que busca satisfacer las necesidades de las personas, a través del planteamiento de objetivos, fines y propósitos a lograr en el transcurso del tiempo presente.

#### **b) Visión**

En cambio, a la visión de la considera como uno de los elementos esenciales que define a la empresa, las mismas que son consideradas a alcanzar como algo en el futuro, en beneficios de todos, así como para los miembros directivos y trabajadores de la organización, sean estos el posicionamiento en el mercado como una empresa reconocida o lograr alcanzar mejores utilidades.

#### **c) Objetivos**

Un objetivo orienta las acciones, precisa de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender tal proceso: solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento. El objetivo es el referente transversal, se establece al principio, se revisa durante su ejecución y, es el punto que determina al finalizar, si se cumplió lo establecido. (González, 2017)

Cada objetivo planteado por las empresas tiene un propósito de su cumplimiento, por ende, conlleva consigo la evaluación de su avance si las mismas son alcanzadas de manera pertinente.

#### **d) Valores Corporativos**

De esta manera pueden considerarse imprescindibles ya que son los que marcan el rumbo del comportamiento de la empresa, la personalidad de la marca y la conducta de los empleados; los valores deben ser convincentes, ejemplares, auténticos, coherentes y encaminados hacia la administración del negocio y divulgado sus clientes internos y externos.

#### **c) Beneficios de los valores:**

- ✓ Permite capturar y retener los mejores talentos, generando aumento de la productividad y el mejoramiento de la cultura de servicio al cliente.
- ✓ Integran y favorecen la diversidad de manera simultánea, permiten la contratación de mujeres, miembros de grupos minoritarios entre otros, que se unifican en una misma cultura en la cual se disminuye el riesgo del conflicto. (Guzman, 2014)

Todo directivo y trabajador de las empresas están sujetos al cumplimiento de los valores definidos en las organizaciones, ya que estas describen y direccionan de manera correcta los accionares de cada miembro, sin valores corporativos no existiría un entorno más confiable y responsable. Finalmente se obtendrá como resultado un personal más ético, sociable en el entorno empresarial y a nivel global.

#### **d) Estructura Organizacional de la empresa**

La estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña ya que a través de la aplicación de las estrategias se puede alcanzar resultados que marquen la diferencia. Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que

realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización. (Bastidas, 2018)

### ***1.2.11 Fase de diagnóstico:***

#### *1.2.11.1 Evaluación Financiera de Proyectos*

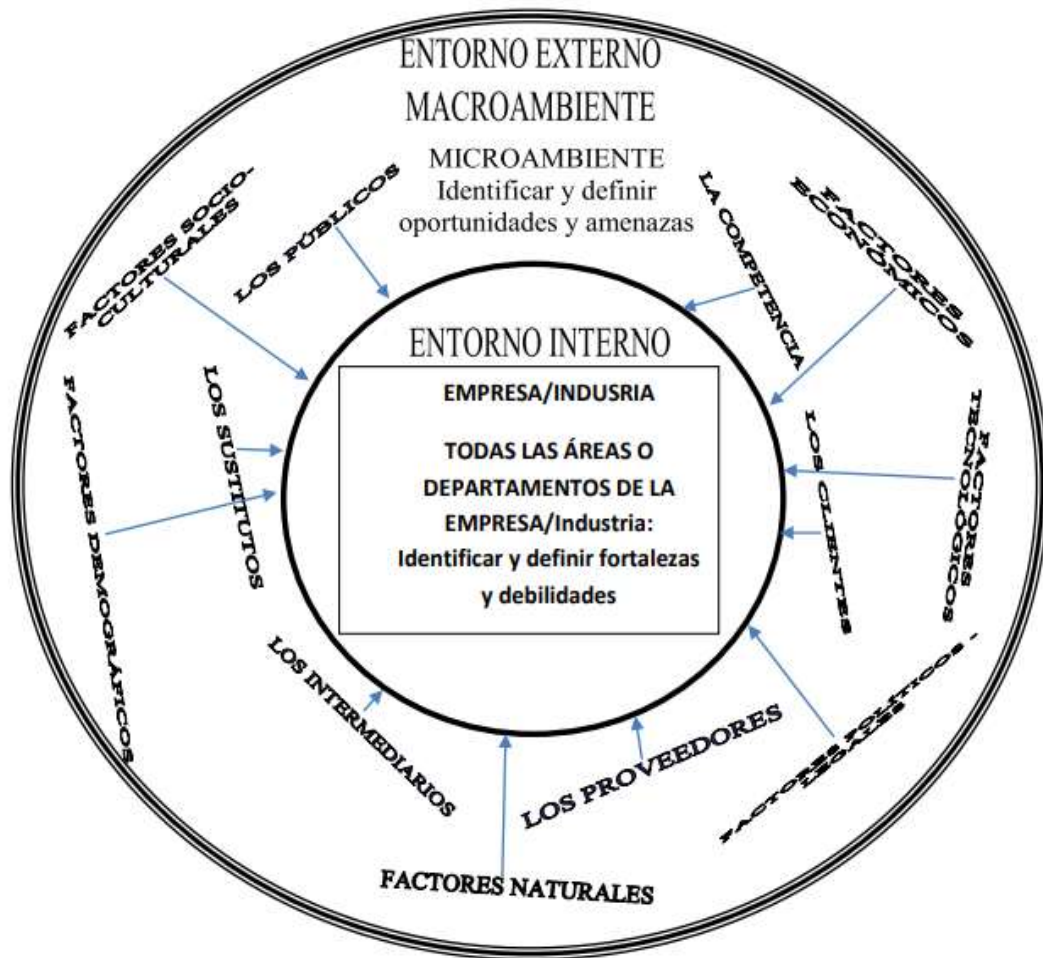
A fin de desarrollar un modelo de gestión financiera, primeramente, se debe determinar la viabilidad de los proyectos, posterior a ello se conoce los beneficios a obtener gracias a su aplicación; y de la misma forma garantizará la toma correcta de decisiones con un nivel bajo de riesgo a enfrentar durante el periodo establecido.

#### *1.2.11.2 Análisis Externo*

El análisis externo del entorno empresarial, o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

Es importante que toda empresa sea grande, mediana o pequeña se proponga a realizar un análisis externo para determinar los problemas que afectan la estabilidad económica de la empresa; y así estar preparado ante las amenazas presentes e incluso futuras, en beneficio de todos quienes integran la entidad comercial.

## ENTORNO EMPRESARIAL



**Figura 1-1:** Entorno empresarial

Realizado por: Francisco Taipei. 2015

### a) Macroambiente

Una empresa es una organización que se proyecta a generar servicios o productos para sus clientes y la comunidad en general, para lo cual debe identificar y definir oportunidades y amenazas que se originan en el Macroambiente el mismo que está conformado por fuerzas o factores externas que actúan o influyen sobre todo el microambiente.

Se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes que deberá analizar como:

- **Factores o Fuerzas económicos**

Es decir que la situación y las tendencias de los factores o fuerzas generales de la economía son fundamentales para el éxito de la empresa. Los sueldos o salarios, los precios que se pagan a los proveedores y los precios que cobran los competidores, así como las políticas gubernamentales afectan, influyen en los costos de producir bienes o de otorgar servicios, como las condiciones del mercado en las que se comercializa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

- **Factores tecnológicos**

Una fuerza o factor que actualmente determina el crecimiento o desarrollo de la empresa en cualquier país es, la Tecnología. Debido a que en el entorno de las organizaciones se genera día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como, a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios. Es como una oportunidad empresarial debido a que la adquisición de nueva tecnología es importante para la fabricación de sus productos o la entrega de sus servicios, le garantizará ventajas como, ahorro de energía, optimización de tiempo, lo que le permitirá competir en el mercado, porque sus productos o servicios serán de calidad y a un precio asequible para sus clientes y la comunidad en general. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

○ **Factores político-legales**

Es decir, un Organismo Gubernamental adoptará una posición estricta o flexible ante la administración de una Empresa dentro de su estado, aplicará con rigidez las leyes o fomentará a través de leyes el crecimiento empresarial. Este tipo de aspectos son factores o fuerzas políticas-legales que la gerencia debe considerar para crecimiento de su empresa, y esto depende en gran manera, de la esencia del proceso político y del clima político presente en el país que la empresa realiza sus actividades (Yáñez & Pazmiño, 2015)

○ **Factores naturales**

Las fuerzas o factores naturales son los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales. Estos factores están ligados a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, los fenómenos naturales, el clima, etc. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

○ **Factores demográficos**

Estos abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El investigador al realizar el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

○ **Factores socio-culturales**

Los factores o fuerzas socio-culturales son un conjunto de conocimientos que posee una sociedad y que son compartidos por sus individuos. Toda cultura posee seis elementos fundamentales:

1. Creencias, cómo se piensa que son las cosas.
2. Valores, cómo deben ser las cosas.
3. Normas, cómo se debe proceder en una determinada situación.
4. Símbolos, algo con significado.
5. Lenguaje, sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos.
6. Tecnología, conjunto de conocimientos, equipos y procesos. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

## **b) Microambiente**

Son fuerzas o factores que tienen intereses externos y por lo tanto influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, estas fuerzas o factores están a expectativas del crecimiento de la empresa tanto estructurales como en su mercado.

Entre los componentes que integran el microambiente están:

### **❖ La competencia**

La empresa para, incrementar la participación en el mercado el cual está atendiendo, debe analizar las oportunidades, al considerar la posibilidad de otorgarse nuevos clientes, al expandirse en este mercado, y esto lo logrará si incursiona antes que sus competidores al entrar con sus productos o servicios en este mercado en expansión. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

### **❖ Los clientes**

Son personas u organizaciones que compran o adquieren los productos o servicios. Los clientes se pueden ser usuario, consumidores, contribuyentes o patrocinadores, estos están relacionados con todos aquellos que compran productos y servicios que ofrece la empresa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

### **❖ Los proveedores**

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios, como: energía, servicios e información a la empresa. Los proveedores ofrecen recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales. Los proveedores son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes y entregar servicios. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

### **❖ Los intermediarios**

Son todas las organizaciones que ayudan al “acercamiento” del producto desde la empresa hasta los clientes. Este acercamiento es físico, financiero y psicológico. Dentro de los intermediarios se incluyen los mayoristas y minoristas, los medios de comunicación, agencias publicitarias, cooperativas de ahorro y crédito, bancos públicos y privados, etc. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

### **❖ Los sustitutos**

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad o deseo ya que cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero con tecnología diferente, por lo que son fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

#### *1.2.11.3 Entorno interno*

En el entorno interno o análisis interno se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la

productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc.

En el entorno o ambiente interno se localizan las fortalezas y debilidades empresariales, en cada una de las áreas o departamentos que tiene la empresa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

Para el efecto señalaremos cuatro áreas o departamentos que suele tener una organización empresarial y estas son:

- **Área administrativa**

Comprende las actividades que los directivos deben realizar para lograr los objetivos empresariales. Y estas actividades de los directivos son planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos financieros, técnicos y el talento humano. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

- **Capacidad del talento humano**

Para el efecto, del análisis interno es necesario que el investigador mediante un instrumento de investigación determine si la empresa ha establecido un documento técnico que le garantice la selección y reclutamiento de su personal para ser incorporado a la empresa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

- **Área financiera**

Las capacidades financieras están conformadas por los recursos financieros con los que cuenta la empresa gracias a las labores de sus ejecutivos. Resume la situación financiera en la que se encuentra la empresa. La empresa deberá planificar la elaboración de su presupuesto, controlar y supervisar la aplicación y ejecución del presupuesto, así como, coordinar la formulación del presupuesto con la coordinación de planificación y las demás áreas de la empresa. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

- **Área de comercialización**

El área de comercialización se encarga de la venta de los productos o servicios de la empresa a los clientes, en esta área se da a conocer el producto al mercado en que se está atendiendo o se quiere incursionar, mediante la publicidad. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

#### *1.2.11.4 Matriz MEFI*

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el cuadro 3. (Talancón, 2006)

Según (Talancón, 2006), El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Talancón, 2006)

#### *1.2.11.5 Matriz MEFE*

Una vez elaboradas las matrices FODA y MEFI, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone en el cuadro 4, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: (Talancón, 2006)

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

#### *1.2.11.6 Diseño de estrategias DOFA*

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. (Ruiz, 2012)

Según (Ruiz, 2012) el análisis se realiza en dos etapas:

1. Elaborar una lista de factores en cada componente de la matriz.
2. Generar las estrategias y acciones, con base en el enfrentamiento por pares de los factores.

### 1.2.11.7 Análisis o matriz FODA

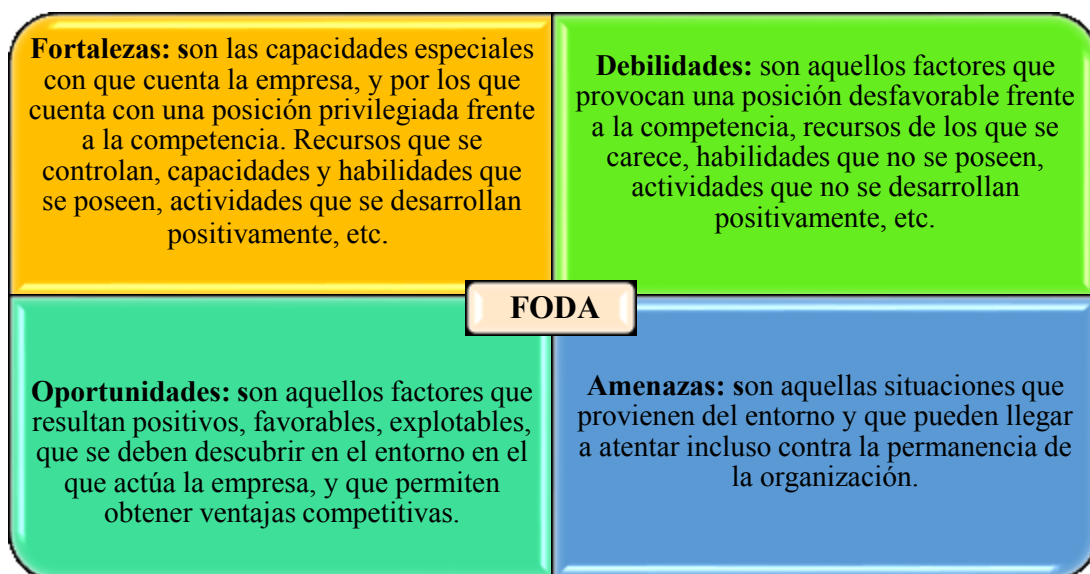
El estudio y análisis FODA es un proceso mediante el cual la empresa establecerá los parámetros y factores que le permita conocer la situación actual de la organización, en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir debilidades u fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro.

Constituye una base primordial para la empresa le permite basarse en la realidad de su organización y no en supuestos o hipótesis, así podrá diseñar e implantar mejoras continuas de su organización. (Yáñez & Pazmiño, 2015)

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

### 1.2.11.8 Objetivo del análisis FODA

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. (Franco, 2016)



**Gráfico 1-2: FODA**

Realizado por: Gina Paguay. 2022

### 1.2.11.9 Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter o modelo Porter de competitividad ampliada, es un modelo de competitividad creado por Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard. El modelo establece un esquema para que una empresa puede analizar la competencia que le rodea en relación al sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias para:

1. Aprovechar las fuerzas competitivas (oportunidades).



## 2. Defenderse de las fuerzas competitivas (amenazas). (Betancourt, 2019)

### 1.2.11.10 Ventajas del análisis Porter

- El modelo es holístico, es decir que considera algo como un todo, en este caso el mercado como un todo. Esto permite analizar la rentabilidad de una industria y no solo por aspectos separados, lo cual es importante, pues condiciona la entrada o salida de los actores competitivos al considerar las 5 dimensiones de Porter y no solo unas cuantas.
- Nos permite reflexionar sobre la estrategia organizacional, de ahí que será una herramienta usada para la planificación estratégica organizacional.
- Es sencilla, fácil de entender. No por nada el análisis de las fuerzas se puede hacer en una matriz.

A continuación, se detalla cada una de las fuerzas de Porter:

#### **a) Poder de negociación de los clientes:**

Se refiere a la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio.

Son varias las situaciones que lo presentan:

- ❖ Cuando lo que ofreces como empresa tiene sustitutos en el mercado o su precio es superior a esos sustitutos.
- ❖ Cuando los compradores son pocos, pues a menor cantidad de compradores, más poder para negociar.
- ❖ Cuando los clientes o compradores están organizados y logran ponerse de acuerdo para negociar con más fuerza. (Betancourt, 2019)

#### **b) Poder de negociación de los proveedores:**

Existen muchas situaciones que se deben considerar para dar respuesta a esta pregunta, pero dentro de esas situaciones está la exclusividad del producto o servicio que se recibe del proveedor, que a su vez puede estar dada por:

- ✓ Escasez de materias primas sustitutas
- ✓ Bajo volumen de compras de las empresas
- ✓ Elevado costo por cambiar de una materia prima a otra
- ✓ Diferenciación de producto entre proveedores. (Betancourt, 2019)

#### **c) Amenaza de nuevos competidores:**

En el mercado no está presente solo una empresa sino más bien un conjunto de ellas, las cuales ofrecen distintos productos o servicios y es por tal razón que se considera un entorno competitivo en donde el cliente es atraído por el mejor producto y servicio; por ende se debe enfrentar distintas barreras de entrada al mercado así como la inversión de capital, economías de escala, diferenciación de productos o servicios, las políticas gubernamentales, las desventajas en costos, el acceso a canales de distribución, y finalmente las medidas implantadas por las demás empresas. (Betancourt, 2019)

#### **d) Amenaza de productos sustitutos:**

Un producto sustituto consiste es un bien que puede ser usado o consumido en lugar de otro, de manera tal que es una alternativa a considerar por el cliente o usuario. Así pues, los productos y servicios sustitutos significarán mayor o menor impacto de acuerdo a la diferencia dada por:

1. Precio
2. Rendimiento
3. Calidad
4. Disponibilidad. (Betancourt, 2019)

**e) Rivalidad entre los competidores:**

Es el resultado de las demás fuerzas, entre más competitivo sea un sector, menos rentabilidad puede representar y viceversa.

1. Se generan reducciones de precio que pueden hacer que un nuevo competidor caiga por costos.
2. Productos poco diferenciados.
3. La demanda de productos y servicios está con tendencia a la baja.
4. Altos costos fijos.
5. Grandes empresas adquieren pequeños competidores.
6. Los productos son perecederos.
7. No hay fidelización del cliente hacia una marca. (Betancourt, 2019)

*1.2.11.11 Administración Financiera*

La administración financiera es parte primordial para la el manejo adecuado de los activos que posee una empresa, con el objeto de realizar las actividades de la misma de mejor manera, con el objeto de tomar acertadas decisiones de financiamiento como de inversión. La administración financiera es vital dentro de una empresa, ya que permite utilizar herramientas para realizar análisis, con el objeto de mantener un control y adecuado manejo de los recursos de una empresa tal como se menciona a continuación (Sandoval & Vallejo, 2015).

Mediante la administración financiera se puede implementar un correcto manejo de los recursos que dispone la empresa, con el fin de aplicar buenas decisiones financieras sean estos al financiarse mediante una institución financiera para solventar sus necesidades económicas o a través de la inversión como en sus activos para mayor eficiencia, todo aquello se obtendrá por medio del establecimiento de herramientas financieras para un previo análisis de la situación empresarial con el fin de alcanzar las metas propuestas.

*1.2.11.12 Control financiero*

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo. Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. (Teruel, 2021)

Es de suma importancia que toda empresa ejecute un control financiero en la cual se determine si cada objetivo empresarial propuesto sea este a corto, mediano y largo plazo hayan sido alcanzados de acuerdo a lo planificado, y si existen falencias se busca rectificarlos para seguir el rumbo planificado hacia la obtención de buenos resultados.

#### *1.2.11.13 Tácticas financieras*

- ✓ Mejorar los periodos de ventas: si un equipo de ventas agiliza las ventas, reducirá el tiempo que se tarda en convertir su inventario en ventas.
- ✓ Mejorar las relaciones con los proveedores: el hecho de mejorar la cadena de abastecimiento puede traducirse en eficiencias en su periodo de conversión de inventario.
- ✓ Elaborar mejores procesos de crédito y cobros: un departamento de cobros eficiente mejorará su capacidad de recibir a tiempo los pagos de las facturas enviadas a sus clientes.
- ✓ Pedir la prolongación de los plazos de pago: al prolongar el plazo para las cuentas por pagar, aumenta el periodo en el que se difieren las cuentas por pagar y ayuda a contrarrestar los otros dos factores de su ciclo de conversión de efectivo.
- ✓ Reducir sus plazos de pago de 30/60/90 días: al reducir los plazos, aminora su periodo de cobro de las cuentas por cobrar y acelera el ciclo de conversión de efectivo.
- ✓ Pagar a tiempo para obtener descuentos: generalmente, esto no resulta muy efectivo para reducir su periodo de cobro de las cuentas por cobrar y algunos clientes obtienen el descuento así paguen según el calendario normal.
- ✓ Obtener financiamiento inteligente y estratégico: ser estratégico en la facturación y en cobros es una de las formas más accesibles de mejorar su ciclo de conversión de efectivo; además puede utilizar soluciones de financiamiento para reducir de manera significativa su periodo de cobro de las cuentas por cobrar. (Glucki, 2019)

En toda empresa es esencial contar con una serie de tácticas financieras que busquen mejorar los periodos de ventas para así reducir el tiempo que permanece el inventario en bodega, y generar mayores ventas; también es oportuno establecer buenas relaciones de negociación con los proveedores para agilizar su rotación. Además, se debe elaborar buenas sucesiones de créditos y cobros para mejorar la eficiencia de las mismas, y otra de las tácticas es aplazar los periodos de pago para una lenta reducción del efectivo, aunque se puede decir que algunas de las empresas cancelan a tiempo sus deudas para que se les concedan descuentos y finalmente se efectuó financiamientos de forma inteligente y estratégica con el fin de acelerar los periodos de cobro a sus clientes.

#### *1.2.11.14 Mecanismos de Análisis y gestión financiera*

Los mecanismos de control y análisis financiero son aquellos que permiten alcanzar la eficiente administración, ya sea del flujo de caja a través de estrategias de comercialización que posibiliten una mayor rentabilidad de la empresa.

#### *1.2.11.15 Análisis financiero*

Para realizar un análisis financiero claro y conciso es importante recopilar información relevante de la situación empresarial y posterior a ello se interpreta cada uno de los resultados obtenidos, con el objetivo de conocer la situación que atraviesa la empresa y en base aquello se pueda tomar buenas decisiones.

#### *1.2.11.16 Objetivos del análisis financiero*

Como objetivos primordiales del análisis financiero están los siguientes:

- Determinar cada una de los valores económicos que posee la empresa, a fin de poderlos interpretar y establecer conclusiones.
- Diagnosticar la situación financiera que atraviesa la empresa, en base a la rentabilidad y eficiencia financiera, priorizando el manejo de los recursos.
- Evaluar cada periodo su utilidad o pérdida en los estados financieros para el establecimiento de políticas financieras.
- Ejecutar acciones en referencia a las decisiones tomadas previo a los análisis.
- Saber si la empresa accede a financiamiento con terceros.
- Comprobar si el personal administrativo y financiera se encuentra plenamente capacitado en temas financieros.

#### *1.2.11.17 Análisis de estados financieros*

El análisis de los estados financieros es un procedimiento que se realiza comúnmente dentro de las empresas y que logra el funcionamiento de la industria, muchos de los análisis deben abarcar elementos distintos pues la diferencia en los medios o situaciones que contempla información de relevancia que puede ser aplicada en determinadas situaciones. Los análisis de estados financieros son una herramienta que no solo utilizan las grandes empresas, en muchas ocasiones estas son aplicadas por las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que se logra una comprensión mayor de los elementos del mercado y se puede generar un crecimiento de la misma. (Contreras, 2017)

¿Qué importancia tiene la información financiera y cuál es su influencia en la toma de decisiones? Por tal motivo, la información financiera de una empresa debe ser útil para la toma de decisiones, sobre todo, en tres grandes procesos de la empresa:

- Operación
- Inversión
- Financiamiento

Las decisiones que se tomen para cada proceso están basadas en la información expresada en los Estados Financieros, cada uno en particular tiene vital importancia para cada proceso en específico. Las decisiones relacionadas con la operación de una empresa, como definir ¿Qué actividades se realizarán y están generando utilidades?, ¿Cuáles son los principales costos de una

empresa?, ¿Cuál es la proporción de las utilidades sobre las ventas de la empresa?, así como las condiciones de créditos a clientes, los niveles de inventarios o fijar el precio de venta de un producto, se encuentran en el estado de resultados, que contempla información como ventas, costo de ventas, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros, impuestos. (Contreras, 2017)

#### *1.2.11.18 Balance general*

Informe financiero básico y producto final de todo sistema contable, a través del cual el representante o máxima autoridad de una empresa o entidad pone en manifiesto el estado patrimonial del organismo y la situación financiera en determinada fecha, por lo general al fin de un ejercicio económico y cuya presentación debe sujetarse a los principios de contabilidad. (Sánchez M. F., 2014)

Este estado representa el equilibrio de los valores del Activo, frente a los del Pasivo y del Patrimonio, que demuestra con objetividad la ecuación contable fundamental, relativa al establecimiento de la igualdad de las fuerzas que intervienen en la actividad económica de un organismo, que, siendo iguales y contrarias, se anulan y establecen tal equilibrio. (Sánchez M. F., 2014)

#### *1.2.11.19 Estado de resultados*

Informe financiero básico producto de todo un sistema contable, que se presenta conjuntamente con el Balance General, consistente en la presentación ordenada y de acuerdo con el plan de cuentas de los ingresos percibidos o ganados y los gastos efectuados o incurridos y el resultado final relacionado con las operaciones financieras de una entidad o empresa, en un período determinado, generalmente de un año o ejercicio económico. (Sánchez M. F., 2014)

#### *1.2.11.20 Grado de Apalancamiento Operativo*

Es el uso de los costos fijos dentro de la estructura de costos de una empresa, por ello al invertir la empresa en activos fijos, generará una carga por concepto de depreciación, alta o baja, todo depende del monto de la inversión.

#### *1.2.11.21 Grado de Apalancamiento Financiero*

Las empresas al apalancarse financieramente, utilizan los gastos fijos por concepto de intereses con el fin de lograr un máximo incremento en las utilidades, cabe recalcar que el buen uso de la capacidad de financiación, generará activos productivos.

#### *1.2.11.22 Análisis vertical*

Este es un método muy importante para el análisis de estados financieros, en donde se las analiza cada cuenta en base al total de activos, pasivos y patrimonio a modo de porcentaje, de igual forma se lo aplica en el estado de resultados en base al total de ventas. Este análisis ayuda a entender de mejor manera la estructura de la empresa, también ayuda a saber que cuenta es la más representativa y las más bajas; con el fin de proyectar a través de políticas en las cuentas que más se necesita un cambio, para la generación de rentabilidad.

#### *1.2.11.23 Objetivos del análisis vertical*

Es determinar la proporción que representa el valor de la cuenta que se analiza del estado financiero en relación a un total (activos o ventas) en términos porcentuales. (Melara, 2019)

#### **Fórmula:**

Estados de Resultados: (Ítem del estado de resultados/ Total de ventas)

Balance General: (Ítem del balance general/ Total de activos (pasivo y patrimonio))

#### *1.2.11.24 Análisis horizontal*

Este método de análisis compara los cambios de un período a otro, expresando cada línea como un porcentaje de otra línea, utilizando estados financieros comparativos. Se basa en la consistencia y comparabilidad de dichos estados.

El análisis horizontal permite:

1. Analizar el desempeño financiero de una empresa durante varios años.
2. Establecer tendencias y patrones de crecimiento como la estacionalidad.
3. Evaluar cambios relativos en diferentes líneas de cuentas a lo largo del tiempo.

#### *1.2.11.25 Objetivo del análisis horizontal*

El objetivo principal del análisis horizontal es comparar las líneas (cuentas) de los estados financieros para determinar los cambios en la tendencia a lo largo del tiempo. (Melara, 2019)

**Fórmula:** Absoluto: (Monto del ítem en comparación-Monto del año base)

(%): (Monto del ítem en comparación- Monto del año base/Monto del año base)

#### *1.2.11.26 Razones financieras*

Son una herramienta utilizada en la contabilidad y finanzas con el fin de evaluar la situación económica por la cual está atravesando la empresa, hacen parte del análisis financiero, las razones financieras se basan en los estados financieros de la empresa, son de extrema importancia puesto que generan un análisis profundo de la entidad y su capacidad para responder ante las obligaciones, también sirven para ayudar en la toma de decisiones, por otra parte al ser indicadores permiten realizar comparativas entre periodos para poder deducir cambios en el comportamiento económico. (Ospina, 2020)

#### *1.2.11.27 Importancia De Las Razones Financieras*

La importancia de los indicadores financieros reside en la capacidad de contextualizar la información y también incluye la determinación de riesgos potenciales. Ten presente que el riesgo no es bueno o malo, lo que es malo es no saber que el riesgo existe y, por consiguiente, no monitorearlo. Los indicadores financieros están planteados para expresar la información contable de modo que permitan exponerla en función de riesgo y retorno; al respecto se profundizará más adelante. (Tellez, 2019)

1.2.11.28 Razones financieras:

**Tabla 1-1:** Razones Financieras

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. Liquidez</b>	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>II. Solvencia</b>	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{UAI} / \text{Patrimonio}}{\text{UAI} / \text{Activos Totales}}$
<b>III. Gestión</b>	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
	Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	Período Medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
	Período Medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Compras}}$
	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario total promedio}}$
	Impacto Gastos Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>IV. Rentabilidad</b>	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
	Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$
	Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: (Supercias, 2011)

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**a) Razón de liquidez**

Este indicador muestra que tanto la empresa puede endeudarse a largo plazo y la capacidad de pago que tiene, incluso representa si la entidad cuenta con liquidez suficiente para cubrir todos sus pasivos corrientes a un corto periodo de tiempo, en base a los términos de financiamientos ejecutados.

**Liquidez Corriente**

Para determinar la liquidez corriente de la empresa, se debe tomar valores del activo corriente, la misma que deberá dividirse al pasivo corriente, ya que este indicador mide la capacidad de pago a corto tiempo, con la prioridad de evadir estados de iliquidez.

**Modo de cálculo:**

<b>Liquidez Corriente</b>	Activo corriente
	Pasivo Corriente

### **Criterios de análisis**

Cuando arroje un valor menor de 1.5, se considera que la empresa está en un nivel óptimo de liquidez y podría cancelar sus obligaciones, en cambio al ser mayor de 2.0, se define la existencia de activos corrientes ociosos.

### **Prueba Ácida**

El siguiente indicador es más concreto en demostrar la capacidad real que tienen las empresas para cubrir todas sus obligaciones corrientes sin tomar en cuenta el inventario que posee, sino más bien con el valor de sus activos como son las más usuales las cuentas por cobrar a sus clientes, las inversiones que ha realizado y entre otros activos corrientes que mantiene la empresa.

#### **Modo de cálculo:**

<b>Prueba Ácida</b>	Activo corriente - Inventarios
	Pasivo Corriente

#### **Criterios de análisis:**

El resultado obtenido al ser un número aproximado a 1, se lo considera óptimo. Sin embargo, al ser menor de 1, no podrá la empresa cubrir sus obligaciones debido a la falta de activos corrientes; finalmente al ser mayor de 1, demuestra el nivel alto de liquidez de la empresa.

### **b) Indicadores de solvencia**

El siguiente indicador mide la participación de sus acreedores al momento de generar financiamiento, e incluso se visualiza cualquier riesgo que pueda correr la empresa al endeudarse rotundamente.

### **Endeudamiento del Activo**

Mide la capacidad que tiene la empresa, acorde a la toma de decisiones en base a la situación de sus ingresos, gastos y costos; así también de su nivel patrimonial frente a sus deudas con instituciones financieras o terceras personas.

#### **Modo de cálculo:**

<b>Endeudamiento del Activo</b>	Pasivo Total
	Activo Total

#### **Criterios de análisis:**

Al ser un resultado menor de 0.4 y 0.6 se lo considera a la empresa factible en el acceso de endeudamiento con terceros, sin embargo, al ser un valor mayor de 0.6, demuestra que la cada vez más va perdiendo la capacidad de decisión en temas financieros.

### **Endeudamiento Patrimonial**

El siguiente indicador mide el grado de obligación del patrimonio frente a sus pasivos o acreedores, de igual manera demuestra la capacidad crediticia de la empresa, y lo más importante es de que nos da a conocer quien financia más la entidad y de donde provienen los fondos. (Paca, 2019)



**Modo de cálculo:**

<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	<b>Pasivo Total</b>
	<b>Patrimonio</b>

**Endeudamiento del Activo Fijo**

Su medida es en valores monetarios, en la cual nos indica su nivel de patrimonio en relación a la inversión en base al activo fijo como son los edificios, las maquinarias o equipos tecnológicos, etc.

**Modo de cálculo:**

<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	<b>Patrimonio</b>
	<b>Activo Fijo Neto</b>

**Criterios de análisis:**

Si el resultado es igual o mayor que 1, representa que el total de activo fijo se ha financiado con su patrimonio, sin la necesidad de recurrir a préstamos.

**Apalancamiento**

Representa cada una de las unidades monetarias correspondiente a los activos, en relación al patrimonio; también se le considera como la adquisición de recursos financieros para la operación comercial, cabe mencionar que es indispensable generar rentabilidad por el capital invertido. No obstante, es recomendable no apalancarse demasiado ya que eso afectará el patrimonio de la empresa.

**Modo de cálculo:**

<b>Apalancamiento</b>	<b>Activo Total</b>
	<b>Patrimonio</b>

**Criterios de análisis:**

- Cuando el resultado es mayor que 1 demuestra que el apalancamiento financiero ajeno es rentable.
- Cuando el resultado es menor que 1 indica que coste de financiación ajeno hace que la rentabilidad sea menor.

**Apalancamiento Financiero**

Una de las principales razones de cálculo del apalancamiento financiero es con el objetivo de verificar si la empresa se encuentra en su mayoría apalancada, o es decir que si está contribuye al incremento de la rentabilidad; todas estas acciones son tomadas de acuerdo al interés que pueda generarse.

**Modo de cálculo:**

<b>Apalancamiento Financiero</b>	<b>(UAI/ Patrimonio)</b>
	<b>(UAII/ Activos Totales)</b>

**Criterios de análisis:**

Al ser un resultado mayor de 1, la empresa cuenta con una buena rentabilidad y aquello gracias a los fondos ajenos; en cambio sí es menor de 1, el apalancamiento no contribuye al incremento de la rentabilidad.

**c) Indicadores de Gestión**

El principal objetivo de este indicador es evaluar el manejo de sus recursos, de tal manera que se mide también la rotación de sus activos, el cobro a clientes y pago a proveedores; todo esto a fin de conocer el plazo de recuperación de valores.

**Rotación de Cartera**

Este indicador demuestra el número de ocasiones en que sus ventas giran, y los cobros efectuados en periodos establecidos.

**Modo de cálculo:**

<b>Rotación de cartera</b>	Ventas
	Cuentas por Cobrar

**Criterios de análisis:**

La rotación de cartera debe ser continuo y no estancarse, debido a que, si no rota las cuentas por cobrar y las ventas, la empresa accede a financiarse con terceros para operar y solventar sus deudas.

**Rotación del Activo Fijo**

Mide la cantidad de dinero que se ha generado previo a las ventas realizadas e incluso por la inversión en activos fijos, y además refleja el nivel de ventas, con la utilidad generada.

**Modo de cálculo:**

<b>Rotación de Activo Fijos</b>	Ventas
	Activo Fijo

**Criterios de análisis:**

Se mide por unidades monetarias (\$) de cada uno de los activos, definiendo cuanto se invirtió para generar las ventas.

**Rotación de Ventas**

Este indicador se encarga de medir el volumen de venta, periodos de cobro y la utilidad generada en relación a sus activos.

**Modo de cálculo:**

<b>Rotación de Ventas</b>	Ventas
	Activo Total

**Período Medio de Cobranza**

Es aquel indicador representado en días, de cuentas cobradas a sus clientes y a la misma vez indica como se encuentra la gestión administrativa y financiera de la empresa. Sin duda alguna, el plazo largo de cobro afecta la pronta recuperación de efectivo.

**Modo de cálculo:**

<b>Periodo Medio de Cobranza</b>	(Cuentas por cobrar * 365)
	Ventas

**Rotación de inventarios**

Este índice nos refleja la eficiencia en ventas y a su vez sirve también para poder establecer proyecciones solidas sobre las compras en la empresa; con la finalidad de evitar el alojamiento de artículos con mínima rotación, productos que nos venden y se piden en cantidades erróneas. (Paca, 2019)

**Modo de cálculo:**

<b>Rotación de Inventarios</b>	Costo de Ventas/ Inventario total promedio
--------------------------------	--

**Período Medio de Pago**

Mide los días en que la empresa cubre sus obligaciones con sus proveedores, ya que al ser plazos muy extensos provocan una lenta rotación de inventarios; es por tal razón que se establezca negociaciones adecuadas a plazos ni tan cortos ni tal extensos. También ayudará a verificar si su liquidez es adecuada ante las obligaciones futuras.

**Modo de cálculo:**

<b>Periodo Medio de Pago</b>	(Cuentas y documentos por pagar * 365)
	Compras

**Impacto de los Gastos de Administración y Ventas**

El siguiente indicador nos muestra el impacto de los gastos administrativos y de ventas; con la prioridad de saber si sus gastos son muy elevados, que afectan la utilidad esperada en dicho periodo.

**Modo de cálculo:**

<b>Imp. Gastos y Ventas</b>	Gastos Administrativos y de Ventas
	Ventas

**Impacto de la Carga Financiera**

Muestra el impacto de los gastos financieros, generados especialmente en el financiamiento con instituciones financieras, y las mismas que son fundamentadas en relación a las ventas.

**Modo de cálculo:**

<b>Imp. de la Carga Financiera</b>	Gastos Financieros
	Ventas

**d) Indicadores de Rentabilidad**

Estos indicadores se encargan de medir el nivel de rentabilidad que ha generado la empresa, en el ejercicio de sus actividades y la administración empresarial vigente, más aún poder controlar los costos, gastos; de tal modo que sus inversiones otorguen buenos resultados.

### **Rentabilidad neta del activo (Dupont)**

Dicha rentabilidad se basa en los activos de la empresa, midiendo su capacidad de generar utilidades, con el motivo de identificar si han sido financiados o solo se debe a su patrimonio. Además, es conocida como el sistema Dupont que relaciona las ventas y rotación de sus activos, a objeto de determinar los departamentos que generan mayores utilidades del total de activos.

**Modo de cálculo:**

<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
-------------------------------------	--

**Criterios de análisis:**

Para su análisis se debe tener claro que, si su resultado es negativo, la empresa presenta una inestabilidad en sus utilidades netas, debido a las tasas de intereses tributarios; inclusive al ser altos los gastos no deducibles se da un incremento de impuestos.

### **Margen Bruto**

Mide la rentabilidad generada por las ventas a excepción del costo de ventas, los gastos, las deducciones y aquellos impuestos generados.

**Modo de cálculo:**

<b>Margen Bruto</b>	$(\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas})$
	Ventas

### **Margen Operacional**

El margen operacional es el resultado de la resta del costo de ventas y gastos operacionales, a excepción de los gastos financieros, dicho cálculo se realiza en relación a las ventas generadas en dicho periodo. Cabe recalcar que no es necesario incluir los gastos financieros.

**Modo de cálculo:**

<b>Margen Operacional</b>	Utilidad Operacional
	Ventas

**Criterios de análisis:**

Al ser una utilidad de 0, la empresa llega a un punto de equilibrio, sin generar ganancias ni pérdidas, y si se obtiene resultados positivos, demuestra que la empresa hace uso de sus activos fijos para la generación de utilidad.

### **Rentabilidad Neta de Ventas**

Busca identificar la rentabilidad generada por las ventas de cada unidad, cabe recalcar que es importante conocer si la utilidad proviene de las operaciones comerciales o de financiamientos externos.

**Modo de cálculo:**

<b>Rentabilidad Neta de Ventas.</b>	Utilidad Neta
	Ventas

**Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

Este indicador mide la rentabilidad que logra la empresa en dicho periodo, y a la misma vez la influencia de sus socios con el capital; excluyendo los gastos financieros, el porcentaje de participación de trabajadores e inclusive los impuestos grabados.

**Modo de cálculo:**

<b>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</b>	(Utilidad Operacional)
	Patrimonio

**Rentabilidad Financiera (ROE)**

Por último, tenemos el indicador de rentabilidad financiera que se encarga de determinar el beneficio neto, y la inversión de sus propietarios de la empresa; también ayuda a conocer su costo de oportunidad, a objeto de verificar la rentabilidad desaprovechada por la carencia de alternativas de inversión.

**Modo de cálculo:**

<b>Rentabilidad Financiera</b>	Utilidad Neta
	Patrimonio

**Criterios de análisis:**

Se puede obtener como resultado una rentabilidad positiva que muestra la adecuada administración empresarial, el correcto manejo de recursos y tomas de decisiones pertinentes; en cambio, la rentabilidad negativa es a causa de la carencia de una buena gestión financiera, también de políticas financieras.

**1.2.12 Fase de Planeamiento:***1.2.12.1 Introducción y antecedentes*

Son aquellas que se redacta al inicio de la fase de planeamiento, en la cual se da a conocer los fines perseguidos del estudio y ejecución de un modelo de gestión financiera, inclusive en los antecedentes va detallado los problemas detectados en la empresa, se justifica el motivo de realización del trabajo de investigación y también mantiene una conexión con la introducción con una clara interpretación.

*1.2.12.2 Alcance del modelo de gestión financiera*

El modelo de gestión financiera se considera como una herramienta útil para la empresa almacenes Unihogar Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Riobamba, con la disposición de las autoridades que apoyan la iniciativa de mejorar de manera eficiente el nivel de activos, implementar estrategias de financiamientos y mantener un personal administrativo capacitado en las áreas que componen la organización.

#### *1.2.12.3 Objetivos propuestos*

El siguiente trabajo de investigación tiene un sinnúmero de objetivos planteados que son impulsadas a alcanzarlas por medio de la aplicación de herramientas y análisis financieros para su entendimiento; estos objetivos propuestos están enfocados en el mejoramiento de la rentabilidad, manejo eficiente de recursos y también la toma de decisiones correctas al momento de adquirir financiamiento de fuentes externas.

#### *1.2.12.4 Rediseño de la misión*

- ✓ Primeramente, se detalla de forma clara y precisa la actividad o productos que ofrece la empresa. ¿Quiénes somos?
- ✓ Posteriormente se describe las características de los productos, y las estrategias de venta que ayuden a lograr una estabilidad en el mercado. ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ Finalmente se plantea la meta a alcanzar, conjuntamente con la concentración de esfuerzos del talento humano de la empresa. ¿Para qué lo hacemos?

#### *1.2.12.5 Rediseño de la visión*

- ✓ En primer lugar se debe plantear en términos claros, alcanzables y medibles, como quiere llegar a ser la empresa en un futuro. ¿Que queremos ser en el futuro?
- ✓ En Segundo lugar se debe especificar los aspectos a mejorar, con el fin de lograr sus objetivos. ¿Como nos diferenciamos?
- ✓ Por ultimo, fundamentar las metas y propósitos que se quiere alcanzar como empresa. ¿Como lograr ser competitivo?

#### *1.2.12.6 Rediseño de la estructura organizacional*

También se le considera a la estructura organizacional como un sistema jerárquico, en donde está liderando una autoridad como líder que gestiona todo el personal que labora en la empresa, con el desempeño de sus funciones que son evaluados y controlados.

#### *1.2.12.7 Asignación de responsabilidades*









En esta fase se realiza la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros de la empresa, en la cual se describe cada actividad que desempeñan en los distintos departamentos; para un buen funcionamiento y ejecución de procesos a fin de lograr mejores y mayores resultados en beneficio de todos.

#### *1.2.12.8 Diseño del Flujoigramas de procesos*

Un flujoograma, también denominado diagrama de flujo, es una representación gráfica de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujoograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos.

Esta herramienta es excelente para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejora que existen en el mismo; a la vez que permite diseñar un nuevo proceso partiendo de las mejoras identificadas.

**Tabla 2-1:** Simbología para flujogramas de procesos

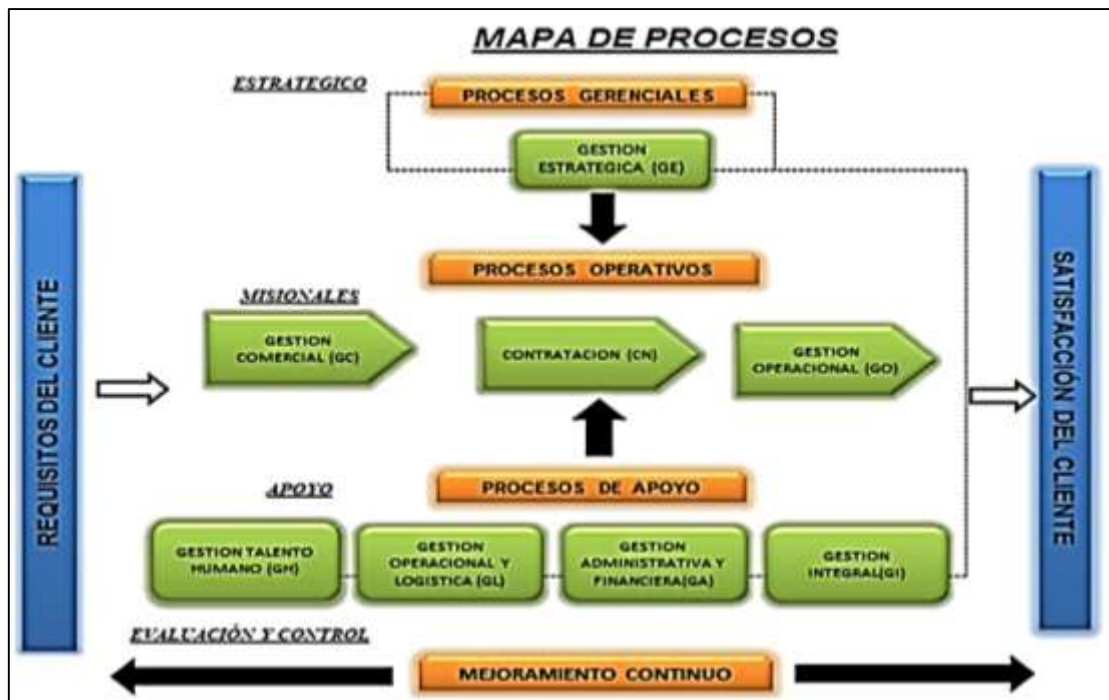
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de Proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de Documento	Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de Decisión	Indican una pregunta que debe responderse por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta que sucedan.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Esta figura, que también se conoce como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados.
	Símbolo de Comentario o nota	Este símbolo, empleado junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También puede conectarse mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.

Fuente: (Lucidchart, 2020)

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### 1.2.12.9 Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera

El mapa de procesos constituye una buena herramienta para efectuar la clasificación anterior. Así como para observar la relación de unos con otros. Se obtiene así una perspectiva clara de la organización como un sistema. (Paca, 2019)



**Figura 2-1:** Rediseño del organigrama de funciones con un enfoque en mapas de procesos.

Realizado por: (Paca, 2019)

### 1.2.13 Fase de Seguimiento y Control

#### 1.2.13.1 Políticas financieras

Son los lineamientos que le permiten a una entidad obtener fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso, también permiten a las empresas establecer las diversas figuras financieras disponibles para proporcionar a las organizaciones los recursos económicos que en algún momento requieran.

Las políticas financieras constituyen el apalancamiento de las empresas, razón por la cual afectan directamente su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos, al igual que la producción. Es por ello, que la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera, reducen el capital inicial que es necesario aportar, produciendo un aumento de la rentabilidad obtenida.

Igualmente existen otro tipo de políticas que pueden fortalecer el sistema financiero, encontrando entre ellas:

- Políticas de ventas: comprenden las ventas de contrato riguroso, ventas a crédito sin descuento, ventas a crédito con descuento por pronto pago y ventas de contado, a crédito con y sin descuento, así como la venta al descubierto entendida como una modalidad en la cual el vendedor se compromete a realizar la entrega del bien que aún no obra en su poder.
- Políticas de cobro: vienen determinadas por la empresa fijando en ellas sus normas de cobro de cartera mediante la combinación de procedimientos a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes, generando equilibrio entre los pagos y el tiempo de recaudo de la cartera.



- Políticas de pago: comprenden el estudio, evaluación y control eficiente de salidas o desembolsos de efectivo de una empresa, para de esta manera optimizar rendimientos y maximizar el patrimonio o valor de la misma. (Gómez, 2017)

#### *1.2.13.2 Importancia de hacer una sólida proyección financiera*

Una proyección financiera es un análisis que te permite calcular desde el punto de vista financiero y contable, cuál será el desenvolvimiento de tu empresa o negocio en un futuro determinado. De esta manera, podrás anticipar las eventuales utilidades o pérdidas del proyecto.

Ayudarán a evitar emprender proyectos e inversiones negativas para tu negocio, sino también te permitirán detectar áreas de oportunidad y pasos que podrían ser favorables.

En medio de los desafiantes entornos actuales y la elevada competitividad comercial, llevar a cabo una sólida proyección financiera es una necesidad para cualquier empresa, independientemente de su tamaño y el sector en el que opere. (Nubox, 2020)

#### *1.2.13.3 Ventajas de las proyecciones financieras*

Según (Nubox, 2020) las proyecciones financieras aportan 6 ventajas que son las siguientes:

##### **1. Identificación del punto de equilibrio**

En otras palabras, se trata de un punto en el cual el beneficio de tu empresa es cero, pues no pierde dinero, pero tampoco gana.

Para identificar cuál es el nivel de equilibrio debes ir más allá de la actualidad de tu empresa y calcular el rendimiento que pudiera tener en un periodo determinado; lógicamente, para realizarlo necesitarás una sólida proyección financiera.

##### **2. Mejor gestión de riesgos**

Las proyecciones financieras son un mecanismo efectivo para identificar posibles mermas de ingresos y otros riesgos, derivados de crisis y problemas del entorno.

Por supuesto, para que sea posible detectar amenazas y riesgos, no solo tienes que tomar en cuenta el historial de tu empresa y su evolución a la hora de llevar a cabo proyecciones, también debes estar muy atento al entorno en el que opera y las respectivas situaciones que podrían presentarse.

##### **3. Mayores probabilidades de acceso a créditos y financiamientos**

Las instituciones financieras y los bancos toman muy en cuenta la exactitud de los datos y la planificación contable y administrativa de una empresa antes de prestar dinero para apoyar un determinado proyecto de inversión o ampliación.

Asimismo, contar con una planificación precisa y números transparentes resultará de gran utilidad si buscas establecer alianzas comerciales, asociarte para un determinado proyecto o incluir nuevos accionistas.

##### **4. Distribución óptima de la cartera de productos**

Entre los datos que te arrojará una proyección financiera está el beneficio esperado que proporcionarán los diferentes productos o servicios que comercializas.

Esto significa que sabrás cuáles bienes, artículos y servicios representan una mayor rentabilidad y oportunidad de crecimiento para tu negocio, por lo cual te convendrá darles prioridad y ampliar sus canales de distribución.

### **5. Mejor gestión de la cartera de clientes**

Así como te brindará la posibilidad de detectar cuáles productos son más rentables, una sólida proyección financiera igualmente te permitirá saber qué clientes generan mayores beneficios a tu negocio.

### **6. Posibilidades de crecimiento sustentable**

Lo que hemos mencionado hasta ahora demuestra que, si tu empresa planea crecer o expandirse, realizar una proyección financiera es fundamental para que el proyecto se cumpla de manera sustentable.

Al tener una noción sólida sobre retorno de inversión, beneficios esperados y costos variables y fijos, tendrás la posibilidad de elaborar un plan de crecimiento sobre bases sólidas que se ajusten a la realidad y a las verdaderas necesidades de tu negocio.

#### *1.2.13.4 Proceso de preparación de estados financieros*

Según (Baixardoc, 2016) los procesos para formular los estados financieros proyectados son los siguientes:

- a) Elaboración de las proyecciones de ventas.
- b) Elaboración de las proyecciones de compras y el inventario deseado.
- c) Elaboración de la proyección de los costos de producción.
- d) Elaboración de la proyección de los gastos de administración y de ventas, ya sean estos costos variables o fijos.
- e) Elaboración de la proyección de inversiones o activos de capital.
- f) Elaboración del estado de ganancias y pérdidas.
- g) Elaboración del flujo de caja proyectado.
- h) Determinación de cada rubro de los estados, financieros en base a su saldo inicial más los movimientos proyectados, estableciendo así su saldo final.
- i) Elaboración del balance general.

#### *1.2.13.5 NOF*

Según (Rey, 2017) las necesidades operativas de fondos (o de financiación), también conocido como capital corriente, surgen de la diferencia entre el activo corriente de la explotación-existencias, clientes y otras cuentas a cobrar relacionadas con la actividad, y la tesorería mínima necesaria para atender a las necesidades corrientes y el pasivo circulante vinculado con la explotación- proveedores y acreedores, que no suele acarrear coste explícito. La fórmula resultante sería la siguiente:

- ❖  $NOF = \text{Existencias} + \text{Clientes y cuentas a cobrar} + \text{Tesorería} - \text{Proveedores y cuentas a pagar}$
- ❖  $NOF = \text{Existencias} + \text{Clientes} - \text{Proveedores}$

#### 1.2.13.6 Fondo de Maniobra

Es la diferencia entre los activos a corto plazo de la empresa y los pasivos exigibles, también a corto plazo, es decir, la capacidad de la empresa de atender sus obligaciones a menos de 12 meses, con aquellos activos que, o ya son líquidos, o lo serán en los próximos 12 meses. Es una medida clave de liquidez a corto plazo y una de las más importantes obtenidas del análisis de balances de la empresa.

Fondo de Maniobra= Activo corriente - Pasivo corriente

a) Qué pasa si el fondo de maniobra es negativo

Si el fondo de maniobra es negativo la empresa técnicamente no puede atender sus pagos a corto plazo, lo que supone una alerta que podría desembocar en suspensión de pagos.

b) Qué pasa si el fondo de maniobra es positivo

Esta es la situación ideal, cuando fondo de maniobra es positivo significa que hay activos realizables suficientes para atender la deuda a corto plazo, es decir, la empresa no tiene problemas de pago a corto plazo. (Finanlick, 2019)

### 1.3 Marco conceptual

**Administración:** el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Ramírez & Ramírez, 2016)

**Finanzas:** es el análisis de los estados financieros, al cual se le ha incorporado el análisis de ratios financieros y algunas técnicas que intentan mejorar la interpretación de la información contable. (Parisi, 2004)

**Fondo de maniobra:** es la diferencia de tiempo que hay entre el pago efectivo del producto y el cobro de su venta, se denomina ciclo de explotación neto. (Peña, 2022)

**Gestión:** proceso que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico a través de cheques y tarjetas de crédito. (Pinar & Rivas, 2007)

**Gestión Financiera:** es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. (Barron, 2020)

**Liquidez:** es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores. (Rosillón, 2009)

**Rentabilidad:** Según la literatura económica se denomina rentabilidad al rendimiento de las MYPE, en un determinado periodo de tiempo, alcanzar a producir los capitales utilizados y así ver la eficiencia de las acciones realizadas para este proceso esto en un largo plazo o mediano plazo en cada acción. (Umpire, 2020)

**Solvencia:** es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo. (Rosillón, 2009)

**Eficiencia:** se define como la relación existente entre los recursos que son empleados para un proyecto y los logros que son obtenidos a través de éste. La eficiencia se consigue en aquellos casos en los que se utiliza un menor número de recursos para poder conseguir un mismo objetivo. O bien todo lo contrario, cuando se alcanza un mayor número de objetivos haciendo uso de los mismos recursos o incluso menos. (Escuela Europea de Dirección y Empresas, 2019)

## **CAPÍTULO II:**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

Se refiere a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (Solís, 2019)

##### ***2.1.1 Enfoque mixto:***

Tiene un enfoque mixto de investigación; el cual es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento de un problema. (Rodríguez, 2016)

En la presente investigación se aplicará el enfoque cuantitativo y cualitativo, englobándose en forma general como un enfoque mixto, primeramente se le considera cuantitativo ya que se detalla la realidad o situación social y económica que sobrelleva los almacenes Unihogar Cía. Ltda., con la utilización de datos numéricos existentes en los Estados Financieros para su análisis respectivo; las mismas que se encuentran publicados en la Superintendencia de compañías, valores y seguros; y el enfoque cualitativo ya que se desarrollara entrevistas con preguntas amplias dirigidas al representante y miembros que laboran en la empresa con el fin de obtener información en cuanto a la administración financiera, conocer las causas que han generado problemas en cuanto al nivel financiero y con los efectos que se han generado, incluso por medio de investigaciones bibliográficas se fundamentara la teoría en torno al modelo de gestión propuesto.

#### **2.2 Nivel de Investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado. (Sánchez & Osvaldo, 2020)

##### ***2.2.1 Exploratorio:***

Este tipo de investigación se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada. (Metodología, 2017)

Se utilizará el nivel exploratorio ya que se detectó los problemas existentes en la organización, sin embargo, tampoco existe el diseño un modelo de gestión financiera dirigida para los almacenes Unihogar, por lo tanto, al indagar la situación que sobrelleva la empresa sea estas en el ámbito administrativo financiero se espera plasmar soluciones con la finalidad de mitigar dichos problemas financieros.

### ***2.2.2 Descriptivo:***

El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. (Metodología, 2017)

También se empleará el nivel descriptivo porque se dará a conocer las características del modelo de gestión financiera, además se presentará análisis en base a los datos financieros de la empresa y la descripción teórica de cada uno de los elementos que abarca el diseño del modelo mencionado; incluso se expondrá las estrategias adecuadas para mejorar la estabilidad financiera.

### ***2.2.3 Explicativo:***

Se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. (Metodología, 2017)

Se usará el nivel explicativo ya que se dará a conocer las razones y motivos por las cuales surgen los problemas financieros dentro de la empresa y que efectos provocara a posterior los problemas detectados.

## **2.3 Diseño de investigación**

El diseño de investigación constituye la guía práctica esencial para la buena consecución de una investigación, los elementos integrantes de dicho diseño conforman un todo unificado, con relaciones de interconexión que facilitan al investigador el desarrollo adecuado del tema que trata. (Suárez, Sáenz, & Mero, 2016)

### ***2.3.1 No experimental:***

Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas. (Metodología, 2017)

En el trabajo investigativo se utilizará el diseño no experimental porque solo se enfocará en observar la problemática que afecta al entorno empresarial, y revisión de los datos financieros históricos la misma que ayudará a un mejor entendimiento de las situaciones actuales en la que se encuentra los almacenes y facilitará el diseño del modelo de forma más concreta.

### ***2.3.2 Transversal:***

Se centran en la comparación de determinadas características o situaciones en diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo todos los sujetos la misma temporalidad. (Metodología, 2017)

Según el alcance temporal se implementará el diseño transversal en la cual el estudio que se realizará es en un corto tiempo, para evaluar el desarrollo financiero a través de la intervención en el entorno empresarial para recopilar datos relevantes por medio de la aplicación de encuestas a los trabajadores y a los clientes, incluso una entrevista al gerente general de la empresa.

#### **2.4 Tipo de estudio**

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrán en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad. (Hidalgo, 2016)

##### **2.4.1 Aplicado:**

Tipo de investigación centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto. (Metodología, 2017)

##### **2.4.2 Documental:**

Constituye una estrategia que observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando diferentes tipos de documentos. Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (Ornelas, 2016)

El tipo de estudio que se aplicará en relación al propósito perseguido será de modalidad aplicada porque se buscará establecer soluciones a los problemas comerciales, sociales, económicos y financieros determinados en el entorno de la organización; y según los medios utilizados para la obtención de datos tenemos el tipo documental ya que se basará en artículos científicos, informes, tesis, revistas, para definir conceptos fundamentarles de diversos términos administrativos y financieros de los distintos autores que servirán como soporte para el desarrollo del trabajo investigativo; y por último se desarrollará el estudio de campo por cuanto se recolectará la información proveniente del entorno empresarial, por medio de la aplicación de encuestas al personal laboral y a los clientes, también entrevistas a los directivos y trabajadores de la empresa, con el fin de dar solución a los problemas previamente detectados.

#### **2.5 Población y muestra**

##### **2.5.1 Población**

La población de esta investigación la constituyen 6 trabajadores y 1 gerente general que desempeñan sus funciones en almacenes Unihogar Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Tabla 1-2:** Número de trabajadores de almacenes Unihogar Cía. Ltda.

DENOMINACIÓN	Nº TRABAJADORES
Gerente General	1
Empleados	5
Administradora	1
TOTAL	7

Fuente: Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

De acuerdo a la investigación de campo se ha observado que la población total es 7 que se subdivide en 6 trabajadores y el gerente general, de acuerdo al cargo o función que desempeñan para lo cual se realizaran las encuestas a toda la población, para determinar las causas de los problemas administrativos, financieros que afecta a almacenes Unihogar.

Para la aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa, se tomó la población conformada por el total de los clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda., que son 14.400, por lo que la muestra se determinará en base a la fórmula probabilística de cálculo de la muestra de población finita simple:

#### **Cálculo de la Población:**

Clientes (Diario) (Año 2020) = 40 clientes \* 360 días

Clientes = 14400 al año

#### **Fórmula Probabilística finita Simple**

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

#### **Dónde:**

N= Total de la Población

q= Probabilidad de fracaso es de 0,5

Z= Es un valor constante que, si no tiene su valor, se lo toma en relación con el 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Margen de error 5%.

p= Proporción esperada o éxito (en este caso 50%)

$$n = \frac{14400 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(14400-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 374 Encuestas

#### **2.5.2 Muestra**

Con respecto a la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa con una población no muy extensa y con el objetivo de tener los resultados más acercados a la realidad financiera de la empresa, por tal razón se aplicará las encuestas a toda la población.

En cambio, la muestra para la aplicación de encuestas a los clientes es de 374.

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

### **2.6.1 Métodos**

#### a) Inductivo:

La investigación llevada a cabo según el método inductivo se basa en la obtención de conclusiones a partir de la observación de hechos. La observación y análisis permiten extraer conclusiones más o menos verdaderas, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones. (Metodología, 2017)

Se implementará el método Inductivo porque se observará los hechos y acontecimientos que atraviesa la empresa, con un razonamiento de lo particular a lo general para la respectiva emisión de conclusiones finales en el trabajo de investigación.

#### b) Deductivo:

Este tipo de investigación se basa en el estudio de la realidad y la búsqueda de verificación o falsación de unas premisas básicas a comprobar. (Metodología, 2017)

También se aplicará el método deductivo con un razonamiento general a lo particular; porque se explicarán las causas de los hechos ocurridos en el ámbito financiero de la empresa a través de la obtención de información mediante encuestas y entrevistas aplicadas al personal que conforma la empresa.

#### c) Analítico:

Consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Analizar es observar y examinar un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza de los problemas y situaciones presentadas en esta investigación para comprender su esencia. Mediante este método se conoció más del objeto de estudio que es la empresa analizada, para explicar y entender su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Murillo, 2014)

Se desarrollará el método analítico porque se analizará cada resultado obtenido a través de la aplicación de encuestas a clientes y miembros de la empresa, además se realizará una entrevista al gerente general para así explicar el comportamiento de cada uno de las cuentas que conforman los estados financieros, por medio de la aplicación de ratios financieros para determinar su nivel de liquidez, solvencia, gestión y finalmente la rentabilidad de la empresa.

### **2.6.2 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### *2.6.2.1 Técnicas de recolección de Información primaria:*

##### a) Técnicas de campo

Proceso sistemático basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. (Ornelas, 2016)

También el tipo de estudio según las fuentes está las primarias por lo que se obtendrá información por medio de las personas que integran la empresa y desempeñan sus funciones, ya sean por medio



de entrevistas y encuestas con preguntas concretas para obtener información a través de su aplicación a los integrantes de la empresa.

#### *2.6.2.2 Técnicas de recolección información secundaria:*

Para el levantamiento de la información se utilizarán la técnica documental que sirven como base fundamental para el planteamiento del marco teórico, mediante fuentes bibliográficas correspondientes a libros, revistas, artículos, indicadores, páginas web.

#### *2.6.2.2 Instrumentos*

- a) Guía de entrevista: en la cual se contemple todas las preguntas abiertas dirigidas al gerente general de la empresa, para obtener información más clara y concreta de la situación que atraviesa la entidad.
- b) Cuestionario: están estructuradas preguntas cerradas o de selección múltiple o de escalas acordes al tema de investigación, la misma que será dirigida al personal de la empresa.

### **CAPÍTULO III:**

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

### **3.1 Resultados**

#### *3.1.1 Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa “Unihogar Cía. Ltda.”*

**Nombre:** Eco. Luis Fernando Vera.

**Fecha:** 07/01/2021

**Lugar:** Empresa Unihogar Cía. Ltda.

#### **1. ¿Qué tipos de estrategias financieras conoce y ha aplicado alguna de ellas?**

No utilizamos estrategias, no tenemos ninguna planificación estratégica.

#### **2. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes y de pago a proveedores?**

Las políticas de cobro a los clientes son con tarjetas de crédito y al contado a un plazo de 18 meses; y el pago a proveedores en el plazo de 30 días.

#### **3. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?**

Nuestras debilidades como empresa es la falta de seriedad por parte de los clientes en los pagos de manera puntual, y ahora no están pagando las cuentas adquiridas por los clientes y eso nos da un déficit financiero como empresa.

#### **4. ¿La empresa cuenta con una visión empresarial? ¿Por qué es importante?**

La visión empresarial es muy importante para saber hacia qué punto nos dirigimos como empresa del futuro, y para que los colaboradores sepan hacia dónde vamos como empresa, por lo tanto, si contamos con una visión empresarial.

#### **5. ¿Usted como gerente considera indispensable los indicadores financieros en el análisis económico y financiero de la empresa?**

Si es indispensable para saber cómo podemos manejarnos, pero cuando hay crisis, problemas inestables como la pandemia, ya no se puede considerar los cálculos.

**6. ¿Qué tipos de indicadores conoce usted o cuales de ellas ha aplicado?**

Indicadores de la tasa de retorno, indicadores de rentabilidad, y de los intereses que pagamos.

**7. ¿Considera que se debe realizar una evaluación previa a una toma de decisiones?**

Si, se debe realizar una evaluación siempre.

**8. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir problemas futuras o existentes?**

No se está utilizando ninguna herramienta financiera.

**9. ¿Como cree usted que sea el comportamiento de los siguientes factores: productos competitivos, decremento de clientes, diversos proveedores en el mercado nacional, medios de comunicación y publicitarios, productos innovadores; en la parte interna de la empresa?**

Siempre se busca el mejor y más actual producto para el cliente, el incremento de los clientes, es fundamental para la continuidad del negocio, también se busca los mejores proveedores para ofertar a nuestros clientes buenos productos, los medios de comunicación muy poco ahora todo son las redes sociales y finalmente la innovación es la base del negocio y buscamos siempre estar acorde a las tendencias.

**10. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?**

Seguir en el mercado, hay que buscar financiamiento y mantener a todo el personal trabajando a pesar de la crisis.

**11. ¿Cree usted que es importante el manejo correcto de los recursos que posee la empresa?**

Totalmente de acuerdo.

**12. ¿Qué tan importante es para usted la utilidad que llegue a generar la empresa?**

Muy importante porque de eso depende todas las familias que trabajan en la empresa.

**13. ¿De acuerdo a las ventas que tiene la empresa, cree usted que se ha obtenido una rentabilidad aceptable?**

La rentabilidad no es aceptable es demasiado baja.

**14. ¿La empresa tiene liquidez suficiente para responder a sus obligaciones?**

Tiene poca liquidez en la actualidad.

**15. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

Los bancos es la principal fuente de financiamiento y los proveedores.

**16. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al incremento de la rentabilidad y eficiencia financiera?**

Si, si debe ayudar a mejorar eso.

### 3.1.2 Encuesta aplicada al personal administrativo y financiero Unihogar.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta al personal de la empresa:

#### 1. ¿Conoce si la empresa dispone de misión, visión, organigrama, objetivos y metas?

**Tabla 3-3:** Existencia de misión, visión, organigrama, objetivos y metas.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si dispone	6	100%
No dispone	0	0%
Desconoce	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina, 2022.



**Gráfico 2-3:** Disposición de una misión, visión, organigrama, objetivos y metas.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

Los trabajadores de la empresa confirman que, si cuentan con una filosofía empresarial, un organigrama estructural y funcional, objetivos y metas, las mismas que son de gran interés que el personal que labora diariamente tengan conocimiento de las herramientas de gestión que dispone la empresa.

#### **Análisis:**

El resultado obtenido, me permite conocer que la empresa si dispone de las herramientas de gestión mencionadas, esto es muy bueno ya que dichas herramientas desempeñan una función esencial al presenta a la empresa como está constituida, por ello es importante que se mantengan las herramientas de gestión, conjuntamente con una innovación constante.

## 2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos que haya atravesado la empresa?

**Tabla 4-3:** Sentirse participe de los éxitos y fracasos de la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cia. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.



**Gráfico 3-3:** Es participe de los éxitos y fracasos de la empresa.

Realizado por: Paguay G. 2022

### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico 2-3, el 100% de los empleados se sienten participes de los éxitos y fracasos que ha atravesado la empresa, por ende, se determinó que el personal que labora es fiel a la entidad, que no huye a los problemas que se presentan, más bien decide y se enfocan en solucionarlos a través de la mejora continua de todo un conjunto empresarial.

### Análisis:

Sin embargo, puedo recalcar que la empresa cuenta con un personal laboral adecuado e indicado para desempeñar las funciones correspondientes, sin dejar de laborar a pesar que exista dificultades que desestabilicen la estabilidad empresarial, ya que al mismo tiempo mejorara el ambiente laboral con una excelente comunicación y apoyo mutuo.

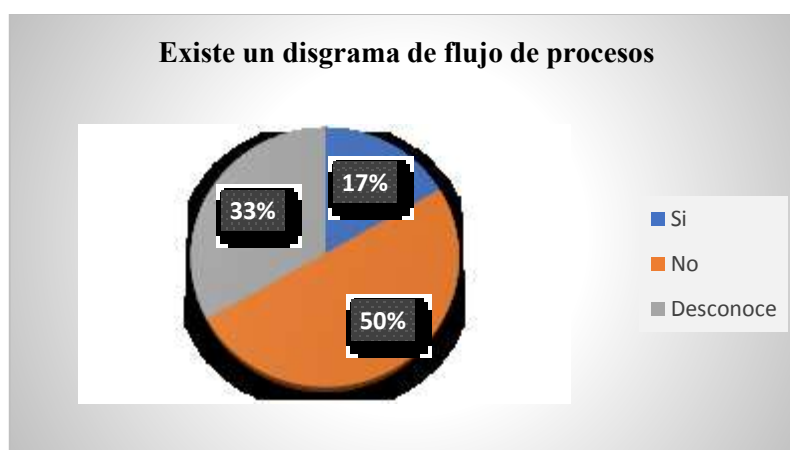
### 3. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa?

**Tabla 5-3:** Existe un flujo de procesos en la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	3	50%
Desconoce	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.



**Gráfico 4-3:** Existencia de un diagrama de flujo de procesos.

Realizado por: Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la tabla 3-3, el 50% de los empleados afirma que no cuentan por el momento con un diagrama de flujo de procesos, mientras que el 33% afirman desconocer que exista un diagrama de flujo de procesos; sin embargo, el 17% de empleados manifestaron que la empresa cuenta con un diagrama de flujo de procesos.

#### **Análisis:**

En base a los resultados obtenidos, se concreta que la empresa no cuenta con un diagrama de flujo de procesos, por lo tanto, se recomienda que la empresa implemente el diagrama ya que será de gran ayuda en cuanto a la especificación de las actividades que se llevan a cabo en la empresa en cuanto a una mejor planificación de procesos de comercialización que serán de gran utilidad e importancia para la empresa; las mismas que brindarán una comprensión y claridad en la secuencia de procesos.

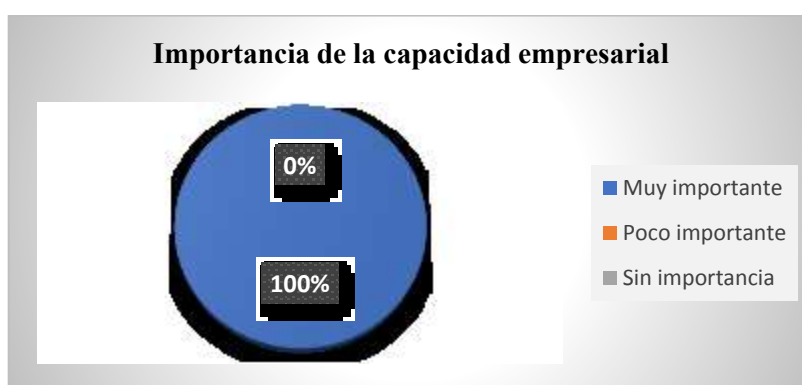
**4. ¿Qué tan importante puede ser la capacidad empresarial para usted si el Estado de Resultados indica ganancia o pérdida?**

**Tabla 6-3:** Importancia de la capacidad empresarial.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	6	100%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 5-3:** Importancia de la capacidad empresarial.

Realizado por: Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico 4-3, el 100% considera que es muy importante que toda empresa posea una capacidad empresarial necesaria para su desenvolvimiento en el mercado, inclusive es fundamental que se utilice excelentes herramientas de gestión; con el objetivo de generar rentabilidad durante el período establecido.

**Análisis:**

La importancia de la capacidad empresarial no solo debe considerarse así por la parte gerencial, sino también por todos los miembros que forman la empresa, ya que al mismo tiempo está enfocado en mejorar los procesos que ejerce la entidad a fin de obtener mayores ganancias.

## 5. ¿La empresa ha ejecutado capacitaciones para mejorar su desempeño en el trabajo?

**Tabla 7-3:** Capacitaciones al personal laboral de la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 6-3:** Capacitaciones al personal laboral de la empresa.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

### **Interpretación:**

De acuerdo al gráfico 5-3, el 100% de los encuestados mencionan que la empresa si ha realizado capacitaciones enfocadas en el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores en cada actividad que realizan.

### **Análisis:**

Se considera que la empresa efectivamente ejecuta las correspondientes capacitaciones que buscan guiar al personal, la cual es muy importante tanto para la empresa como para los trabajadores al mismo tiempo es una guía para mejorar constantemente en las actividades que desempeñan; aprendiendo más y más de las estrategias que se van implementando en beneficio de todos.

**6. ¿En caso de una disminución de venta cuáles considera que son los aspectos que más intervienen?**

**Tabla 8-3:** Aspectos que intervienen en la disminución del nivel de ventas.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento de la competencia	2	17%
Incremento de precios	4	33%
Crisis económica del país	6	50%
Calidad de atención	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 7-3:** Aspectos que intervienen en la disminución de ventas.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Según el gráfico 6-3, el 50% afirman que uno de los aspectos que intervienen en la disminución de ventas, son las crisis económicas que ha atravesado el país, en cambio en 33% de los trabajadores mencionan que se debe al incremento de precios en los productos del hogar que comercializa la empresa; cabe recalcar que también el 17% consideran que las ventas disminuyen debido al aumento de la competencia en el mercado.

**Análisis:**

Mediante este interrogante se pudo determinar que la mayoría de los empleados consideran que la crisis económica es la principal causa de disminución en ventas, por lo tanto, es necesario que la empresa establezca estrategias de venta que a pesar de las difíciles circunstancias puedan servir como un respaldo para alcanzar la estabilidad económica requerida.



**7. ¿Usted considera que al incrementar las ventas se debe al implemento de nuevas estrategias de ventas?**

**Tabla 9-3:** El implemento de nuevas estrategias incrementará las ventas.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 8-3:** El implemento de nuevas estrategias incrementará las ventas.

Realizado por: Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Según el gráfico 7-3, el 100% de los empleados manifiestan que el incremento de ventas es el resultado de la implementación de nuevas estrategias de ventas, que tienen como objetivo lograr buenos resultados económicos y el crecimiento de la empresa.

**Análisis:**

En base al resultado obtenido se considera que es indispensable implementar nuevas estrategias de ventas que ayudaran a la empresa a aumentar su rentabilidad y a vez mantenerse estable en el mercado, por ende, no solo beneficiará a la empresa, sino también a cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa.

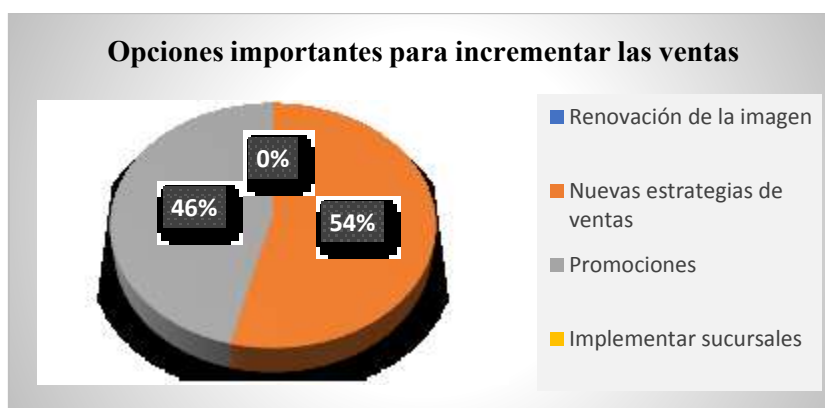
## 8. ¿Qué opciones cree que es importante para incrementar las ventas en la empresa?

**Tabla 10-3:** Opciones que permite elevar las ventas.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Renovación de la imagen	0	0%
Nuevas estrategias de ventas	7	54%
Promociones	6	46%
Implementar sucursales	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 9-3:** Opciones que permita elevar las ventas.

Realizado por: Paguay G. 2022

### Interpretación:

De acuerdo al gráfico 8-3, el 54% de los empleados consideran que al implementar nuevas estrategias de ventas ayudará a incrementar el nivel de ventas, en cambio el 46% de los encuestados manifiestan que se debe establecer promociones que ayude a generar mayores porcentajes de ventas y ninguno mencionó que se dé una renovación de imagen.

### Análisis:

La empresa con respecto a lo manifestado por los empleados, debe tomar en cuenta las opiniones de cada uno, como es en el caso de implementar nuevas estrategias que favorezcan a la estabilidad económica y financiera empresarial.

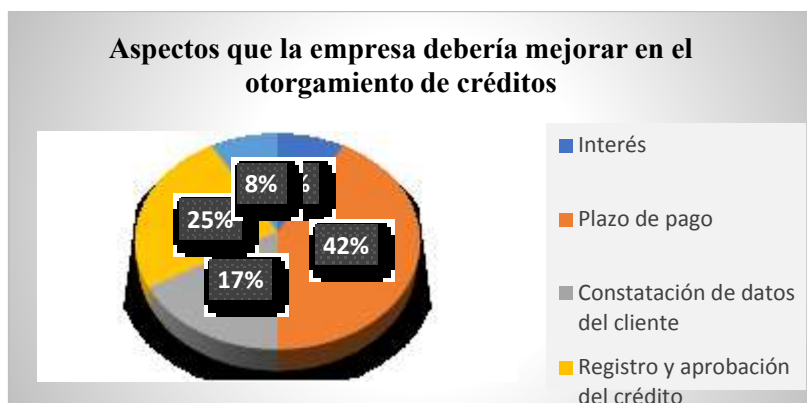
**9. ¿Qué aspectos cree que la empresa debe mejorar en el proceso de otorgamiento de créditos a clientes?**

**Tabla 11-3:** Aspectos que la empresa debería mejorar respecto al otorgamiento de créditos.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Interés	1	8%
Plazo de pago	5	42%
Constatación de datos del cliente	2	17%
Registro y aprobación del crédito	3	25%
Promociones	1	8%
Otros aspectos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 10-3:** Aspectos que la empresa debería mejorar con respecto al otorgamiento de créditos.

Realizado por: Paguay G. 2022

**Interpretación:**

De acuerdo al gráfico 9-3, el 42% de los empleados mencionan que uno de los aspectos a mejorar corresponde al pago pactado en el otorgamiento de créditos a los clientes, también el 25% de trabajadores manifiestan que se debe mejorar el registro y aprobación del crédito ya sea por medio de un concreto análisis del historial crediticio; además el 17% ratifican que la empresa debería recopilar los datos de clientes de manera más clara y vezar, finalmente el 8% ratifica que se debe mejorar el porcentaje del interés ofertado.

**Análisis:**

Con respecto a los resultados se determinó que la empresa debe inmediatamente actualizar el plazo de pago establecido con el cliente, las mismas que ayudaran a que los cobros sean lo más rápido posible, disminuyendo los niveles de morosidad y generando el pago puntual de los créditos concedidos.

**10. ¿Cree usted que es importante el manejo correcto de los recursos que posee la empresa?**

**Tabla 12-3:** Importancia del manejo correcto de los recursos de la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	83%
De acuerdo	1	17%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 11-3:** Importancia del manejo correcto de los recursos de la empresa.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Según el gráfico 10-3, el 83% aseguran estar muy de acuerdo en que es muy importante el correcto manejo de los recursos de la empresa, y el 17% de trabajadores mencionaron que están de acuerdo con lo planteado.

**Análisis:**

Con respecto al resultado obtenido la mayor parte de los empleados, consideran que es importante dar un buen uso de los recursos que posee la empresa, para mayor efectividad y logro de resultados.

## 11. ¿Qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?

**Tabla 13-3:** Áreas en las que se debería mejorar.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tardanza en los cobros	0	0%
Áreas Administrativas	0	0%
Atención al cliente	0	0%
Precio y calidad de productos	4	40%
Publicidad	2	20%
Crédito a clientes	4	40%
Otros aspectos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 12-3:** Aspectos que la empresa debería mejorar.

Realizado por: Paguay G. 2022

### Interpretación:

De acuerdo al gráfico 11-3, el 40% de los empleados, consideran que uno de los aspectos que la empresa debería mejorar es el crédito que concede a los clientes, y de la misma manera el 40% menciona que también se debe mejorar el precio y calidad de productos que oferta, seguido está el 20% con respecto a la publicidad que necesariamente se debe mejorar.

### Análisis:

El resultado obtenido en el interrogante, es muy significativo ya que se determinó claramente que la empresa debe mejorar con respecto al otorgamiento de créditos y de la misma manera establecer los precios adecuados, con una calidad excelente de los productos.

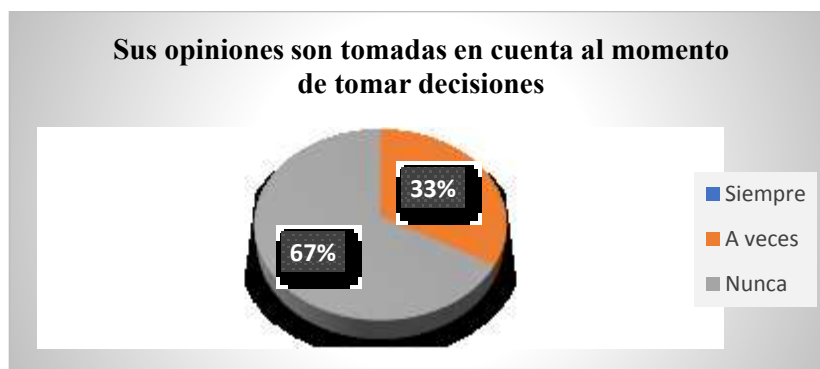
## 12. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones empresariales?

**Tabla 14-3:** Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	2	33%
Nunca	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 13-3:** Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

Realizado por: Paguay G. 2022

### Interpretación:

Según el gráfico 12-3, el 67% de los empleados sugieren que nunca son escuchados y que tampoco sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en relación a las mejoras que la empresa necesita, y el 33% considera que a veces son tomados en cuenta sus opiniones por parte de la autoridad.

### Análisis:

Como conclusión la empresa debe escuchar las opiniones y sugerencias de sus empleados para la toma de decisiones correctas en beneficio de todos; por ende, es muy importante involucrar a todo el personal para mayor análisis de la situación.

**13. ¿Qué importancia tiene para usted el análisis financiero al momento de tomar decisiones?**

**Tabla 15-3:** Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	6	100%
Poco importante	0	0%
Sin importancia	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 14-3:** Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Según el gráfico 13-3, el 100% de los empleados consideraron que es muy importante el análisis financiero entorno a la toma de decisiones en la empresa; y ninguna de las demás opciones fueron mencionadas por los empleados.

**Análisis:**

En torno al resultado obtenido se determinó que el total de empleados afirman que es muy importante e indispensable realizar un análisis financiero para ejercer una buena toma de decisiones, en beneficio de todos.

#### 14. ¿Se aplica indicadores para medir la gestión financiera?

**Tabla 16-3:** Aplicación de indicadores de gestión financiera.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	17%
No	4	67%
Desconoce	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 15-3:** Aplicación de indicadores financieros

Realizado por: Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

De acuerdo al gráfico 14-3, el 67% de los trabajadores mencionan que la empresa no aplica indicadores para medir la gestión financiera, en cambio un 17% afirman que, si lo aplican, y para concluir el otro 17% indico que desconoce si la empresa aplica indicadores financieros para medir su gestión financiera.

#### **Análisis:**

Finalmente, se determinó que la empresa no cuenta con los indicadores financieros que son fundamentales para análisis su situación, por ende, se recomienda que implemente los respectivos indicadores para obtener información esencial de la situación financiera de la empresa y cabe recalcar mencionarlo al personal para que estén al tanto de las actividades.



**15. ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de la empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?**

**Tabla 17-3:** Crecimiento económico y financiero de la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PROMEDIO
Excelente	5	83%
Muy Bueno	1	17%
Bueno	0	0%
Mas o menos	0	0%
Insignificante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 16-3:** El crecimiento económico y financiero de la empresa al contar con un modelo de gestión financiera.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Finalmente, como se puede observar en la pregunta 13-3, el 83% de los trabajadores, afirman que sería excelente contar con un modelo de gestión financiera ayudará a crecer en el ámbito económico y financiero de la empresa, en cambio el 17% de empleados dan a conocer que si sería muy bueno contar con el modelo de gestión financiero en beneficio de todos quienes conforman la entidad.

**Análisis:**

Por lo tanto, es necesario que se diseñe y se proponga dicho modelo de gestión financiera, con los respectivos análisis, interpretaciones, estrategias; que ayuden a mejorar la gestión empresarial y pueda obtener más rentabilidad, sin embargo, requiere del conocimiento del personal que labora, representante general y datos concretos de los estados financieros para un profundo análisis de la situación que puede estar atravesando la empresa, con el fin de plantear soluciones en torno a los problemas detectados.

### 3.1.3 Encuesta aplicada a los clientes de la empresa Unihogar Cía. Ltda.

#### 1. ¿Está satisfecho con la atención recibida por parte de los colaboradores del almacén?

**Tabla 18-3:** Satisfacción por la atención recibida.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	300	80%
No	74	20%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 17-3:** Satisfacción por la atención recibida.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

Según el gráfico 16-3, el 80% de los clientes mencionan sentirse satisfecho por la atención brindada al momento de ingresar al local comercial y un 20% manifestaron que no se encuentran conformes a la atención que se les ofreció por parte de los trabajadores.

#### **Análisis:**

Con el resultado obtenido, se puede decir que la mayor cantidad de clientes si se encuentran conformes a la atención que se les dio al ingresar al almacén, por ende, es bueno que la empresa mantenga esas cualidades que ayudan a impulsar de mejor manera sus ventas.

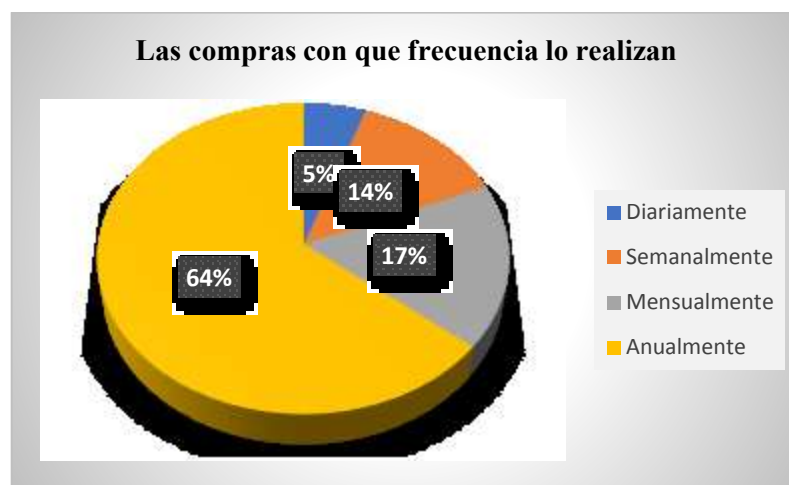
## 2. ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el almacén?

**Tabla 19-3:** Las compras con qué frecuencia lo realizan.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	20	5%
Semanalmente	50	13%
Mensualmente	64	17%
Anualmente	240	64%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cia. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 18-3:** La frecuencia de compras.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

### **Interpretación:**

De acuerdo al gráfico 17-3, el 64% de los clientes asisten al almacén al menos una vez al año y un 17% lo hace cada mes, lo que significa un 81% de potenciales clientes, pues solo un 5% menciona asistir cada día; mientras que en 14% asiste de manera semanal.

### **Análisis:**

Se identifica que la mayoría de los clientes asisten al almacén después de haber transcurrido varios días, lo cual es importante que la empresa implemente estrategias que impulse al cliente a frecuentar cada vez más el almacén, y así poder lograr un crecimiento en ventas.

### 3. ¿La atención que recibe por parte del personal de la empresa es:

**Tabla 20-3:** Atención brindada por parte del personal de la empresa.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	154	41%
Bueno	200	53%
Malo	20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 19-3:** Atención brinda por parte del personal de la empresa.

Realizado por: Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

Respecto al gráfico 18-3, la atención brindada por el personal de la empresa, el 54% consideró buena la atención ofrecida por los trabajadores de la empresa, mientras que el 41% lo considera muy bueno, sin embargo, el 5% manifestó que es mala la atención que se les brinda.

#### **Análisis:**

De acuerdo al resultado obtenido, se llega a la conclusión de que el personal de la empresa se encuentra bien preparado y capacitado, en torno al servicio que ejercen frente a los clientes.

#### 4. ¿Por qué prefiere realizar las compras en este almacén?

**Tabla 21-3:** Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén.

VARIABLES	FRECUENCIA	PROMEDIO
Confianza	80	21%
Seguridad	40	11%
Calidad	174	47%
Ubicación	50	13%
Precio	30	8%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 20-3:** Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

#### **Interpretación:**

Según el gráfico 19-3, se identifica que las principales razones por las cuales los clientes asisten al almacén, el 47% manifiesta que se debe a la buena calidad de los productos que se comercializan, el 21% mencionan que es por la confianza mutua y un 13% consideran que se basa por la cercanía en la cual se encuentra la empresa.

#### **Análisis:**

Se puede concluir que los clientes acceden a obtener productos de almacenes Unihogar, por la excelente calidad que se los caracteriza y por la confianza que emana la empresa con sus clientes.

## 5. ¿En qué aspectos cree usted que los colaboradores del almacén fallan?

**Tabla 22-3:** Aspectos que los colaboradores deben mejorar.

VARIABLES	FRECUENCIA	PROMEDIO
Atención	140	37%
Disponibilidad	83	22%
Amabilidad	49	13%
Respeto	44	12%
Seriedad	58	16%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 21-3:** Razones por la cual prefiere realizar compras en el almacén.

Realizado por: Paguay G. 2022

### Interpretación:

De acuerdo al gráfico 20-3, el 37% menciona que los trabajadores de la empresa tienen el deber de mejorar la atención que dan a los clientes, el 22% se refiere a la disponibilidad que deben tener al momento en el que los clientes ingresan al local comercial, posteriormente está el 16% en relación a la seriedad que se debe mantener.

### Análisis:

En relación a los aspectos que los empleados de la empresa deben mejorar esta principalmente la atención a los clientes, ya que de aquello depende la estabilidad y frecuencia de compra por parte de aquellos, y por ende su estabilidad de permanencia como clientes potenciales.

**6. ¿Ha presentado alguna vez quejas del servicio recibido por las personas que laboran en el almacén?**

**Tabla 23-3:** Quejas por el servicio recibido.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	87	23%
No	287	77%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 22-3:** Quejas por el servicio recibido.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

**Interpretación:**

Según el gráfico 21-3, se determinó que el 77% de los clientes no han expresado quejas por ninguna circunstancia en contra del personal de la empresa y el 23% ratifica que si expresaron quejas por el servicio ofrecido por los empleados.

**Análisis:**

Se concluye que el personal de la empresa brinda un servicio de manera eficaz y eficiente, ante los clientes y a la misma vez genera más ingresos.

## 7. ¿Han sido atendidas sus quejas?

**Tabla 24-3:** Atención de las quejas realizadas por los clientes.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	21%
No	294	79%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 23-3:** Atención de las quejas realizadas por los clientes.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

### **Interpretación:**

En el gráfico 32-3, el 79% afirma que la empresa no atendió sus quejas emitidas ante el servicio brindado por el personal de la empresa, y el 21% confirma que si han sido atendidas sus quejas.

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que la empresa necesariamente debe atender todas las quejas emitidas por parte de los clientes para así determinar las necesidades insatisfechas de todos los clientes.



## 8. ¿Recomendaría usted nuestro almacén?

**Tabla 25-3:** Recomendación del almacén por parte de los clientes.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	296	79%
No	78	21%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina. 2022.



**Gráfico 24-3:** Recomendación del almacén por parte de los clientes.

**Realizado por:** Paguay G. 2022

### **Interpretación:**

En el gráfico 23-3, con respecto a si los clientes recomendarían la empresa a las demás personas, se determinó que el 79% si lo harían y el 21% mencionó que no lo recomendaría.

### **Análisis:**

Se identifica que la mayor parte de los clientes si están dispuestos a recomendar los artefactos de la empresa por su excelente calidad, por ende, la empresa debe buscar la forma de satisfacer todas las preferencias del consumidor y poder generar mayor aceptación.

### ***3.1.4 Resultados generales de la entrevista y encuestas aplicadas***

Basándome en los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevista al gerente general de almacenes Unihogar Cía. Ltda. y las encuestas desarrolladas al personal administrativo e inclusive a sus clientes, se procede a realizar un análisis general de los mismos:

De acuerdo a la entrevista se determinó que la empresa no cuenta con una planificación estratégica que puedan guiar de manera adecuada cada una de las actividades empresariales; con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestos, por ende, es necesario que la empresa establezca estrategias financieras en función de lograr mejores y mayores resultados.

Respecto a la pregunta en la que se busca saber si la empresa cuenta con políticas de cobro a clientes y de pagos a proveedores, el gerente general mencionó que las políticas de cobro a los clientes son con tarjetas de crédito y al contado a un plazo de 18 meses; y el pago a proveedores en el plazo de 30 días; por ejemplo aquí se refleja que las políticas de cobro y pago no están correctamente establecidas, ya que los plazos de cobro deben ser a plazos más cortos y el plazo de pago a proveedores deben ser a un plazo más amplio, por ejemplo, pueden ser mayores a dos meses.

Algunas de las debilidades que posee la empresa son la falta de seriedad por parte de los clientes con respecto a los pagos que debieron efectuar en el tiempo pactado; además el gerente general considera indispensable la aplicación de indicadores financieros para determinar la situación económica y financiera que sobrelleva la empresa. Por otro lado, a través de la encuesta aplicada al personal de la empresa se determinó que no existe un diagrama de flujo de procesos.

Inclusive el personal laboral de la empresa manifestó que sus opiniones no son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en beneficio de todos quienes conforman la empresa; ya que esto afecta radicalmente a la comunicación en el entorno empresarial, por ello es importante fomentar el diálogo y analizar criterios que ayuden a estabilizar el desempeño laboral.

En relación a la pregunta ocho el gerente general mencionó que no existen herramientas de gestión financiera, pero en realidad si posee herramientas financieras como el Balance General, Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo, sin embargo, el personal de la empresa ratifica que no se aplican indicadores de gestión financiera.

Con respecto a la pregunta seis de la encuesta aplicada a los trabajadores, la mitad de los encuestados mencionaron que la reducción de ventas, son provocadas por la crisis económica que atraviesa el país, y por el incremento de los precios. Y de acuerdo a la pregunta siete, se concreta que, al implementar estrategias financieras, permitirá un crecimiento en el nivel de ventas.

Según la pregunta ocho de la encuesta a los trabajadores con respecto a las opciones que incrementaría las ventas el 54% manifestó que se debe a las nuevas estrategias de ventas; y de acuerdo a los aspectos que debería mejorar la empresa se obtuvo como respuesta en mayor porcentaje el plazo de plago, registro y aprobación de créditos.

Se determinó que la empresa no posee una buena rentabilidad, y tampoco tiene liquidez para sobrellevar las actividades comerciales cotidianas; más bien se encuentra con niveles de endeudamiento elevado.

Finalmente, las fuentes de financiamiento a las que accede la empresa son los bancos y proveedores, se determinó que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera, pero ratifican que sería muy útil y excelente para incrementar la rentabilidad y eficiencia financiera de la empresa.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas a los clientes de almacenes Unihogar se detectó que el 80% están satisfechos por la buena atención brindada por los trabajadores de la empresa, además algunas de las razones por las cuales acceden al almacén se debe en su mayor parte a la calidad que posee los productos.

También algunos encuestados nos manifestaron que no han emitido quejas ante la empresa y el 23% si lo han hecho, e inclusive afirman a ver sido atendidas por el personal administrativo.

En conclusión, los clientes afirman que si recomendarían a los demás el servicio, productos de la empresa almacenes Unihogar, la cual se considera muy bueno al ser aceptada recomendada por sus clientes.

### **3.2 Fase Preliminar**

#### ***3.2.1 Diagnóstico situacional de la empresa***

Información Básica de la Empresa

**Razón Social:** ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA.

**Nombre Comercial:** Unihogar

**Actividad:** importación, exportación, compra y venta al por mayor y menor de electrodomésticos en general línea blanca, línea café y similares.

**Fecha de constitución:** 24 de noviembre de 2004

**Empresa:** Almacenes Unihogar Cía. Ltda.

**RUC:** #0691712494001

**Dirección:** Junín 2040 entre Tarqui y cinco de junio frente al Mercado San Alfonso

**Teléfono:** 0998635622

**Web:** [www.unihogar.com.ec/webnueva/](http://www.unihogar.com.ec/webnueva/)

**Representante Legal:** Eco. Luis Fernando Vera Santillán

**Contador:** Ing. Elvia Ramos

#### ***3.2.2 Filosofía Empresarial***

Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes promoviendo la adquisición de nuestros productos con calidad, garantía. y excelencia en el servicio.

Visión

Seguir creciendo juntos, consolidándonos día a día como una empresa líder en el mercado lo que permita lograr el óptimo nivel de satisfacción de nuestros clientes y una imagen corporativa sólida.

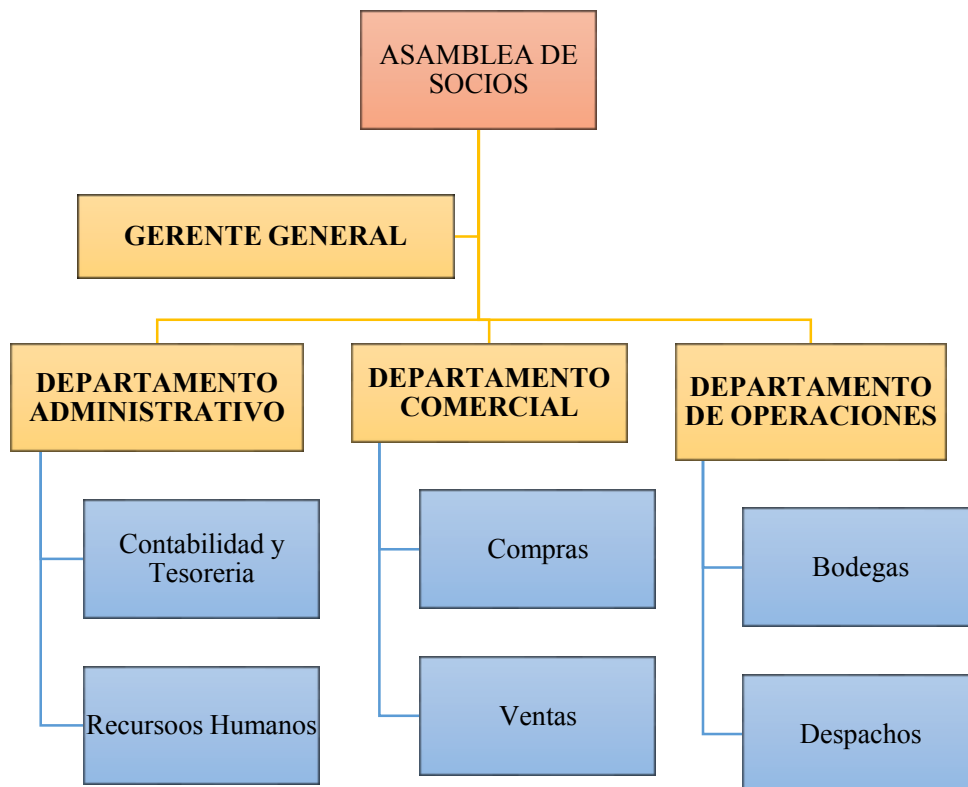
Propósito

Conquistar a los clientes con la calidad de nuestro servicio, brindando proactivamente el asesoramiento e información acerca de los productos que ofrecemos de una manera cálida y afectuosa.

### 3.2.3 Historia

Almacenes Unihogar inició el 12 de Julio de 1984, en las calles Veloz 30-39 y Juan Montalvo, mediante el esfuerzo diario, lleno de sacrificio, constancia y perseverancia, luego abre un nuevo local en el edificio ubicado en las calles Veloz 23-53 y Pichincha. Consecuentemente motivados por el afán de crecer en el mercado y fomentar fuentes de trabajo, en septiembre del 2003 se crea un tercer local el mismo que está ubicado en el sector de San Alfonso exactamente en las calles Junín entre Tarqui y 5 de junio. Almacenes Unihogar se ha dado a conocer a nivel local y nacional, con una buena atención a sus clientes.

### 3.2.4 Organigrama estructural de la empresa



**Gráfico 25-3:** Organigrama estructural de Almacenes Unihogar

Realizado por: Paguay G. 2022

### 3.2.5 Valores Institucionales

- Respeto

- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Puntualidad
- Honestidad
- Lealtad
- Justicia
- Equidad. (Total Home, 2019)

### 3.3 Fase de Diagnóstico

#### 3.3.1 Análisis Externo (MACRO ENTORNO)

**Tabla 26-3:** Factores esenciales del macroentorno.

**Fuente:** Entrevista aplicada al gerente de almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Factores	Impacto	Conducta	Fuente
Políticas gubernamentales inestables	Medio	A los 40 años del retorno de la democracia en Ecuador, se ha evidenciado un balance más desfavorable en el sentido de la inestabilidad del sistema político ha prevalecido hasta la actualidad, debido a la incapacidad de consolidar un Estado de derecho con leyes que benefician a la sociedad; y más bien existe el interés para ocupar el turno en el poder, adherida a ella el cambio de la constitución del Estado. A pesar de la crisis se requiere seguir laborando para el sustento de las familias.	(Machado, 2018) Entrevista al gerente general de la empresa
Incertidumbre de la economía del país	Medio	Los problemas económicos del país han generado graves resultados como la falta de trabajos, bajo nivel de inversión por parte de las microempresas, afectando la estabilidad económica de las familias que buscan mantener sus hogares. Un mercado laboral débil, una actividad económica estancada e incertidumbres sobre el futuro económico del país es lo que vislumbra la banca de inversión Citi para el 2020 en Ecuador, por lo que en 2019 el FMI aprobó un préstamo de \$ 4.200 millones para Ecuador, titulado ‘Ecuador: la incertidumbre es el nombre del juego’.	Entrevista al gerente general de la empresa (Toranzos, 2020)
Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida	Alto	Los cambios de hábitos de consumo responden a que las personas han asumido una mayor responsabilidad con el planeta y con la reactivación económica del país. “Según una	(Coba, 2020) Entrevista al gerente

		encuesta de Ipsos, realizada entre el 24 de abril y el 15 de mayo de 2020, en Ecuador las personas reducirán o eliminarán los gastos como la televisión por cable y los servicios de streaming. Vamos hacia una nueva economía 'low cost' pero no como antes, centrada sólo en el precio, sino responsable y con sostenibilidad. A causa de la pandemia muchos de nuestros clientes no acceden a adquirir los productos como tiempos anteriores, por el carecimiento de recursos económicos y facilidad de acceder al establecimiento, más bien buscan precautelar por su seguridad ante la pandemia.	general de la empresa
Existencia de competidores potenciales	Alto	La competencia dentro de un mercado se define como aquella situación en donde existen varios oferentes de un bien o servicio que rivalizan entre sí para ofrecer mejores productos a los mejores precios posibles a la vez que existen varios consumidores que buscan las mejores alternativas de consumo para satisfacer sus preferencias. En nuestro entorno social existen muchas empresas que comercializan electrodomésticos, por el cual se incrementa la competitividad en el mercado comercial; por ende, se debe establecer ofertas y promocionar productos de excelente calidad para ganar la confianza de nuestros clientes, incluso ser reconocido en la ciudad.	(Guía SCPM , 2020) Entrevista al gerente general de la empresa
Migración interna progresiva	Medio	En la actualidad muchos ciudadanos migran del campo a la ciudad en busca de mejores oportunidades, en busca de trabajo; con el fin de sostener a toda su familia, por lo tanto, aumenta la población a la que se dirige la empresa y también es indispensable la generación de puestos de trabajo.	Entrevista al gerente general de la empresa
Agotamiento de recursos naturales	Medio	Los seres humanos estamos acabando poco a poco esos recursos naturales del planeta y los niveles de calidad de vida empezarán a declinar hacia el año 2030 a menos que se tomen medidas inmediatas. Definitivamente, el peligro de agotamiento de recursos y de transformación de los ecosistemas, debidos a	(Valor Compartido, 2021)

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

		nuestras formas de vida, es realmente elevado y exige la necesidad urgente de tomar consciencia y la adopción de medidas de ahorro.	
Inconstancia de impuestos	Medio	Es necesario cambiar la política tributaria por un eficiente y moderno sistema basado en principios de equidad, generalidad y progresividad previstos en la constitución, que permita que todos los actores económicos paguemos en función a nuestra capacidad contributiva: los que menos tengan paguen menos y los que más tengan paguen más; y, que el estado simplifique las normas, garantice estabilidad jurídica y se enfoque en el control y cobro de tributos.	(Tax Service & TFC Consultores Corporativos, 2020)

### 3.3.2 Análisis Interno (MICRO)

**Tabla 27-3:** Factores esenciales del microentorno.

Factores	Impacto	Conducta	Fuente
Productos Competitivos	Alto	El aumento de la competencia ha afectado rotundamente a las ventas, como se representa en la pregunta uno de la encuesta aplicada al personal de la empresa, con el 17% afirmando que, si reduce el nivel de ventas, debido al incremento de empresas y productos competitivos.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Decrecimiento de clientes	Alto	Sin duda los clientes son el pilar fundamental de toda empresa, para la continuidad del negocio en el mercado con el fin de satisfacer sus necesidades, sin embargo, hasta el momento no se ha visualizado un crecimiento alto de los clientes debido a la emergencia sanitaria que se atraviesa el país.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Diversidad de proveedores en el mercado nacional	Medio	Se evalúa y posteriormente se selecciona a los mejores proveedores que proporcionen productos que se ofertaran en el mercado a los clientes, priorizando su calidad y precio.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Medios de comunicación y publicitarios	Bajo	Los medios de comunicación son utilizados muy poco, ya que en la actualidad las redes sociales son una de las herramientas de publicidad que llegan a diversos clientes y con mayor rapidez; sin embargo, la empresa solo cuenta con una página web en donde se detalla información esencial de la misma.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.

Productos innovadores	Alto	La innovación es la base del negocio y se busca siempre estar acorde a las tendencias del mercado, con la prioridad de atraer nuevos clientes potenciales.	Encuesta al personal administrativo y financiero.
-----------------------	------	--	---

Fuente: Encuesta al personal de almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### 3.3.3 Análisis Interno

**Tabla 28-3:** Factores claves internos

Factores y sus dimensiones	Nivel de Impacto	Conducta	Fuente
Inexistencia de un modelo de gestión financiera	Alto	En la empresa no existe un modelo de gestión financiera, por ello a través de la encuesta realizada al personal administrativo y financiero de la empresa, afirmaron que sería excelente su aplicación, ya que el mismo favorecerá al crecimiento económico y financiero de la empresa e incluso en la entrevista aplicada al gerente general se ratifica que el implemento del modelo contribuirá al incremento de la rentabilidad y eficiencia financiera. .	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa. Entrevista al gerente general
Políticas ineficientes de cobro a clientes y pago a proveedores	Alto	Al no contar con políticas de cobro a clientes afecta definitivamente a la recuperación de efectivo, correspondientes a los bienes comercializados, inclusive al no poseer políticas de pago a proveedores afecta la relación mutua y el poder de negociación entre las dos partes.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Cuentas por cobrar crecientes	Alto	Algunas de las debilidades que han afectado la estabilidad económica de la empresa se debe a la falta de seriedad por parte de los clientes en los pagos de sus deudas, provocando un déficit financiero.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Visión, misión, propósito y valores empresariales	Medio	La empresa si cuenta con una visión, misión, propósito y valores empresariales que direccionan hacia un mejor futuro, conjuntamente con la colaboración de todos sus colaboradores.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.



Desconocimiento de indicadores financieros	Alto	Al ser considerado muy indispensable el uso de indicadores financieros en el análisis económico y financiero de la empresa, se evidencia que muchos de ellos no son evaluados y por ende no se analiza a profundidad las falencias existentes en el entorno empresarial.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Falta de herramientas financieras	Medio	De acuerdo a los estados financieros que cuenta la empresa, son el Balance/ Estado de Situación Financiera, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Resultados, Estado de flujo de Efectivo, sin embargo, manifestaron no contar con los mismo, ante esto se ve reflejada la falta de conocimiento de dichas herramientas.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Decrecimiento de las ventas	Alto	Según las encuestas se obtuvo como respuesta que la empresa posee niveles bajos de ventas, afectado por si la rentabilidad que la empresa debería tener en el ejercicio de sus actividades comerciales. Inclusive se debe a la crisis económica del país.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Incremento del financiamiento con instituciones financieras	Bajo	Se considera a los bancos y proveedores como su principal fuente de financiamiento para la empresa.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Cuentas por pagar a proveedores	Bajo	Las cuentas por pagar a los proveedores son pactadas en un plazo de 30 días; cabe mencionar que mientras más largo sea el plazo de pago es mucho mejor para la empresa.	Entrevista al gerente general de la empresa
Adecuado ambiente laboral	Bajo	El 100% del personal administrativo afirman sentirse cómodos y estables en el puesto laboral que desempeñan, ya que son participes de los éxitos y fracasos que ha atravesado la empresa.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Carencia de un diagrama de flujo de procesos	Medio	Un diagrama de flujo de procesos es esencial para una empresa, ya que en ella resalta el conjunto de actividades a desarrollar en la actividad comercial de la empresa.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.

Personal capacitado	Medio	Al contar con el personal capacitado las actividades a desarrollar por los mismos, serán más productivos y garantizarán una adecuada atención al cliente y por ende tendrán conocimiento de los bienes que se comercializan.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.
Nuevas estrategias de ventas	Medio	Toda empresa debe aplicar estrategias de ventas que impulsen su crecimiento y por ende el incremento de las ganancias.	Encuesta al personal administrativo y financiero de la empresa.

Fuente: Encuesta aplicada la personal de almacenes Unihogar Cía. Ltda.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### 3.3.4 Matriz de evaluación de los factores externos

**Tabla 29-3:** Matriz (MEFE)

	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida	0,08	3	0,24
O2	Migración interna progresiva	0,06	2	0,12
O3	Diversidad de proveedores en el mercado nacional	0,1	3	0,3
O4	Medios de comunicación y publicitarios	0,06	1	0,06
O5	Productos innovadores	0,12	1	0,12
		<b>Total, Oportunidades</b>		<b>0,84</b>
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Políticas gubernamentales inestables	0,08	2	0,16
A2	Incertidumbre de la economía del país	0,08	1	0,08
A3	Existencia de competidores potenciales	0,1	1	0,1
A4	Productos Competitivos	0,07	2	0,14
A5	Agotamiento de recursos naturales	0,05	1	0,05
A6	Decrecimiento de clientes	0,1	1	0,1
A7	Inconstancia de impuestos	0,1	1	0,1
		<b>Total, Amenazas</b>		<b>1,56</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Fuente: Tabla 24-3 y 25-3.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación y análisis

La suma total de la matriz es de 2,40; valor que se encuentra por debajo de 2,5; la cual indica que la empresa se encuentra débil en lo externo, y por algún motivo sus estrategias no están

funcionando, incluso no aprovecha con eficacia las oportunidades que se le presenta en el entorno, tampoco evita las amenazas existentes que afecta la estabilidad económica de la empresa. Por lo tanto, la empresa debe realizar cambios estratégicos para aprovechar las oportunidades que se presentan y poder evitar las amenazas que dificultan el correcto funcionamiento de la empresa.

### 3.3.5 Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 30-3:** Matriz (MEFI)

	<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Visión, misión, propósito y valores empresariales	0,05	3	0,15
F2	Adecuado ambiente laboral	0,08	3	0,24
F3	Personal capacitado	0,07	4	0,28
F4	Nuevas estrategias de ventas	0,1	4	0,4
		<b>Total, Fortalezas</b>		<b>1,07</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Inexistencia de un modelo de gestión financiera	0,08	1	0,08
D2	Incremento del financiamiento con instituciones financieras	0,08	1	0,08
D3	Cuentas por pagar a proveedores	0,08	2	0,16
D4	Políticas ineficientes de cobro a clientes y pago a proveedores	0,09	1	0,09
D5	Cuentas por cobrar crecientes	0,11	1	0,11
D6	Desconocimiento de indicadores financieros	0,09	1	0,09
D7	Falta de herramientas financieras	0,08	2	0,16
D8	Decrecimiento de las ventas	0,06	1	0,06
D9	Carencia de un diagrama de flujo de procesos	0,03	2	0,06
		<b>Total, Debilidades</b>		<b>0,89</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,96</b>

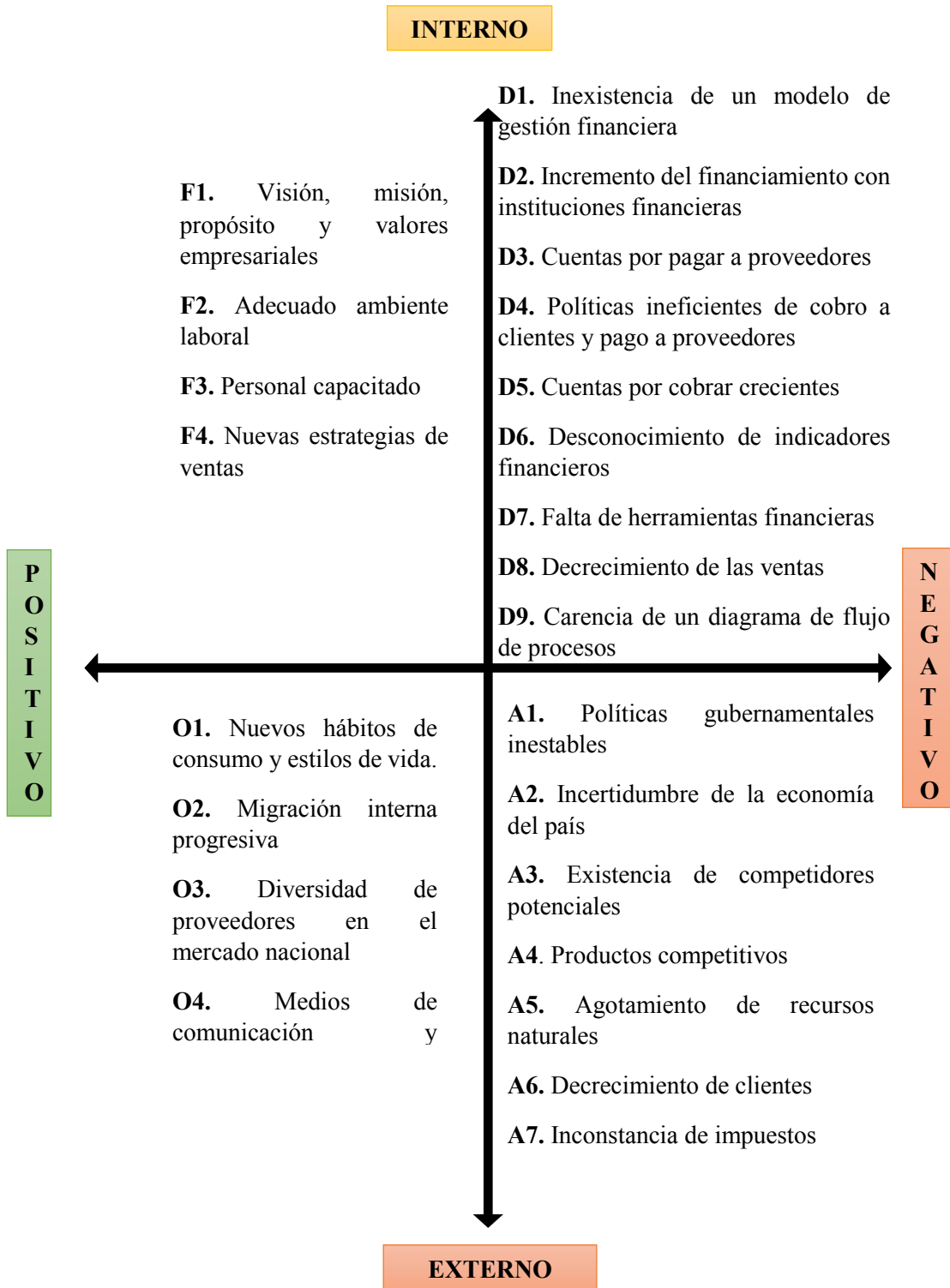
Fuente: Tabla 26-3.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### Interpretación y análisis

El total de la matriz MEFI es de 1,96; valor menor al promedio (2,5); debido a que la empresa no posee una buena y fuerte posición interna, debido a que las fortalezas no son aprovechados de forma apropiada con el fin de contrarrestar las debilidades, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,07 contra 0,89 de las debilidades. Por ende, la empresa no ha aprovechado las fortalezas que posee, más bien ha sido afectada cada vez más por las debilidades existentes en el entorno interno; finalmente se recomendaría a la empresa que busque estrategias de mejora continua.

### 3.3.6 Matriz FODA



**Gráfico 26-3:** Matriz FODA

**Fuente:** Tablas 27-3 y 28-3.

**Realizado por:** Paguay, G. 2022

### 3.3.7 Diseño de las estrategias DOFA

**Tabla 31-3:** Estrategias DOFA

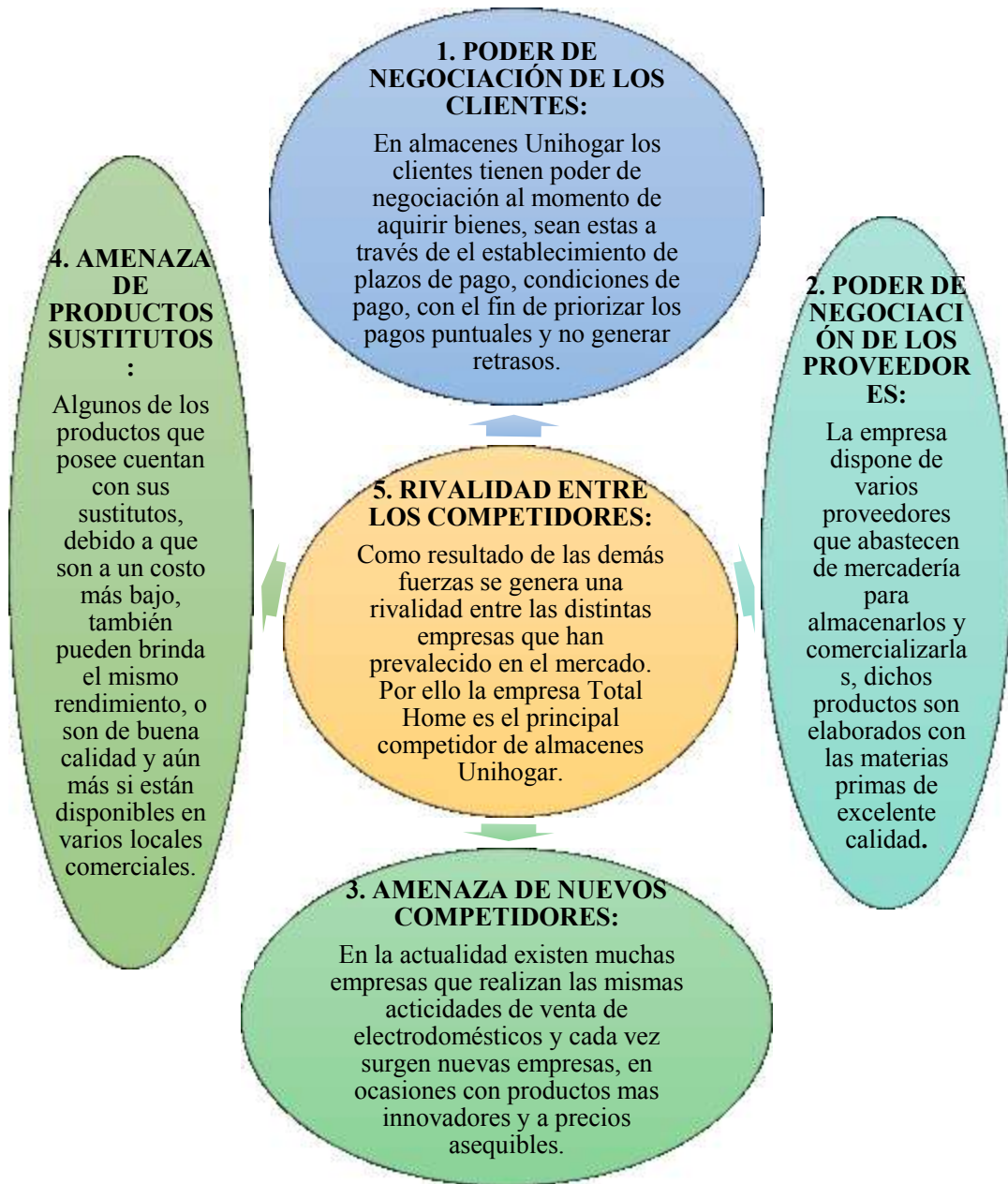
	<b>FO-FA</b>	<b>DO-DA</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO</b>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p><b>F1.</b> Visión, misión, propósito y valores empresariales.</p> <p><b>F2.</b> Adecuado ambiente laboral</p> <p><b>F3.</b> Personal capacitado</p> <p><b>F4.</b> Nuevas estrategias de ventas.</p>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b>D1.</b> Inexistencia de un modelo de gestión financiera</p> <p><b>D2.</b> Incremento del financiamiento con instituciones financieras</p> <p><b>D3.</b> Cuentas por pagar a proveedores</p> <p><b>D4.</b> Políticas ineficientes de cobro a clientes y pago a proveedores</p> <p><b>D5.</b> Cuentas por cobrar crecientes</p> <p><b>D6.</b> Desconocimiento de indicadores financieros</p> <p><b>D7.</b> Falta de herramientas financieras</p> <p><b>D8.</b> Decrecimiento de las ventas</p> <p><b>D9.</b> Carencia de un diagrama de flujo de procesos.</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><b>O1.</b> Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida.</p> <p><b>O2.</b> Migración interna progresiva</p> <p><b>O3.</b> Diversidad de proveedores en el mercado nacional</p> <p><b>O4.</b> Medios de comunicación y publicitarios</p> <p><b>O5.</b> Productos innovadores.</p>	<p><b>F1-O1.</b> Estrategias que impulsen el crecimiento de ventas, y satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.</p> <p><b>F4-O3.</b> Estrategias para establecer negociaciones y acuerdos con los proveedores.</p> <p><b>F2, F3-O2, O4.</b> Estrategias que generen fuentes de empleo, conjuntamente con las capacitaciones correspondientes al personal laboral e impulsar la publicidad a través de medios tecnológicos.</p> <p><b>F4-O5.</b> Estrategias que permita adquirir productos innovadores que posibiliten el crecimiento estructural y económico.</p>	<p><b>D1, D6, D7-O3.</b> Estrategias que ayuden al implemento de un modelo de gestión financiera, para incrementar la rentabilidad de la empresa</p> <p><b>D4-O3.</b> Estrategias para el implemento de políticas que ayuden a recuperar el efectivo y ejercer los pagos a proveedores.</p> <p><b>D5, D6, D8-O1, O5.</b> Estrategias para el incremento de ventas.</p>

<b><u>AMENAZAS</u></b>		
<p><b>A1.</b> Políticas gubernamentales inestables</p> <p><b>A2.</b> Incertidumbre de la economía del país.</p> <p><b>A3.</b> Existencia de competidores potenciales</p> <p><b>A4.</b> Productos competitivos</p> <p><b>A5.</b> Agotamiento de recursos naturales</p> <p><b>A6.</b> Decrecimiento de clientes</p> <p><b>A7.</b> Inestabilidad de impuestos</p>	<p><b>F1-A1, A2, A7.</b> Estrategias para afrontar situaciones críticas que afronta el país.</p> <p><b>F4-A6.</b> Estrategias para impulsar las ventas, y también poder incrementar el segmento de clientes.</p> <p><b>F3-A3.</b> Estrategias para la ejecución de capacitaciones a todo el personal que labora en la empresa, y así poder ser competitivos potenciales en el mercado.</p>	<p><b>D8-A6.</b> Estrategias para elevar el nivel de ventas y alcanzar un mayor número de clientes.</p> <p><b>D1, D3, D4, D5, D6, D7-A3, A4, A6.</b> Estrategias para la adaptación de un modelo de gestión financiera en la empresa Unihogar.</p>

**Fuente:** Matriz FODA

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina, 2022.

### 3.3.8 Las 5 fuerzas de Porter



**Gráfico 27-3:** 5 Fuerzas de Porter

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022

### 3.3.9 Discusión de resultados

Los distintos resultados obtenidos posteriores a la aplicación de entrevistas, encuestas, evaluación financiera, investigaciones bibliográfica; que se representaron anteriormente en las tablas, gráficas que fueron utilizados con el fin de realizar un diagnóstico situacional de la empresa Unihogar; con el objetivo de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas;

por el cual se busca proponer estrategias que ayuden a incrementar la rentabilidad y eficiencia financiera de la organización.

Algunos de los resultados más importantes en la investigación, por medio de matrices se determinó que la empresa cuenta con fortalezas muy favorables como: visión, misión, propósito y valores empresariales, adecuado ambiente laboral, personal capacitado y nuevas estrategias de comercialización. Por ello se recomienda a la empresa aprovechar lo más posible que sea sus oportunidades como: los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida, migración interna progresiva, diversidad de proveedores en el mercado nacional, medios de comunicación y publicitarios e incluso poder abastecerse de productos innovadores, y por el contrario también la empresa ha enfrentado una serie de amenazas como: políticas gubernamentales inestables, incertidumbre de la economía del país, existencia de competidores potenciales, productos competitivos, agotamiento de recursos naturales, decrecimiento de clientes, inestabilidad de impuestos; con el fin de afrontar y mitigar las debilidades en el entorno interno de la empresa, tales debilidades son: inexistencia de un modelo de gestión financiera, incremento del financiamiento con instituciones financieras, cuentas por pagar a proveedores, políticas ineficientes de cobro a clientes y pago a proveedores, cuentas por cobrar crecientes, desconocimiento de indicadores financieros, falta de herramientas financieras, decrecimiento de las ventas y la carencia de un diagrama de flujo de procesos.

Sin embargo, se obtuvo como resultado en la matriz MEFE un total del peso ponderado de 2,40, dicho valor está por debajo del promedio de 2,50, y por tal razón las estrategias aplicadas por la empresa no están funcionando de manera correcta; ya que las amenazas eran mayores a las oportunidades, y es recomendable que la empresa empiece a aprovechar las oportunidades que se presentan, también poder enfrentar las amenazas externas. Y en la matriz MEFI el total ponderado corresponde a 1,96 que se encuentra por debajo del promedio de 2,5 la cual refleja una situación desfavorable que atraviesa la empresa, en donde no se ha aprovechado las fortalezas que posee e inclusive sus debilidades son cada vez más.

Finalmente, después de haber realizado el respectivo análisis, Almacenes Unihogar, podrá hacer uso de las estrategias que busca aprovechar las oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas externas y las debilidades internas, además se estructuraron estrategias financieras que ayuden a estabilizar la economía de la empresa, alcanzando una rentabilidad positiva en los siguientes años, también se identificaron las cinco fuerzas de Porter así como el poder de negociación con los clientes y proveedores, amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos; e incluso la rivalidad entre competidores.



### 3.4 Evaluación Financiera

#### 3.4.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros

Tabla 32-3: Análisis vertical del Balance General

ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
	Año 2017		Año 2018		Año 2019	
	Valores	A. Vertical	Valores	A. Vertical	Valores	A. Vertical
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	24.885,15	2,45%	11.983,07	1,35%	4.968,97	0,61%
Ctas. y doc. por cobrar corrientes	121.497,79	11,99%	60.577,31	6,85%	40.652,71	4,99%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas. y doc. por cobrar	8.155,07	0,80%	8.732,22	0,99%	7.732,22	0,95%
Activos por impuestos corrientes (IVA) (Imp. Renta)	20.444,52	2,02%	1.825,56	0,21%	9.751,76	1,20%
Inventarios	341.141,24	<b>33,65%</b>	309.585,80	<b>35,00%</b>	250.848,18	<b>30,81%</b>
Gastos pagados por anticipado (prepagados)	3.357,96	0,33%	4.013,00	0,45%	3.471,50	0,43%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>503.171,59</b>	<b>49,64%</b>	<b>379.252,52</b>	<b>42,87%</b>	<b>301.960,90</b>	<b>37,09%</b>
<b>Activos no Corrientes</b>						
Terrenos	226.137,42	<b>22,31%</b>	226.137,42	25,56%	226.137,42	<b>27,78%</b>
Edificios y otros inmuebles	286.680,50	<b>28,28%</b>	286.680,50	32,41%	286.680,50	<b>35,22%</b>
Muebles y Enseres	18.070,12	1,78%	17.938,61	2,03%	17.938,61	2,20%
Equipo de computación	22.160,46	2,19%	23.033,05	2,60%	23.033,05	2,83%
Vehículos, equipos de transporte y caminero móvil	100.619,22	9,93%	100.619,22	11,37%	100.619,22	12,36%
Otras propiedades, planta y equipo	0,00	0,00%	131,51	0,01%	131,51	0,02%
(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	148.002,29	14,60%	156.038,29	17,64%	163.774,28	<b>20,12%</b>
Activos Intangibles	8.333,30	0,82%	8.333,30	0,94%	10.951,31	1,35%
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	8.333,30	0,82%	8.333,30	0,94%	0,00	0%
Activos por impuestos diferidos	4.900,64	0,48%	6.818,79	0,77%	10.367,46	1,27%

<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>510.566,07</b>	<b>50,36%</b>	<b>505.320,81</b>	<b>57,13%</b>	<b>512.084,80</b>	<b>62,91%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.013.737,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>884.573,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>814.045,70</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Cuentas y Documentos por pagar corrientes	206.888,64	<b>20,41%</b>	155.276,91	17,55%	123.650,24	<b>15,19%</b>
Obligaciones con instituciones financieras	116.041,96	11,45%	87.664,41	9,91%	<b>21.770,73</b>	2,67%
Beneficios a los empleados	30.437,26	3,00%	12.748,81	1,44%	9.662,19	1,19%
Otros pasivos corrientes	0,00	0,00%	7.551,14	0,85%	5.913,29	0,73%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>353.367,86</b>	<b>34,86%</b>	<b>263.241,27</b>	<b>29,76%</b>	<b>160.996,45</b>	<b>19,78%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Cuentas y Documentos por pagar	412.976,66	<b>40,74%</b>	386.060,73	43,64%	417.519,84	<b>51,29%</b>
Beneficios a los empleados	32.957,00	3,25%	23.925,97	2,70%	29.550,06	3,63%
<b>Total pasivos No corrientes</b>	<b>445.933,66</b>	<b>43,99%</b>	<b>409.986,70</b>	<b>46,35%</b>	<b>447.069,90</b>	<b>54,92%</b>
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>799.301,52</b>	<b>78,85%</b>	<b>673.227,97</b>	<b>76,11%</b>	<b>608.066,35</b>	<b>74,70%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	150.000,00	<b>14,80%</b>	150.000,00	16,96%	150.000,00	<b>18,43%</b>
Reservas	7.390,79	0,73%	9.095,84	1,03%	9.104,39	1,12%
Resultados acumulados	118.409,57	<b>11,68%</b>	123.461,38	13,96%	123.461,38	<b>15,17%</b>
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	57.862,96	5,71%	61.998,86	7,01%	74.766,85	9,18%
(-) Resultados acumulados por adopción de las NIIF	12.768,00	1,26%	12.768,00	1,44%	0,00	0%
Utilidad del ejercicio	6900,74	0,68%	0,00	0,00%	137,43	0,02%
Otros resultados integrales acumulados	2.366,00	0,23%	3.555,00	0,40%	1.957,00	0,24%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>214.436,14</b>	<b>21,15%</b>	<b>211.345,36</b>	<b>23,89%</b>	<b>205.979,35</b>	<b>25,30%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1.013.737,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>884.573,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>814.045,70</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina. 2022.

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

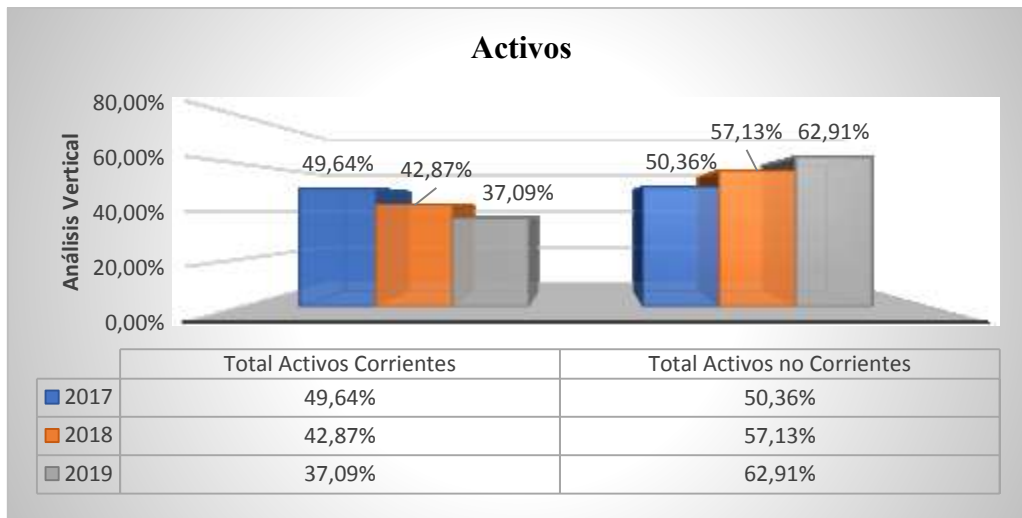
ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.							
BALANCE GENERAL							
	Año 2017	Año 2018			Año 2019		
	Valores	Valores	A. Horizontal		Valores	A. Horizontal	
			V.A (\$)	V.R (%)		V.A (\$)	V.R (%)
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activo Corriente</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	24.885,15	11.983,07	-12.902,08	<b>-51,85%</b>	4.968,97	-7.014,10	<b>-58,53%</b>
Ctas. y doc. por cobrar corrientes	121.497,79	60.577,31	-60.920,48	<b>-50,14%</b>	40.652,71	-19.924,60	-32,89%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas. y doc. por cobrar	8.155,07	8.732,22	577,15	7,08%	7.732,22	-1.000,00	-11,45%
Activos por impuestos corrientes (IVA) (Imp. Renta)	20.444,52	1.825,56	-18.618,96	<b>-91,07%</b>	9.751,76	7.926,20	<b>434,18%</b>
Inventarios	341.141,24	309.585,80	-31.555,44	-9,25%	250.848,18	-58.737,62	-18,97%
Gastos pagados por anticipado (prepagados)	3.357,96	4.013,00	655,04	19,51%	3.471,50	-541,50	-13,49%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>503.171,59</b>	<b>379.252,52</b>	<b>-123.919,07</b>	<b>-24,63%</b>	<b>301.960,90</b>	<b>-77.291,62</b>	<b>-20,38%</b>
<b>Activos no Corrientes</b>							
Terrenos	226.137,42	226.137,42	0,00	0,00%	226.137,42	0,00	0,00%
Edificios y otros inmuebles	286.680,50	286.680,50	0,00	0,00%	286.680,50	0,00	0,00%
Muebles y Enseres	18.070,12	17.938,61	-131,51	-0,73%	17.938,61	0,00	0,00%
Equipo de computación	22.160,46	23.033,05	872,59	3,94%	23.033,05	0,00	0,00%
Vehículos, equipos de transporte y camión móvil	100.619,22	100.619,22	0,00	0,00%	100.619,22	0,00	0,00%
Otras propiedades, planta y equipo	0,00	131,51	131,51	0,00%	131,51	0,00	0,00%
(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	148.002,29	156.038,29	8.036,00	5,43%	163.774,28	7.735,99	4,96%
Activos Intangibles	8.333,30	8.333,30	0,00	0,00%	10.951,31	2.618,01	31,42%
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	8.333,30	8.333,30	0,00	0,00%	0,00	-8.333,30	<b>100,00%</b>
Activos por impuestos diferidos	4.900,64	6.818,79	1.918,15	<b>39,14%</b>	10.367,46	3.548,67	<b>52,04%</b>
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>510.566,07</b>	<b>505.320,81</b>	<b>-5.245,26</b>	<b>-1,03%</b>	<b>512.084,80</b>	<b>6.763,99</b>	<b>1,34%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.013.737,66</b>	<b>884.573,33</b>	<b>-129.164,33</b>	<b>-12,74%</b>	<b>814.045,70</b>	<b>-70.527,63</b>	<b>-7,97%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							

Cuentas y Documentos por pagar corrientes	206.888,64	155.276,91	-51.611,73	-24,95%	123.650,24	-31.626,67	-20,37%
Obligaciones con instituciones financieras	116.041,96	87.664,41	-28.377,55	-24,45%	21.770,73	-65.893,68	<b>-75,17%</b>
Beneficios a los empleados	30.437,26	12.748,81	-17.688,45	<b>-58,11%</b>	9.662,19	-3.086,62	-24,21%
Otros pasivos corrientes	0,00	7.551,14	7.551,14	0,00%	5.913,29	-1.637,85	-21,69%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>353.367,86</b>	<b>263.241,27</b>	<b>-90.126,59</b>	<b>-25,51%</b>	<b>160.996,45</b>	<b>102.244,82</b>	<b>-38,84%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>							
Cuentas y Documentos por pagar	412.976,66	386.060,73	-26.915,93	-6,52%	417.519,84	31.459,11	8,15%
Beneficios a los empleados	32.957,00	23.925,97	-9.031,03	-27,40%	29.550,06	5.624,09	23,51%
<b>Total pasivos No corrientes</b>	<b>445.933,66</b>	<b>409.986,70</b>	<b>-35.946,96</b>	<b>-8,06%</b>	<b>447.069,90</b>	<b>37.083,20</b>	<b>9,04%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>799.301,52</b>	<b>673.227,97</b>	<b>-126.073,55</b>	<b>-15,77%</b>	<b>608.066,35</b>	<b>-65.161,62</b>	<b>-9,68%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital suscrito	150.000,00	150.000,00	0,00	0,00%	150.000,00	0,00	0,00%
Reservas	7.390,79	9.095,84	1.705,05	23,07%	9.104,39	8,55	0,09%
Resultados acumulados	118.409,57	123.461,38	5.051,81	4,27%	123.461,38	0,00	0,00%
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	57.862,96	61.998,86	4.135,90	7,15%	74.766,85	12.767,99	20,59%
(-) Resultados acumulados por adopción de las NIIF	12.768,00	12.768,00	0,00	0,00%	0,00	-12.768,00	<b>100,00%</b>
Utilidad del ejercicio	6900,74	0,00	-6.900,74	0,00%	137,43	137,43	0,00%
Otros resultados integrales acumulados	2.366,00	3.555,00	1.189,00	50,25%	1.957,00	-1.598,00	<b>-44,95%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>214.436,14</b>	<b>211.345,36</b>	<b>-3.090,78</b>	<b>-1,44%</b>	<b>205.979,35</b>	<b>-5.366,01</b>	<b>-2,54%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1.013.737,66</b>	<b>884.573,33</b>	<b>-129.164,33</b>	<b>-12,74%</b>	<b>814.045,70</b>	<b>-70.527,63</b>	<b>-7,97%</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

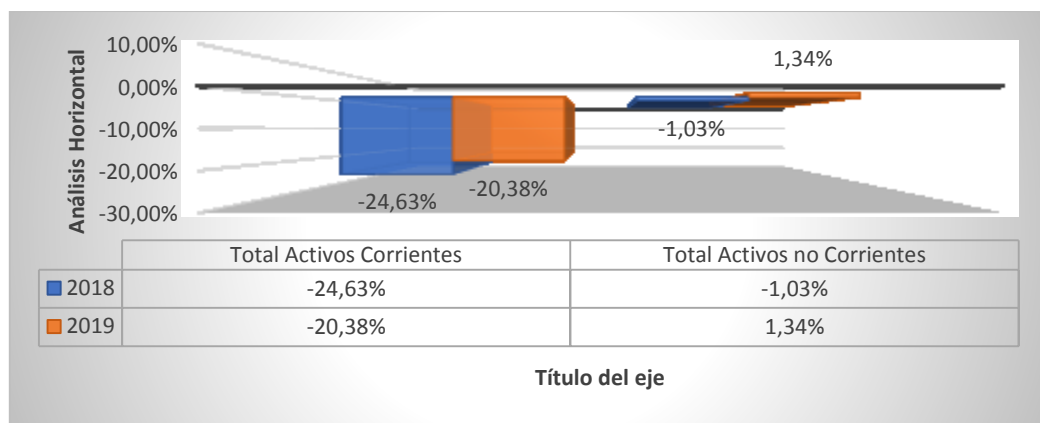
Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### 3.4.2 Interpretación del análisis vertical y horizontal del Balance General



**Gráfico 28-3: Total Activos**

Realizado por: Paguay, G.2022

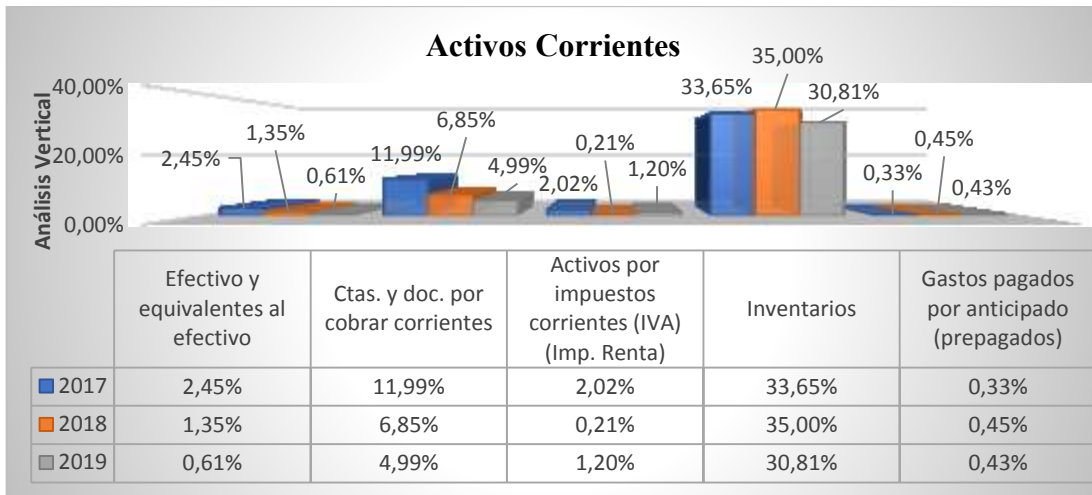


**Gráfico 29-3: Total Activos**

Realizado por: Paguay, G.2022

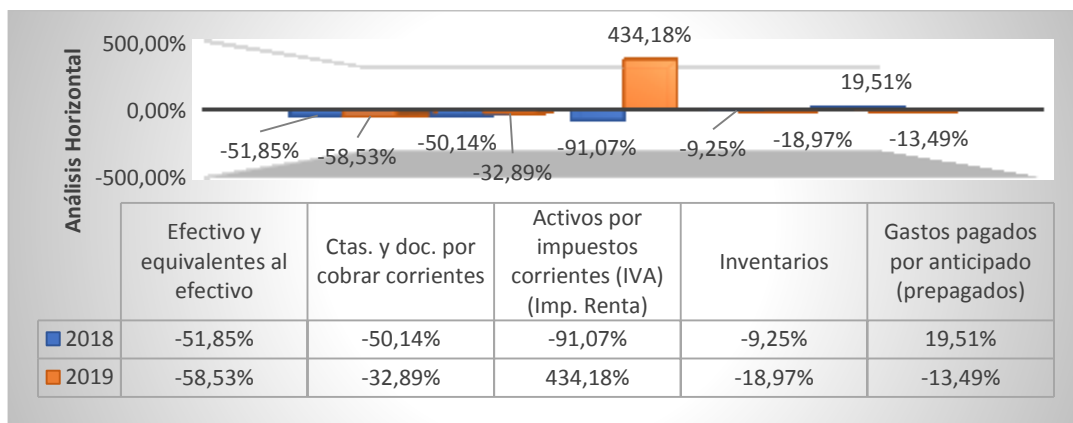
#### Interpretación y análisis

En base a los datos de los estados financieros de la empresa almacenes Unihogar Cía. Ltda.; se visualiza con el 49,64% correspondiente al total de activos corrientes, año 2017, en cambio un 37,09% en el año 2019, todas ellas en base a los activos totales que cuenta la empresa, por la cual se concluye que sus activos corrientes decrecieron durante los 3 periodos finales, y de acuerdo al análisis horizontal; se observó una disminución del 24,63% en el 2018 a un 20,38%, año 2019, valorada en \$77.291,62; adicional a ello se detectó que los activos no corrientes aumentaron de un 50,36% en el año 2017 al 62,91% para el 2019, por ende es importante determinar las cuentas del activo corriente y no corriente que están influyendo en el crecimiento o decrecimientos de los activos que posee la empresa hasta la actualidad.



**Gráfico 30-3:** Activos Corrientes

Realizado por: Paguay, G.2022

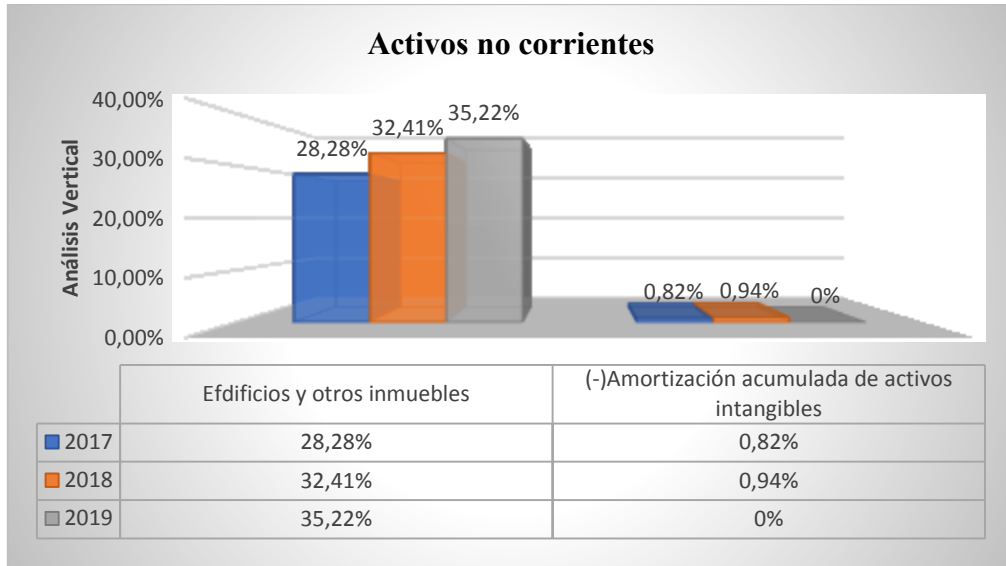


**Gráfico 31-3:** Activos Corrientes

Realizado por: Paguay, G.2022

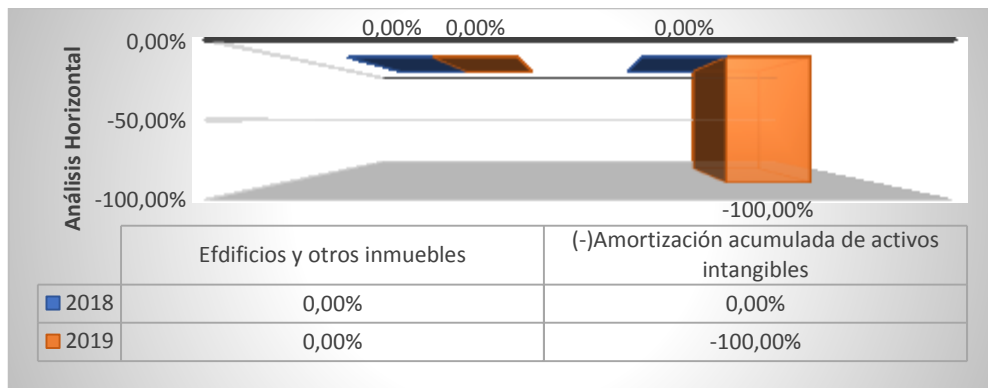
### Interpretación y análisis

En la gráfica anterior se mencionó que hubo un decrecimiento porcentual de los activos corrientes en los tres últimos periodos, por tal razón se analizó las cuentas más representativas así como las cuentas y documentos por cobrar que disminuyen rotundamente un 11,99%, en 2017 a 4,99% para el 2019, de igual manera la cuenta de efectivo decrecieron de un 2,45% correspondiente al año 2017 al 0,61% en el año 2019, según el análisis horizontal se concreta que las cuentas y documentos por cobrar decaen en un 32,89%, también los activos por impuestos incrementan en 434,18% para el periodo 2019; por tal razón se concluye que dicha disminución fue generada por el bajo nivel de ventas durante el 2019, inclusive el nivel de efectivo se vio afectado gravemente y por ende el valor del inventario no se liquidó por completo para el año establecido, sin duda la empresa debe determinar las falencias comerciales existentes e implementar estrategias comerciales que impulse el incremento de sus ventas al igual que su liquidez.



**Gráfico 32-3:** Activos no Corrientes

Realizado por: Paguay, G. 2022

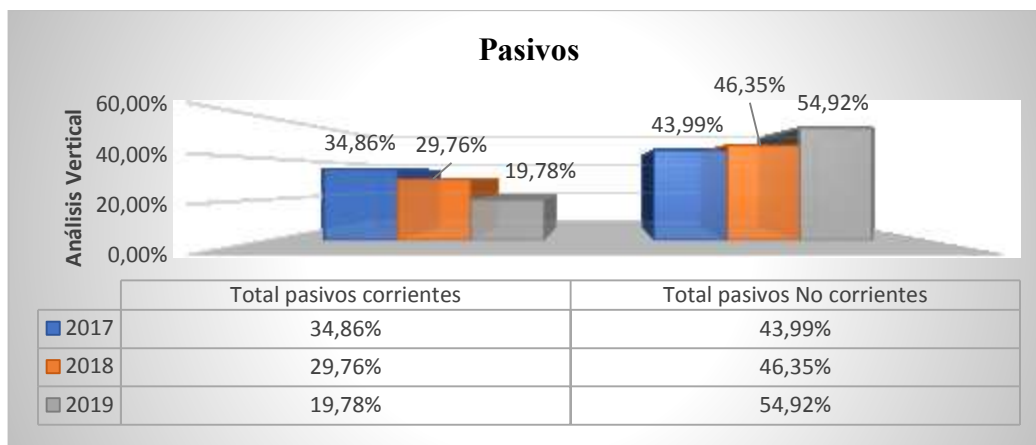


**Gráfico 33-3:** Activos no Corrientes

Realizado por: Paguay, G. 2022

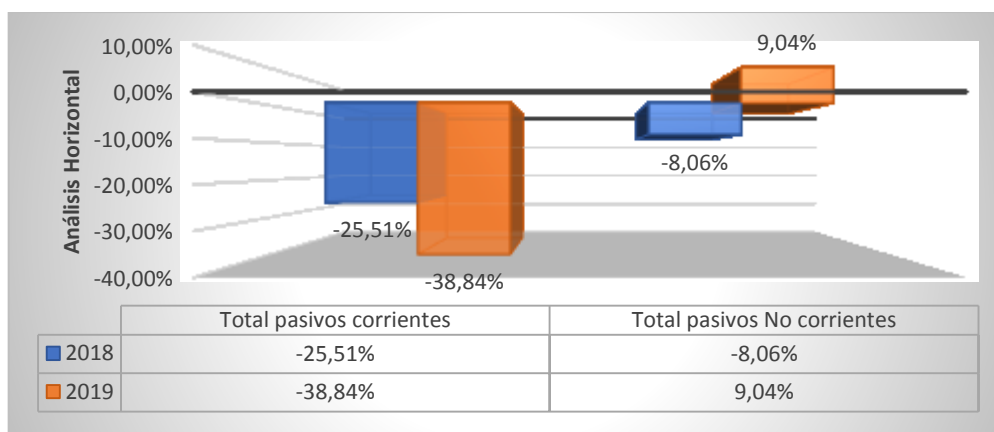
### Interpretación y análisis

Con respecto a los activos no corrientes, la cuenta de edificios y otros inmuebles incrementaron del 28,28% correspondiente del año 2017 al 35,22% para el año 2019; según el análisis horizontal se ha liquidado en su totalidad la amortización acumulada de los activos intangibles y la cuenta de edificios y otros inmuebles no han variado considerablemente en los 3 últimos periodos; lo que permite concluir que la empresa ha podido determinar de manera razonable el tiempo de vida útil del activo intangible para su respectiva amortización y por ende la empresa si está cumpliendo la ley de amortizaciones.



**Gráfico 34-3:** Total pasivos

Realizado por: Paguay, G.2022



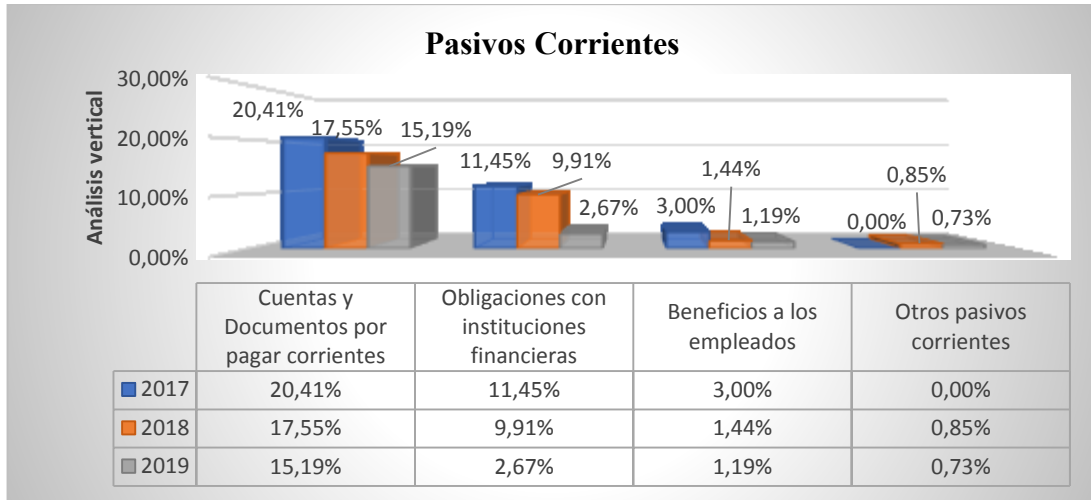
**Gráfico 35-3:** Total pasivos

Realizado por: Paguay, G.2022

### Interpretación y análisis

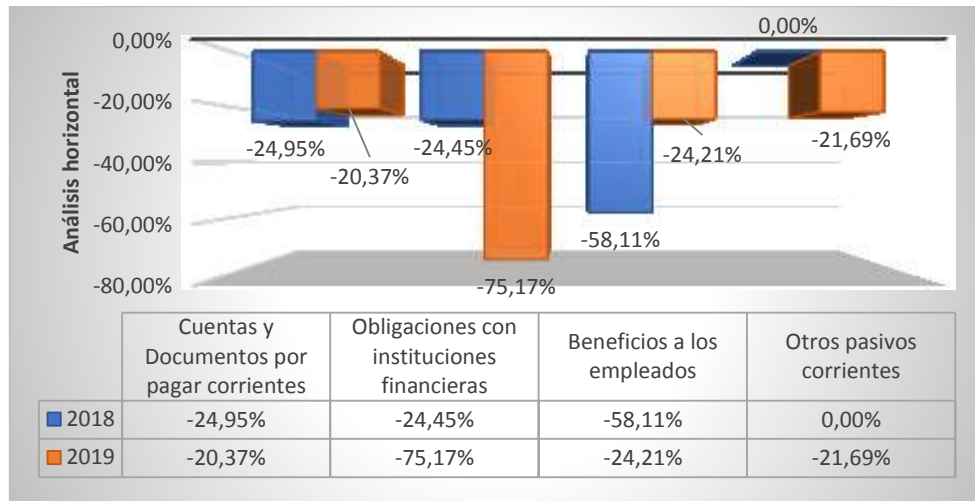
Con respecto a los pasivos corrientes que posee la empresa el 34,86% en 2017, un 29,76%; año 2018 y 19,78%; en 2019, en cambio los pasivos no corrientes está representado por el 43,99% ; año 2017, 46,35%; año 2018 y por último el 54,92%; para 2019, en el análisis horizontal, periodo 2019 el nivel de pasivos disminuyen a 38,84%; en cambio hubo un crecimiento de 9,04% de los pasivos no corrientes; por tal razón se afirman que los pasivos corrientes han disminuido rotundamente a comparación de los pasivos no corrientes que han crecido durante los últimos tres periodos, motivo por la cual la empresa ha hecho bien en seguir cubriendo las deudas y obligaciones que mantiene con los proveedores e instituciones financieras.





**Gráfico 36-3: Pasivos corrientes**

Realizado por: Paguay, G.2022

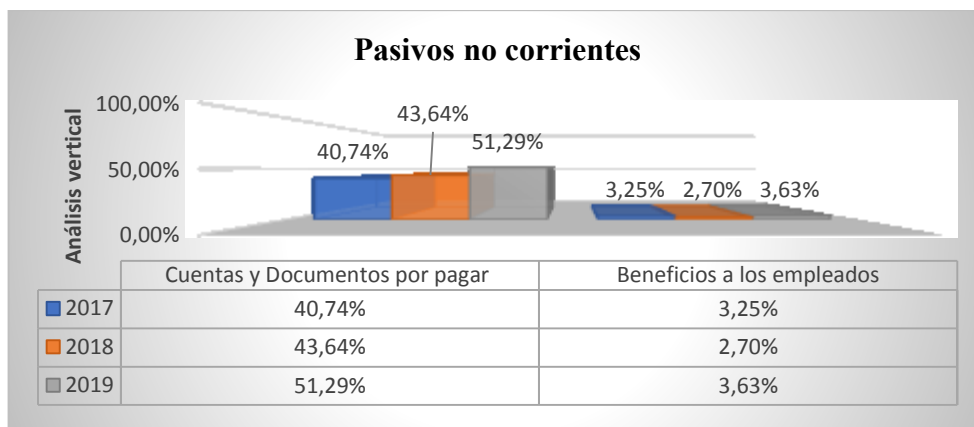


**Gráfico 37-3: Pasivos corrientes**

Realizado por: Paguay, G.2022

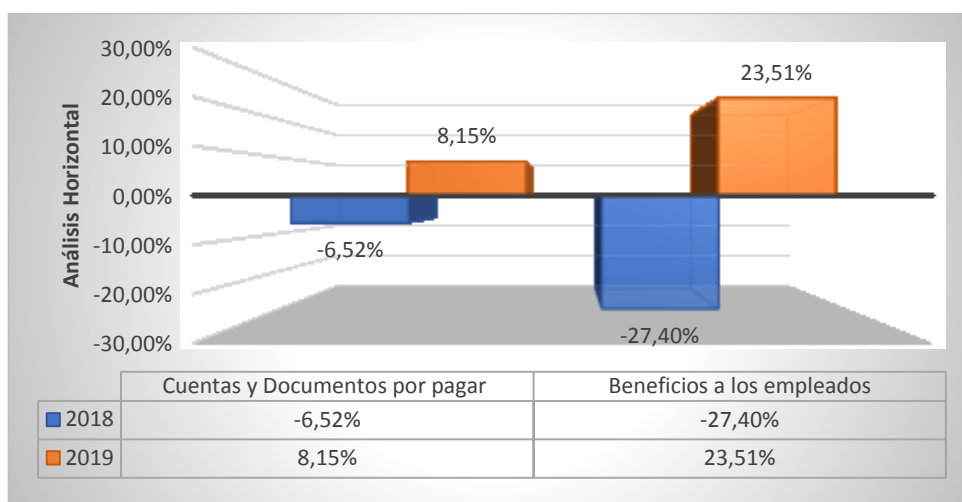
### Interpretación y análisis

Las cuentas más relevantes con respecto al pasivo corriente, es la primera que representa dichos pasivos, tales son las Cts. Doc. x pagar con un 20,41% en el año 2017 a 15,19% en el año 2019, al igual que las obligaciones con instituciones financieras que el en año 2017 estuvo representada con un 11,45% , y el 2,67% para el año 2019, por la cual en el análisis horizontal se observa una disminución del 20,37% de las cuentas y documentos por pagar, además se observó el decrecimiento de un 75,17% de las obligaciones con instituciones financieras; y por ende se concluye que la empresa ha ejecutado pagos de las deudas que estuvieron pendientes de pagar, inclusive también se ve reflejada la reducción de las obligaciones financieras durante los años 2018 y 2019.



**Gráfico 38-3:** Pasivos no Corrientes

Realizado por: Paguay, G.2022

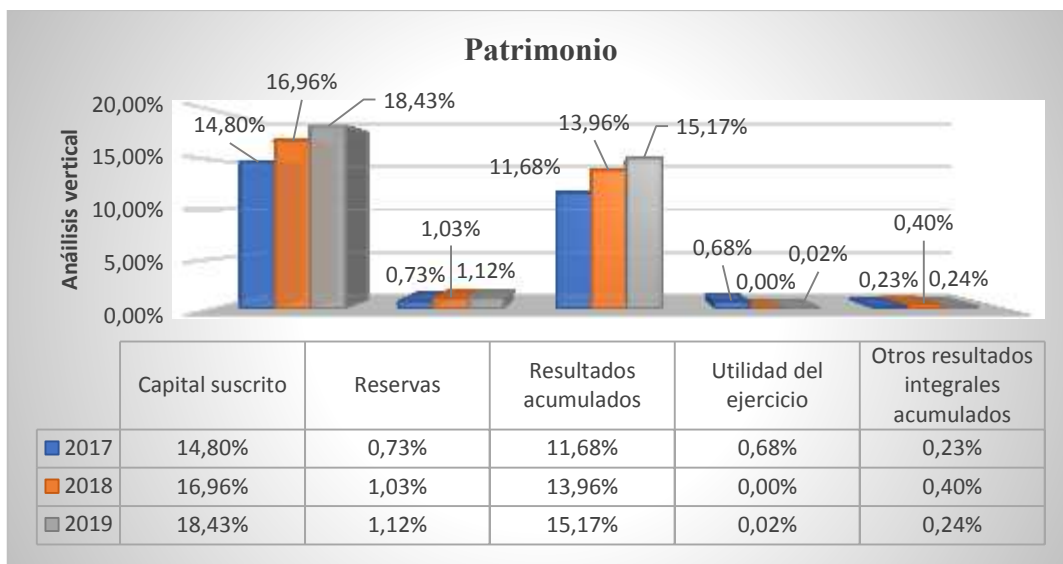


**Gráfico 39-3:** Pasivos no Corrientes

Realizado por: Paguay, G.2022

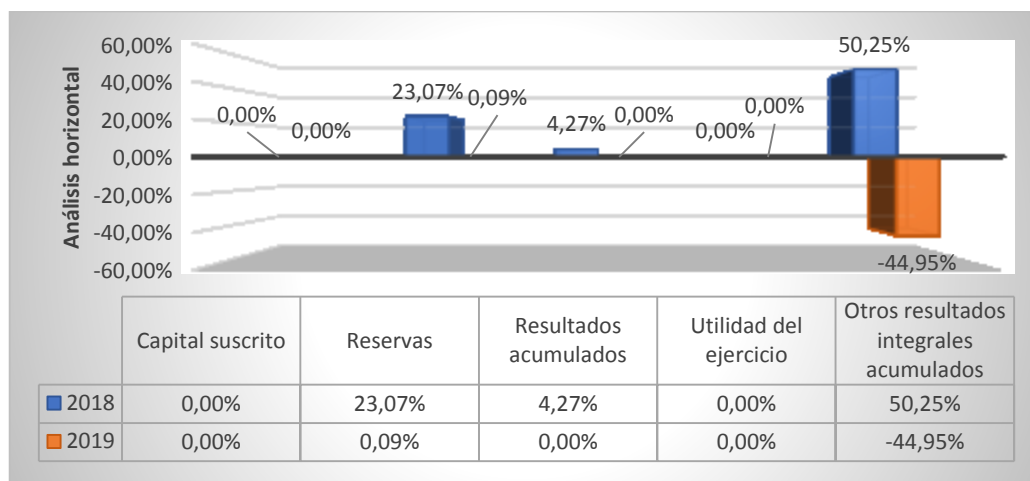
### Interpretación y análisis

Las cuentas y documentos por pagar representan un 40,74% en el año 2017, 43,64% en el año 2018 a 51,29% en el año 2019; las cuales son representadas en el análisis horizontal con el crecimiento del 8,15% en el año 2019, otra cuenta corresponde a beneficios a los empleados con el 3,25% en el año 2017, 2,70% en el año 2018 y 3,63% para el año 2019, y por medio del análisis horizontal se visualiza un incremento del 23,51% al año 2019; por tal razón se determinó que las deudas por pagar han aumentado considerablemente, ya que son aquellas obligaciones pactadas para un año en adelante así también pueden ser las intereses generados con las entidades financieras; por ello la empresa debe realizar un análisis previo a las deudas adquiridas y establecer estrategias que permitan en pago puntual de dichas obligaciones para que así no se incremente de manera rápida el nivel de endeudamiento.



**Gráfico 40-3: Patrimonio**

Realizado por: Paguay, G.2022

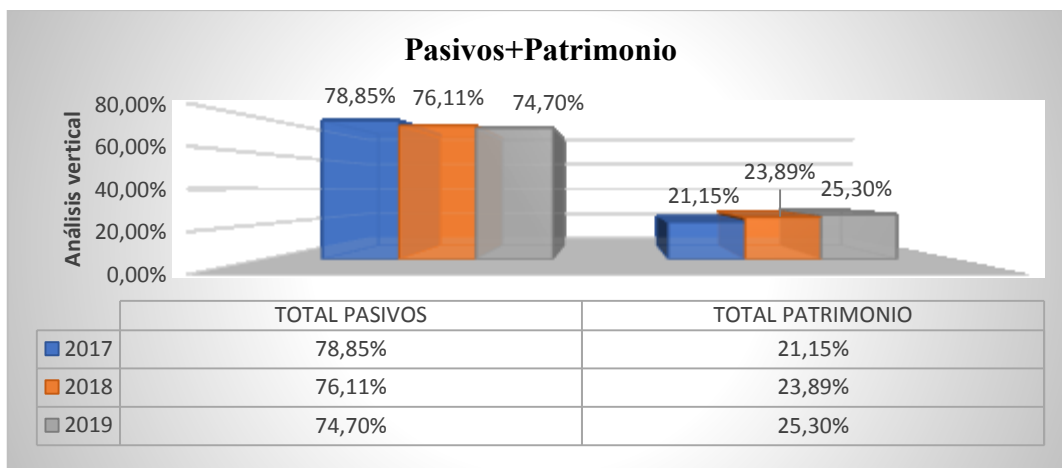


**Gráfico 41-3: Patrimonio**

Realizado por: Paguay, G.2022

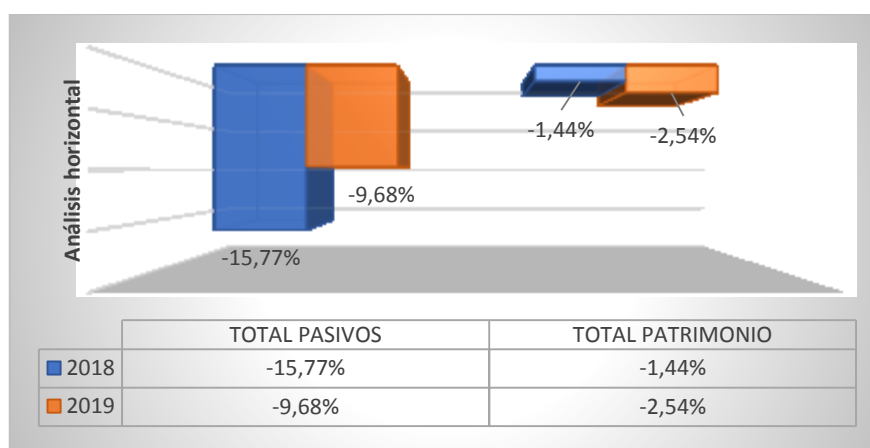
### Interpretación y análisis

En el patrimonio las cuentas más representativas son el capital suscrito con el 14,80% en el año 2017, con una disminución al 16,96% en el año 2018 y el 18,43% para el año 2019, también está la cuenta de los resultados acumulados que está representada en el año 2017 con el 11,68% y con el 15,17% en el año 2019; inclusive se ve que las utilidades del ejercicio de los tres periodos no han sido tan significativas, son cada vez más bajas, de acuerdo al análisis horizontal no ha existido ninguna variación del capital suscrito, al igual que las utilidades de los tres años; por tal motivo se considera que la empresa analice las razones por las cuales su capital y utilidades no han variado significativamente entre el año 2018 y 2019, que cada vez más afecta la estabilidad económica de la empresa.



**Gráfico 42-3: Pasivos +Patrimonio**

Realizado por: Paguay, G.2022



**Gráfico 43-3: Pasivos +Patrimonio**

Realizado por: Paguay, G.2022

### Interpretación y análisis

De acuerdo a los siguientes gráficos el total de pasivos de la empresa en el año 2017 representa el 78,85%, 76,11% en el año 2018 y el 74,70% en el año 2019, esto permite afirmar que los pasivos de la empresa en los tres periodos son mayores al patrimonio ya que en el año 2017 está representada con el 21,15% incrementándose a 25,30% en el año 2019; según el análisis horizontal se observó que el porcentaje de los pasivos decreció a 9,68% en el año 2019 y en cambio el porcentaje del patrimonio disminuyó a 2,54% en el año 2019, por lo tanto se concluye que la empresa no ha cumplido con sus deudas en su totalidad más bien su monto permanece muy elevado en relación a su patrimonio que es muy bajo, por ende no podrá cubrir sus obligaciones de manera oportuna en un plazo corto.

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

<b>ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>		<b>Año 2019</b>	
	<b>Valores</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>Valores</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>Valores</b>	<b>A. Vertical</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente 0% de IVA	943.883,84	<b>93,90%</b>	796.937,58	<b>88,42%</b>	722.432,98	<b>92,75%</b>
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	10.545,45	1,05%	6.443,04	0,71%	4.863,77	0,62%
Arrendamientos operativos	41.008,46	4,08%	43.470,19	4,82%	45.176,45	5,80%
Otros ingresos	9.553,51	0,95%	54.448,96	6,04%	6.422,81	0,82%
Ingresos financieros (Instituciones financieras)	195,50	0,02%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.005.186,76</b>	<b>100,00%</b>	<b>901.299,77</b>	<b>100,00%</b>	<b>778.896,01</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS</b>						
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	368.590,13	36,67%	341.141,24	37,85%	309.585,80	39,75%
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	659.708,98	<b>65,63%</b>	560.811,69	<b>62,22%</b>	473.004,05	<b>60,73%</b>
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	341.141,24	33,94%	309.585,80	34,35%	250.848,18	32,21%
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>687.157,87</b>	<b>68,36%</b>	<b>592.367,13</b>	<b>65,72%</b>	<b>531.741,67</b>	<b>68,27%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>318.028,89</b>	<b>31,64%</b>	<b>308.932,64</b>	<b>34,28%</b>	<b>247.154,34</b>	<b>31,73%</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	139.089,24	<b>13,84%</b>	139.845,26	<b>15,52%</b>	126.267,86	<b>16,21%</b>
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	34.119,36	<b>3,39%</b>	31.406,79	<b>3,48%</b>	25.112,66	<b>3,22%</b>
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	28.608,24	<b>2,85%</b>	27.897,61	<b>3,10%</b>	24.298,52	<b>3,12%</b>

Honorarios profesionales y dietas	15.783,82	1,57%	11.070,54	1,23%	6.180,77	0,79%
Jubilación Patronal	5.026,00	0,50%	1.213,00	0,13%	2.370,00	0,30%
Desahucio	5.886,00	0,59%	2.174,00	0,24%	1.259,00	0,16%
Gastos por depreciaciones del costo histórico de propiedades, planta y equipo	6.671,89	0,66%	8.036,00	0,89%	7.735,99	0,99%
Gastos por amortizaciones	0,00	0,00%	577,15	0,06%	0	0,00%
Gastos de provisiones	1.171,80	0,12%	0,00	0,00%	0	0,00%
Promoción y publicidad	6.867,07	0,68%	9.453,57	1,05%	853,74	0,11%
Transporte	5.082,46	0,51%	3.642,35	0,40%	2.883,98	0,37%
Consumo de combustibles y lubricantes	600,80	0,06%	1.509,14	0,17%	0	0,00%
Gastos de viaje	0,00	0,00%	5.003,60	0,56%	0	0,00%
Gastos de gestión	0,00	0,00%	890,11	0,10%	1.042,08	0,13%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	3.920,13	0,39%	3.567,30	0,40%	2.763,01	0,35%
Mantenimiento y reparaciones	4.976,99	0,50%	5.265,80	0,58%	2.112,25	0,27%
Seguros y reaseguros	4.151,02	0,41%	4.153,18	0,46%	3.857,73	0,50%
Impuestos, contribuciones y otros	2.856,53	0,28%	2.738,67	0,30%	3.692,57	0,47%
Iva que se carga al costo o gasto	792,27	0,08%	0,00	0,00%	0	0,00%
Servicios públicos	7.955,61	0,79%	5.166,77	0,57%	11.214,76	1,44%
Otros gastos	10.298,18	1,02%	6.562,12	0,73%	5.281,83	0,68%
Comisiones bancarias, honorarios, tasa entre otros	9.412,80	0,94%	23.244,28	2,58%	9.582,22	1,23%
Intereses con instituciones financieras	15.937,45	1,59%	0,00	0,00%	5.776,45	0,74%
Intereses pagados a terceros	1.920,49	0,19%	0,00	0,00%	2.887,77	0,37%
<b>Total Gastos</b>	<b>311.128,15</b>	<b>30,95%</b>	<b>293.417,24</b>	<b>32,55%</b>	<b>245.173,19</b>	<b>31,48%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>6.900,74</b>	<b>0,69%</b>	<b>15.515,40</b>	<b>1,72%</b>	<b>1.981,15</b>	<b>0,25%</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 35-3:** Análisis horizontal del Estado de Resultados

ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.							
ESTADO DE RESULTADOS							
	Año 2017	Año 2018			Año 2019		
	Valores	Valores	A. Horizontal		Valores	A. Horizontal	
			V.A (\$)	V.R (%)		V.A (\$)	V.R (%)
<b>INGRESOS</b>							
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente 0% de IVA	943.883,84	796.937,58	146.946,26	-15,57%	722.432,98	-74.504,60	-9,35%
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	10.545,45	6.443,04	-4.102,41	<b>-38,90%</b>	4.863,77	-1.579,27	-24,51%
Arrendamientos operativos	41.008,46	43.470,19	2.461,73	6,00%	45.176,45	1.706,26	3,93%
Otros ingresos	9.553,51	54.448,96	44.895,45	<b>469,94%</b>	6.422,81	-48.026,15	<b>-88,20%</b>
Ingresos financieros (Instituciones financieras)	195,50	0	-195,50	<b>100,00%</b>	0	0	0,00%
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.005.186,76</b>	<b>901.299,77</b>	<b>103.886,99</b>	<b>-10,34%</b>	<b>778.896,01</b>	<b>-122.403,76</b>	<b>-13,58%</b>
<b>COSTOS</b>							
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	368.590,13	341.141,24	-27.448,89	-7,45%	309.585,80	-31.555,44	-9,25%
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	659.708,98	560.811,69	-98.897,29	-14,99%	473.004,05	-87.807,64	-15,66%
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	341.141,24	309.585,80	-31.555,44	-9,25%	250.848,18	-58.737,62	-18,97%
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>687.157,87</b>	<b>592.367,13</b>	<b>-94.790,74</b>	<b>-13,79%</b>	<b>531.741,67</b>	<b>-60.625,46</b>	<b>-10,23%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>318.028,89</b>	<b>308.932,64</b>	<b>-9.096,25</b>	<b>-2,86%</b>	<b>247.154,34</b>	<b>-61.778,30</b>	<b>-20,00%</b>
<b>GASTOS</b>							
Sueldos y salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	139.089,24	139.845,26	756,02	0,54%	126.267,86	-13.577,40	-9,71%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	34.119,36	31.406,79	-2.712,57	-7,95%	25.112,66	-6.294,13	-20,04%

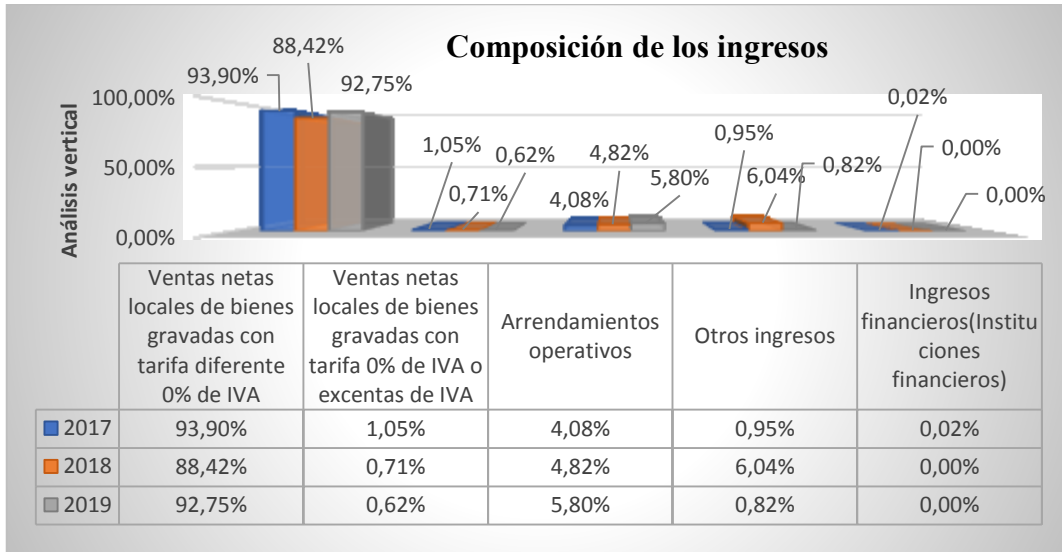
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	28.608,24	27.897,61	-710,63	-2,48%	24.298,52	-3.599,09	-12,90%
Honorarios profesionales y dietas	15.783,82	11.070,54	-4.713,28	-29,86%	6.180,77	-4.889,77	-44,17%
Jubilación Patronal	5.026,00	1.213,00	-3.813,00	-75,87%	2.370,00	1.157,00	95,38%
Desahucio	5.886,00	2.174,00	-3.712,00	-63,06%	1.259,00	-915,00	-42,09%
Gastos por depreciaciones del costo histórico de propiedades, planta y equipo	6.671,89	8.036,00	1.364,11	20,45%	7.735,99	-300,01	-3,73%
Gastos por amortizaciones	0,00	577,15	577,15	0,00%	0	-577,15	100,00%
Gastos de provisiones	1.171,80	0,00	-1.171,80	-100,00%	0	0	0,00%
Promoción y publicidad	6.867,07	9.453,57	2.586,50	37,67%	853,74	-8.599,83	-90,97%
Transporte	5.082,46	3.642,35	-1.440,11	-28,33%	2.883,98	-758,37	-20,82%
Consumo de combustibles y lubricantes	600,80	1.509,14	908,34	151,19%	0	-1.509,14	100,00%
Gastos de viaje	0,00	5.003,60	5.003,60	0,00%	0	-5.003,60	100,00%
Gastos de gestión	0,00	890,11	890,11	0,00%	1.042,08	151,97	17,07%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	3.920,13	3.567,30	-352,83	-9,00%	2.763,01	-804,29	-22,55%
Mantenimiento y reparaciones	4.976,99	5.265,80	288,81	5,80%	2.112,25	-3.153,55	-59,89%
Seguros y reaseguros	4.151,02	4.153,18	2,16	0,05%	3.857,73	-295,45	-7,11%
Impuestos, contribuciones y otros	2.856,53	2.738,67	-117,86	-4,13%	3.692,57	953,90	34,83%
Iva que se carga al costo o gasto	792,27	0,00	-792,27	-100,00%	0	0	0,00%
Servicios públicos	7.955,61	5.166,77	-2.788,84	-35,06%	11.214,76	6.047,99	117,06%
Otros gastos	10.298,18	6.562,12	-3.736,06	-36,28%	5.281,83	-1.280,29	-19,51%
Comisiones bancarias, honorarios, tasa entre otros	9.412,80	23.244,28	13.831,48	146,94%	9.582,22	-13.662,06	-58,78%
Intereses con instituciones financieras	15.937,45	0,00	-15.937,45	-100,00%	5.776,45	5.776,45	0,00%
Intereses pagados a terceros	1.920,49	0,00	-1.920,49	-100,00%	2.887,77	2.887,77	0,00%
<b>Total Gastos</b>	<b>311.128,15</b>	<b>293.417,24</b>	<b>-17.710,91</b>	<b>-5,69%</b>	<b>245.173,19</b>	<b>-48.244,05</b>	<b>-16,44%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>6.900,74</b>	<b>15.515,40</b>	<b>8.614,66</b>	<b>124,84%</b>	<b>1.981,15</b>	<b>-13.534,25</b>	<b>-87,23%</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

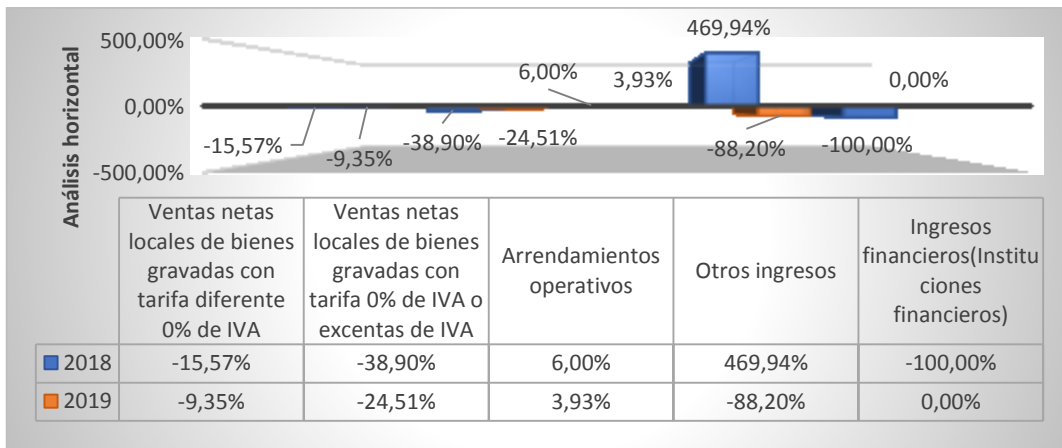


### 3.4.3 Interpretación del análisis vertical y horizontal del Estado de Resultado



**Gráfico 44-3:** Composición de los ingresos

Realizado por: Paguay, G.2022

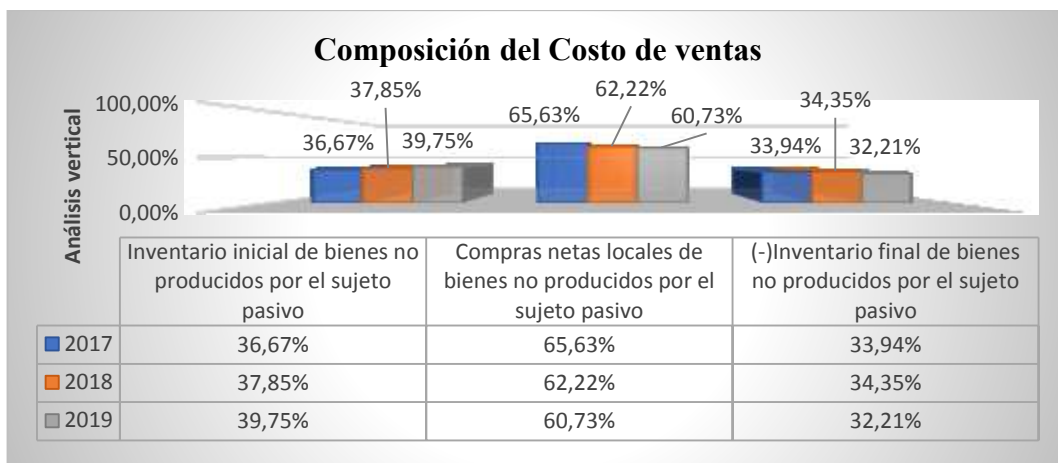


**Gráfico 45-3:** Composición de los ingresos

Realizado por: Paguay, G.2022

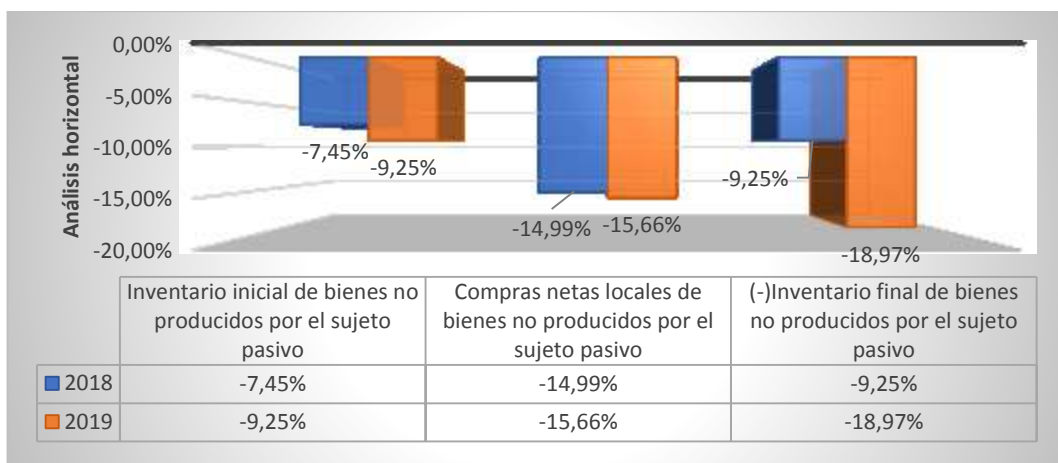
#### Interpretación y análisis:

En relación a los ingresos las más representativas están las ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA; en el año 2017 estuvo representada con el 1,05%, en el año 2019 con 0,62% , también tuvo un incremento en arrendamientos operativos de 4,08% en 2017 a 5,80% en el año 2019; de acuerdo al análisis horizontal las ventas netas locales con tarifa diferente a 0% de IVA disminuyeron el 9,35% al 2019; además las ventas con tarifa 0% del IVA se redujo el 24,51% en el año 2019, tan solo los arrendamientos operativos aumentaron un 3,93% para el 2019; por ende se concluye que las ventas disminuyeron en gran porcentual, inclusive los otros ingresos han decaído constantemente, afectando la estabilidad económica que la empresa requiere para seguir operando en el mercado, a través de la generación de utilidades en beneficios de quienes conforman la empresa.



**Gráfico 46-3:** Composición del Costo de ventas

Realizado por: Paguay G, 2022.

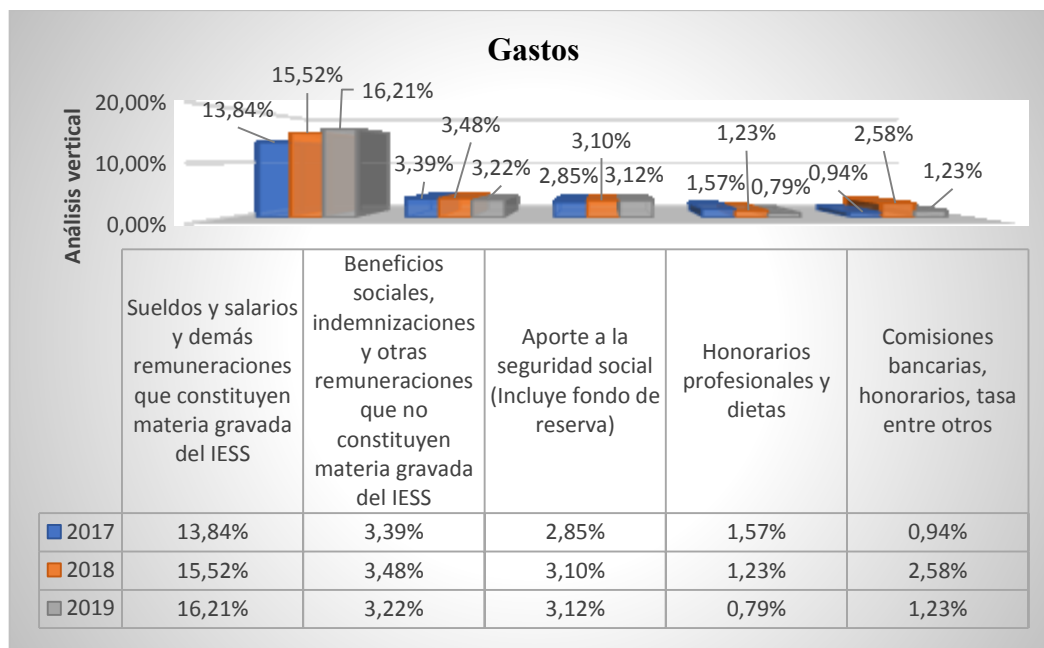


**Gráfico 47-3:** Composición del Costo de ventas

Realizado por: Paguay G, 2022.

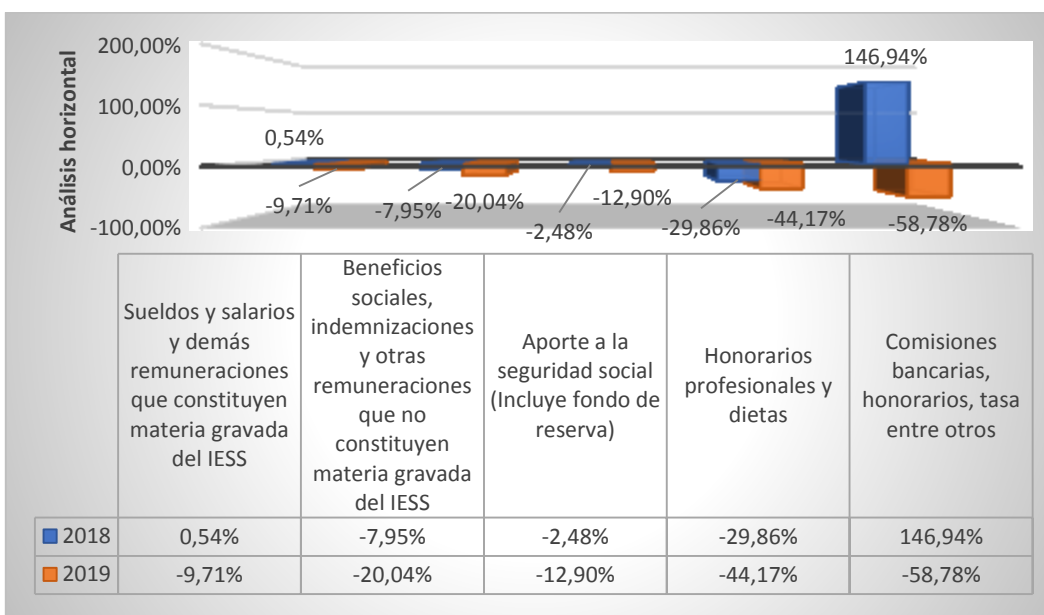
**Interpretación y análisis:**

Con respecto a los costos de ventas el nivel inicial de inventario han aumentado del 36,67% en el año 2017 a 39,75% para el año 2019, así también el inventario final han variado de 33,94% en el 2017, 34,35% en el año 2018 y 32,21% en el año 2019, además las compras de bienes han decrecido del 65,63% del año 2017 a 60,73% en el año 2019; y según el análisis horizontal el inventario inicial ha disminuido el 9,25% en el 2019, las compras de bienes han reducido un 15,66% en el periodo 2019, por ello se concluye que el nivel de inventario inicial no han sido comercializados en el tiempo establecido, ni tampoco en su totalidad, y más aún al no vender los bienes adquiridos, la empresa ha optado por no realizar más compras en relación a que sus ventas no han fluido como se esperaba.



**Gráfico 48-3: Gastos**

Realizado por: Paguay G, 2022.



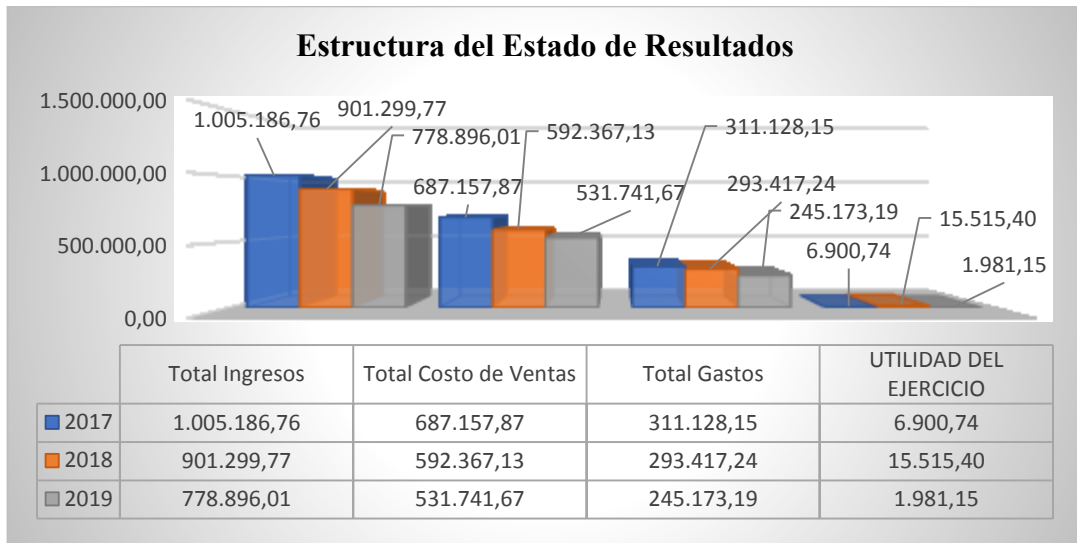
**Gráfico 49-3: Gastos**

Realizado por: Paguay G, 2022.

### Interpretación y análisis:

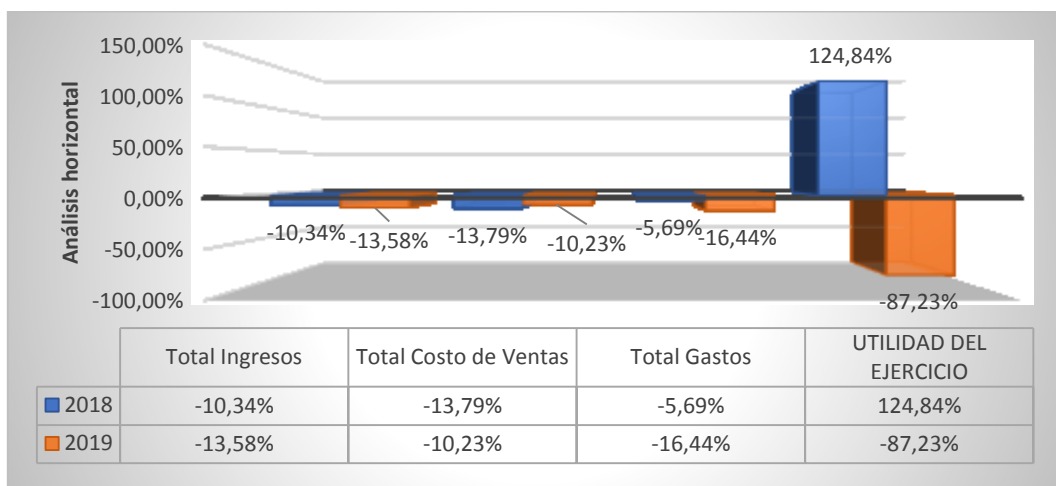
Los gastos más representativos de la empresa son los sueldos y salarios con el 13,84% en el año 2017, con el 15,52% en el año 2018 y finalmente con el 16,21% para el año 2019; en cambio los beneficios sociales e indemnizaciones igualmente han decrecido de 3,39% en el 2017 a 3,22% para el año 2019, según el análisis horizontal los sueldos y salarios se redujeron el 9,71%, el 20,04% los beneficios sociales, inclusive los honorarios profesionales a 44,17% y finalmente las comisiones bancarias han decrecido un 58,78% para el periodo 2019; por ende se determina que

los gastos que generaba la empresa han reducido constantemente ya sea por la disminución del personal laboral de la empresa.



**Gráfico 50-3:** Estructura del Estado de Resultados

Realizado por: Paguay G, 2022.



**Gráfico 51-3:** Estructura del Estado de Resultados

Realizado por: Paguay G, 2022.

**Interpretación y análisis:**

Las ventas en el año 2018 disminuyó exactamente a \$901.299,77, al igual que en el 2019 a un monto de \$778.896,01; también el costo de ventas en el año 2017 está representada por un valor de \$687.157,87; y se generó una reducción de \$531.741,67 en el año 2019; inclusive los gastos en el año 2017 estuvo representada por un valor de \$311.128,15, en el 2019 con \$ 245.173,19; finalmente la utilidad del ejercicio tuvo una variación inesperada ya que en el año 2017 estuvo compuesta por \$6.900,74, en el año 2018 aumento a \$15.515,40, dicho incremento se debe al incremento de la cuenta de otros ingresos y a la reducción del costo de ventas e inclusive el total de gastos; por último disminuyó a \$1.981,15 en el año 2019; y según el análisis horizontal el total de ingresos disminuyó un 13,58% para el año 2019, de igual forma el costo de ventas decreció un

10,23% en el 2019, inclusive los gastos menoraron un 16,44% en 2019; obteniendo como resultado una disminución de la utilidad del ejercicio del 87,23%; por ello se concluye que las ventas han disminuido cada vez más, generándose así un bajo nivel de ingresos, por otro lado es correcto que los gastos hayan disminuido pero si sería indispensable que la empresa se enfoque en elevar sus ventas y pueda incrementar sus utilidades.

### 3.5 Cálculo de las necesidades operativas de fondo

**Tabla 36-3:** NOF

<b>PERÍODO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Activos corrientes Operativos	487.524,18	382.146,18	296.469,86
Pasivos corrientes Operativos	206.888,64	155.276,91	123.650,24
<b>NOF</b>	<b>280.635,54</b>	<b>226.869,27</b>	<b>172.819,62</b>
Fondo de maniobra	149.803,73	116.011,25	140.964,45

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 37-3:** Cuentas NOF

<b>EMPRESA ALMACENES UNIHOGAR CÍA LTDA</b>			
<b>NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO</b>			
<b>CUENTAS NOF</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	24.885,15	11.983,07	4.968,97
Ctas. y doc. por cobrar corrientes	121.497,79	60.577,31	40.652,71
Inventarios	341.141,24	309.585,80	250.848,18
(-) Cuentas y Documentos por pagar corrientes	206.888,64	155.276,91	123.650,24
<b>NOF</b>	<b>280.635,54</b>	<b>226.869,27</b>	<b>172.819,62</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 38-3:** FM

<b>EMPRESA ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA</b>			
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>			
<b>CUENTAS FM</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Activo corriente	503.171,59	379.252,52	301.960,90
(-) Pasivo corriente	353.367,86	263.241,27	160.996,45
<b>FM</b>	<b>149.803,73</b>	<b>116.011,25</b>	<b>140.964,45</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### 3.5.1 Conclusiones de las necesidades operativas de fondos

Son aquellos fondos que necesita la empresa para el ejercicio de sus actividades comerciales, por lo tanto se calculó los fondos de almacenes Unihogar, en la tabla 36-3; para el año 2019 sus

necesidades operativas de fondos fueron de \$172.819,62; las cuales son más elevadas, con respecto al FM de \$140.964,45, siendo la cantidad de unidades monetarias que necesita la empresa para cubrir todas sus deudas de corto plazo; en este caso las NOF >FM refleja que la empresa necesita dinero y tendría que buscar financiarse con terceros de un monto de 31.855,17, así como los períodos anteriores requieren de endeudarse para cubrir sus deudas.

En el año 2019 las NOF disminuyen debido a la reducción de las cuentas pendientes de cobro a clientes, y disminución de sus obligaciones con los proveedores y el IESS; también existen deudas pendientes de pago a corto plazo, sin embargo, las deudas a largo plazo disminuyeron, así como las negociaciones con los proveedores, las cuales debían ser a largo plazo. Finalmente se visualiza que la liquidez de la empresa ha disminuido cada año, lo que afecta de manera fuerte a la rentabilidad del almacén.

### 3.5.2 Igualación de cuentas Ventas=Costo de venta

**Tabla 39-3:** Ventas=Costo de venta

	2017	2018	2019	V.A(\$)	V.R	V.A(\$)	V.R
				2018-2017	%	2019-2018	%
<b>Ingresos</b>	954.429,29	803.380,62	727.296,75	-151.048,67	-15,83%	-76.083,87	-9,47%
<b>Costo de venta</b>	687.157,87	592.367,13	531.741,67	-94.790,74	-13,79%	-60.625,46	-10,23%

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Fórmula y cálculo:** Valor año 2  $(1 + i)^n = \text{Valor año 1} (1 + i)^n$

#### AÑO 2018

$$803.380,62 ((1 + (-0,1583))^n = 592.367,13(1 + (-0,1379))^n$$

$$\log(803.380,62) + n \log(0,8417) = \log(592.367,13) + n \log(0,8621)$$

$$n(\log(0,8417) - \log(0,8621)) = \log(592.367,13) - \log(803.380,62)$$

$$n = \frac{\log(592.367,13) - \log(803.380,62)}{\log(0,8417) - \log(0,8621)}$$

$$n = 12,72 \text{ años}$$

$$n = 0,72 * 12 = 8,64 \text{ meses}$$

#### AÑO 2019

$$727.296,75 ((1 + (-0,0947))^n = 531.741,67 (1 + (-0,1023))^n$$

$$\log(727.296,75) + n \log(0,9053) = \log(531.741,67) + n \log(0,8977)$$

$$n(\log(0,9053) - \log(0,8977)) = \log(531.741,67) - \log(727.296,75)$$

$$n = \frac{\log(531.741,67) - \log(727.296,75)}{\log(0,9053) - \log(0,8977)}$$

$$n = -37,15 \text{ años}$$

$$n = 0,15 * 12 = -1,8 \text{ meses}$$

### 3.5.3 Resultados Ventas=Costo de venta

Los ingresos contra el costo de venta, tiene como fin igualar dichas cuentas en un tiempo establecido, por ello al igualarse la empresa tendrá utilidades de cero, conjuntamente con pérdidas en sus estados financieros, por ende almacenes Unihogar en el año 2019 refleja que esta empresa después de 37 años y 1 mes de no implementar estrategias adecuadas y oportunas, obtendrá como resultado grandes pérdidas económicas; sin embargo se considera que la gestión del gerente general no es eficiente por lo que sus ventas han disminuido en montos elevados, y los costos de venta se mantienen altos en comparación de los tres períodos. Por ello la empresa debe establecer mejores negociaciones con sus proveedores que puedan contribuir a un correcto costo de ventas, inclusive evite igualarse entre las dos cuentas analizadas.

### 3.6 Razones Financiera

Tabla 40-3: Razones Financieras

RATIOS DE LIQUIDEZ			2017	2018	2019
<b>Liquidez Corriente</b>	Activo corriente	=	1,42	1,44	1,88
	Pasivo Corriente				
<b>Prueba Ácida</b>	Activo corriente - Inventarios	=	0,46	0,26	0,32
	Pasivo Corriente				
RATIOS DE SOLVENCIA					
<b>Endeudamiento del Activo</b>	Pasivo Total	=	0,79	0,76	0,75
	Activo Total				
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	Pasivo Total	=	3,73	3,19	2,95
	Patrimonio				
<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	Patrimonio	=	0,33	0,32	0,31
	Activo Fijo Neto				
<b>Apalancamiento</b>	Activo Total	=	4,73	4,19	3,95
	Patrimonio				
<b>Apalancamiento Financiero</b>	(UAI/ Patrimonio)	=	5,02	4,19	3,95
	(UAI/ Activos Totales)				
RATIOS DE GESTIÓN					

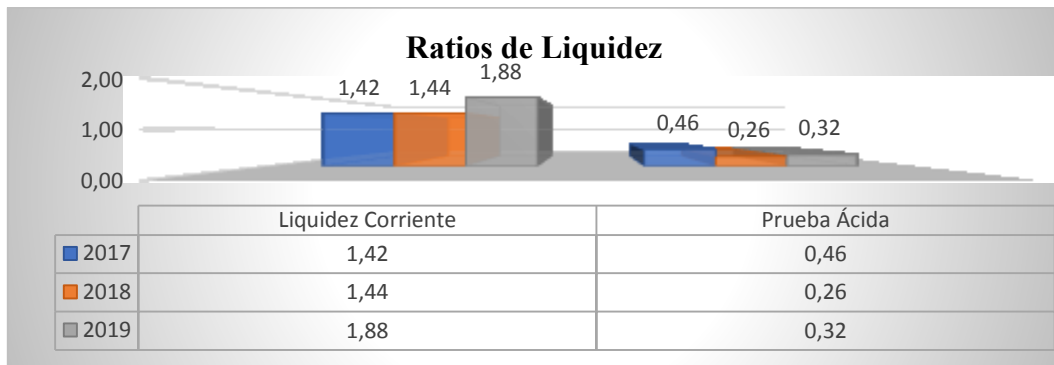
<b>Rotación de cartera</b>	Ventas	=	7,86	13,26	17,89
	Cuentas por Cobrar				
<b>Rotación de Activo Fijos</b>	Ventas	=	1,46	1,23	1,11
	Activo Fijo				
<b>Rotación de Ventas</b>	Ventas	=	0,94	0,91	0,89
	Activo Total				
<b>Periodo Medio de Cobranza</b>	(Cuentas por cobrar * 365)	=	46,46	27,52	20,40
	Ventas				
<b>Periodo Medio de Pago</b>	(Cuentas y documentos por pagar * 365)	=	114,47	101,06	95,42
	Compras				
<b>Imp. Gastos y Ventas</b>	Gastos Administrativos y de Ventas	=	0,27	0,32	0,29
	Ventas				
<b>Rotación de Inventarios</b>	Costo de Ventas/ Inventario total promedio	=	1,94	0,62	1,22
<b>Imp. de la Carga Financiera</b>	Gastos Financieros	=	0,03	0,03	0,02
	Ventas				
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>					
<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	=	0,78%	2,13%	0,30%
<b>Margen Bruto</b>	(Ventas Netas - Costo de Ventas)	=	28%	26,27%	26,89%
	Ventas				
<b>Margen Operacional</b>	Utilidad Operacional	=	6,31%	6,51%	4,66%
	Ventas				
<b>Rentabilidad Neta de Ventas.</b>	Utilidad Neta	=	0,72%	1,93%	0,27%
	Ventas				
<b>Rentabilidad Op. del Patrimonio</b>	(Utilidad Operacional)	=	28,07%	24,76%	16,44%
	Patrimonio				
<b>Rentabilidad Financiera</b>	Utilidad Neta	=	3,22%	7,34%	0,96%
	Patrimonio				

Fuente: Tabla 2-1.

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.



### 3.6.1 Resultados de indicadores de liquidez



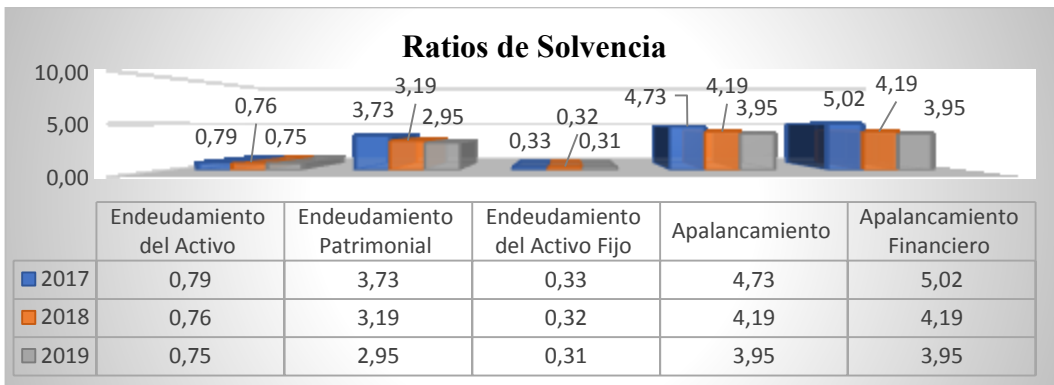
**Gráfico 52-3:** Indicador de liquidez

Realizado por: Paguay G. 2022

#### Análisis:

El nivel de liquidez y solvencia son muy bajos para atender cada uno de sus obligaciones corrientes, no ha generado un incremento como se esperaría en los últimos años, por el cual en el año 2019 su liquidez representaba el 1,88 denominada como inadecuada por el hecho de que se podría generar situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa. Con respecto al resultado de la prueba acida en donde se excluye el valor del inventario, se puede conocer la liquidez real de la empresa, sin embargo, se pudo determinar que la empresa se encuentra ilíquida con 0,32 de prueba ácida para el año 2019; ya que un resultado por encima de 1 representa que la empresa se encuentra estable.

### 3.6.2 Resultados de indicadores de Solvencia



**Gráfico 53-3:** Ratios de solvencia

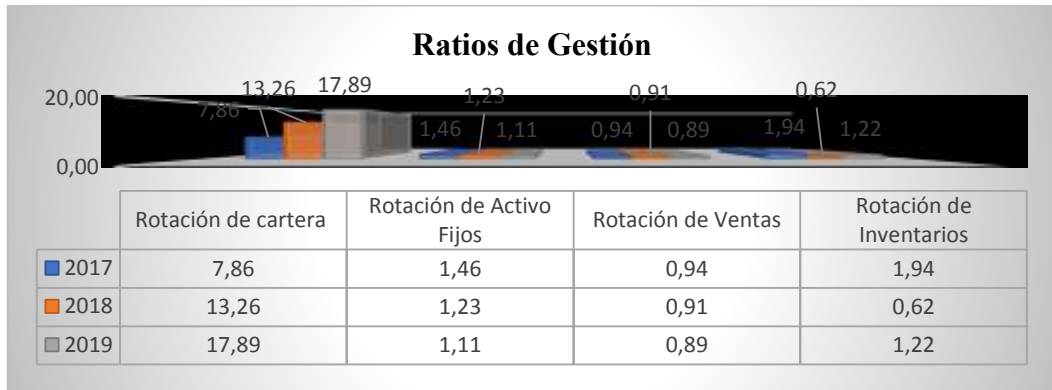
Realizado por: Paguay G. 2022

#### Análisis:

Los resultados de solvencia obtenidos en los tres periodos, ayudó a determinar el grado y la forma de participación de los acreedores al momento de financiar la empresa o incluso ayuda a verificar si la empresa se encuentra en riesgo con los acreedores o socios; el primer indicador del endeudamiento del activo indica que la empresa presenta un elevado grado de independencia frente a sus acreedores. Por otro lado, se observa el grado de endeudamiento patrimonial se mantenido hasta el año 2019 con el 2,95 que representa que la empresa es financiada en parte por

sus propietarios o socios activos; además se analizó el endeudamiento del activo fijo que presenta la empresa, al estar por debajo de 1 se concluye que la empresa accedió a préstamos con terceros para la respectiva inversión en activos fijos que posee. También su nivel de apalancamiento es muy elevado y no es bueno que la empresa se apalanche en cantidades muy altas; finalmente su apalancamiento financiero es inmenso, lo que quiere decir que el financiamiento con terceros favorece a que la rentabilidad sea positiva.

### 3.6.3 Resultados de indicadores de Gestión

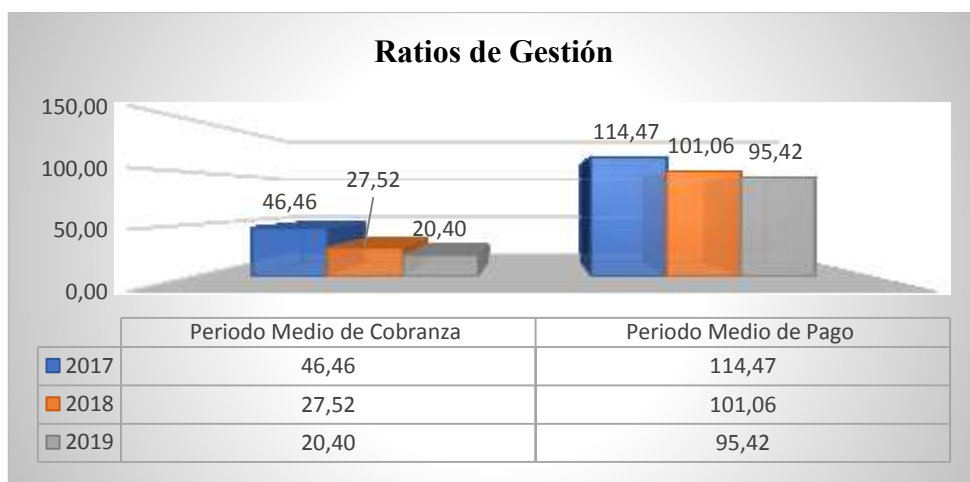


**Gráfico 54-3:** Ratios de gestión

Realizado por: Paguay G. 2022

#### Análisis:

La rotación de activos fijos en el año 2019, es de 1,11; por cada venta realiza de lo invertido sin embargo su rotación en baja y genera la reducción de sus utilidades debido a que sus ventas disminuyeron, la rotación de cartera se ha incrementado constantemente, las mismas no han sido tan representativas a comparación de la rotación de inventarios la cual es mínima; e incluso la rotación de ventas se han reducido notablemente a causa de que se han incrementado los plazos de cobro.

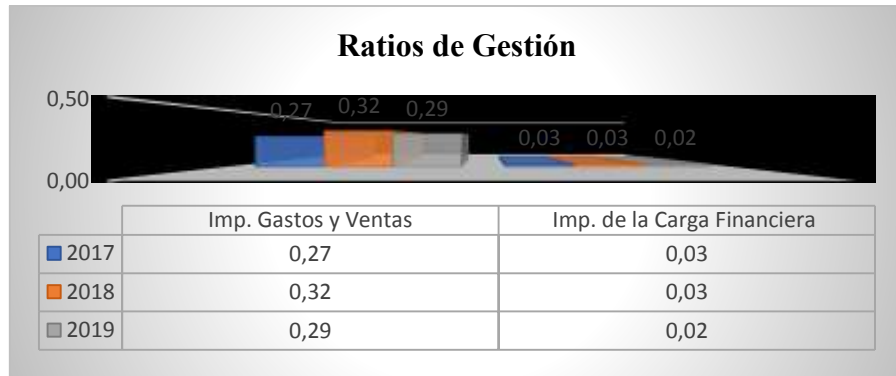


**Gráfico 55-3:** Ratios de Gestión

Realizado por: Paguay G. 2022

**Análisis:**

El período medio de cobranza ha disminuido de 46 días, correspondiente al año 2017 a 20 días en el año 2019, se analiza que sus períodos no son tan extensos, pero aun así en su mayoría no se cumplen con los pagos puntuales según el gerente general de la empresa; en cambio los períodos de pagos a proveedores también han ido reduciendo ya que en el año 2019 el plazo correspondía a 95 días.



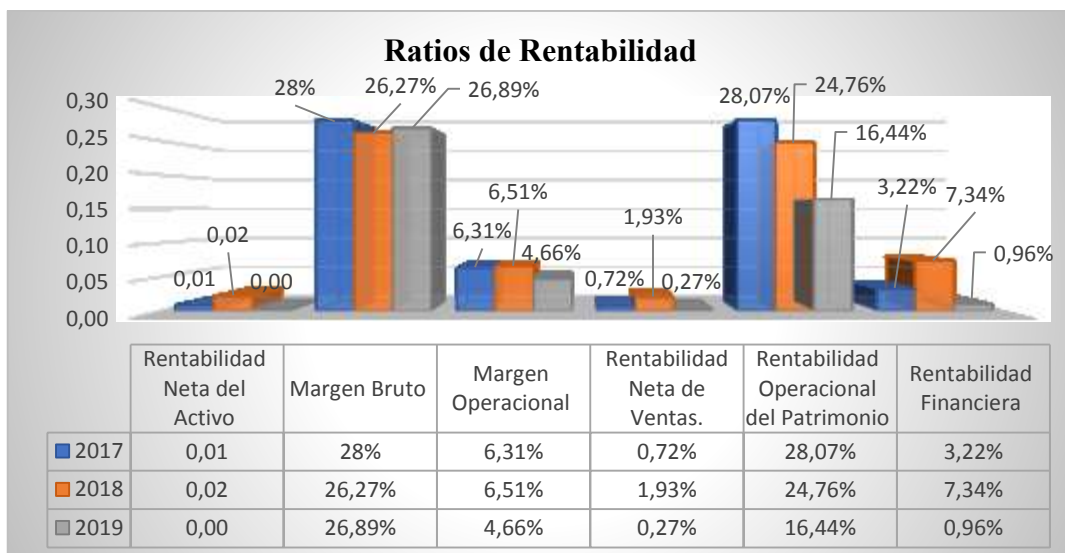
**Gráfico 56-3: Ratios de Gestión**

Realizado por: Paguay G. 2022

**Análisis:**

El impacto de gastos y ventas han sido mínimos, durante los tres últimos periodos los mismos que reflejan que sus gastos operacionales eran muy altas y por ende afecta la utilidad percibida para dicho periodo; en cambio el impacto de la carga financiera es por debajo de 0,5 la cual indica que la empresa no cuenta con la capacidad de enfrentar los gastos sobre los ingresos.

**3.6.4 Resultados de indicadores de Rentabilidad**



**Gráfico 57-3: Ratios de rentabilidad**

Realizado por: Paguay G. 2022

### **Análisis:**

Según los resultados del margen operacional la empresa posee una utilidad operacional adecuada, conjuntamente con una rentabilidad operacional del patrimonio, En cambio la rentabilidad neta del activo es muy bajo en los tres últimos periodos, sin embargo, la rentabilidad neta en ventas ha disminuido notablemente hasta el año 2019, por tal razón la empresa no genera mayor utilidad para cubrir sus obligaciones tanto con los proveedores e instituciones financieras.

Finalmente se observa que la rentabilidad financiera es mínima por parte de los socios al buscar mantener la inversión en la empresa.

### **3.6.5 Resultados generales de evaluación financiera**

Los activos corrientes y no corrientes han disminuido de una manera desproporcional ya que el al año 2017 sus activos corrientes estaban representadas con el 49,64% y para el 2019 se redujo a 37,09%; debido que su efectivo y cuentas por cobrar también han decrecido para el año 2019, a diferencia de ello el nivel de inventarios no ha variado en los tres años, esto indica la baja rotación que presenta por ello es indispensable que la empresa empiece a estructurar estrategias que posibiliten su estabilidad financiera e incremente sus activos líquidos, además sus activos no corrientes han incrementado en relación a los tres periodos; cabe mencionar que sus pasivos corrientes decrecieron, un claro ejemplo esta las cuentas y documentos por pagar que estaban en el año 2017 con 20,41% a 15,19% para el año 2019; sin embargo sus pasivos no corrientes incrementaron demasiado sobrepasando el 50%, por tanto se determinó que la empresa accedió al apalancamiento con instituciones financieras representada en el año 2019 con 51,29%; esto quiere decir que la empresa se encuentra muy endeudado con terceros.

El patrimonio en los tres años no han variado considerablemente ya que en el año 2019 el capital suscrito de la empresa comprende el 18,43%, reflejándose como muy bajo de lo normal, agregado a ello está también las reservas de 1,12% en el año 2019, e indiscutiblemente la utilidad del ejercicio para el año 2019 es de 0.02%; por ende se concluye que la empresa se encuentra débil sin soporte económico para cubrir sus deudas; concluyendo que sus pasivos aumentaron cada vez más, sobrepasando al patrimonio y no es correcto que la empresa siga el mismo rumbo, más bien debe implementar políticas financieras que ayuden a incrementar las ventas, sus ingresos, reducir sus gastos y principalmente generar utilidad neta en los periodos posteriores.

La mayor fuente de ingresos para la empresa son las cuentas de ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente 0% de IVA, alcanzando el 92,75% en el año 2019; también están los arrendamientos operativos representada con 5,80% en el año 2019, junto al resultado se visualizó que el costo de venta tuvo un incremento de 39,75% en 2019, del inventario inicial de bienes y con el 60,73% para el 2019 con respecto a las compras netas de bienes que ha realizado la empresa, en cambio sus gastos totales permanecieron en el rango de los tres periodos; por último se define que la utilidad disminuyo drásticamente de 15.515,15 dólares en el año 2018 a 1.981,15

dólares en el 2019; como resultado de los bajos niveles de venta, menor rotación de inventarios, etc.

En relación a los períodos medio de cobro si se encuentran en un plazo conveniente, por lo que a menor tiempo en tiempo de cobro, aumenta la cuenta de efectivo y disminuye las demoras en los pagos, por lo tanto es indispensable que los períodos de cobro sean mínimos y los pagos a proveedores sean a plazos más largos como lo establecido en el año 2017 a 114 días, sin embargo ha disminuido a 95 días en el año 2019; lo que generará mayor entrada de efectivo y una salida lenta de dinero para los pagos pendientes.

### **3.7 Fase de Seguimiento y Control**

#### ***3.7.1 Introducción***

El siguiente modelo de gestión financiera, está diseñado de acuerdo a la necesidad que carece de estrategias financieras y políticas que ayuden a incrementar su rentabilidad; por ello se analizó resultados obtenidos, cabe recalcar que almacenes Unihogar genera un entorno financiero de la empresa inestable, agregado a ello también se realizó un diagnóstico situacional con el fin de modificar o mejorar las estrategias de venta, financiamiento y entre otros aspectos, que ayuden a incrementar la rentabilidad financiera de la empresa.

#### ***3.7.2 Alcance del modelo de gestión financiera***

Conseguir que Almacenes Unihogar, posea una herramienta de gestión financiera que permita incrementar su rentabilidad y eficiencia a través de estrategias económicas y financieras que se planteó en el siguiente trabajo de investigación; en bienestar de todos quienes forman parte de la empresa.

#### ***3.7.3 Beneficiarios***

- ✓ Empresa Almacenes Unihogar Cía. Ltda.
- ✓ Gerente General
- ✓ Departamento administrativo y financiero
- ✓ Empleados
- ✓ Investigador

#### ***3.7.4 Principales participantes***

- ✓ Gerente General
- ✓ Personal administrativo y financiero
- ✓ Trabajadores de la empresa

#### ***3.7.5 Objetivos a lograr***

##### ***3.7.5.1 Objetivo general***

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad y eficiencia en almacenes Unihogar Cía. Ltda.

### *3.7.5.2 Objetivos específicos*

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión financiera a través de bibliografía especializada.
2. Realizar un diagnóstico a la empresa con el fin de analizar la situación económica y financiera de la empresa Unihogar.
3. Proponer un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad a través estrategias económicas y financieras en Unihogar Cía. Ltda. Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2021.

### **3.7.6 Rediseño de la filosofía empresarial**

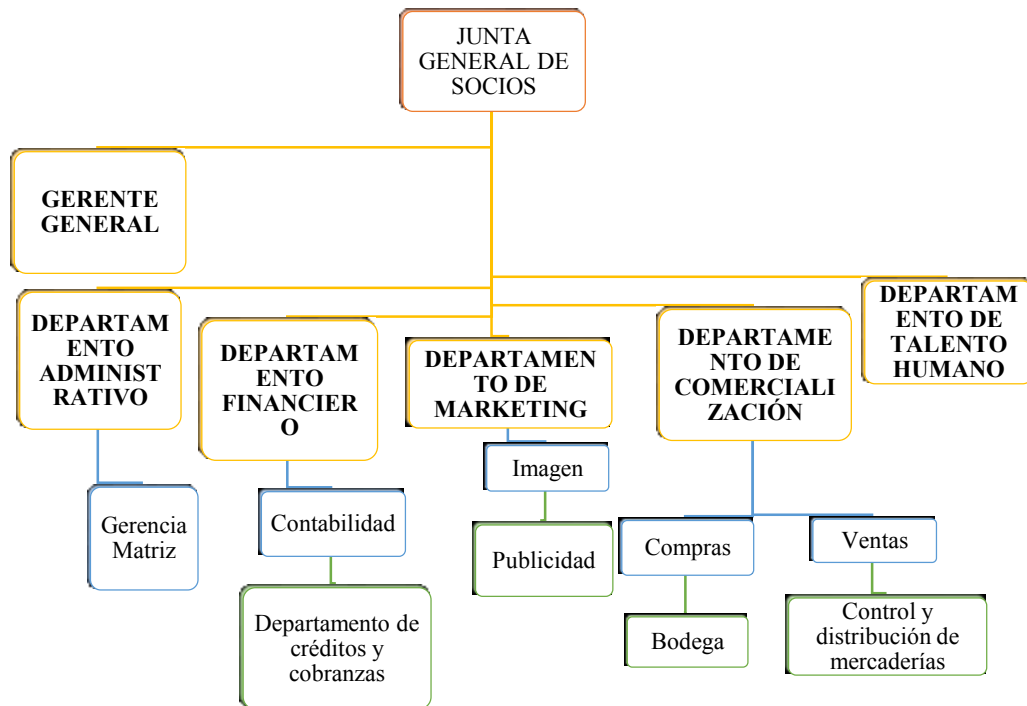
#### **3.7.6.1 Rediseño de la Misión**

Almacenes Unihogar ofrece una gran variedad de electrodomésticos, muebles de línea blanca, línea café, muebles de oficina, motos, cuadros y entre otros productos para distintos gustos y preferencias de los clientes, a precios accesibles, con garantía y una excelencia en calidad; también cuenta con un equipo preparado; con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **3.7.6.2 Rediseño de la Visión**

En el año 2025 nos convertiremos en una de las empresas líderes a nivel nacional, ofreciendo una atención eficiente con un óptimo nivel de satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes y con una imagen corporativa sólida, a través de la innovación de nuestros productos que permita un crecimiento en el mercado nacional; con el propósito de generar mayores y mejores resultados financieros.

### 3.7.7 Rediseño del organigrama estructural de la empresa



**Gráfico 58-3:** Rediseño del organigrama estructural

Realizado por: Paguay, G. 2022

#### 3.7.7.1 Asignación de responsabilidades

##### a) Departamento Gerencial

- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos que la empresa requiere para lograr alcanzar sus metas propuestas.
- ✓ Organizar las actividades a ejecutar por los miembros de la empresa, por medio de una estructura organizacional.
- ✓ Dirigir la empresa, a través de la correcta toma de decisiones, supervisión de las actividades, e inclusive ser un buen líder.
- ✓ Controlar las actividades planificadas y evita problemas a futuro.
- ✓ Decidir, seleccionar, capacitar y ubicar al personal adecuado para cada cargo.

##### b) Departamento Administrativo

- Redactar, archivar y revisar los documentos emitidos en la empresa.
- Recopilar información de los aspectos que rodean a la empresa sean estos datos, informes entre otros.
- Actualizar y tener al día los procesos a seguir, mediante guías o manuales corporativos.
- Realizar trámites administrativos en relación al personal que labora en la empresa.

##### c) Departamento Financiero

- Planificar y elaborar presupuestos en relación a gastos y los ingresos que posee la empresa en el periodo establecido.
  - Establecer políticas de pago y cobro.
  - Elaborar un modelo de organización financiera con sus funciones, las cuales están dirigidas a cada departamento.
  - Realizar pagos de nóminas del personal de la empresa y ejecutar pagos a proveedores.
- d) Departamento de Marketing
- + Dirige y gestiona la marca de la empresa, con el fin de llamar la atención de sus clientes.
  - + Realizar propagandas y publicidad por medio de volantes o medios de comunicación.
  - + Crear contenidos de promociones y descuentos ya sean en periodos festivos.
- e) Departamento de Comercialización
- ✓ Diseñar objetivos que estén orientados al logro de los mismos a través de guías de acciones para cada departamento.
  - ✓ Conocer las necesidades de los clientes, para implementar productos a gusto de sus preferencias.
  - ✓ Planifica estrategias de ventas y procesos de venta para una mejor ejecución de las actividades comerciales.
- f) Departamento de Talento Humano
- ✓ Reclutar y seleccionar personal necesario para el desarrollo de varias funciones en el entorno empresarial.
  - ✓ Gestionar al personal para evitar errores frecuentemente y motivándoles a lograr el éxito como equipo.
  - ✓ Evaluar el desempeño de sus empleados con el propósito de prevenir riesgos que afecte a todo un conjunto.
  - ✓ Analizar los pagos remuneraciones para el personal laboral, acorde al desempeño brindado en el tiempo laborado.



### 3.7.8 Mapa de Procesos

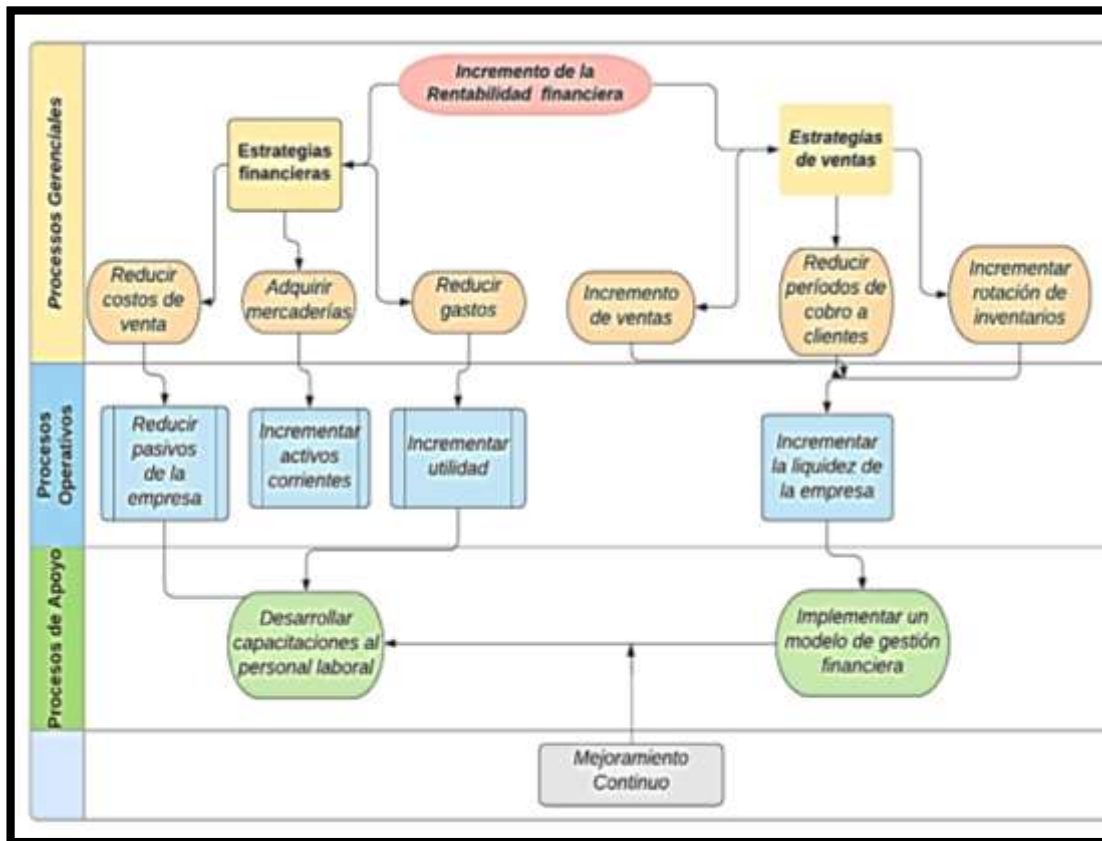


Gráfico 59-3: Mapa de procesos

Realizado por: Paguay, G. 2022

### 3.7.9 Diseño de flujogramas de procesos

#### 3.7.9.1 Flujo de adquisición de mercaderías

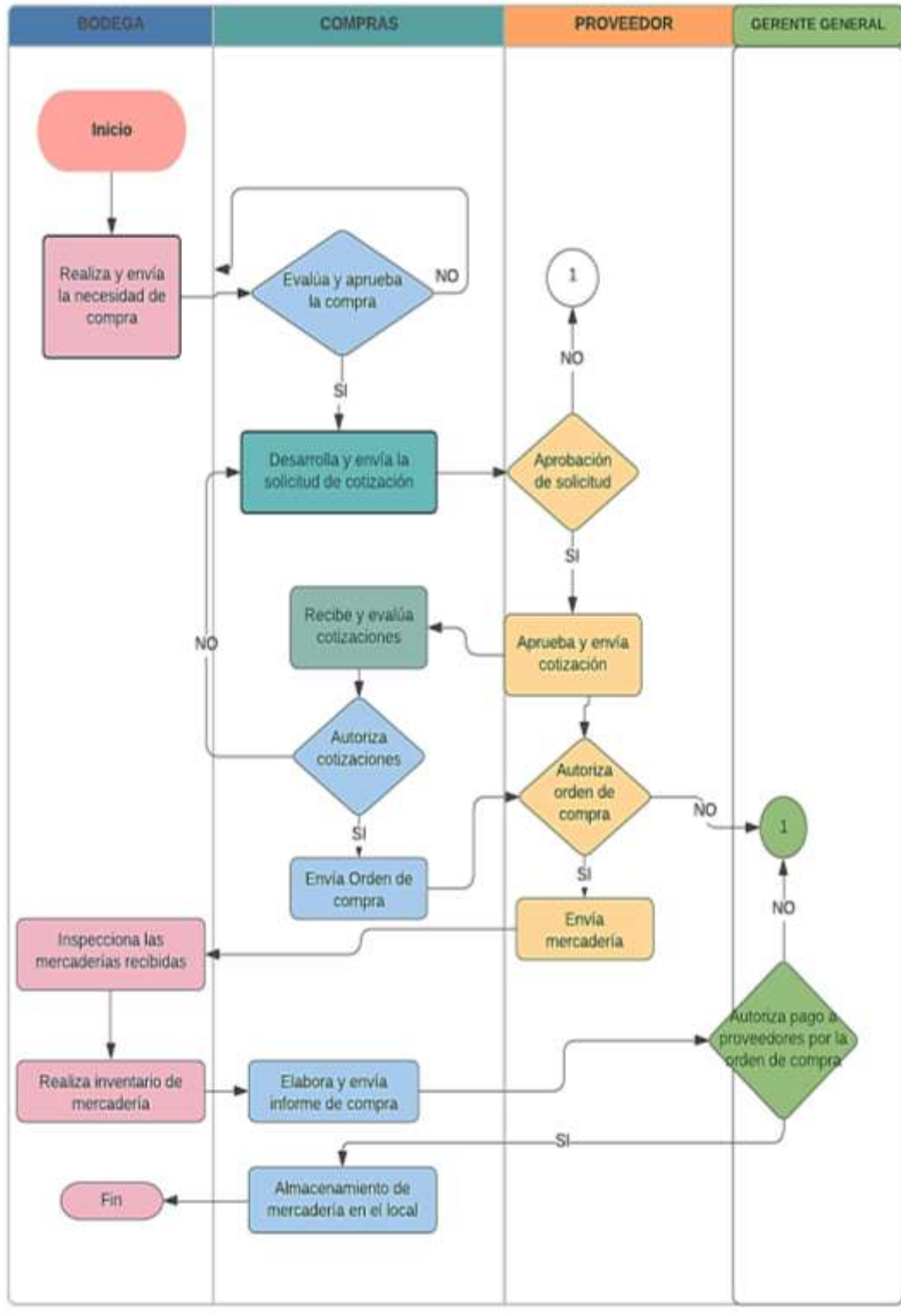
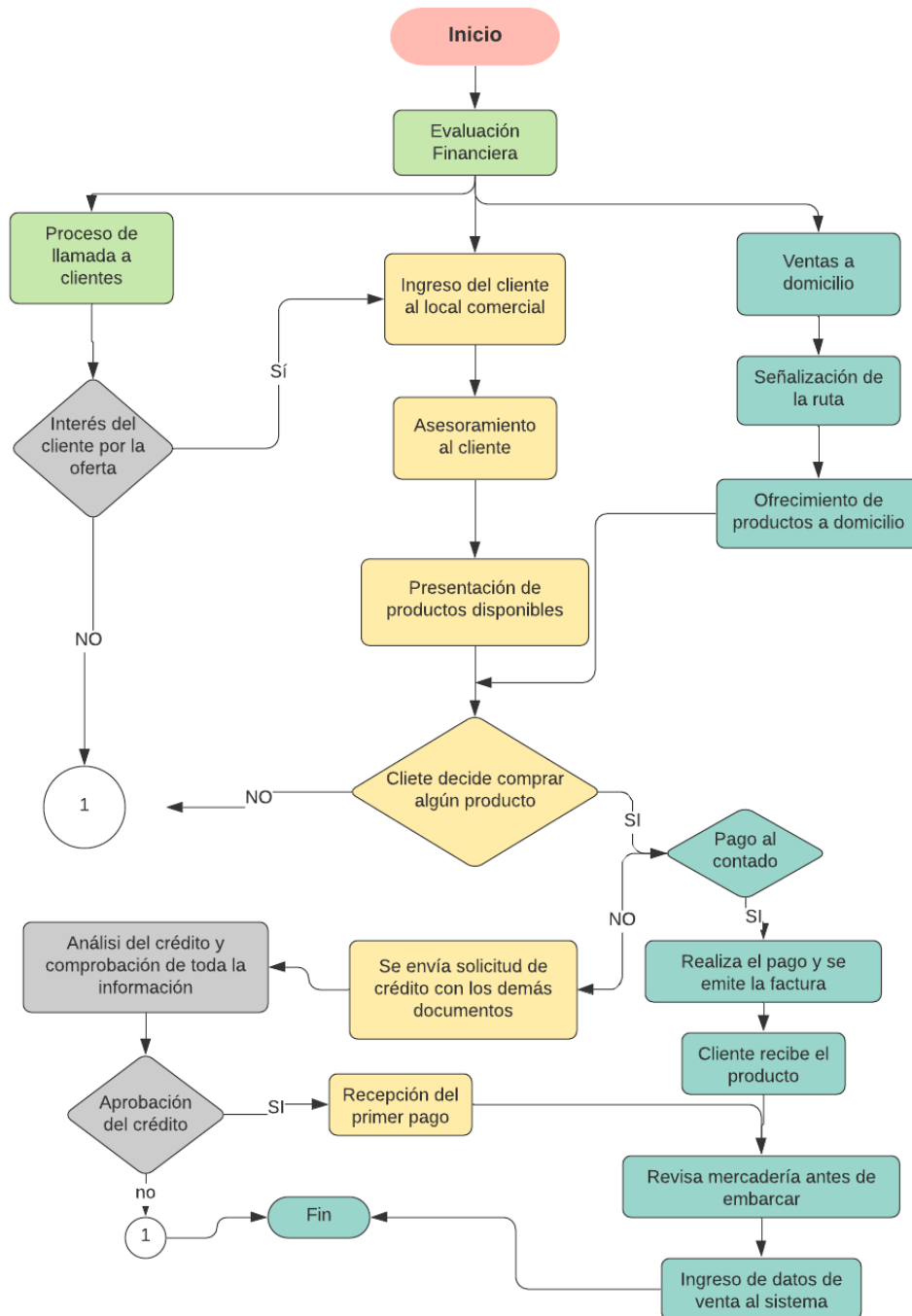


Gráfico 60-3: Adquisición de mercaderías

Realizado por: Paguay, G. 2022

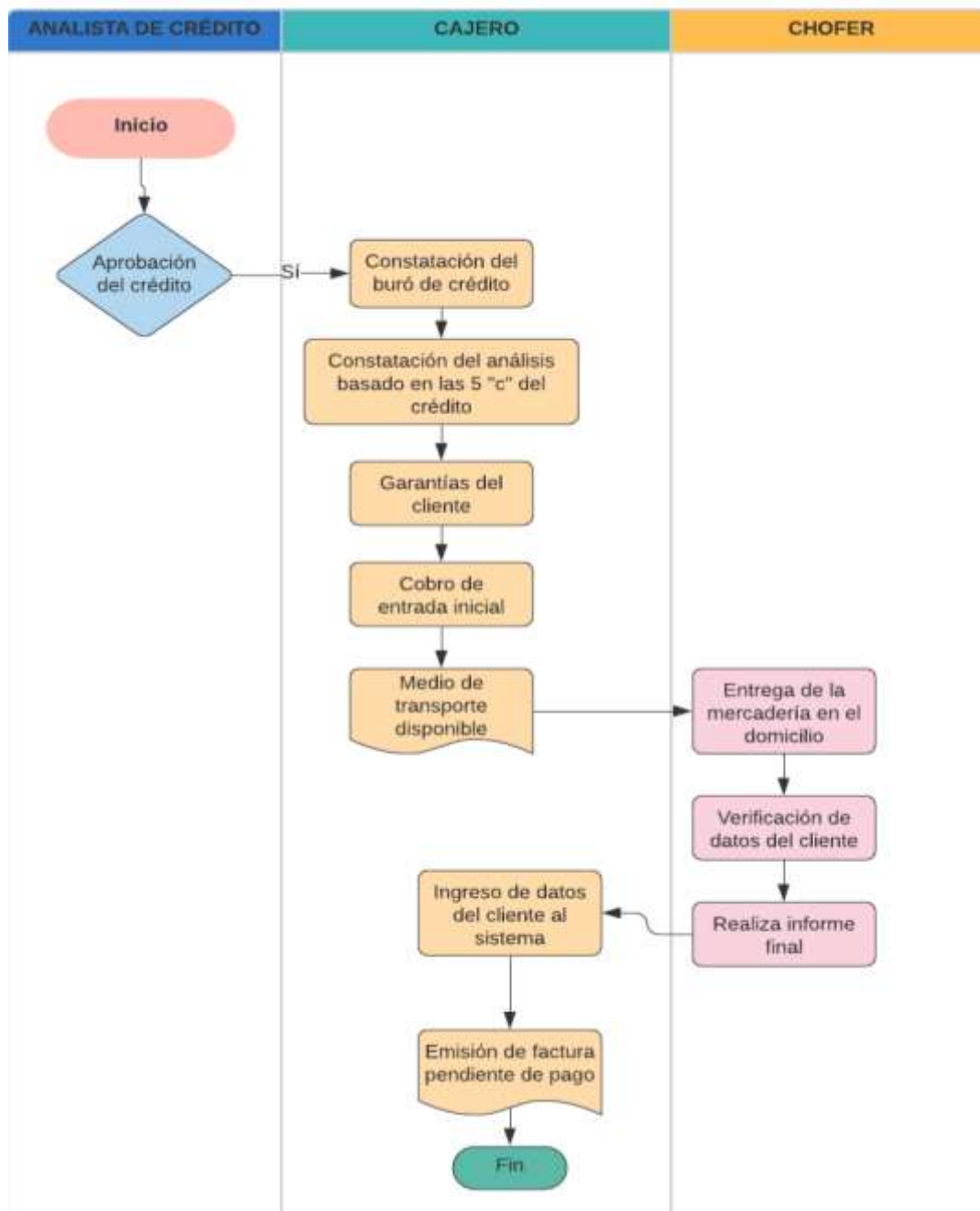
3.7.9.2 Flujograma de ventas



**Gráfico 61-3:** Flujograma de ventas

Realizado por: Paguay, G. 2022

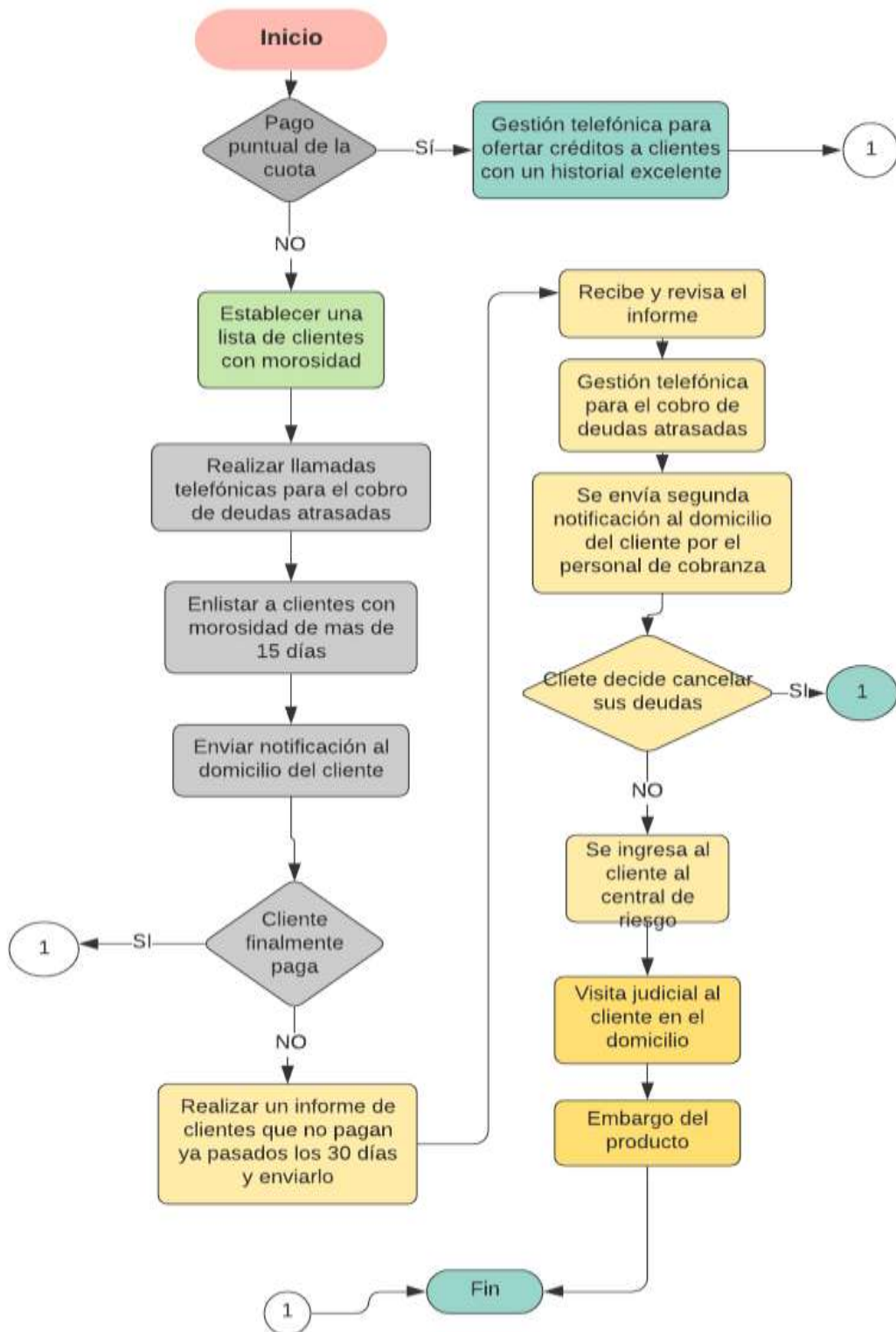
### 3.7.9.3 Flujograma de otorgamiento de créditos



**Gráfico 62-3:** Flujograma de otorgamiento de crédito

Realizado por: Paguay, G. 2022

3.7.9.4 Flujograma de gestión de cobranzas



**Gráfico 63-3:** Flujograma de gestión de cobranza

Realizado por: Paguay, G. 2022

3.7.9.5 Flujograma de implementación de Estrategias

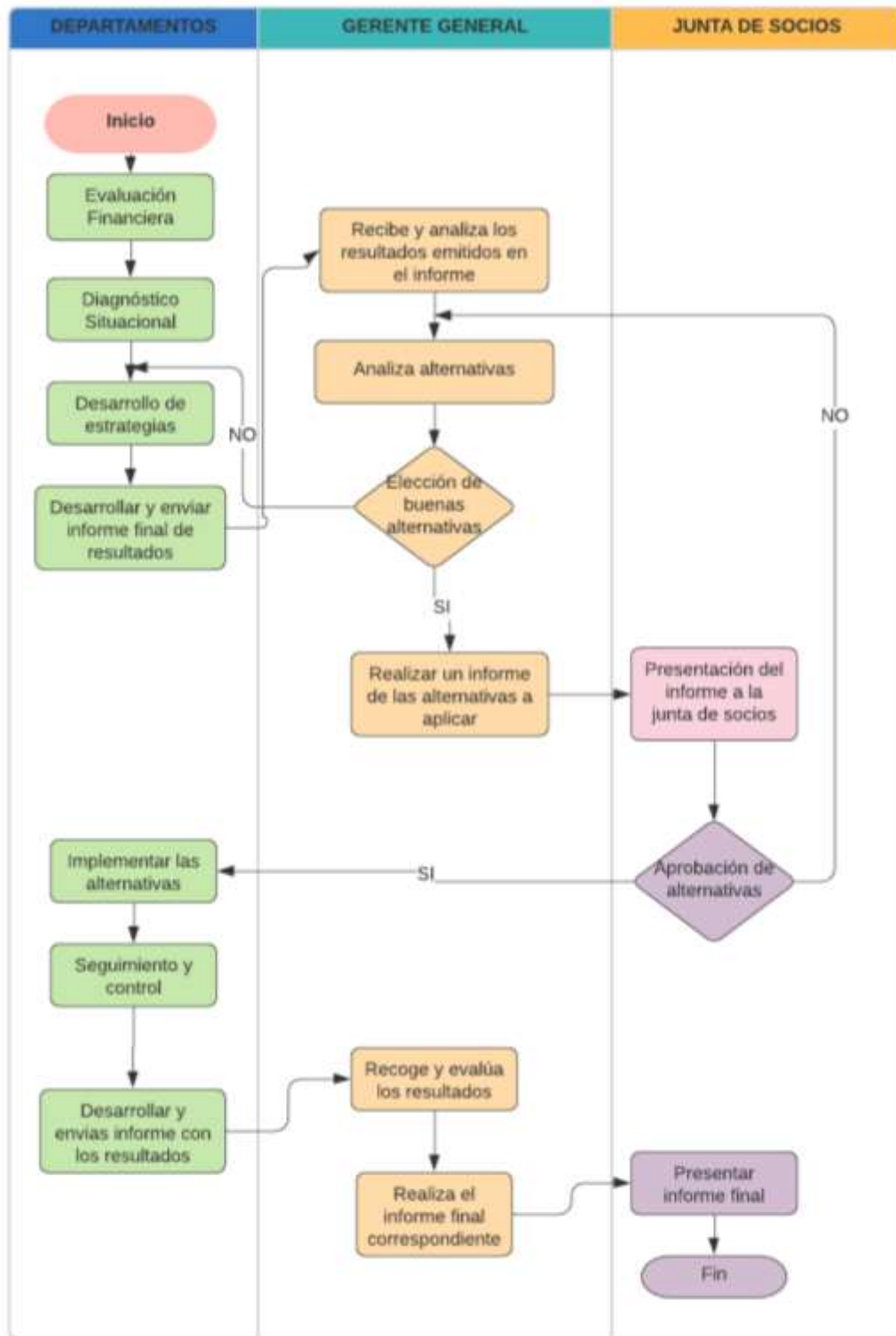


Gráfico 64-3: Flujograma de implementación de estrategias

Realizado por: Paguay, G. 2022

### **3.8 Políticas financieras 2021-2023.**

Las políticas financieras para el periodo 2021-2023, son estructuradas en base al desenvolvimiento que la empresa tendrá en los siguientes años, e incluso ayudara a enfrentar eventualidades futuras con respecto a la utilidades o pérdidas generadas en dichos periodos, además se conceptualizó la importancia y ventajas en el marco teórico, correspondiente al capítulo I del proyecto de investigación, en la cual se especificó algunas de las áreas más importantes que podrían fortalecer financieramente a la empresa; así como por ejemplo las políticas de ventas serán al contado y crédito sin descuento, las políticas de cobro a clientes estarán establecidas para un periodo más corto, con el objetivo de recaudar más rápido el líquido(efectivo) de la empresa, en cambio las políticas de pagos a proveedores podrán ser a plazos más largos, para de esta forma optimizar el rendimiento del patrimonio.

#### Políticas financieras

1. Las ventas en el año 2019, estaba representada con el 92,75%; la misma que se considera adecuada, pero en el año 2020 todo el país y las empresas nacionales fueron afectadas rotundamente por la crisis denominada corona virus, dicha pandemia redujo la libre circulación de la población y por ende las empresas no generaba ventas en el año 2019 como lo realizaba en los años anteriores; fue por esa razón que los locales comerciales permanecieron cerradas durante mucho tiempo y a la misma vez no percibían ingresos diarios, y al no contar con los estados financieros del año 2020 se proyectó para el año 2021 en adelante un crecimiento en ventas del 15% y para los posteriores años un crecimiento del 8%.
2. El costo de ventas en el año 2019 representaba el 68,27%, por ende, al incrementar las ventas para los posteriores años también se incrementará el 60% en compras netas de bienes en los tres periodos proyectados; todas en relación al total de ingresos.
3. Los gastos disminuirán para el año 2021, 2022 y 2023 el 50%, con respecto a cada uno de las cuentas; debido a que en el año 2019 los gastos de la empresa representaban el 31,48%, la misma que el muy alta y de manera radical influye a que la utilidad del ejercicio sea mucho menor al período anterior.
4. Las políticas de cobro a clientes se proyectó que se establezcan a un plazo de 19 días en el año 2021, y para el 2022 sea a un plazo de 18 días, e incluso para el período 2023 se proyectó a un plazo de 17 días, con el fin de que los cobros sean lo más pronto posible; esta política fue establecida en base a la entrevista realizada al gerente general de la empresa Unihogar que manifestó que las políticas de cobro son a un plazo de 18 meses.
5. La política del incremento de efectivo y equivalentes de efectivo se lo realiza, por la razón en que su efectivo a partir del período 2017 representaba el 2,45% y para el año 2019 se redujo a 1,35%, por ello se estableció la siguiente política de aumento del 30% en relación al período anterior.

6. Con respecto a la política de pago a proveedores, para el año 2021 se estableció a un plazo de 90 días y para los períodos siguientes a un plazo de 120 días; la cual se considera adecuado para la empresa con la menor salida de efectivo. En base a la información emitida por el gerente general de la empresa de que los pago a proveedores se efectúan a un plazo de 30 días.

7. La rotación de inventarios en el año 2019 correspondía a 1,22 veces la cual es considerada demasiado baja, todo por la reducción en ventas y mala gestión de las existencias; por lo tanto, la política implementada para el año 2021 será de 2,1 veces; para el 2022 de 2,3 veces y finalmente para el año 2023 será de 2,4 veces su rotación, como resultado del incremento de ventas y una buena gestión de existencias.

8. En el Balance General se proyectó políticas referentes a las inversiones a realizar en las cuentas del activo no corriente como muebles y enseres, equipos de computación vehículos en los años 2021, 2022 y 2023, en referencia al incremento de ingresos se requerirá más activos para el desempeño de las actividades necesarias en áreas comerciales, de movilización y manejo de información en equipos tecnológicos.

9. La política de reducción de \$8000 del monto de las obligaciones para el año 2021 y el 25% para los demás períodos, fueron en base al elevado monto de obligaciones que tenía la empresa ya que en el año 2019 estuvo representada por un monto de 21.770,73 dólares.

10. Debido a que las reservas en el año 2019 representaban un valor de 9.104,39 dólares, no fueron suficientes para hacer frente a las futuras obligaciones, por ello se estableció la política de incremento de dichas reservas a 10% cada año, obteniéndose así para el año 2023 un monto de 12.117,94 dólares.

**Tabla 41-3: Políticas financieras 2021-2023**

Nº	POLÍTICAS
1	Las ventas netas locales con tarifa diferente a 0% de Iva y con tarifa 0% de IVA, crecerán 15% en el año 2021, los siguientes años crecerán 8% más en relación al período anterior.
2	Para el total del costo de venta se incrementará el 60% en la cuenta de compras netas de bienes en los periodos 2021, 2022, 2023.
3	Todos los gastos totales disminuirán el 50% en los tres periodos posteriores.
4	Los créditos por ventas serán máximos de 19 días en los años 2021 y 18 días en el año 2022; y 17 días en los próximos años.
5	La política de la empresa Unihogar es que el efectivo y equivalentes aumenten en un 30% en los próximos años.
6	Para el 2021, estableceremos un acuerdo de negociación con los proveedores para que se nos conceda un plazo de 90 días de crédito y en los periodos posteriores un plazo de 120 días.
7	En relación a los inventarios, se proyecta una rotación de 2,1 veces para el año 2021 y 2,3 veces para el año 2022; y por último de 2,4 veces en el año 2023.
8	En el año 2021 se realizará inversiones en muebles y enseres por \$4000; equipos de computación por \$3000; vehículos, equipos de transporte por \$3500. Nota: Se piensa invertir la misma cantidad para el año 2022 y en el año 2023 se realizará inversión en muebles y enseres por un monto de \$10000.



9	Las obligaciones con instituciones financieras se cancelarán el valor de \$8000, para el año 2021; para los años posteriores se reducirán el 25%.
10	Las reservas aumentarán el 10% cada año.

Fuente: Estados Financieros

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

Nota: A fin de proyectar dichas políticas al 2021, se hará uso los resultados generados hasta el periodo 2019 en sus estados, como son el balance general, el estado de resultados, los próximos años dependerán de lo planteado en cada una de las políticas, mencionadas anteriormente, incluida las proyecciones de los indicadores de liquidez, solvencia, gestión, y rentabilidad.

### 3.8.1 Política financiera 1:

**Tabla 42-3:** Política de ventas

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Total Ventas</b>	727.296,75	836.391,26	903.302,56	975.566,77

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

La proyección de las ventas se incrementará un 15% para el 2021 y 8%, para el periodo 2022 y 2023; por el cual se obtuvo un incremento en ventas a partir del año 2021 al 2023, representada por un valor de 975.566,77 dólares y a la misma vez se obtiene un buen crecimiento en ventas.

### 3.8.2 Política financiera 2:

**Tabla 43-3:** Optimización y proyección del costo de venta

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Total Costo de venta</b>	531.741,67	591.531,93	631.678,71	675.037,24

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

En el siguiente cuadro se optimizó el costo de ventas, a través del incremento en compras del 60% en los tres años proyectados, este incremento se debe al crecimiento de ventas, con el fin de contar con los productos para la respectiva comercialización; como resultado se obtuvo que, al incrementar las ventas, el costo de ventas también aumenta.

### 3.8.3 Política financiera 3:

**Tabla 44-3:** Total gastos

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Total Gastos</b>	245.173,19	122.586,60	61.293,30	30.646,65

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

Todos los gastos disminuirán en un 50%, en relación al anterior por la única razón en que sus gastos eran demasiados elevados y afectaba la obtención de una buena rentabilidad, por ello como resultado se obtuvo para el período 2023 el total de gastos de 30.646,65 dólares.

#### 3.8.4 Política financiera 4:

**Tabla 45-3:** Proyección del período medio de cobro a clientes.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Período medio de cobro(días)</b>	20,4	19	18	17

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 46-3:** Proyección de las cuentas por cobrar a clientes.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Ctas. Y docs. Por cobrar</b>	40.652,71	43.535,90	44.550,10	45.435,90

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

Para el 2021 el plazo de cobro a clientes corresponde a 19 días y de 18 días en el período 2022, por último, de 17 días en el año 2023, y así la empresa optimizará sus cuentas por cobrar, por lo que los días de cobro deben ser menores al año anterior; e incluso si necesita optimizar sus procesos es importante guiarse en el flujograma de procesos acorde a la gestión de cobranza.

#### 3.8.5 Política financiera 5:

**Tabla 47-3:** Incremento del efectivo

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Efectivo y equivalentes del efectivo</b>	4.968,97	6.459,66	8.397,56	10.916,83

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

La empresa propuso como política interna en la que el efectivo crecerá un 30% en todos los períodos, el resultado se encuentra plasmado en la tabla 47-3. Por lo tanto, es mejor poseer un mínimo de efectivo para cubrir sus obligaciones, lo demás sería indispensable invertirlo de forma correcta, con el propósito de evitar los activos circulantes ociosos o un excedente de liquidez; además se podrá controlarlo mediante las necesidades operativas de fondo plasmadas en las páginas anteriores.

### 3.8.6 Política financiera 6:

**Tabla 48-3:** Optimización y proyección del período de pago a proveedores.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Período medio de pago (días)</b>	95,42	90 días	120 días	120 días

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 49-3:** Optimización y proyección de cuentas por pagar a proveedores.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes</b>	123.650,24	131.765,50	189.020,40	202.000,40

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### **Interpretación:**

Según la siguiente tabla, la política de pago fue establecida para un plazo de 90 días para el periodo 2019 y para los posteriores años a un plazo de 120 días, la misma que se considera mucho más conveniente y a plazos más largos, por ello es recomendable establecer buenas negociaciones con todos sus proveedores.

### 3.8.7 Política financiera 7:

**Tabla 50-3:** Optimización y proyección de rotación de inventarios.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Rotación de inventarios</b>	1,22	2,1	2,3	2,4

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 51-3:** Optimización y proyección de inventarios.

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Mercadería en almacén</b>	250.848,18	280.216,99	280.216,99	280.216,99

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### **Interpretación:**

De acuerdo al cuadro 50-3, si se cumple la política de rotación de inventarios de 2,1 veces al año durante el período 2021; y de 2,3 veces para el año 2022, y finalmente en el año 2023 su rotación corresponde a 2,4 veces, y adicional a ello se observa en la tabla anterior que las mercaderías

rotan las veces que fueron establecidas, con el objetivo de saber los productos que rotan más y las que rotan menos.

### 3.8.8 Política financiera 8:

**Tabla 52-3:** Inversión de los activos fijos

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Muebles y enseres</b>	17.938,61	21.938,61	21.938,61	31.938,61
<b>Equipo de computación</b>	23.033,05	26.033,05	26.033,05	26.033,05
<b>Vehículos, equipos de transporte</b>	100.619,22	104.119,22	104.119,22	104.119,22

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

La empresa decide invertir en muebles y enseres un monto de \$4000 en el año 2021, en equipos tecnológicos un monto de \$3000; vehículos, equipos de transporte por \$3500, incluido los dos periodos posteriores a excepción de los muebles y enseres por un monto de \$10000, en el año 2023.

### 3.8.9 Política financiera 9:

**Tabla 53-3:** Reducción de obligaciones financieras

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>	21.770,73	13.770,73	10.328,05	7.746,04

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### Interpretación:

De acuerdo al siguiente cuadro se propuso la política de reducción de las obligaciones financieras de \$8000, para el año 2021; y para los años posteriores se reducirán el 25% de las obligaciones, esto resultará al no acceder demasiado al apalancamiento con terceros, como resultado se obtendrá en el año 2023 un valor de 7.746,04 dólares, menor a los periodos anteriores.

### 3.8.10 Política financiera 10:

**Tabla 54-3:** Optimización de reservas

	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Reservas</b>	9.104,39	10.014,83	11.016,31	12.117,94

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Interpretación:**

Por último, se observa los resultados planteados por medio del incremento de reservas cada año el 10% más; la cual servirá como un fondo adicional para cubrir acontecimientos inesperados en la empresa, por ende, se logrará obtener un monto de 12.117,94 dólares en el año 2023.

**3.9 Proyección del estado de situación financiera, período 2021-2023****Tabla 55-3:** Proyección del balance general periodos 2021-2023

<b>ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes al efectivo	4.968,97	6.459,66	8.397,56	10.916,83
Ctas. y doc. por cobrar corrientes	40.652,71	43.535,90	44.550,10	45.435,90
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas. y doc. por cobrar	7.732,22	7.732,22	7.732,22	7.732,22
Activos por impuestos corrientes (IVA) (Imp. Renta)	9.751,76	9.751,76	9.751,76	9.751,76
Inventarios	250.848,18	250.848,18	250.848,18	250.848,18
Gastos pagados por anticipado (prepagados)	3.471,50	3.471,50	3.471,50	3.471,50
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>301.960,90</b>	<b>306.334,78</b>	<b>309.286,88</b>	<b>312.691,95</b>
<b>Activos no Corrientes</b>				
Terrenos	226.137,42	226.137,42	226.137,42	226.137,42
Edificios y otros inmuebles	286.680,50	286.680,50	286.680,50	286.680,50
Muebles y Enseres	17.938,61	21.938,61	21.938,61	31.938,61
Equipo de computación	23.033,05	26.033,05	26.033,05	26.033,05
Vehículos, equipos de transporte y caminero móvil	100.619,22	104.119,22	104.119,22	104.119,22
Otras propiedades, planta y equipo	131,51	131,51	131,51	131,51
(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	163.774,28	163.774,28	163.774,28	163.774,28
Activos Intangibles	10.951,31	10.951,31	10.951,31	10.951,31
Activos por impuestos diferidos	10.367,46	10.367,46	10.367,46	10.367,46
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>512.084,80</b>	<b>522.584,80</b>	<b>522.584,80</b>	<b>532.584,80</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>814.045,70</b>	<b>828.919,58</b>	<b>831.871,68</b>	<b>845.276,75</b>
<b>PASIVOS</b>				

<b>Pasivos Corrientes</b>				
Cuentas y Doc. por pagar corrientes	123.650,24	131.765,50	189.020,40	202.000,40
Obligaciones con instituciones financieras	21.770,73	13.770,73	10.328,05	7.746,04
Beneficios a los empleados	9.662,19	9.662,19	9.662,19	9.662,19
Otros pasivos corrientes	5.913,29	5.913,29	5.913,29	5.913,29
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>160.996,45</b>	<b>161.111,71</b>	<b>214.923,93</b>	<b>225.321,92</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Cuentas y Documentos por pagar	417.519,84	417.519,84	417.519,84	417.519,84
Beneficios a los empleados	29.550,06	29.550,06	29.550,06	29.550,06
<b>Total pasivos No corrientes</b>	<b>447.069,90</b>	<b>196.558,00</b>	<b>96.353,23</b>	<b>56.271,33</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>608.066,35</b>	<b>357.669,71</b>	<b>311.277,16</b>	<b>281.593,25</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital suscrito	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Reservas	9.104,39	10.014,83	11.016,31	12.117,94
Resultados acumulados	123.461,38	123.461,38	123.461,38	123.461,38
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	74.766,85	74.766,85	74.766,85	74.766,85
Utilidad del ejercicio	137,43	137,43	137,43	137,43
Otros resultados integrales acumulados	1.957,00	1.957,00	1.957,00	1.957,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>205.979,35</b>	<b>206.889,79</b>	<b>207.891,27</b>	<b>208.992,90</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>814.045,70</b>	<b>564.559,50</b>	<b>519.168,43</b>	<b>490.586,15</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### 3.10 Cálculo de las necesidades operativas de fondos, período 2021- 2023.

Tabla 56-3: Cálculo y proyecciones de porción real de liquidez

PERÍODO	2019	2021	2022	2023
Activos Operativos	296.469,86	300.843,74	303.795,84	307.200,91
Pasivos Operativos	123.650,24	131.765,50	189.020,40	202.000,40
<b>NOF</b>	<b>172.819,62</b>	<b>169.078,24</b>	<b>114.775,44</b>	<b>105.200,51</b>
Fondo de maniobra	140.964,45	145.223,07	94.362,95	87.370,03
Activos realizables	<b>31.855,17</b>	<b>23.855,17</b>	<b>20.412,49</b>	<b>17.830,48</b>

Fuente: Estados financieros proyectados de almacenes Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 57-3:** Cálculo y proyecciones de NOF 2021-2023

<b>EMPRESA ALMACENES UNIHOGAR CÍA LTDA</b>				
<b>NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO</b>				
<b>CUENTAS NOF</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	4.968,97	6.459,66	8.397,56	10.916,83
Ctas. y doc. por cobrar corrientes	40.652,71	43.535,90	44.550,10	45.435,90
Inventarios	250.848,18	250.848,18	250.848,18	250.848,18
(-) Cuentas y Documentos por pagar corrientes	123.650,24	131.765,50	189.020,40	202.000,40
<b>NOF</b>	<b>172.819,62</b>	<b>169.078,24</b>	<b>114.775,44</b>	<b>105.200,51</b>

**Fuente:** Estados financieros proyectados de almacenes Unihogar

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Tabla 58-3:** Cálculo y proyecciones de FM 2021-2023

<b>EMPRESA ALMACENES UNIHOGAR CÍA.LTDA</b>				
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>				
<b>CUENTAS FM</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Activos corrientes	301.960,90	306.334,78	309.286,88	312.691,95
(-) Pasivos corrientes	160.996,45	161.111,71	214.923,93	225.321,92
<b>FM</b>	<b>140.964,45</b>	<b>145.223,07</b>	<b>94.362,95</b>	<b>87.370,03</b>

**Fuente:** Estados financieros Unihogar

**Realizado por:** Paguay Chucho, Gina, 2022.

### **3.10.1 Resultados NOF proyectados**

En el cálculo de las necesidades operativas de fondos se obtuvo como resultado que los activos operativos que representan el volumen de inversión son mayores a los pasivos operativos que indica la financiación generada de los pasivos corrientes, para determinar las NOF se realizó la suma del efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios, aquello restado a las cuentas por pagar corrientes, por lo tanto las NOF para el año 2023 estará representada por 105.200,51 dólares, la cual es positivo y refleja la capacidad en activos que posee la empresa frente al fondo de maniobra que se obtuvo a través de la diferencia entre el activo corriente y pasivos corrientes, como resultado para el período 2023 un valor de 87.370,03 dólares y al ser el fondo de maniobra positivo, la empresa posee activos realizables y suficientes para atender las deudas futuras a corto plazo; por lo tanto la empresa Unihogar tiene la capacidad de pago necesaria; y no requiere acceder a financiamientos externos que pueden generar mayores costos y gastos. Todo el resultado positivo que se refleja en cada calculo indica que al implementar este modelo de gestión financiera generará mayores y mejores resultados financieros.

### 3.11 Proyección del estado de resultados, periodo 2021-2023.

Tabla 59-3: Estado de resultados proyectado 2021-2023

<b>ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<b>INGRESOS</b>				
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente 0% de IVA	722.432,98	830.797,93	897.261,76	969.042,70
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	4.863,77	5.593,34	6.040,80	6.524,07
Arrendamientos operativos	45.176,45	45.176,45	45.176,45	45.176,45
Otros ingresos	6.422,81	6.422,81	6.422,81	6.422,81
<b>Total Ingresos</b>	<b>778.896,01</b>	<b>887.990,52</b>	<b>954.901,82</b>	<b>1.027.166,03</b>
<b>COSTOS</b>				
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	309.585,80	309.585,80	309.585,80	309.585,80
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	473.004,05	532.794,31	572.941,09	616.299,62
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	250.848,18	250.848,18	250.848,18	250.848,18
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>531.741,67</b>	<b>591.531,93</b>	<b>631.678,71</b>	<b>675.037,24</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>247.154,34</b>	<b>296.458,59</b>	<b>323.223,11</b>	<b>352.128,79</b>
<b>GASTOS</b>				
Sueldos y salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	126.267,86	63.133,93	31.566,97	15.783,48
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	25.112,66	12.556,33	6.278,17	3.139,08
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	24.298,52	12.149,26	6.074,63	3.037,32
Honorarios profesionales y dietas	6.180,77	3.090,39	1.545,19	772,60
Jubilación Patronal	2.370,00	1.185,00	592,50	296,25
Desahucio	1.259,00	629,50	314,75	157,38



Gastos por depreciaciones del costo histórico de propiedades, planta y equipo	7.735,99	3.868,00	1.934,00	967,00
Promoción y publicidad	853,74	426,87	213,44	106,72
Transporte	2.883,98	1.441,99	721,00	360,50
Consumo de combustibles y lubricantes	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de viaje	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de gestión	1.042,08	521,04	260,52	130,26
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	2.763,01	1.381,51	690,75	345,38
Mantenimiento y reparaciones	2.112,25	1.056,13	528,06	264,03
Seguros y reaseguros	3.857,73	1.928,87	964,43	482,22
Impuestos, contribuciones y otros	3.692,57	1.846,29	923,14	461,57
Iva que se carga al costo o gasto	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios públicos	11.214,76	5.607,38	2.803,69	1.401,85
Otros gastos	5.281,83	2.640,92	1.320,46	660,23
Comisiones bancarias, honorarios, tasa entre otros	9.582,22	4.791,11	2.395,56	1.197,78
Intereses con instituciones financieras	5.776,45	2.888,23	1.444,11	722,06
Intereses pagados a terceros	2.887,77	1.443,89	721,94	360,97
<b>Total Gastos</b>	<b>245.173,19</b>	<b>122.586,60</b>	<b>61.293,30</b>	<b>30.646,65</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1.981,15</b>	<b>173.871,99</b>	<b>261.929,81</b>	<b>321.482,14</b>

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

#### **Análisis:**

El incremento de la utilidad del ejercicio en los periodos proyectados del 2021, 2022 y 2023, se debe al crecimiento del nivel de venta, compras y reducción de gastos administrativos, de ventas y financieros; obteniendo como resultado una utilidad rentable que generé mayor liquidez en la empresa, más aún poder así solventar las deudas y acumular las reservas financieras ante los acontecimientos futuros.

### 3.12 Igualación de cuentas, período 2021-2023:

**Tabla 60-3:** Ventas=Costo de venta

	2019	2021	2022	2023	V.A(\$)	V.R
					2023-2022	%
<b>Ventas</b>	727.296,75	836.391,26	903.302,56	975.566,77	72.264,21	8%
<b>Costo de venta</b>	531.741,67	591.531,93	631.678,71	675.037,24	43.358,52	6,86%

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

**Fórmula y cálculo:** Valor año 2  $(1+i)^n = \text{Valor año 1} (1+i)^n$

**AÑO 2023**

$$975.566,77 (1 + 0,08)^n = 675.037,24 (1 + 0,0686)^n$$

$$\log (975.566,77) + n \log (1,08) = \log (675.037,24) + n \log (1,0686)$$

$$n(\log (1,08) - \log (1,0686)) = \log (675.037,24) - \log (975.566,77)$$

$$n = \frac{\log(675.037,24) - \log(975.566,77)}{\log (1,08) - \log (1,0686)}$$

$$n = 123,31 \text{ años}$$

$$n = 0,31 * 12 = 3,72 \text{ meses}$$

#### 3.12.1 Resultados de la igualación de cuentas en el periodo 2021-2023.

En la proyección de las cuentas de ventas contra el costo de venta, para el período 2021 a 2023 es fundamental para conocer si el crecimiento en ventas fue de gran beneficio para la empresa, la misma que se obtuvo por medio de la estructuración de políticas financieras con el fin de incrementar rentabilidad y eficiencia financiera; por lo tanto se logró obtener como resultado en el cálculo de igualación de cuentas, en donde la empresa seguirá adquiriendo una rentabilidad muy significativa, ya que en 123 años y 3 meses; se comprobó que sus estrategias financieras fueron las indicadas y oportunas. Tan solo al ser un período muy extenso se comprueba que el modelo de gestión financiera era indispensable en la gestión administrativa, comercial y financiera de Almacenes Unihogar.

### 3.13 Proyección de las razones financieras, período 2021-2023

Tabla 61-3: Razones Financieras Proyectadas 2021-2023.

ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA.						
RAZONES FINANCIERAS						
RATIOS DE LIQUIDEZ			2019	2021	2022	2023
<b>Liquidez Corriente</b>	Activo corriente	=	1,88	1,90	1,44	1,39
	Pasivo Corriente					
<b>Prueba Ácida</b>	Activo corriente - Inventarios	=	0,32	1,90	1,44	1,39
	Pasivo Corriente					
RATIOS DE SOLVENCIA						
<b>Endeudamiento del Activo</b>	Pasivo Total	=	0,75	0,43	0,37	0,33
	Activo Total					
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	Pasivo Total	=	2,95	1,73	1,50	1,35
	Patrimonio					
<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	Patrimonio	=	0,31	0,31	0,31	0,31
	Activo Fijo Neto					
<b>Apalancamiento</b>	Activo Total	=	3,95	4,01	4,00	4,04
	Patrimonio					
<b>Apalancamiento Financiero</b>	(UAI/ Patrimonio)	=	3,95	4,16	4,15	4,20
	(UAI/ Activos Totales)					
RATIOS DE GESTIÓN						
<b>Rotación de cartera</b>	Ventas	=	17,89	6,35	4,78	4,83
	Cuentas por Cobrar					
<b>Rotación de Activo Fijos</b>	Ventas	=	1,11	1,26	1,36	1,45
	Activo Fijo					
<b>Rotación de Ventas</b>	Ventas	=	0,89	1,01	1,09	1,15
	Activo Total					
<b>Periodo Medio de Cobranza</b>	(Cuentas por cobrar * 365)	=	20,40	19	18	17
	Ventas					
<b>Periodo Medio de Pago</b>	(Cuentas y documentos por pagar * 365)	=	95,42	90	120	120
	Compras					
<b>Impacto Gastos y Ventas</b>	Gastos Administrativos y de Ventas	=	0,29	0,13	0,06	0,03
	Ventas					

<b>Rotación de Inventarios</b>	Costo de Ventas/ Inventario total promedio		1,22	2,1	2,3	2,4
<b>Impacto de la Carga Financiera</b>	Gastos Financieros	=	0,02	0,01	0,00	0,00
	Ventas					
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>						
<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	=	0,30%	20,98%	31,49%	38,03%
<b>Margen Bruto</b>	(Ventas Netas - Costo de Ventas)	=	26,89%	29,28%	30,07%	30,81%
	Ventas					
<b>Margen Operacional</b>	Utilidad Operacional	=	4,66%	22,69%	29,88%	33,36%
	Ventas					
<b>Rentabilidad Neta de Ventas</b>	Utilidad Neta	=	0,27%	20,79%	29,00%	32,95%
	Ventas					
<b>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</b>	(Utilidad Operacional)	=	16,44%	91,75%	129,83%	155,73%
	Patrimonio					
<b>Rentabilidad Financiera</b>	Utilidad Neta	=	0,96%	84,04%	125,99%	153,82%
	Patrimonio					

Fuente: Estados financieros Unihogar

Realizado por: Paguay Chucho, Gina, 2022.

### **Interpretación:**

Después de haber calculado las proyecciones de las razones financieras, su rentabilidad se encuentra óptima; gracias a la aplicación de las políticas establecidas, se logró optimizar sus recursos económicos y financieros de la empresa e inclusive se mejoró la rentabilidad de almacenes Unihogar.

#### **3.13.1 Resultados generales del marco propositivo**

Se pudo rediseñar la filosofía de la empresa como son la misión, visión, y también su estructura organizacional en la cual cada departamento ejecutará sus funciones; y la empresa buscará realizar inversiones en el futuro con el fin de incrementar su utilidad.

Posteriormente, se diseñó, un mapa de procesos con sus respectivas estrategias priorizando el diseño del modelo de gestión financiero, así también se estructuró los flujogramas de procesos para las ventas, otorgamiento de créditos, gestión de cobranzas, implementación de estrategias, las cuales ayudarán a generar una buena gestión administrativa y financiera en toda la organización.

Se calculó las necesidades operativas de fondos, y el fondo de maniobra, que dio como resultado que la empresa necesita fondo de efectivos para cubrir sus activos y por ello la empresa se financiaba con terceros, generando así mayores intereses a pagar en los años correspondientes. Para concluir se menciona que, en base a los resultados previos, se estableció políticas financieras eficientes; las cuales ayudarán a mejorar la rentabilidad financiera, por medio de la optimización de recursos económicos y financieros de la empresa Unihogar; cada una de las políticas se encuentran plasmados en gráficos, tablas e interpretaciones y todo aquello corresponde a los años 2021-2023. Los resultados plasmados son excelentemente buenos ya que muestran la estabilidad financiera que la empresa llegase a generar al implementar este modelo de gestión financiera.

## CONCLUSIONES

- La base del desarrollo del presente trabajo de investigación constituyó los problemas administrativos, económicos y financieros que afectan a la empresa; en base a los cuales se formularon los objetivos a seguir en el proceso de diseñar el modelo de gestión financiera; la fundamentación teórica permitió realizar una orientación más clara y proporcionó la base para la estructuración de un modelo de gestión financiera ajustado a la empresa Unihogar.
- En el marco metodológico, se determinó el nivel, diseño y el tipo de investigación; se utilizó la entrevista, así como una encuesta dirigida al personal y otra a clientes de la empresa para identificar aspectos importantes respecto de la situación económica de esta empresa. Esto permitió también identificar que no cuenta con un modelo de gestión financiera, no se han implementado estrategias financieras, sus políticas financieras no están correctamente estructuradas, no aplicó indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, no hay adecuada gestión de clientes, sus procesos no están definidos y su utilidad y liquidez se consideran muy bajas en relación al año anterior, sobre todo debido a la falta de estrategias de ventas que impulsen el incremento de sus ingresos. Para apoyar el diagnóstico fue necesario desarrollar la matriz MEFE y MEFI, la matriz FODA, y calcular las NOF, así como el cálculo del Fondo de maniobra, para determinar sus necesidades de financiamiento.
- En base a los resultados obtenidos, se procedió al diseño de un modelo de gestión financiera para almacenes Unihogar, periodo 2021, el cual parte del rediseño de la misión, visión y organigrama estructural de la empresa, la definición de los procesos que son fundamentales para la ejecución de actividades, y el planteamiento de políticas financieras que fueron proyectadas al igual que los ratios financieros hasta el periodo 2023; a fin de que la empresa genere una alta rentabilidad y eficiencia financiera, acorde a una adecuada toma de decisiones administrativas, económicas y financieras.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del siguiente modelo de gestión financiera para la empresa almacenes Unihogar, ubicada en la ciudad de Riobamba, la misma que debe implementarse sobre la marcha; pues tiene el sustento teórico y legal; está diseñada para contribuir al incremento de la rentabilidad y eficiencia financiera de la empresa.
- Desarrollar evaluaciones financieras que ayuden a determinar la situación que atraviesa la empresa, e identificar las irregularidades que existen en el entorno empresarial; y así tomar decisiones más favorables en torno a los problemas determinados. Establecer políticas de cobro a clientes con plazos más cortos y políticas de pago a proveedores, con plazos más extensos y con una correcta inversión en bienes que poseen un alto nivel de rotación, así también acceder a un financiamiento moderado con tasas de interés óptimas.
- Realizar las evaluaciones financieras, cada semestre por medio del cálculo de los indicadores financieros, NOF, Fondo de maniobra, la igualación de cuentas y los análisis tanto vertical como horizontal de los respectivos estados financieros; las cuales proporcionarán con claridad la situación económica y financiera que sobrelleva la empresa y sobre esta base tomar decisiones.
- Se sugiere a la empresa realizar un proceso de capacitación que involucre a todos y cada uno de los departamentos con la participación del personal administrativo y financiero, para programar la aplicación de las estrategias planteadas en el presente modelo con el objetivo de que logren incrementar la utilidad neta y liquidez de la empresa; en función de la estructura del modelo y la aplicación a cada proceso establecido en el presente trabajo de investigación

## BIBLIOGRAFÍA

- Baixardoc. (2016). Estados Financieros Projectados. Recuperado de:  
<https://baixardoc.com/documents/estados-financieros-proyectados-5c48ced058aba>
- Barron, A. (2020). Fundamentos de la Gestión financiera. Recuperado de:  
<https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-ciudad-madero/fisica-moderna/tema-i-fundamentos-de-la-gestion-financiera/17906223>
- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).  
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10644/6233>
- Betancourt, D. (2019). 5 fuerzas de Porter. [Entrada de blog]. Recuperado de:  
[www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter](http://www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter).
- Carguacundo, Y. (2016). “La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa “FABITEX” de la ciudad de Ambato año 2015”. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24073/1/T3807ig.pdf>
- Coba, G. (25 de Junio de 2020). Así serán las tendencias de consumo y negocios en la "nueva normalidad". Primicias. Recuperado de:  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/tendencias-consumo-negocios-nueva-normalidad/>
- Contreras, A. (2017). Análisis de Estados Financieros. Recuperado de:  
<https://silo.tips/download/analisis-de-estados-financieros>
- Duin, D. (2019). Modelo de gestión financiera para la toma de decisiones de inversión y financiamiento de la Empresa Electrodelgado en la ciudad de Riobamba en el periodo 2016-2018. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).  
Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13641>
- Escuela Europea de Dirección y Empresas. (2019). Eficiencia y eficacia: principales diferencias:  
Recuperado de: <https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>
- Finanlick. (2019). Qué es el fondo de maniobra y cómo se calcula. Recuperado de:  
<https://www.finanlick.es/que-es-el-fondo-de-maniobra-y-como-se-calcula-n-119-es>
- Franco, A. (2016). Foda comercial. Recuperado de:  
<https://proyectoeducativofrancocusme.wordpress.com/2016/05/23/foda-comercial/#:~:text=La%20matriz%20FODA%20es%20una,un%20momento%20determinado%20del%20tiempo.>



- Glucki, M. (2019). 7 tácticas financieras comprobadas que todo director de finanzas debe conocer. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://liquidcapitalcorp.com/es/blog-es/7-tacticas-financieras-comprobadas-que-todo-director-de-finanzas-debe-conocer/>
- Gómez, J. (01 de Julio de 2017). Políticas de financiamiento: Perspectivas y enfoque de las pequeñas empresas del municipio Riohacha. Económicas. Recuperado de: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/1790>
- González, A. (2017). Construcción de objetivos. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>
- Guía SCPM . (26 de Octubre de 2020). Metodología para la identificación, revisión y eliminación de barreras normativa. Recuperado de: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2020/10/Gui%CC%81a-metodologi%CC%81a-para-la-identificacio%CC%81n-revisio%CC%81n-y-eliminacio%CC%81n-de-barreras-normativas.pdf>
- Guzman, D. (2014). Valores Corporativos: Signo vital de su empresa. Recuperado de: <https://www.ucc.edu.co/cali/prensa/2014/PublishingImages/Paginas/Publicaciones-Talento-Humano,-Recursos-y-Gesti%C3%B3n-Humana/Valores%20Corporativos%20Signo%20vital%20de%20su%20empresa.pdf>
- Hidalgo, I. (2016). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de: <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Ibáñez, J. D. (2018). Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Grubaluzon Cía. Ltda., en el cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana. (Tesis de pregrado, Escuela Superior politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/12995>
- Lucidchart. (2020). Simbología de diagrama de flujo. Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo>
- Machado, F. (18 de Agosto de 2018). La inestabilidad política ha sido constante en 40 años de democracia. El Telégrafo. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/inestabilidad-politica-democracia-ecuador>
- Martínez, Á. (2013). Q INNOVACIÓN. Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial, 42-46. Recuperado de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128)
- Martínez, S. (2018). 5 Claves para mejorar a gestión financiera de tu empresa. Recuperado de <https://www.jasminsoftware.es/blog/gestion-financiera/>

- Melara, M. (2019). Análisis vertical y horizontal de estados financieros. Recuperado de:  
<https://contaestudio.com/analisis-vertical-horizontal/>
- Metodología. (2017). Tipos y niveles de investigación. Recuperado de:  
<http://devnside.blogspot.com/2017/10/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Murillo, P. (2014). “Análisis a los estados financieros del señor Jaime Cabrera Coronel en la ciudad de la Troncal, provincia de Cañar, periodo 2011-2012”. (Tesis de pregrado, Univesidad Nacional de Loja). Recuperado de:  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/5632/1/Palmenia%20Evelyn%20Si guencia%20Murillo.pdf>
- Nubox. (2020). Cómo hacer proyecciones financieras para tu Pyme. [Entrada de blog].  
Recuperado de: <https://blog.nubox.com/como-hacer-proyecciones-financieras>
- Ornelas, D. (2016). Investigación documental, de campo y experimental. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/danielrochaornelas/investigacin-documental-de-campo-y-experimental#:~:text=Utiliza%20los%20procedimientos%20%C3%B3gicos%20y,la%20base%20de%20lo%20fundamental.>
- Ospina, G. (2020). Razones financierasl. Recuperado de: <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>
- Paca, J. (2019). Modelo de gestión financiera para la Empresa Total Home, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2020.(Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13652>
- Parisi, A. (2004). ¿Qué son las Finanzas?. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127406/150%20Parisi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, L. (31 de Marzo de 2022). La gestión económica y financiera de la empresa.[Entrada de blog]. Recuperado de: [https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/#Las\\_finanzas\\_y\\_la\\_gestion\\_financiera](https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/#Las_finanzas_y_la_gestion_financiera)
- Pinar, C., & Rivas, S. (2007). Gestión financiera. Recuperado de:  
<https://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera2>
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). Fundamentos de administración. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/307466939\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion](https://www.researchgate.net/publication/307466939_Fundamentos_de_Administracion)
- Rey, A. (20 de Octubre de 2017). Necesidades operativas de fondos o NOF. Revista digital INESEM. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/nof-necesidades-operativas-fondos/>
- Rodríguez, G. (2016). “Propuesta de un plan financiero para incrementar la rentabilidad y liquidez en la Cooperativa de ahorro y crédito Educadores del Napo, en la ciudad de Tena, provincia de Napo, período 2015”. (Tesis de pregrado, Escuela Superior

- Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234592564.pdf>
- Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Venezolana de Gerencia. Recuperado de:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Ruiz, X. (2012). Análisis DOFA. Recuperado de:  
[http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf)
- Sánchez, B., & Osvaldo, E. (2020). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Recuperado de:  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Empre/bedoya\\_se/cap3.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Empre/bedoya_se/cap3.pdf)
- Sánchez, M. (2014). "Incidencia de las políticas y procedimientos financieros en la liquidez de la empresa multihormigones cía. Ltda. Durante el año 2012". (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20367/1/T2389i.pdf>
- Sandoval, D., & Vallejo, E. (2015). Modelo de Gestión Financiera para la empresa Ferrymaco de la ciudad de Tulcán. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1365>
- Solís, L. (2019). El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio. Recuperado de:  
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Suárez, N., Sáenz, J., & Mero, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. Dominio de las ciencias, 72-85. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Gina/Downloads/Dialnet-ElementosEsencialesDelDisenoDeLaInvestigacionSusCa-5802935.pdf>
- Supercias. (2011). Tabla de Indicadores. Recuperado de:  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Talancón, H. (2006). "Contribuciones a la Economía". "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", 1-16. Recuperado de:  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Tax Service & TFC Consultores Corporativos. (2020). Lo importante y urgente en materia tributaria durante la pandemia covid-19. Recuperado de:  
[https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/660/lo\\_importante\\_y\\_lo\\_urgente\\_covid\\_tfc\\_2\\_compressed.pdf](https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/660/lo_importante_y_lo_urgente_covid_tfc_2_compressed.pdf)

- Tellez, A. (2019). ¿Qué son las razones financieras y para qué sirven?. Recuperado de:  
[https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas\\_para\\_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/#Cual\\_es\\_la\\_importancia\\_de\\_las\\_razones\\_financieras](https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/#Cual_es_la_importancia_de_las_razones_financieras)
- Terrazas, R. (2009). Perspectivas. Modelo de gestión financiera para una organización. 55-72.  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Teruel, S. (2021). Control financiero. [Entrada de blog]. Recuperado de:  
<https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Toranzos, M. (08 de Marzo de 2020). Citi: “La incertidumbre marca el rumbo económico de Ecuador”. Expreso. Recuperado de: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/citi-incertidumbre-marca-rumbo-economico-ecuador-6494.html>
- Umpire, B. (2020). Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de las MYPE del sector comercial, rubro vidrierías del distrito de San Miguel, de la provincia de San Román, 2018. (Tesis de pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote). Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/16567>
- Vallejo, E., & Sandoval, D. (2015). Modelo de gestión financiera para la empresa Ferrymaco de la ciudad de Tulcán. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1365>
- Valor Compartido. (2021). La falta de consciencia agota los recursos naturales. Recuperado de:  
<https://valor-compartido.com/la-falta-de-consciencia-agota-los-recursos-naturales/>
- Vilcarromero, R. (2013). La Gestión en la producción. Recuperado de  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>
- Yaguachi, D., & Agila, Y. (2016). “Análisis y Evaluación Económica-Financiera de la empresa comercial LEXXUZ & CÍA de la Ciudad de Loja, período 2013-2014”. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/13502>
- Yáñez, J. , & Pazmiño, J. (2015). Revista Publicando. Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. Revista Publicando, 2(5), 163-183. Recuperado de:  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf\\_29](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29)



## ANEXOS

### Anexo A: RUC de la empresa

		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes	
<b>Razón Social</b> ALMACENES UNIHOGAR CIA. LTDA.		<b>Número RUC</b> 0691712494001	
<b>Representante legal</b> - VERA SANTILLAN LUIS FERNANDO			
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL		
<b>Inicio de actividades</b> 24/11/2004	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra	
<b>Fecha de constitución</b> 24/11/2004			
<b>Jurisdicción</b> ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> Si	
<b>Tipo</b> SOCIEDADES		<b>Agente de retención</b> Si	
<b>Domicilio tributario</b>			
<b>Ubicación geográfica</b>			
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO			
<b>Dirección</b>			
Calle: JUNIN Número: 20-28 Intersección: CINCO DE JUNIO Edificio: ZAFIRO Referencia: FRENTE AL MERCADO SAN ALFONSO			
<b>Actividades económicas</b>			
- 0451001 - VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS: VEHÍCULOS DE PASAJEROS, INCLUIDOS VEHÍCULOS ESPECIALIZADOS COMO: AMBULANCIAS Y MINIBUSES, CAMIONES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES, VEHÍCULOS DE ACAMPADA COMO: CARAVANAS Y AUTOCARAVANAS, VEHÍCULOS PARA TODO TERRENO (JEEPS, ETCÉTERA), INCLUIDO LA VENTA AL POR MAYOR Y AL POR MENOR POR COMISIONISTAS.			
- 0464911 - VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMÉSTICOS Y APARATOS DE USO DOMÉSTICO REFRIGERADORAS, COCINAS, LAVADORAS, ETCÉTERA. INCLUYE EQUIPOS DE TELEVISIÓN, ESTÉREOS (EQUIPOS DE SONIDO), EQUIPOS DE GRABACIÓN Y REPRODUCTORES DE CD Y DVD, CINTAS DE AUDIO Y VIDEO CDS, DVD GRABADAS.			
- 046631301 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN: PIEDRA, ARENA, GRAVA, CEMENTO, ETCÉTERA.			
- 046491301 - VENTA AL POR MAYOR DE MUEBLES DE HOGAR.			
- L68200202 - ACTIVIDADES DE ALOQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES).			
- 0465101 - VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFÉRICO.			
<b>Establecimientos</b>			
<b>Abiertos</b> 2	<b>Cerrados</b> 4		

**Razón Social**  
ALMACENES UNIHOGAR CIA. LTDA.

**Número RUC**  
0691712494001

### Obligaciones tributarias

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- 2011 DECLARACION DE IVA
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ANI
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

### Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2021001249201  
Fecha y hora de emisión: 29 de abril de 2021 04:54  
Dirección IP: 10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.









**Anexo D: Estados Financieros Almacenes Unihogar Cía.Ltda. 2019**

FORMULARIO 181		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE BALANZOS FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES			
CE	Nro	2019	GR	Nº de formularios que sustituye	Nº 0758570370
ET	RUC	28517264071	EST	Forma de distribución local	ALMACENES UNIHOGAR CIA LTDA.
<b>OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR</b>					
<b>CON PARTES RELACIONADAS LOCALES</b>					
	Operaciones de activo	000			0,00
	Operaciones de pasivo	004			0,00
	Operaciones de ingresos	005			0,00
	Operaciones de egresos	006			0,00
	Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007			0,00
<b>CON PARTES RELACIONADAS EN PAÍSES FISCALES JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES</b>					
	Operaciones de activo	008			0,00
	Operaciones de pasivo	009			0,00
	Operaciones de ingresos	010			0,00
	Operaciones de egresos	011			0,00
	Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012			0,00
<b>CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR</b>					
	Operaciones de activo	013			0,00
	Operaciones de pasivo	014			0,00
	Operaciones de ingresos	015			0,00

<b>TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS</b>		03	0.00
¿Suple alguna parte de aplicación del régimen de prorroga de beneficios?		06	NA
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Efectivo y equivalentes a efectivo		311	4982.87
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>			
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES</b>			
<b>RELACIONOS</b>			
Locales		312	0.00
Del exterior		313	0.00
(1) Debitora acumulada de valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)		314	0.00
<b>NO RELACIONOS</b>			
Locales		315	4982.71
Del exterior		316	0.00
(1) Debitora acumulada de valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)		317	7732.22
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>			
<b>ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE BIENES REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</b>			
Locales		318	0.00
Del exterior		319	0.00
<b>IMPUESTOS POR COBRAR</b>			
En debitivo		320	0.00
En activos diferidos de debitivo		321	0.00

**Anexo E:** Guía de entrevista al Gerente General de la empresa

***Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa “Unihogar Cía. Ltda.”***

**Nombre:** Eco. Luis Fernando Vera.

**Fecha:** 07/01/2021

**Lugar:** Empresa Unihogar Cía. Ltda.

1. ¿Qué tipos de estrategias financieras conoce y ha aplicado alguna de ellas?
2. ¿Cuáles son las políticas de cobro a clientes y de pago a proveedores?
3. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con una visión empresarial? ¿Por qué es importante?
5. ¿Usted como gerente considera indispensable los indicadores financieros en el análisis económico y financiero de la empresa?
6. ¿Qué tipos de indicadores conoce usted o cuales de ellas ha aplicado?
7. ¿Considera que se debe realizar una evaluación previa a una toma de decisiones?
8. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la empresa para prevenir problemas futuras o existentes?
9. ¿Cómo cree usted que sea el comportamiento de los siguientes factores: productos competitivos, decremento de clientes, diversos proveedores en el mercado nacional, medios de comunicación y publicitarios, productos innovadores; en la parte interna de la empresa?
10. ¿Cómo visualiza a su empresa después de 5 años?
11. ¿Cree usted que es importante el manejo correcto de los recursos que posee la empresa?
12. ¿Qué tan importante es para usted la utilidad que llegue a generar la empresa?
13. ¿De acuerdo a las ventas que tiene la empresa, cree usted que se ha obtenido una rentabilidad aceptable?
14. ¿La empresa tiene liquidez suficiente para responder a sus obligaciones?
15. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
16. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuirá al incremento de la rentabilidad y eficiencia financiera?

**Anexo F:** Cuestionario aplicado al el personal administrativo y financiero de la empresa

**EMPRESA “ALMACENES UNIHOGAR CÍA. LTDA”**

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada con fines académicos.

**OBJETIVO:** Obtener toda la información necesaria por parte del personal de la empresa Unihogar, con el fin de estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

N° de encuesta \_\_\_\_\_

- 1. ¿Conoce si la empresa dispone de misión, visión, organigrama, objetivos y metas?**
  - a) Si dispone
  - b) No dispone
  - c) Desconoce
- 2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos que haya atravesado la empresa?**
  - a) Si
  - b) No
- 3. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la empresa?**
  - a) Si
  - b) No
  - c) Desconoce
- 4. ¿Qué tan importante puede ser la capacidad empresarial para usted si el Estado de Resultados indica ganancia o pérdida?**
  - a) Muy importante
  - b) Poco importante
  - c) Sin importancia
- 5. ¿La empresa ha ejecutado capacitaciones para mejorar su desempeño en el trabajo?**
  - a) Si
  - b) No
- 6. ¿En caso de una disminución de venta, cuáles considera que son los aspectos que más intervienen?**
  - a) Aumento de la competencia
  - b) Incremento de precios
  - c) Crisis económica del país
  - d) Calidad de atención
- 7. ¿Usted considera que al incrementar las ventas se debe a al implemento de nuevas estrategias de ventas?**
  - a) Si
  - b) No

**8. ¿Qué opciones cree que es importante para incrementar las ventas en la empresa?**

- a) Renovación de la imagen
- b) Nuevas estrategias de ventas
- c) Promociones
- d) Implementar sucursales

**9. ¿Cuáles cree usted que son los aspectos que debería mejorar la empresa con respecto al otorgamiento de créditos a clientes?**

- a) Interés
- b) Plazo de pago
- c) Constatación de datos del cliente
- d) Registro y aprobación del crédito
- e) Promociones
- f) Otros aspectos ¿cuáles?

**10. ¿Cree usted que es importante el manejo correcto de los recursos que posee la empresa?**

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo

**11. ¿Qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?**

- a) Tardanza en los cobros
- b) Áreas Administrativas
- c) Atención al cliente
- d) Precio y calidad de productos
- e) Publicidad
- f) Crédito a clientes
- g) Otros aspectos

**12. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones empresariales?**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

**13. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?**

- a) Muy importante
- b) Poco importante
- c) Sin importancia

**14. ¿Se aplica indicadores para medir la gestión financiera?**

- a) Si
- b) No
- c) Desconoce

**15. ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de la empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?**

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Más o menos
- e) Insignificante

**Anexo G:** Cuestionario de preguntas para los clientes de la empresa

**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA UNIHOGAR CÍA. LTDA.**

**Tema:** Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de almacenes Unihogar Cía. Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021.

**Instructivo:** Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.

**1. ¿Está satisfecho con la atención recibida por parte de los colaboradores del almacén?**

- a) Si
- b) No

**2. ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el almacén?**

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Anualmente

**3. ¿La atención que recibe por parte del personal de la empresa es:**

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Malo

**4. ¿Por qué prefiere realizar las compras en este almacén?**

- a) Confianza
- b) Seguridad
- c) Calidad
- d) Ubicación
- e) Precio

**5. ¿En qué aspectos cree usted que los colaboradores del almacén fallan?**

- a) Atención
- b) Disponibilidad
- c) Amabilidad
- d) Respeto
- e) Seriedad

**6. ¿Ha presentado alguna vez quejas del servicio recibido por las personas que laboran en el almacén?**

- a) Si
- b) No

**7. ¿Han sido atendidas sus quejas?**

- a) Si
- b) No
- c) A veces

**8. ¿Recomendaría usted nuestro almacén?**

- a) Si
- b) No

**Anexo H:** Aplicación de encuestas al personal administrativo y financiero de la empresa





Anexo I: Aplicación de encuestas a los clientes de la empresa









Anexo J: Cálculos y proyecciones EXCEL

ALMACENES UNIHOGAR CIA. LTDA.				
BALANCE GENERAL				
	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>ACTIVOS</b>				
5 Activo Corriente				
6 Efectivo y equivalentes al efectivo	4.968,97	6.459,66	8.397,56	10.916,83
7 Cas. y doc. por cobrar corrientes	40.652,71	43.535,90	44.550,10	45.435,90
8 (-) Deterioro acumulado del valor de ctas. y doc. por cobrar	7.732,22	7.732,22	7.732,22	7.732,22
9 Activos por impuestos corrientes (IVA) (Imp. Renta)	9.751,76	9.751,76	9.751,76	9.751,76
10 Inventarios	250.848,18	250.848,18	250.848,18	250.848,18
11 Gastos pagados por anticipado (prepagados)	3.471,50	3.471,50	3.471,50	3.471,50
12 <b>Total Activos Corrientes</b>	<b>301.960,90</b>	<b>306.334,78</b>	<b>309.286,88</b>	<b>312.691,95</b>
<b>Activos no Corrientes</b>				
14 Terrenos	226.137,42	226.137,42	226.137,42	226.137,42
15 Edificios y otros inmuebles	286.680,50	286.680,50	286.680,50	286.680,50
16 Muebles y Enseres	17.938,61	21.938,61	21.938,61	31.938,61
17 Equipo de computación	23.033,05	26.033,05	26.033,05	26.033,05
18 Vehículos, equipos de transporte y camiónero móvil	100.619,22	104.119,22	104.119,22	104.119,22
19 Otras propiedades, planta y equipo	131,51	131,51	131,51	131,51
20 (-) Deterioración acumulada de propiedades, planta y equipo	163.774,28	163.774,28	163.774,28	163.774,28
				30%
				1.490,69
				1.937,90
				2.519,27









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

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 31 / 05 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Gina Paulina Paguay Chucho
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Licenciada en Finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

05 / 05 / 2022

0816-DBRA-UTP-2022