



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN ALMACENES MEGAHOJAR, UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: JIMMY DAVID QUISHPI ARÉVALO

DIRECTOR: ING. CASTELO SALAZAR ÁNGEL GERARDO

Riobamba – Ecuador

2022

© 2021, Jimmy David Quishpi Arévalo

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

Yo, Jimmy David Quishpi Arévalo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 31 de enero del 2022




A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jimmy David Quishpi Arévalo', with a stylized flourish at the end.

Jimmy David Quishpi Arévalo

C.I.: 060426910-0

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 ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN ALMACENES MEGAHOGAR, UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por el señor: **JIMMY DAVID QUISHPI ARÉVALO**, 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. Luis Alberto Esparza Córdova PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-06-01
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-06-01
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-06-01

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación representa la culminación de toda una carrera, que sin duda no hubiera sido posible sin el apoyo de personas importantes en mi vida. A mi madre que con sus enseñanzas y amor me educo para ser una persona de bien. A mi padre que con su ejemplo, dedicación y esfuerzo me demostró que todo en esta vida es posible si tienes la determinación necesaria. A mi hermana y el resto de mi familia que fueron el apoyo y la motivación para culminar mi carrera. Si ahora soy alguien fuerte e inteligente, es por qué me criaron personas más fuertes e inteligentes que yo, y ellos son mis padres, a quienes les debo todo.

Jimmy David

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de formar parte de tan reconocida institución, a la cual llevo con cariño y aprecio. A la carrera de Finanzas por haberme dado la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil y encaminarme en para ser un profesional de excelencia. Al personal docente que compartió sus conocimientos y enseñanzas para la formación de un profesional de excelencia con calidad humana.

Agradezco a los miembros de mi tribunal tanto como al ing. Ángel Gerardo Castelo que tuve el agrado de conocer desde mi primer momento en la politécnica, en la unidad de admisión y nivelación, y es de agrado para mí culminar con su apoyo. Al Ing. Ángel Bolívar Burbano, por su paciencia y guía para poder culminar con éxitos el trabajo realizado.

Agradezco a toda persona que conocí durante mi vida universitaria, personas que marcaron mi vida, a quienes tendré siempre en alta estima. A mis amigos que cultive en el transcurso de toda mi vida, sé que siempre cuento con ellos y de ellos aprendí a ver la vida con otros ojos. A mí, por haberme permitido experimentar y aprender de cada enseñada de la vida, por mi trabajo arduo, por creer en mí y no rendirme, por tratar de dar más de lo que recibo, por tratar de hacer el bien más que mal, por dejar una huella en las personas que me rodean, por ser como soy.

Por último, pero más importante, tengo que agradecer al hombre que guía mis pasos, Dios, porque no soy nada sin él.

Jimmy David

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIX
RESUMEN.....	XX
ABSTRACT.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Sistematización del problema.....	5
<i>1.3.1. Delimitación del problema.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.1.1. Delimitación del espacio temporal.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.1.2. Delimitación del espacio geográfico.....</i>	<i>5</i>
1.4. Objetivos.....	5
<i>1.4.1. Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i>1.4.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
1.5. Justificación.....	6
<i>1.5.1. Justificación teórica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.2. Justificación metodológica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.3. Justificación práctica social.....</i>	<i>6</i>
1.6. Antecedentes de investigación.....	6
<i>1.6.1. Antecedentes históricos.....</i>	<i>6</i>

1.7.	Marco teórico.....	7
1.7.1.	<i>El papel de las finanzas</i>	7
1.7.2.	<i>Finanzas administrativas</i>	8
1.7.3.	<i>La empresa.....</i>	8
1.7.3.1.	<i>Funciones de la empresa.....</i>	8
1.7.3.2.	<i>El entorno de la empresa</i>	9
1.7.3.3.	<i>Productividad empresarial</i>	9
1.7.4.	<i>Gestión administrativa.</i>	9
1.7.5.	<i>Las funciones administrativas</i>	10
1.7.6.	<i>Gestión financiera.....</i>	10
1.7.7.	<i>Modelos de gestión.....</i>	10
1.7.7.1.	<i>Objetivo</i>	11
1.7.7.2.	<i>Propósito.....</i>	11
1.7.8.	<i>Modelo de gestión financiera.....</i>	11
1.7.9.	<i>Importancia del modelo de gestión financiera</i>	11
1.7.10.	<i>Modelo de gestión administrativa</i>	12
1.7.11.	<i>Importancia del Modelo de Gestión Administrativa.....</i>	12
1.7.12.	<i>Estructura de un modelo de gestión financiera.....</i>	12
1.7.13.	<i>Información básica de la empresa.....</i>	13
1.7.13.1.	<i>Misión empresarial.....</i>	13
1.7.13.2.	<i>Visión empresarial.....</i>	14
1.7.13.3.	<i>Principios empresariales</i>	14
1.7.14.	<i>Evaluación y diagnóstico</i>	14
1.7.15.	<i>Análisis económico</i>	15
1.7.16.	<i>Método para el análisis financiero vertical</i>	15
1.7.17.	<i>Método para el análisis financiero horizontal.....</i>	15
1.7.18.	<i>Método para análisis mediante razones financieras</i>	15
1.7.19.	<i>Planeación Estratégica</i>	15
1.7.19.1.	<i>Planificación.....</i>	16

1.7.19.2.	<i>Organización</i>	16
1.7.19.3.	<i>Dirección</i>	16
1.7.19.4.	<i>Control</i>	16
1.7.20.	<i>Estructura organizacional.</i>	17
1.7.21.	<i>Indicadores de gestión</i>	17
1.7.21.1.	<i>Características de los indicadores</i>	17
1.7.21.2.	<i>Clasificación de las razones financieras</i>	17
1.7.22.	<i>Razón de liquidez</i>	18
1.7.22.1.	<i>Razón corriente o circulante</i>	18
1.7.22.2.	<i>Solvencia</i>	18
1.7.22.3.	<i>Prueba acida</i>	18
1.7.22.4.	<i>Prueba del super acido</i>	19
1.7.22.5.	<i>Capital del trabajo neto</i>	19
1.7.22.6.	<i>Razones de endeudamiento</i>	20
1.7.22.7.	<i>Razón de deuda o nivel de endeudamiento</i>	20
1.7.22.8.	<i>Razón endeudamiento financiero</i>	20
1.7.22.9.	<i>Razón endeudamiento a corto plazo</i>	21
1.7.22.10.	<i>Razón de financiación a largo plazo</i>	21
1.7.22.11.	<i>Estructura del capital</i>	21
1.7.23.	<i>Indicadores de gestión</i>	21
1.7.23.1.	<i>Rotación de cartera</i>	22
1.7.23.2.	<i>Período promedio de cobro</i>	22
1.7.23.3.	<i>Rotación de inventarios</i>	22
1.7.23.4.	<i>Período de inventarios</i>	23
1.7.23.5.	<i>Ciclo de Caja</i>	23
1.7.23.6.	<i>Rotación de la inversión</i>	23
1.7.23.7.	<i>Rotación del capital de trabajo</i>	24
1.7.24.	<i>Razones de rentabilidad</i>	24
1.7.24.1.	<i>Margen de utilidad bruta</i>	24

1.7.24.2.	<i>Margen de utilidad neta</i>	25
1.7.24.3.	<i>Margen de utilidad operacional</i>	25
1.7.24.4.	<i>Rendimiento del patrimonio</i>	25
1.7.24.5.	<i>Rendimiento del activo total o rentabilidad del activo total</i>	26
1.7.25.	<i>Informe financiero</i>	26
1.7.26.	<i>Análisis interno y del entorno</i>	27
1.7.27.	<i>Evaluación externa matriz MEFE</i>	27
1.7.28.	<i>Evaluación interna matriz MEFI</i>	28
1.7.28.1.	<i>La matriz MEFI se elabora en cinco pasos:</i>	28
1.7.28.2.	<i>Análisis DOFA</i>	29
1.7.29.	<i>Análisis FODA</i>	29
1.7.30.	<i>Diseño de un modelo FODA</i>	29
1.7.30.1.	<i>Fortalezas de la empresa</i>	30
1.7.30.2.	<i>Oportunidades de la empresa</i>	30
1.7.30.3.	<i>Debilidades de la empresa</i>	31
1.7.30.4.	<i>Amenazas de la empresa</i>	31
1.7.30.5.	<i>Organigrama estructural</i>	31
1.7.31.	<i>Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero</i>	31
1.7.31.1.	<i>Asignación de responsabilidades</i>	31
1.7.31.2.	<i>Objetivos de la propuesta del modelo de gestión</i>	31
1.7.31.3.	<i>Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera</i>	32
1.7.31.4.	<i>Plan operativo de implementación de estrategias</i>	32
1.7.31.5.	<i>Sistema de seguimiento y control mediante semáforos</i>	32
1.7.32.	<i>Proyecciones financieras</i>	32
1.8.	<i>Marco conceptual</i>	33
 CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO		34
2.1.	<i>Enfoque de investigación</i>	34

2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	34
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	34
2.1.2.1.	<i>Enfoque de carácter mixto.</i>	34
2.2.	<i>Nivel de investigación</i>	34
2.2.1.	<i>Nivel descriptivo</i>	34
2.2.2.	<i>Nivel Explicativo</i>	34
2.2.3.	<i>Investigación descriptivo y explicativo</i>	35
2.3.	<i>Diseño de investigación</i>	35
2.4.	<i>Tipo de estudio</i>	35
2.4.1.	<i>Estudio documental</i>	35
2.4.2.	<i>Estudio de campo</i>	35
2.4.3.	<i>Estudio aplicativo</i>	35
2.5.	<i>Población y muestra</i>	36
2.5.1.	<i>Población de la empresa Almacenes Mega Hogar.</i>	36
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	36
2.6.1.	Métodos	36
2.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	37
2.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>	37
2.6.2.	Técnicas	37
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i>	37
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	37
2.6.2.3.	<i>Observación</i>	37
2.6.3.	Instrumentos	38
2.6.3.1.	<i>Guía de entrevista</i>	38
2.6.3.2.	<i>Guía de encuesta</i>	38
2.6.3.3.	<i>Guía de observación</i>	38
2.7.	Idea a defender	38
2.8.	Variables	39
2.8.1.	<i>Variable Independiente</i>	39

2.8.2.	<i>Variable Dependiente</i>	39
CAPÍTULO III MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .40		
3.1.	Resultados	40
3.1.1.	<i>Entrevista al gerente de la empresa Almacenes Mega Hogar</i>	40
3.1.2.	<i>Resultados generales de la entrevista.</i>	42
3.1.3.	<i>Encuesta aplicada al personal de la empresa Almacenes Mega Hogar</i>	43
3.1.4.	<i>Encuesta al personal de la empresa Almacenes Mega Hogar</i>	44
3.1.5.	<i>Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa.</i>	61
3.2.	Evaluación financiera	63
3.2.1.	<i>Análisis horizontal y vertical de los estados financieros</i>	63
3.2.2.	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal</i>	67
3.2.3.	<i>Estructura económica financiera</i>	74
3.2.4.	<i>Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta</i>	77
3.2.5.	<i>Resultados Ventas=Costo de venta</i>	77
3.2.6.	<i>Evaluación financiera del estado de resultados</i>	78
3.2.7.	<i>Razones financieras</i>	80
3.2.7.1.	<i>Resultados indicadores de liquidez</i>	81
3.2.7.2.	<i>Resultados indicadores de solvencia</i>	82
3.2.7.3.	<i>Resultados indicadores de gestión</i>	82
3.2.7.4.	<i>Resultados indicadores de rentabilidad</i>	82
3.2.8.	<i>Resultados generales de evaluación financiera</i>	83
3.3.	Diagnóstico situacional de la empresa	84
3.3.1.	<i>Macro entorno</i>	84
3.3.2.	<i>Micro entorno</i>	85
3.3.3.	<i>Análisis interno</i>	86
3.3.4.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos MEFE</i>	87
3.3.5.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos MEFI</i>	88
3.3.6.	<i>Matriz FODA</i>	89
3.3.7.	<i>Diseño de las estrategias DOFA</i>	90

3.4.	Discusión de resultados	91
3.5.	Propuesta	91
3.6.	Modelo de gestión administrativo financiero	91
3.6.1.	<i>Presentación.....</i>	<i>91</i>
3.6.2.	<i>Contenido</i>	<i>92</i>
3.6.3.	<i>Antecedentes.....</i>	<i>92</i>
3.6.3.1.	<i>Logotipo.....</i>	<i>93</i>
3.6.4.	<i>Planificación</i>	<i>93</i>
3.6.4.1.	<i>Misión</i>	<i>93</i>
3.6.4.2.	<i>Visión.....</i>	<i>93</i>
3.6.4.3.	<i>Valores Institucionales.....</i>	<i>93</i>
3.6.4.4.	<i>Objetivos.....</i>	<i>94</i>
3.6.5.	<i>Organización.....</i>	<i>95</i>
3.6.6.	<i>Ejecución.....</i>	<i>96</i>
3.6.6.1.	<i>Mapa de Procesos.....</i>	<i>96</i>
3.6.7.	<i>Diseño de flujogramas de procesos.....</i>	<i>97</i>
3.6.7.1.	<i>Proceso 1: Control de mercadería.....</i>	<i>97</i>
3.6.7.2.	<i>Proceso 2: Ventas</i>	<i>100</i>
3.6.7.3.	<i>Proceso 3: Evaluación del cliente.....</i>	<i>103</i>
3.6.7.4.	<i>Proceso 4: Otorgamiento de crédito</i>	<i>105</i>
3.6.7.5.	<i>Proceso 5: Gestión de cobranzas.....</i>	<i>107</i>
3.6.7.6.	<i>Proceso 6: Implementación de estrategias administrativas financieras.....</i>	<i>109</i>
7.6.8.	<i>Plan operativo anual.....</i>	<i>111</i>
7.6.9.	<i>Estrategias aplicadas para la estimación de las proyecciones</i>	<i>112</i>
7.6.10.	<i>Seguimiento y control</i>	<i>114</i>
7.6.10.1.	<i>Estrategias financieras No 1.....</i>	<i>116</i>
7.6.10.2.	<i>Política financiera No 2.....</i>	<i>116</i>
7.6.10.3.	<i>Política financiera No 3.....</i>	<i>117</i>
7.6.10.4.	<i>Política financiera No 4.....</i>	<i>117</i>

7.6.10.5.	<i>Política financiera No 5</i>	118
7.6.10.6.	<i>Política financiera No 6</i>	119
7.6.10.7.	<i>Política financiera No 7</i>	119
7.6.10.8.	<i>Política financiera No 8</i>	120
7.6.10.9.	<i>Política financiera No 9</i>	120
7.6.10.10.	<i>Política financiera No 10</i>	121
7.6.11.	<i>Proyecciones</i>	122
3.6.11.1.	<i>Proyección balance general 2022-2024</i>	122
3.6.11.2.	<i>Proyección estado de resultados 2022-2024</i>	124
3.6.11.3.	<i>Igualación de cuentas periodo 2022 ventas = costo de venta</i>	125
3.6.11.4.	<i>Proyección de razones financieras, período 2022-2024</i>	126
3.7.	Resultados generales del marco propositivo	127
3.8.	CONCLUSIONES	129
3.9.	RECOMENDACIONES	130

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Propuesta de la estructura de un modelo de gestión administrativo y financiero	13
Tabla 2-2:	Universo poblacional de la empresa _____	36
Tabla 3-3:	Nómina del personal _____	43
Tabla 4-3:	Encuestas, pregunta 1 _____	44
Tabla 5-3:	Encuestas, pregunta 2 _____	45
Tabla 6-3:	Encuestas, pregunta 3 _____	46
Tabla 7-3:	Encuestas pregunta 4 _____	47
Tabla 8-3:	Encuestas pregunta 5 _____	48
Tabla 9-3:	Encuestas, pregunta 6 _____	49
Tabla 10-3:	Encuestas, pregunta 7 _____	53
Tabla 11-3:	Encuestas pregunta 8 _____	55
Tabla 12-3:	Encuestas pregunta 9 _____	56
Tabla 13-3:	Encuestas pregunta 10 _____	57
Tabla 14-3:	Encuestas pregunta 11 _____	59
Tabla 15-3:	Encuestas pregunta 12 _____	60
Tabla 16-3:	Balance general _____	63
Tabla 17-3:	Estado de resultados _____	66
Tabla 18-3:	Estructura económica _____	74
Tabla 19-3:	Igualación de cuentas _____	77
Tabla 20-3:	Razones financieras _____	80
Tabla 21-3:	Macro entorno _____	84
Tabla 22-3:	Micro entorno _____	85
Tabla 23-3:	Análisis interno _____	86
Tabla 24-3:	MEFE _____	87
Tabla 25-3:	MEFI _____	88
Tabla 26-3:	DOFA _____	90
Tabla 27-3:	Contenido del modelo de gestión administrativo financiero _____	92
Tabla 28-3:	POA _____	111
Tabla 29-3:	Seguimiento y control de cuentas mediante semáforos 2022. _____	114
Tabla 30-3:	Estrategias financieras No 1 _____	116
Tabla 31-3:	Estrategias financieras No2 _____	116
Tabla 32-3:	Estrategias financieras No 3 _____	117
Tabla 33-3:	Estrategias financieras No 4 _____	118
Tabla 34-3:	Estrategias financieras No 5 _____	118

Tabla 35-3: Estrategias financieras No 6 _____	119
Tabla 36-3: Estrategias financieras No 7 _____	119
Tabla 37-3: Estrategias financieras No 8 _____	120
Tabla 38-3: Estrategias financieras No 9 _____	121
Tabla 39-3: Estrategias financieras No 10 _____	121
Tabla 40-3: Proyección balance general _____	122
Tabla 41-3: Proyección estado de resultados _____	124
Tabla 42-3: Proyección de las razones financieras _____	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Logotipo de la empresa	93
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Diseño de un modelo FODA _____	30
Gráfico 2-3:	Pregunta 1 _____	44
Gráfico 3-3:	Pregunta 2 _____	45
Gráfico 4-3:	Pregunta 3 _____	46
Gráfico 5-3:	Pregunta 4 _____	47
Gráfico 6-3:	Pregunta 5 _____	48
Gráfico 7-3:	Pregunta 6 _____	50
Gráfico 9-3:	Pregunta 8 _____	55
Gráfico 12-3:	Pregunta 11 _____	59
Gráfico 13-3:	Pregunta 12 _____	60
Gráfico 14-3:	Activos, análisis vertical _____	67
Gráfico 15-3:	Activos, análisis horizontal _____	68
Gráfico 16-3:	Pasivos, análisis vertical _____	69
Gráfico 17-3:	Pasivos, análisis horizontal _____	70
Gráfico 18-3:	Patrimonio, análisis vertical _____	71
Gráfico 19-3:	Patrimonio, análisis horizontal _____	71
Gráfico 20-3:	Pasivos + Patrimonio análisis vertical _____	72
Gráfico 21-3:	Pasivos + Patrimonio, análisis horizontal _____	73
Gráfico 22-3:	Estructura financiera análisis vertical _____	75
Gráfico 23-3:	Estructura financiera análisis horizontal _____	75
Gráfico 24-3:	Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta _____	77
Gráfico 25-3:	Evaluación financiera del estado de resultados análisis vertical _____	78
Gráfico 27-3:	FODA _____	89
Gráfico 29-3:	Mapa de Procesos _____	96
Gráfico 30-3:	Flujograma de procesos de adquisición de mercadería _____	99
Gráfico 31-3:	Flujograma del proceso de venta _____	102
Gráfico 32-3:	Evaluación del cliente _____	104
Gráfico 33-3:	Flujograma de otorgamiento de crédito _____	106
Gráfico 35-3:	Implementación de estrategias administrativas financieras _____	110
Gráfico 36-3:	Igualación de cuentas periodo 2022 _____	125

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC

ANEXO B: ENTREVISTA A GERENTE

ANEXO C: ENCUESTAS AL PERSONAL

ANEXO D: CÁLCULOS EXCEL

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar, Con el propósito de mejorar la gestión de los recursos económicos de la empresa. La recopilación de información para el establecimiento de las bases teóricas se da mediante el uso del método inductivo y deductivo, en cambio para la recopilación de información de la empresa se requirió el uso entrevistas y encuestas aplicadas al nivel productivo y administrativo de la empresa, en donde se evidencia la inexistencia de un modelo de gestión, consecuentemente se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió identificar la variación de valores iniciando con la cuenta de activos que para el año 2019 conformaba el 73.09% del total de la empresa reduciéndose al final del periodo analizado el 2021 a un 60.82%, se ejecutó un diagnóstico situacional mediante el uso de la matriz FODA, dando lugar a conocer la situación actual de la empresa de forma administrativa. Gracias a los resultados obtenidos se establece la propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero, estableciendo el diseño de la filosofía empresarial, el establecimiento de un mapa de procesos, la creación de flujogramas que permitan explicar el funcionamiento de las actividades empresariales, un plan operativo anual en base a las estrategias propuestas, un sistema control que permita el cumplimiento de las proyecciones. Se concluye gracias a todas las actividades realizadas se obtiene como resultado un modelo de gestión administrativo y financiero que permitirá la mejora de la gestión de recursos económicos en la empresa. Se recomienda que el modelo de gestión administrativo y financiero sea socializado con todo el personal a fin de mejorar el desarrollo de la empresa Almacenes Mega Hogar.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <MATRIZ FODA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.



REVISADO

13 JUN 2022

Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MEdA
(ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)

13-06-2022

1216-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The following research work had the objective of proposing an administrative and financial management model for the company Almacenes Mega Hogar, to improve the management of the company's economic resources. The collection of information for the establishment of the theoretical bases is given through the use of the inductive and deductive methods, instead of the collection of information from the company, it was required the use of interviews and surveys applied to the productive and administrative level of the company, where it is evident the non-existence of a management model, consequently a financial evaluation was made, which allowed to identify the variation of values starting with the assets account that for the year 2019 conformed 73.09% of the company's total, reducing to 60.82% at the end of the period analyzed in 2021. A situational diagnosis was carried out using the SWOT matrix, which revealed the company's current situation administratively. Thanks to the results obtained, the proposal of an administrative and financial management model is established, establishing the design of the business philosophy, the establishment of a process map, the creation of flow charts that allow explaining the operation of the business activities, an annual operating plan based on the proposed strategies, a control system that allows the fulfillment of the projections. It is concluded that thanks to all the activities carried out, the result is an administrative and financial management model that will allow the improvement of the management of economic resources in the company. It is recommended that the administrative and financial management model be socialized with all the personnel to improve the development of the company Almacenes Mega Hogar.

Key words: <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <OPTIMIZATION OF ECONOMIC RESOURCES>, <FINANCIAL EVALUATION>, <WOTDA MATRIX>, <ENTERPRISE PHILOSOPHY>, <ANNUAL OPERATIONAL PLAN>, <FINANCIAL STRATEGIES AND PROJECTIONS>.



Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barreno

0603925611

INTRODUCCIÓN

La acción para lograr la estabilidad empresarial se encuentra a raíz de tener una adecuada estructura administrativa, el individuo a cargo de la entidad deberá tener la capacidad y el conocimiento de poder asumir y enfrentarse a retos, comprometiendo a todo el personal y miembros que laboren de forma conjunta y unificada, actividad que será evidenciada con el desarrollo y crecimiento de recursos empresariales, dado el contexto el contenido del presente trabajo investigativo, estará enfocado a la propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero, con la información recopilada de la empresa Almacenes Mega Hogar quien es una entidad comercializadora de una gran gama de productos para el hogar; como electrodomésticos, muebles, tecnología etc. Ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, el contenido se realizará tomando como base la estructura bibliográfica que abarcan: páginas preliminares, tres capítulos que se detallan a continuación debido a la amplitud de su contenido, la culminación de la investigación se dará con el aporte de conclusiones y recomendaciones, finalmente los anexos servirán como prueba de la investigación realizada.

A razón de cumplimiento de la estructura de investigación, se da inicio al primer capítulo el cual se denomina marco teórico, capítulo caracterizado por la recopilación de información teórica verídica, también contendrá partes de la estructura investigativa que definirá el tipo de investigación, idea que se defenderá y las variables que participaran, todo en concordancia a los temas necesarios para poder enriquecer la investigación.

Se da inicio al segundo capítulo de la investigación cuyo nombre es marco metodológico, capítulo caracterizado por la definición del enfoque, nivel y diseño investigativo, también se aclara el tipo de tipo de estudio a ser usado aplicado a un universo poblacional, que del mismo saldrá una muestra que sirva para la recolección de información y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que permitan proporcionar el diseño del modelo de gestión administrativo y financiero.

Para acercarse a la culminación de los 3 capítulos principales, el tercero lleva como nombre marco de resultados y discusión de resultados, donde se presenta de forma detallada la propuesta ofrecida en el modelo de gestión administrativo y financiero, junto con el diagnóstico financiero y evaluación mediante la matriz FODA, proyecciones de los estados financieros de la empresa hasta el año 2024.

Para la culminación de la investigación se iniciará con la presentación de las conclusiones de forma resumida, presentando los resultados encontrados en menciones anteriores, seguido por las recomendaciones, y finalmente los anexos que servirán como constancia de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el marco mundial las Pequeñas y Medianas Empresas se caracterizan por la ser la principal fuente generadora de empleos, según lo afirma el (Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, 2018), en un artículo en donde hacen mención a las PYMES, estableciendo que son las responsables del 60% y 70% de creación de plazas de trabajo, con un aporte del 50% del producto interno bruto mundial, con tal importancia que se les proporciona el sobrenombre referencial de la espina dorsal para el flujo de la economía en el mundo.

De forma intermedia de referencia se presenta que las PYMES corresponden a un 99% del total de negocios en Ecuador, derribándose a continuación en un 90.78% de microempresas, las empresas pequeñas se ubican en un 7.22% y finalmente las empresas medianas con un valor de 1.55%, según (El Universo, 2019)

Con valores exuberantes en la caída de la derivación de las Pequeñas y Medianas Empresas que surgen de la referencia de valores de presentados anteriormente se afirma que las cifras anteriores demuestran que un gran porcentaje de las empresas del país tienen un crecimiento lento o están estancadas. Las razones por las que una empresa llega al denominado estancamiento ocurren debido a que se atraviesa por un mundo globalizado, permitiendo que los mercados sufran cambios o actualizaciones día tras día, es deber de las empresas variar las estrategias para enfrentarse a un mundo cambiante, rápido y automatizado.

De forma generalizada los propietarios de las Pequeñas Y Medianas Empresas, no tienen conocimiento de gestión empresarial, dando paso al funcionamiento empírico, en donde no buscan innovarse ni salir de su zona de confort, eligiendo procesos administrativos incompletos y enfrentándose a una toma de decisiones con alto nivel perjudicial. En forma específica referenciada a una empresa con una toma de decisiones sin considerar un futuro, siempre será perjudicial para el desarrollo y avance empresarial, dado que se realiza sin un objetivo claro y comúnmente sin un proceso de control, generando como consecuencia efectos negativos en el desarrollo de la empresa, mismos que permiten criticar la gestión administrativa, e incluso generando problemas comunes para las pequeñas y medianas empresas como bajo posicionamiento en el mercado, y estancamiento económico pronosticando la quiebra de la empresa.

En contexto las Pymes que se desarrollan en el mercado ecuatoriano se enfrentan a una variedad de competidores, en donde los que posean un crecimiento limitado por una administración empírica atravesarán dificultades, orillando al estancamiento y quiebra. Por lo contrario, una empresa donde exista una estructura administrativa funcional, planeada y pronosticada acorde con el cumplimiento de metas en un periodo de tiempo; obtendrán una ventaja en el mercado competitivo, es ahí donde radica la importancia de un modelo de gestión administrativo y financiero que oriente los pasos de la empresa.

Almacenes Mega Hogar es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar como línea blanca, línea café, tecnología, colchones, motos y variedad en artículos de juguetería; se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, en las calles Chile entre Carabobo y Rocafuerte sector Santa Rosa.

La empresa Almacenes Mega Hogar, incluye en sus actividades de subsistencia métodos de producción y desempeño de manera informal, sin base metodológica, esperando de forma optimista el mejor resultado, que en algunas ocasiones no se presentó como un escenario positivo y hace que se cuestionen las decisiones que orillaron a escenarios negativos, pero también en otras ocasiones los métodos utilizados elevan la producción en ventas, generando un ambiente de abundancia en los niveles de ingresos de la empresa.

La empresa al momento realiza el proceso de toma de decisiones basados en la experiencia de una sola persona, comprometiendo los recursos económicos, debido a dificultad de pronosticar el resultado de cada una de las dediciones tomadas, mismas que ignoran la importancia de cumplir objetivos. Dada esta razón se presentan los problemas de la empresa los cuales son: la falta de una misión, visión y valores empresariales, una falta una estructura organizacional, inexistencia de flujos de procesos de planificación, organización y dirección. Inconvenientes de gran importancia al momento de enfrentarse a las actividades diarias. Al no existir un modelo de gestión administrativo-financiero que permita el desarrollo y crecimiento de la Empresa con la optimización y destinación de recursos, la empresa queda al borde la inseguridad y desventaja en el mercado competitivo.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, influirá en el desarrollo de la empresa?

1.3. Sistematización del problema

1.3.1. Delimitación del problema

La investigación se encamina al análisis de las situación administrativa y financiera de la Empresa Almacenes Mega Hogar de la ciudad de Riobamba, para proponer un modelo de gestión administrativo y financiero de acuerdo a los resultados obtenidos.

1.3.1.1. Delimitación del espacio temporal

El tiempo estimado para la investigación se encuentra dentro del periodo octubre 2021 a enero 2022

La recolección de datos empresariales para la investigación se basará en los años anteriores. (2019-2021).

1.3.1.2. Delimitación del espacio geográfico

La investigación tomara parte en la República de Ecuador, región Sierra, provincia de Chimborazo, ciudad Riobamba, en la empresa ubicada en las calles Chile entre Carabobo y Rocafuerte, sector Santa Rosa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero a través de teorías administrativas, aplicadas en la empresa Almacenes Mega Hogar, para mejorar la gestión de recursos económicos

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la fundamentación teórica a través del marco teórico y conceptual, para la creación de un modelo de gestión administrativo financiero en la empresa Almacenes Mega Hogar.
2. Realizar un análisis de la empresa a través de una evaluación financiera y un diagnóstico situacional FODA, a fin de conocer la situación actual de la empresa.
3. Realizar un modelo de gestión administrativo y financiero a través estrategias financieras que permitan una mejor gestión de recursos económicos.

1.5. Justificación

El modelo de gestión servirá como herramienta principal debido a que estará enfocado en la gestión administrativa y financiera de la empresa Almacenes Mega Hogar, permitiendo proyecciones a futuro mismas que estarán monitoreadas, a fin de medir el cumplimiento de las estrategias propuestas.

1.5.1. Justificación teórica

La investigación propuesta mediante la aplicación de la teoría de la autora Luz Fátima Álvarez en su libro (Modelos de Gestión, 2017), donde busca la utilización de herramientas como el uso de análisis vertical y horizontal, Indicadores de gestión, y referencias a otras teorías de gestión empresarial, administración financiera; a fin de proveer una estructura para el diseño del modelo de gestión.

1.5.2. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de la investigación se requiere la utilización de técnicas como encuestas, guías de entrevista y fichas de observación, siendo métodos teóricos propuestos por varios autores que han aportado en la investigación de la gestión administrativa. Generando situaciones de estudio capaces de ser comprobadas y adecuadas dependiendo a las necesidades de la entidad.

1.5.3. Justificación práctica social

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de mejorar la estructura administrativa y financiera de Almacenes Mega Hogar, mediante la propuesta de un modelo de gestión que permita una mejor gestión de recursos financieros.

1.6. Antecedentes de investigación

1.6.1. Antecedentes históricos

Se referencia a otras investigaciones de valor verídico, a fin de abarcar un conocimiento superior para usarlas de guía en la línea de estructuración de la investigación, en este caso las referencias que serán presentadas como antecedentes estarán conformadas por trabajos investigativos similares que aporten y enriquezcan a la entrega de un modelo de gestión administrativo y financiero.

1. Una de las estructuras referenciadas e influyentes en la investigación es la planteada por Miranda Villagómez, 2016, en su trabajo investigativo daba a razón de diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa Miky decoraciones, el presente título procede del tipo de proyecto investigativo, en este caso tesis de pregrado).

Carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye:

De acuerdo a la investigación realizada por dicho autor, se establece que “El modelo de gestión administrativo financiero constituye una estrategia efectiva para el posicionamiento de las empresas en el mercado” (Miranda, 2016, p.74)

2. (Sinaluisa Sagba, 2017), en su trabajo de titulación “Modelo De Gestión Administrativo Y Financiero Para La Comercializadora De Pinturas Auto color De La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo, Para El Año 2017.” (Tesis de pregrado). Escuela de ingeniería en finanzas y comercio exterior.
3. (Catagña Pilco, 2019), en su trabajo de titulación “Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Financiera Para El Hospital General Riohospital De La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo” (Tesis de pregrado). Carrera de Ingeniería En Contabilidad Y Auditoría C.P.A.
4. Para el autor de la tesis de pregrado Guzmán Paca, 2019, en su tema modelo de gestión financiera para la Empresa Total Home, tema que será de gran ayuda para la estructuración del presente investigativo dado que al tratarse de una empresa con gran similitud a las actividades de la empresa.

Las investigaciones anteriormente consultadas sirven para una base referencial de la estructura de un modelo de gestión en todas las empresas aplicadas, ya que resultan de gran utilidad porque en cada caso un modelo de gestión es la principal herramienta de una empresa para poder maximizar sus recursos, convirtiéndose en una guía para la elaboración del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar.

1.7. Marco teórico

1.7.1. El papel de las finanzas

Entre la gama características que puede llegar a una conceptualización de las finanzas se puede afirmar que el autor referenciado se refiere a verlas desde el punto de vista artístico el acto de llevar la administración de los recursos económicos, a fin de que se desarrolle en el proceso donde fluye el valor monetario. (Baena, 2014, pág. 12)

Las finanzas abarcan todo el proceso de las empresas, de todos los mercados existentes, así como de los instrumentos que intervienen en la transferencia de dinero entre personas, organizaciones, empresas y hasta en los gobiernos. (Baena, 2014, pág. 2)

Las finanzas se encuentran en cada ámbito empresarial, funcionan con gran importancia en el desarrollo de actividades empresariales, debido a que en su aplicación es básica para una administración adecuada.

1.7.2. Finanzas administrativas

El acto de realizar la fusión entre el proceso administrativo enfocado al desarrollo del recurso financiero permite al encargado de la empresa realizar de forma eficiente las actividades que tengan lazos con el movimiento y flujo financiero, sin poner en consideración las actividades que caracterizan la empresa. (Baena, 2014, pág. 2)

El encargado del flujo financiero se lo denomina administrador, de forma general se lo conoce como gerente que a su vez puede ser el propietario, y será encargado de poner la dirección de la empresa, mediante el cumplimiento de proyecciones en cuanto al desarrollo de la empresa, generando un valor mayor a la inicial, de forma general con el aumento del posicionamiento en el mercado y el crecimiento del nivel productivo y empresarial. (Baena, 2014, pág. 2)

La fusión entre finanzas y administración aplicadas a la empresa, permitirán tener un mayor enfoque al momento de direccionar una empresa, dando como resultado la correcta administración en asuntos financieros, productivos y administrativos.

1.7.3. La empresa

La empresa es la organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos. (Lobato, 2009, p.43)

Es la unión de personas para realizar determinadas actividades como un objetivo conjunto de obtener beneficios. cumplen un rol importante en el desarrollo económico de un país. buscan la obtención de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular.

1.7.3.1. Funciones de la empresa

Las funciones que llevan a cabo las empresas se pueden agrupar en dos categorías:

Creación de valor.

Gracias a las empresas se obtienen productos como los electrodomésticos, que a la vez prestan servicios como crédito.

Función social.

Las empresas generan ingresos monetarios y económicos, lo que impulsa al desarrollo económico y mercantil.

1.7.3.2. El entorno de la empresa

El entorno de la empresa hace referencia a los factores externos en los cuales la empresa se desarrolla, que afectan directamente o indirectamente y que en algunos casos serán incontrolables. Según (Empresa Y Cultura Emprendedora, 2008, p.16) el Entorno específico. Afecta de modo especial a nuestra empresa, y es más cercano. Y el Entorno general. Afecta a todas las empresas, y no lo hace de modo tan directo.

1.7.3.3. Productividad empresarial

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. (Carro y González, 2010: p.16)

La medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, resulta ser una condición necesaria para la evaluación de su desempeño, la innovación y la definición de sus estrategias empresariales.

La productividad se ha vuelto un tema fundamental en las empresas, ya que una alta productividad y una adecuada estrategia permiten el aumento de la competitividad e innovación en las empresas, debido a que su incremento representa un elemento diferenciador para alcanzar el éxito a nivel nacional e internacional. (Morales y Masis, 2014: p.41)

Es un método evaluativo en donde se busca una evaluación de los procesos y actividades que se están realizando a fin de que la empresa pueda cumplir sus objetivos con un menor costo de recursos.

1.7.4. Gestión administrativa.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Briones, 2017, p.951)

La gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, gerentes, o dueños de la empresa, que supervisan las operaciones de la entidad, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo y eficiente.

1.7.5. Las funciones administrativas

La función administrativa según (Rodríguez, 2020, p.15) con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos, como pueden ser:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones.
- En resumen, es el conjunto de deberes y actividades aliadas con el propósito de combinar los recursos empresariales de forma óptima y alcanzar los objetivos planteados de la empresa.

1.7.6. Gestión financiera

Se puede contextualizar como las acciones tomadas en consideración y aplicadas por la entidad se lo manifiesta a través de la planificación de las actividades, la organización de la entidad tanto interna y externa, a fin de realizar un correcto control y dirección de los recursos monetarios. (Pastor, 2010, p.57)

La gestión financiera es responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa. Su característica principal es la búsqueda del análisis en el método de obtención y combinación de recursos en la empresa.

La caracterización de la gestión financiera realizada por los autores referenciados se basa en agrupar las acciones que involucren el control y dirección de una entidad generadora de recursos financieros como lo es la empresa, mediante la gestión empresarial y sobre todo el seguimiento de las actividades puestas en marcha. (Fajardo y Soto, 2000: p.45)

1.7.7. Modelos de gestión

El enriquecimiento de la definición de modelos de gestión se condensa con la fusión de los pasos en una larga línea de objetivos por cumplir, permitiendo el trabajo como frente sólido y compromiso de los integrantes. (Martínez, 2013, p. 129)

Para el autor referenciado (Silva, 2016, p.35), en donde propone una definición del modelo de gestión, detallando que es una representación sistemática de procesos descentralizados mismos que en caso de ser optimizados permitirá un mejor desarrollo de la entidad.

El modelo de gestión se caracteriza por la distribución de forma ordenada de actividades a cumplir por parte de los trabajadores de la empresa, conocido como designación de cargos en donde consiste en lograr que alguien más realice aquello que se pretende hacer para cumplir las actividades de la empresa como un frente unido. Para lo cual se da en la correcta distribución de recursos a fin de maximizar su rendimiento y productividad.

1.7.7.1. Objetivo

En la sustentación de la propuesta de definición de los autores Pérez y Veiga (2015, p.38), aclara que los principales propósitos de un modelo de gestión serán la proporción de una adecuada guía para la maximización de los recursos financieros, mismos, obtenidos de la combinación de eficiencia y eficacia.

El objetivo principal será una guía para la distribución adecuada de recursos que contribuyan a la mejora empresarial, con una orientación continua hacia el cumplimiento de objetivos a favor de la entidad.

1.7.7.2. Propósito

Contribuir a la gestión de la calidad en las organizaciones que carecen de un sistema de gestión que promueva la innovación y la mejora continua es sus servicios

1.7.8. Modelo de gestión financiera

Caracterizado por ser una herramienta que presenta procesos de aclaración en torno a las actividades que realiza la entidad, enfocadas a la resolución de problemas y cumplimiento de metas establecidas, precediendo en la mejora de los valores crecientes que se originaron de las decisiones proyectadas. (Grenot, 2015)

Concluyendo como modelo de gestión a la correcta administración los recursos que se tienen en una empresa, distribuyéndolos adecuadamente para que puedan solventar la carga de obligaciones por cumplir.

1.7.9. Importancia del modelo de gestión financiera

Poniendo como base referencial las opiniones del autor Grenot (2015), definiría y asignaría la importancia a los modelos de gestión dentro de la empresa, detallando que se encuentran a raíz

del crecimiento de las finanzas y la economía interna, enfatizando en la orientación del cumplimiento de objetivos institucionales.

El origen del nivel de importancia está determinado por la creación del factor económico, maximización de la rentabilidad y cumplimiento de las necesidades de financiación, todo esto de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

1.7.10. Modelo de gestión administrativa

El autor (González, 2020, p.33); menciona que “La gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo

El modelo de gestión administrativa se enfoca directamente en la acción de controlar, evaluar y mantener los recursos correctamente asignados y que se cumplan a manera de alcanzar los propósitos empresariales.

1.7.11. Importancia del Modelo de Gestión Administrativa.

El autor referenciado define que la importancia del modelo de gestión administrativo radica en el cumplimiento de la optimización de procesos que ocupen recursos, siempre en persecución del lograr el máximo nivel de eficiencia y eficacia empresarial. (Pastor, 2010, p.60)

Según (Lino, 2014, p.14) “Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan a las entidades”.

Se puede mencionar que la gestión administrativa dentro de una empresa se encarga de realizar procesos de suma importancia como son planificar, organizar, dirigir y controlar utilizando todos los recursos que se presenten dentro de dicha empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al momento de constituir la misma, esto con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios prestados por la empresa objeto de la investigación.

1.7.12. Estructura de un modelo de gestión financiera

Es necesario proponer una estructura para sobrellevar una base en la asignación del contenido del modelo de gestión, de forma enriquecida y con aportes relevantes que permitan conllevar la propuesta para lograr una administración financiera efectiva.

La estructuración se pueda dar con la recopilación de datos relevantes de la empresa, seguido de un análisis e interpretación del estado de la empresa, para finalmente realizar una propuesta que este enfocada en el objetivo que la empresa busque alcanzar.

Para el autor (Cabezas, 2010) explica que existirá un ciclo de diseño que se prolongará en las fases de prospección y negociación, porque requerirá desarrollar estudios rigurosos para reconocer la mejor opción.

La estructuración de un modelo de gestión parte de la recopilación de la información de Almacenes Mega Hogar, para ser sometida a análisis cuantitativo y cualitativo que se da en forma de un análisis e interpretación de los estados financieros, donde se diagnostica la situación de la empresa en el momento, estableciendo escenarios posibles que se solventaran la toma de decisiones en la empresa.

Tabla 1-1: Propuesta de la estructura de un modelo de gestión administrativo y financiero

Modelo Gestión Administrativo y Financiero
Presentación
Contenido
Antecedentes
Planificación
Misión
Visión
Valores institucionales
Objetivos
Organización
Estructura Organizacional
Mapa de Procesos
Plan operativo anual
Flujogramas
Ejecución
Estrategias financieras
Proyecciones
Seguimiento y control

Fuente: (Villacis,2017, p.34)

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

1.7.13. Información básica de la empresa

1.7.13.1. Misión empresarial

La misión se denota por ser la recopilación de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión.

Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía (Calpena, 2009, p.53)

La misión será el motivo de existencia de la empresa, corresponderá al conjunto de objetivos y principios para estructurar la empresa con actividades.

1.7.13.2. Visión empresarial

“La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado.” (Calpena, 2009, p.53)

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, La visión empresarial es como la empresa se ve con el trascurso del tiempo, determina la dirección a donde la empresa deberá navegar para que esa visión se cumpla con los objetivos relacionados.

1.7.13.3. Principios empresariales

Son elementos de la cultura empresarial propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. (Mejía, 2004, p.4)

Los Principios de una empresa se conocen por estar en conjunta relación con los valores y normas que guían el actuar de la totalidad de trabajadores radicados en la empresa, son los valores y reglas que definen la manera de actuar de las empresas.

1.7.14. Evaluación y diagnóstico

La evaluación financiera, como uno de los tipos de evaluación, juzga específicamente a los proyectos desde la perspectiva de generación de rentabilidad financiera y por supuesto la rentabilidad de los fondos propios invertidos en el mismo. (Fajardo, M. y Soto, C., 2017)

Según (Fajardo Ortíz & Soto González, Gestión Financiera Empresarial, 2017) Las principales funciones que cumple esta evaluación son:

- Determinar hasta donde todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que contribuya a diseñar el plan de financiamiento.
- Medir la rentabilidad de la inversión de fondos.
- Proporcionar a los portadores de los fondos, elementos responsables de juicio que hacer una comparación del proyecto con otras alternativas o con otras oportunidades de inversión.

La evaluación financiera permite dar un diagnóstico de la empresa enfocado en la parte económica, en donde se demuestre el estado económico de la empresa.

1.7.15. Análisis económico

Es la presentación de los resultados después de haberlos sometidos a una evaluación comparativa con resultados anteriores, maximizando el campo de visión, y permitiendo el crecimiento productivo en base a las expectativas futuras. (Carrasco, Z., y Pallerola, J., 2014, p.14)

1.7.16. Método para el análisis financiero vertical

La principal razón del uso del método es que permite obtener el valor creciente de un periodo de tiempo, su aplicación se realiza a los estados financieros básicos, para poder obtener el porcentaje de variación entre años. (Lavalle Burguete, 2014, p.9)

En la aplicación en un caso práctico permite indicar en que porcentaje representa el activo en comparación a toda la empresa. En otras palabras, es el porcentaje de participación dentro de la empresa.

1.7.17. Método para el análisis financiero horizontal

El análisis horizontal identifica el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros. (Lavalle Burguete, 2014, p.13)

Este método es representa la comparación de los estados financieros de varios periodos a fin de definir el aumento o disminución del porcentaje correspondiente a un periodo con otro, de esta manera permite una mejor toma de decisiones de acuerdo al comportamiento de sus cuentas.

1.7.18. Método para análisis mediante razones financieras

“El resultado generado que se presentan tras la aplicación de los índices permiten la ampliación del enfoque de análisis, proveyendo valores porcentuales exclusivos que representa puntos estratégicos de la empresa, permitiendo acercarse a la precisión de valor de la empresa.”
(Miranda, 2016)

Las razones financieras constan como herramientas utilizadas para realizar una evaluación financiera específica dentro de la empresa, debido a que con su aplicación permite medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa.

1.7.19. Planeación Estratégica

Las implicaciones que tiene la globalización y en particular el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que impactan el funcionamiento de sus estructuras, asimismo, están conscientes de que es necesario realizar un cambio para afrontar dichos eventos. (García López & Cano Flores, 2013, p.85)

La planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados.

1.7.19.1. Planificación

En esta función se establecen los objetivos a cumplir y determinar cómo lograr alcanzar los mismos, además de establecer cuáles son los resultados que se desea obtener. Una vez que se ha establecido los objetivos, es necesario la elaboración de un plan que permita lograr dichos objetivos. (García López y Cano Flores, 2013, p.84)

1.7.19.2. Organización

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. (Román y Solas, 2009).

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando sus objetivos.

1.7.19.3. Dirección

Al referirse a la dirección, en relación con el proceso de la administración, se enlaza con la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr los objetivos propuestos, mediante la toma de decisiones oportunas, la motivación, la comunicación y coordinación del esfuerzo común para lograr los objetivos y metas planteados.

Una de las funciones de la Dirección es conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para la ejecución respectiva de planes y lograr la eficiencia administrativa de la organización.

1.7.19.4. Control

Considerado como un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, necesarios para el éxito organizacional.

Se entiende por control administrativo como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde evalúan factores internos y externos de la organización. (García, T., y Cano M, 201, p.85)

1.7.20. Estructura organizacional.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. (Espacios, 2018. p.21)

Estructura organizacional es la columna vertebral al momento de hablar de la organización de la empresa dado que con la jerarquización de puestos se maximiza la producción de la empresa.

1.7.21. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, permitiendo conocer las falencias de la empresa, permitiendo enfocarse en la zona de afectación. (Pérez, C.,2020, p.12)

1.7.21.1. Características de los indicadores

Según (Pérez, C.,2020, p.3) los indicadores se caracterizan por:

- **Accesibles:** Se mide sin necesidad de implicar demasiados costos o recursos.
- **Simplicidad:** Capacidad de optimización mediante la evasión de procesos complejos.
- **Entendible:** debe ser de fácil comprensión para aquellos que lo utilicen.
- **Participativo:** los usuarios deben contribuir en su construcción y además se les debe formar para su ejecución. Esta es tal vez la mejor opción de involucrar a los empleados en su cumplimiento.
- **Útil:** no se deben formular indicadores al azar, ni es necesario tener gran cantidad de ellos, solo se deben tener aquellos realmente convenientes.
- **Oportunos:** que conduzcan a una recolección de datos a tiempo, así como su análisis.
- **Preciso:** ajustados a la realidad, veraz, con un margen de error.

1.7.21.2. Clasificación de las razones financieras

Para el autor Baena, D. 2014, pág. 135, los indicadores se clasifican pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Indagadores de liquidez
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de gestión
- Indicadores de rentabilidad

1.7.22. Razón de liquidez

En caso de denotar una mayoría en las cuentas de activos corrientes, su liquidación permitirá la cancelación de las obligaciones corrientes. (Baena. D., 2014, pág. 138)

Su utilidad radica en la generación de un porcentaje que represente la estabilidad de la empresa en caso de que sea necesario hacer frente a sus obligaciones corrientes.

1.7.22.1. Razón corriente o circulante

Trata concepto abarca la disponibilidad de recursos económicos a favor de la empresa, ubicado en periodos menores a un año, permitiendo generar el cálculo a través de estos indicadores, que pondrán en conocimiento la eficiencia de los activos. (Baena. D., 2014, p. 138)

Fórmula de cálculo

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Criterios a tomar en consideración

Para el autor (Baena. D., 2014, p. 139), especifica que el nivel adecuado para la razón corriente se encuentra en el rango de $1.5 < 2.0$. En caso de que el resultado obtenido se encuentre por debajo del adecuado la empresa corre el riesgo de incumplir el pago de sus obligaciones, en contrariedad, si el resultado supera el valor de 2, se aclara que la empresa posee activos ociosos. (Baena, D., 2014, pág. 139)

1.7.22.2. Solvencia

El indicador de solvencia permitirá considerar la magnitud de la eficiencia en el cumplimiento de sus actividades, entre los periodos de tiempo que serán considerados.

Fórmula de cálculo

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

1.7.22.3. Prueba acida

Mediante la aplicación de este indicador se resaltaré la capacidad para cumplir sus obligaciones dentro del periodo estipulado el cual será menores a un año, característica principal de todas las cuentas corrientes que se mencionan, el indicador se diferencia debido a que no es necesario depender de la venta de las existencias, si no proveer de sustentación solo con la existencia de sus cuentas por cobrar, también engloba a todo activo que sea fácil transformarlo en efectivo. El

resultado indicara que por cada dólar que adeuda, la empresa puede cubrir con un mínimo del resultado, recalando que no se ve afectado los valores de existencias. (Baena. D., 2014, p.140)

Fórmula de cálculo

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Criterios a tomar en consideración

Según lo estipula el autor (Baena. D., 2014, p. 139) los puntos que se deben llevar a consideración para los resultados óptimos serán los más cercanos a uno, en caso de ser menor a 1, indica que la empresa no posee activos circulantes suficientes para saldar sus obligaciones financieras, en caso contrario, de ser superior a 1, se traduce como la existencia excedida de liquides.

1.7.22.4. Prueba del super acido

El uso del mencionado indicador se caracteriza por afrontar sus obligaciones con recursos líquidos, a diferencia del indicador anterior, este se denota por proveer una medida más ajustada únicamente con los activos que si podrán ser liquidados, principalmente sin contar las cuentas morosas e incobrables. (Córdoba Padilla, M., 2014, p.258)

Fórmula de cálculo

$$\text{Prueba super acida} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.7.22.5. Capital del trabajo neto

El uso de este indicador permite evidenciar valor contable, el resultado será interpretado en número de veces. (Baena, D., 2014, p. 144)

Fórmula de calculo

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Criterios a tomar en consideración

- Un resultado óptimo en capital de trabajo debe ser >0 para atender las necesidades del activo total.
- El nivel óptimo de $0.5 < \text{Capital de Trabajo Neto} < 1$, preferiblemente con tendencia a 1 para atender las necesidades de financiación a corto plazo.

Cuando el resultado de este indicador sea menor a 0,5; representa que la empresa presentara posibles problemas financieros en un futuro no tan lejano.

1.7.22.6. Razones de endeudamiento

La aplicación de este índice a los estados financieros permite aclarar el valor monetario que se financia con terceros, como lo son los préstamos con entidades financieras. (Córdoba Padilla, M., 2014, p.259)

Otro punto que se mide es el riesgo que corremos nuestros inversores en el momento del otorgamiento de crédito y a su vez se podrá determinar quién ha hecho el mejor esfuerzo si el dueño o la entidad que otorga el financiamiento.

1.7.22.7. Razón de deuda o nivel de endeudamiento

Esta razón o indicador representa la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción del endeudamiento de una empresa. (Baena, D., 2014, p. 192)

Modo de cálculo

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Una razón de deuda o nivel de endeudamiento ideal para las empresas, sería de 1: 1; es decir, que por cada \$1,00 de deuda, se debe contar con respaldo de \$1,00. En otras palabras, dicho nivel de endeudamiento sería considerado hasta del 50%. (Baena, D., 2014, p. 194)

Criterios a tomar en consideración

El resultado deberá estar ubicado en entre los rangos de:

$$0.4 (<) \text{ razón de endeudamiento } (<) 0.6$$

Lo que permitirá tener un porcentaje de 70% correspondiente a límite de endeudamiento, caso contrario el indicador demuestra que la empresa no es dueña de la empresa por su nivel de autonomía pasando a ser de quienes conforman los acreedores. ((Baena, D., 2014, p. 194)

1.7.22.8. Razón endeudamiento financiero

El indicador permite dar a conocer el porcentaje de las obligaciones financieras a corto y largo en comparación a su nivel de ingresos

Fórmula de cálculo

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \left(\frac{\text{Obligaciones financieras corto plazo}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

1.7.22.9. Razón endeudamiento a corto plazo

Permite la concentración del porcentaje de deuda con terceros.

Fórmula de cálculo

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$$

1.7.22.10. Razón de financiación a largo plazo

El uso aplicado a los valores presentados en los estados de resultados permite saber en qué porcentaje el activo esta originado con valores de terceros. Cumpliendo el principio de conformidad, donde se establece que las deudas de pasivo corriente deben ser cubiertas con las cuentas del activo corriente, de igual manera los valores del activo no corriente deben ser poder ser saldadas con las cuentas del pasivo no corriente. (Baena, D., 2014, p. 191)

Fórmula de cálculo

$$\text{Financiación a largo plazo} = \left(\frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$$

1.7.22.11. Estructura del capital

Este indicador permite evidenciar el compromiso de los valores de capital en relación a la totalidad de sus acreedores.

Fórmula de cálculo

$$\text{Estructura del Capita} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Pasivo Patrimonio}}$$

1.7.23. Indicadores de gestión

Este grupo de indicadores se caracteriza por la medición de la eficiencia de la gestión organizacional y estructural que la empresa aplica en sus actividades que contribuyen al desarrollo empresarial, direccionada hacia la evaluación del manejo de rentabilidad y aporte de capital de los socios. (Baena, D., 2014, p. 152)

1.7.23.1. Rotación de cartera

Permite al analista tener conocimiento del tiempo necesario para la recuperación de cartera.

Fórmula de cálculo

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$
$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año1} + \text{Cuentas por cobrar año2}}{2}$$

Criterios a tomar en consideración

La denomina cartera clientes posee un grado de importancia vital para la empresa, dado que, al ser productos de venta a crédito, los valores se lo registran aparte dado que se debe tener en cuenta que pasara un tiempo para que el valor se efectivice. (Baena, D., 2014, p. 157)

La acción de poseer valores dentro de cuentas que dependen de la recaudación, permite considerar periodos de tiempo para el cobro a clientes y conforme con eso realizar el pago a proveedores, la combinación de la gestión permitirá la eficiencia para generar rentabilidad a la empresa.

1.7.23.2. Período promedio de cobro

Este indicadore permite la representación de un número de días en los que la empresa realiza la gestión de cobranzas, el cálculo mediante los valores presentados en los estados financieros representa el tiempo expresado en número de días para recuperar la cartera efectivizando los valores. (Baena, D., 2014, p. 160)

Modo de cálculo formula 1

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas Netas}}$$

Modo de cálculo formula 2

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces de rotación de cuentas por cobrar}}$$

1.7.23.3. Rotación de inventarios

El indicador mencionado tiene la capacidad de medir la eficiencia de las ventas, permitiendo, generar estimaciones acerca de las compras que se deben realizar o reducir para no llegar al punto de estancamiento.

Fórmula de cálculo

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas o Costo de Producción}}{\text{Inventarios Totales Promedio}}$$

$$\text{Inventarios Totales Promedio} = \frac{\text{Inventarios Totales año1} + \text{Inventarios Totales año2}}{2}$$

Criterios a tomar en consideración

Los resultados indicaran el nivel de rotación de las existencias, si el resultado es un valor alto se traduce como la eficiencia en la gestión de ventas ya que los productos no se mantienen en bodega, sino que están que constante movimiento, si el resultado es bajo representa que la empresa mantiene mercadería por mucho tiempo, quedándose estancada y asumiendo gastos adicionales. (Baena, D., 2014, p. 164)

1.7.23.4. Período de inventarios

El índice nombrado es el encargado de señalar la rotación del inventario en un resultado que deberá ser interpretado en días, traducido muestra cuanto tiempo tendrá que pasar a fin de que la mercadería se efectivice. (Baena, D., 2014, p. 165)

Fórmula de cálculo

$$\text{Período del Inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

1.7.23.5. Ciclo de Caja

De forma simple es el tiempo transcurrido desde que el encargado hace la compra hasta el momento en que el dinero ingresa mediante una venta. (Córdoba Padilla, M., 2014, p.242)

Fórmula de cálculo

$$\text{Rotación de Proveedores} = \text{Rotación de inventarios} + \text{Rotación de cartera} - \text{Periodo promedio de pago a proveedores}$$

En caso de que el resultado del indicador se presente con valores negativos representa la buena gestión del pago a proveedores, demostrando que el bien vendido a crédito es recuperado en efectivo antes de hacer el pago a proveedores. (Córdoba Padilla, M., 2014, p.265)

1.7.23.6. Rotación de la inversión

Para la interpretación de los resultados se estipula que, por cada dólar obtenido, cuanto fue la contribución de las ventas. En caso de tener un valor alto como resultado se traduce a un valor de eficiencia alto, reconociendo el valor de la gestión operativa. (Córdoba Padilla, M., 2014, p.267)

Fórmula de cálculo

$$\text{Rotación de Activos Totale} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

Criterios a tomar en consideración

Dada la inflación y los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no deficiencias operativas. (Baena, D., 2014, pág. 173)

1.7.23.7. Rotación del capital de trabajo

El uso del indicador permite la evidenciar el porcentaje de ventas que se obtuvo con el capital de trabajo, el resultado obtenido representara el nivel de ventas que se obtuvo de la inversión. (Baena, D., 2014, pág. 177)

Fórmula de cálculo

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

1.7.24. Razones de rentabilidad

El indicador es caracterizado por medir el nivel de permanencia en la empresa, así como permite el uso estimaciones para poder generar una ventaja en el mercado, de tal forma que pone en comparación las ventas y el capital. (Baena, D., 2014, p. 208)

1.7.24.1. Margen de utilidad bruta

El indicador permite evidenciar la capacidad de generar los pagos a los diferentes impuestos y deducciones, puede reflejar la variación entre compras o costos.

Modo de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios a tomar en consideración

Si la empresa busca el desarrollo o la mejora del margen de utilidad bruta es necesario poner en consideración los costos de ventas involucrados y someterlos a el desarrollo mediante estrategias enfocadas al crecimiento productivo de la empresa. (Baena, D., 2014, p. 210)

1.7.24.2. Margen de utilidad neta

Este indicador permite el proporciona el valor de la rentabilidad empresarial, después de haber atravesado el proceso de deducción de impuestos, y cargas tributarias. (Baena, D., 2014, p. 213)

Fórmula de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Neto} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios a tomar en consideración

Los resultados obtenidos de la aplicación de la formula con los valores de los estados financieros permiten generar un margen en donde se represente la calidad de esfuerzos administrativos de gerencia, después del proceso matemático entre las ventas y las utilidades. (Baena, D., 2014, p. 215)

1.7.24.3. Margen de utilidad operacional

A diferencia del resto de indicadores de gestión, en este índice se enfoca en el conocimiento del valor monetario antes del proceso deductivo de impuestos y obligaciones patronales, indicadore de importancia el momento de conocer si el negocio es lucrativo.

Fórmula de cálculo

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

Criterios a tomar en consideración

El resultado obtenido será considerado fundamental para la calificación del negocio como lucrativo, si el resultado es igual a 0%, representa que la entidad se encuentra en el punto de equilibrio, cubriendo sus gastos sin la generación de perdida. (Baena, D., 2014, p. 213)

1.7.24.4. Rendimiento del patrimonio

Permite la constancia en valores de como los capitales de los socios son rentables.

Fórmula de cálculo

$$\text{Endeudamiento del Patrimonio} = \left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} \right) * 100$$

1.7.24.5. Rendimiento del activo total o rentabilidad del activo total

Simplemente permite el reflejo de la capacidad de generación de utilidades, observando el total de activos sin deducir las depreciaciones. (Baena, D., 2014, p. 221)

Fórmula de cálculo

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$$

1.7.25. Informe financiero

Un informe financiero es considerado la captura grafica del estado de la empresa, refleja información de la situación financiera en una institución, se realiza en base a los indicadores financieros principales, como son el balance general y estado de resultados.

Para el autor (Vives, A. 2009, p.18), recomienda la estructuración del informe financiero con la descripción de:

- Las actividades que realiza la empresa
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estructura empresarial en forma de organigrama

a) Evaluación financiera

- Estados de situación inicial
- Estado de resultados

b) Análisis horizontal

Se caracteriza por permitir saber cuál es el valor de variación entre diferentes años.

c) Análisis vertical

Se caracteriza por permitir saber cuánto es el porcentaje de participación dentro de la empresa

d) Índices financieros

Permitirá conocer el valor zonas específicas de la empresa, se los demostrará mediante el análisis y la interpretación.

e) Recomendaciones.

Para la culminación de la estructura de un informe financiero se propone las soluciones que se consideren después del análisis de resultados, enfocados a la disminución de problemas y debilidades que permitan mejorar la situación actual. (Vives, A. 2009, p.18)

1.7.26. Análisis interno y del entorno

El análisis interno se caracteriza por poner a consideración la investigación, las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. (Carrasco, C., & Pallerola, J., 2014, p.18).

Según los autores (Carrasco, C., & Pallerola, J., 2014, p.18). en su libro afirman que el análisis interno y del entorno de la empresa debe constar con los siguientes factores:

Análisis interno:

- Análisis de las existencias,
- Falencias del nuevo mercado
- Estrategias competitivas
- Planificación financiera
- Capacidad de producción
- Capacidad de ampliación
- Conteo de recursos disponibles
- Recopilación de necesidades

Análisis del entorno:

- Situación del mercado
- Expectativas del mercado
- Estudio de mercado
- Evaluación de la competencia
- Variables macroeconómicas
- Influencia de cambios en las políticas

1.7.27. Evaluación externa matriz MEFÉ

Para concretar la matriz de evaluación de factores externos conocida por sus iniciales como MEFÉ, permitirá resumir y evaluar la información económica, política, cultural, demográfica, ambiental, legal, tecnológica. (Ruiz, M.2021)

El autor (Guzmán, J., 2019, p. 30), plantea que para la construcción de la matriz MEFÉ, es aconsejable el cumplimiento de:

1. Para iniciar se debe elaborar la lista que contenga a detalle los factores externos que rodean el ambiente empresarial, conteniendo las oportunidades y amenazas, que puedan llegar a causar un acto tentativo contra la empresa.
2. Para su segundo paso es necesario la asignación de un valor a los factores enlistados, ubicado en el rango de 0 a 1 en donde se considerarán sin importancia hasta muy importante, indicando la relevancia de los factores que sumados deberán dar como resultado un total de 1.
3. El tercer paso trata de la asignación de un valor calificativo entre 1 a 4 para el listado de factores, asignando el valor de eficacia de las estrategias usadas en ese momento, en donde el valor de cuatro equivale a excelente, el valor de tres equivale a encima del promedio, el valor de dos equivale un nivel medio y el valor de uno es deficiente.
4. Como cuarto paso a seguir se procede a la multiplicación del valor de cada factor asignado por su clasificación obteniendo un valor ponderado.
5. Finalmente, como quinto paso se procede a la suma de valores ponderados de cada una de las variables de la lista de factores para generar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado máximo es de 4 y el mínimo es de 1, sin tener relevancia la cantidad de oportunidades y amenazas enlistadas, el valor ponderado total deberá ser de 2.5. (David, F., 2013, p. 200).

El valor ponderado obtenido después de la estructuración de la matriz en caso de ser 4 indica que la entidad maneja sus oportunidades y amenazas con la máxima eficiencia, reduciendo al mínimo los efectos negativos que pueden causar las amenazas externas. En caso de que el puntaje sea 1 demuestra que las estrategias no permiten maximizar la efectivización de las oportunidades dejando sin cautela a las amenazas externas. (David, F., 2013, p. 200).

1.7.28. Evaluación interna matriz MEFI

El uso de la matriz MEFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades, al igual genera una base para identificar y calificar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa. La comprensión de conlleva mayor importancia a comparación de los valores absolutos.

1.7.28.1. La matriz MEFI se elabora en cinco pasos:

1. Para iniciar la estructuración de la matriz MEFI se debe enumerar los factores internos.
2. Como segundo paso se asignará el valor de importancia ubicado en el rango 0 a 1, siendo 0 sin importancia a 1 como muy importante. El valor asignado representara la importancia relativa del factor para ser considerado exitoso, la sumatoria de todos los valores deberán dar como resultado 1.

3. En el tercer punto se debe proveer una clasificación que se encuentre en el rango de 1 a 4, para resaltar las debilidades, una debilidad mayor en caso de ser 1, una debilidad menor en caso de ser 2, una fortaleza menor en caso de ser 3 o una fortaleza mayor si e resultado es 4.
4. Se procede a la multiplicación de cada uno de los valores por su clasificación para determinar un valor ponderado en cada variable.
5. Como quinto paso se procede a la suma de valores ponderados, el resultado se lo denominara valor ponderado total.

El puntaje de valor se encontrará dentro del rango de 1 a 4, siendo el promedio aceptable 2.5 representando que la empresa se encuentra en una posición sólida, en caso de que sea menor al valor promedio representará la debilidad de la estructura interna de la empresa. (David, F., 2013, p. 200).

1.7.28.2. Análisis DOFA

Para conllevar el análisis DOFA, se realiza acerca de los principales factores de la empresa, como lo son los productos ofrecidos y su tipo de mercado a cuál va enfocado. (Carrasco, C., & Pallerola, J., 2014, p.18).

1.7.29. Análisis FODA

La realización de un análisis FODA consistirá en una estructura evaluativa de los factores fuertes y débiles, permitiendo el diagnóstico interno y externo de la empresa. (Talancón, 2010)

Se caracteriza por ser una herramienta de análisis de los aspectos principales para la gestión administrativa empresarial, permitiendo el la identificación, análisis y resolución de problemas en base a las Fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas de la empresa.

1.7.30. Diseño de un modelo FODA

El diseño de un modelo FODA permitirá la creación de 4 tipos de estrategias, según (David, F., 2013, p. 200).

- (FO). Fortalezas y oportunidades
- (DO). Debilidades y oportunidades
- (FA). Fortalezas y amenazas
- (DA). Debilidades y amenazas



Gráfico 1-1: Diseño de un modelo FODA

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

1.7.30.1. Fortalezas de la empresa

Se caracterizan por ser elementos que mantiene un alto nivel de desempeño, siendo consideradas ventajas en el futuro. Asumiendo formas como; recursos capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para el desempeño de las actividades, propiedades físicas, tipos de mercado; todo con la característica de ser eficientes, competitivos y estratégicos. (Ramírez, J., 2012, p. 55)

De otro modo representan los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que posee la empresa y actividades realizadas de manera correcta, y aptas para ser usadas como ventajas en la competencia de la empresa.

1.7.30.2. Oportunidades de la empresa

Se presentan como circunstancias favorables para la empresa, pueden ser cambios o tendencias pronosticadas y detectadas. Definiéndose por estar en contacto constante con el exterior para saber encontrar las deficiencias en el mercado para ser usadas como ventajas. (Delgado, 2016)

El saber detectar una oportunidad representa la disposición al cambio y la mejora constante, aparecen como factores positivos, como en la pronosticación y anticipación de los problemas de mercado. (Ramírez, J., 2012, p. 55)

1.7.30.3. Debilidades de la empresa

Son representadas en actos como niveles bajos de desempeño, transformándose en una vulnerabilidad ante la competencia y un obstáculo para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. (Ramírez, J., 2012, p. 55)

Para saber cómo detectar las debilidades de la empresa se debe afrontar de manera analítica, intuitiva y constructiva.

1.7.30.4. Amenazas de la empresa

Surgen como circunstancias adversas dispuestas a poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos establecidos, las cuales crean un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en donde la participación de la empresa es poca, también pueden aparecer en sectores como en la tecnología, competencia, o calidad de productos. (Ramírez, J., 2012, p. 56)

Las amenazas de la empresa serán vistas como los obstáculos que rodean la zona de confort de la empresa.

1.7.30.5. Organigrama estructural

Son representaciones de la estructura de la empresa caracterizados por ser lineo funcionales debido a su división de trabajo, autoridad y comunicación, se representan de forma gráfica. (Vásquez, C., 2020).

Un organigrama es una representación gráfica de cómo se encuentra estructurada una empresa, contienen la división de todas las actividades de una empresa, así como estructuras de todos los departamentos existentes.

1.7.31. Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero

1.7.31.1. Asignación de responsabilidades

Se lo puede ver como una guía que permita la fragmentación de responsabilidades, asignando a los empleados la división de tareas y actividades. Cada miembro del proyecto tiene sus tareas y responsabilidades en ya definidas. (Guzmán, J., 2019, p. 34)

1.7.31.2. Objetivos de la propuesta del modelo de gestión

Según (Guzmán, J., 2019, p. 34), las estrategias de gestión financiera ocuparan un cargo relevante al momento de realizar un POA.

1.7.31.3. Diseño del mapa de procesos del modelo de gestión financiera

La creación del mapa de procesos es equivalente a la representación gráfica de las acciones que están presentes dentro de la empresa, denotando la relación interna y externa. (Silva, C. 2016, p. 34)

1.7.31.4. Plan operativo de implementación de estrategias

El proceso de la administración estratégica debe constar de comprensión y compromiso en las actividades a implementar, todos los que intervienen en el funcionamiento de la empresa organización deberán entender el proceso del negocio, con gran importancia en la participación de las actividades a fin de que en conjunto se pueda formular las estrategias estimadas a contribuir con el éxito de la organización. (Andrade, R., Andrade, M., y Sánchez C., 2017, p. 48)

1.7.31.5. Sistema de seguimiento y control mediante semáforos

El control y seguimiento de las acciones propuestas son de vital importancia para que generen los resultados pronosticados que a fines de mejora se pueden realizar a través de herramientas tecnológicas que mejoren la apreciación del seguimiento. (Pucha, M., Muyulema, A., Burgos, A., & Buenaño, B.2019).

1.7.32. Proyecciones financieras

Se define por ser la cuantificación del futuro, basándose en la situación diagnosticada de la empresa y las expectativas de ingresos y fuentes de recursos. (Hidalgo, D., 2012, p. 9)

1.8. Marco conceptual

Administración

Su definición determina que es un proceso administrativo enfocado en el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la salud, que en conjunto permiten la adecuada salud de la organización. (Origen y desarrollo de la administración. Perspectivas, 2007, p.47).

Análisis Financiero

Caracterizado por la acción de investigar cada punto financiero de la empresa a fin de poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la entidad. (Lavalle, 2014, p.5)

Estados Financieros

Son la representación de la situación y desarrollo financiero de la empresa mediante el seguimiento de los valores monetarios que representa cada punto de la estructura de la empresa en un periodo de tiempo a ser analizado. (Román, J., 2017, p. 15)

Gestión financiera

Es la manifestación de la teoría aplicada en la práctica, consiste en la adecuada combinación de recursos de una empresa, se caracteriza por ser suficiente para cubrir los gastos de funcionamiento. (Nunes, 2016)

Modelo de gestión

Generalmente se define como el método en la que se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos. (Román, A., 2012).

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Enfoque cuantitativo

Caracterizado por recaudar datos de comprobación de hipótesis en base a la medición numérica a motivo de establecer patrones de comportamiento. (Hernández Sampieri, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014)

2.1.2. Enfoque cualitativo

Caracterizado por el uso de datos sin medición numérica, originando preguntas de investigación y obtiene o no la comprobación de su hipótesis. (Hernández Sampieri, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014)

2.1.2.1. Enfoque de carácter mixto.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación será sustentado a base de la combinación de ambos enfoques tanto cuantitativo y cualitativo.

Para esta investigación se utilizará 2 cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque, el enfoque mixto. enfoques que consisten en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa, a fin de presentar una mejor comprensión del problema de planteado. La obtención de datos cuantitativos se logrará a través de indicadores estadísticos recopilados de los valores presentados por la empresa. Los datos cualitativos recopilados a través de entrevistas, y observaciones.

La fusión de ambos enfoques permitirá realizar una investigación con una mayor amplitud y profundidad en la comprensión, compensando las debilidades que se encuentran al usar un solo método.

2.2. Nivel de investigación

Para los autores (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) el nivel de investigación permite definir la dimensión del evento de estudio, de acuerdo a la base de los instrumentos, métodos y técnicas

2.2.1. Nivel descriptivo

Permite describir situaciones y eventos. Así como definir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas o grupos. Para la investigación se realiza el análisis de las propiedades de la empresa “ALMACENES MEGAHOGAR”, detallando la estructura administrativa aplicada.

2.2.2. Nivel Explicativo

Dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. dentro de la empresa se buscará encontrar cuales son los factores que causan una diferencia y el análisis de las decisiones tomadas, en donde

se consideren escenarios tanto negativos como positivos de la empresa y explicar el porqué del cambio.

2.2.3. Investigación descriptivo y explicativo

Para el trabajo de investigación se planea el uso de 2 niveles de investigación los cuales permitirán enfocarse en 2 tipos de vista distintos.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación se encuentra de forma experimental, correlacional, semi experimental y no experimental Según Palella & Martins (2017),

En el caso de esta investigación se procederá con un diseño no experimental, ya que los hechos y variables ya ocurrieron. Debido a que la investigación busca proporcionar un modelo de gestión administrativo y financiero para la mejora de la toma de decisiones, como punto de inicio análisis de estados financieros de años anteriores.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Estudio documental

Para la investigación se realizará consultas en libros y artículos científicos con el fin de respaldar la recolección de datos estructurales administrativos de la empresa “ALMACENES MEGAHOGAR”.

Para la investigación se requiere de los estados financieros de años anteriores (2019-2020), para la comparación y análisis de la situación de la empresa a fin de contribuir con la presentación de resultados obtenidos durante la investigación y la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero para la mejora de toma de decisiones en la empresa Almacenes Mega Hogar.

2.4.2. Estudio de campo

Generalmente implica una combinación del método de observación de participante, entrevistas y análisis. Para la investigación se recopilará datos de las entrevistas al personal administrativo de la empresa “ALMACENES MEGAHOGAR”.

2.4.3. Estudio aplicativo

Busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

El resultado de la investigación se aplicará en “ALMACENES MEGAHOGAR”, a fin de realizar una adecuada toma de decisiones.

2.5. Población y muestra

Según (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) se define a la población como todo ente que se encuentre dentro de un universo de ejemplo.

La presente investigación está situada en la empresa “ALMACENES MEGAHOGAR” ubicado en la ciudad de Riobamba, calles Chile y Rocafuerte, sector Santa Rosa. Para efecto de esta investigación, el universo poblacional está constituido por un total de 7 personas que trabajan en la empresa.

2.5.1. Población de la empresa Almacenes Mega Hogar.

Tabla 2-2: Universo poblacional de la empresa

Nómina del personal	Cantidad de personas	Porcentaje
Nivel administrativo		
Asistente administrativo	1	
Asistente financiero	1	
Asistente legal	1	
Total, Nivel administrativo	3	42,86%
Nivel productivo		
Asesor comercial	3	
Recaudador	1	
Total, Nivel productivo	4	57,14%
Total, del personal	7	100,00%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo, 2022)

Al tratarse de un universo poblacional pequeño se tomará como muestra su totalidad, y no se usará muestra estadística.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos de investigación se caracterizan por ser maneras de recolectar información de forma cualitativa, consiste en ir de lo general a lo específico, en cambio el método deductivo es asociado con la investigación cuantitativa.

2.6.1.1. Método deductivo

Consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. de lo general a lo particular.

2.6.1.2. Método inductivo

Consiste en estrategias de razonamiento que proceden a partir de las premisas particulares para generar conclusiones generales.

Para la investigación se establece ambos tipos de métodos de investigación debido a que se utilizara información específica de ciertos factores del área administrativa, de la misma forma se estudiara conceptos generales en que se buscara detallar el nivel de eficiencia en las decisiones tomadas y por tomar que afecten de manera significativa a la empresa.

2.6.2. Técnicas

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente, aunque no exclusivamente, a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. (Rojas Crotte, 2011)

2.6.2.1. Entrevista

Como procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde. (Pulido Polo, 2015)

La entrevista se realizará al propietario y al personal administrativo de ALMACENES MEGAHOGAR.

2.6.2.2. Encuesta

De acuerdo con García Ferrando (1993), la encuesta es una manera de recopilar información sobre los sujetos que conforman la muestra, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, a razón de presentar las mediciones cuantitativas objetivas y subjetivas de todos quienes conformen el universo poblacional. (García Ferrando, 1993)

La encuesta se realizará de manera directa a los trabajadores de la empresa, especificando su área y actividades que realiza en ALMACENES MEGAHOGAR

2.6.2.3. Observación

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social.

Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural. (Pulido Polo, 2015)

La técnica se define gracias a que permite conseguir la información de un objeto observado, se aplicó para recolectar información a motivo de determinación de la situación actual de la empresa.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Guía de entrevista

Es una base de temas, preguntas, y aspectos a analizar entre el investigador y la fuente. Un banco de preguntas que utilizará el entrevistador para orientar la entrevista.

La guía para entrevistas funciona como un banco de preguntas que ayudan a preparar un plan de acción para direccionar la conversación hacia la excavación de información.

El acto de la entrevista se define como una conversación que se propone a un miembro administrativo de la empresa, con el fin objetivo de recabar datos cualitativos mediante la conversación.

Consistirá de una guía de preguntas que conducirán la entrevista hacia la recolección de información de donde se aplique, en caso de la empresa la entrevista se realizara al gerente de Almacenes Mega Hogar.

2.6.3.2. Guía de encuesta

Es un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente que se va a realizar al personal de la empresa, para posteriormente tabular e interpretar los resultados obtenidos.

Consistirá de preguntas estratégicas para la obtención de información aplicadas al personal de la empresa Almacenes Mega Hogar. Se desarrolló como guía para la recopilación de información la misma que sirvió para la elaboración del diseño del sistema, el mismo contuvo preguntas de interés relacionadas al tema de investigación. Ver anexo A y B.

2.6.3.3. Guía de observación

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de forma directa y rápida en la empresa.

2.7. Idea a defender

El modelo de gestión administrativo y financiero en ALMACENES MEGAHOGAR, para la mejora de la gestión de recursos financieros y económicos.

2.8. Variables

2.8.1. Variable Independiente

Modelo de gestión administrativo y financiero.

2.8.2. Variable Dependiente

Recursos económicos

CAPÍTULO III MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Para el inicio de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar se dará de acuerdo a:

- Diagnóstico de la situación empresarial administrativa mediante entrevistas aplicadas al nivel administrativo y productivo de Almacenes Mega Hogar.
- Evaluar la Situación financiera de la empresa mediante el uso de análisis vertical, horizontal, e indicadores financieros del periodo 2019-2020.

La tercera parte será realizar un diagnóstico situacional de la empresa a través de un análisis FODA.

3.1.1. Entrevista al gerente de la empresa Almacenes Mega Hogar

Nombre: Ing. Ángel Quishpi Quishpi

Fecha: 18/12/2021

Lugar: Oficinas de Almacenes Mega Hogar

1. ¿La empresa Almacenes Mega Hogar tiene definido su misión, visión y valores?

La misión y visión de Almacenes Mega Hogar se encuentran de manera informal, desde los inicios no se estableció una misión y visión que se comparta con todo el personal.

2. ¿Existe un organigrama para la empresa?

No, la empresa en su mayoría funciona de forma empírica, el organigrama de la empresa está estructurado de una manera informal. Yo me encuentro en la cabeza, seguido por el asistente administrativo, y asistente legal. Y al final el personal que labora en el almacén.

3. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la empresa?

Una de las debilidades de la empresa sería la falta de una estructura formal, en donde no queda claro quiénes son los que ponen las actividades para que el personal cumpla, un mal manejo de mercaderías, la dificultad para recuperar cartera vencida, y el crecimiento de competidores en el mercado.

4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

Las fortalezas de la empresa son las ganas y perseverancia de salir a delante para nosotros y todo el personal que labora en Almacenes Mega Hogar.

5. ¿Almacenes Mega Hogar posee un manual de funciones que garantice el buen desempeño del personal?

No, Almacenes Mega Hogar no posee un manual de funciones para ayuda del personal, durante los años de funcionamiento de la empresa, se enfocó más en aspectos financieros y administrativos de forma empírica sin el respaldo documentario.

6. ¿En Almacenes Mega Hogar se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?

Al momento no se aplica índices financieros, ya que lo hacemos de forma empírica.

7. ¿Existe un modelo Gestión Administrativo Financiero en Almacenes Mega Hogar?, si la respuesta es no, ¿considera importante contar con alguno?

No, no existe una guía de la gestión administrativa, al momento se aplica la experiencia como guía. Es necesario un modelo de Gestión Administrativo financiero que guie no solo a gerencia sino a la empresa en su totalidad, esto va a permitir tomar mejores decisiones que nos encaminen hacia el éxito.

8. ¿Se realiza informes o análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de Almacenes Mega Hogar?

Se hace un análisis informal al final de cada año para saber cuánto de ingresos se obtuvo, cuantas ventas y cuantas cuentas por cobrar.

9. ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones en la empresa?

Es de mucha importancia.

10. ¿En qué aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?

Al momento la empresa toma sus decisiones basadas en la experiencia de años anteriores, buscando y considerando mejorar continuamente.

11. ¿Qué factores son considerado para la gestión administrativa y financiera de la empresa?

El principal factor es el económico, con dinero se puede invertir, perder o ganar, sin dinero es muy difícil aprovechar el resto de recursos que se tiene, toda gira al factor económico en la empresa, tanto en la compra y venta de mercadería hasta en la gestión administrativa.

12. ¿Como sabe si la empresa está ganando o perdiendo?

Se realizan análisis anuales para saber si el dinero invertido se recuperó o se perdió, pero se puede notar en caso de pérdida la falta de liquidez, altas tasas de morosidad, falta de mercadería. Son factores que representan el estado de la empresa, pero de una manera informal.

13. ¿De dónde se financia la empresa?

De créditos bancarios proporcionados por varias instituciones financieras como:

- Banco pichincha
- Cooperativa el sagrario
- Cooperativa Fernando Daquilema

3.1.2. Resultados generales de la entrevista.

De acuerdo a entrevistas que se realizó al gerente de Almacenes Mega Hogar, se resaltan las debilidades consideradas problemas como el inadecuado proceso de toma de decisiones, falta de un plan de ventas, falta de un modelo de gestión administrativa, altos índices de morosidad, problemas que requieren solución para un adecuado flujo empresarial.

Almacenes Mega Hogar al momento es una empresa pequeña deberá aprovechar las oportunidades brindadas por el mercado creciente, si es cierto que la empresa se desarrolla en un ambiente competitivo, pero de igual manera no toda su competencia posee un modelo de gestión que permita establecer las actividades a cumplir de acuerdo a una meta establecida de manera formal, y es ahí donde la oportunidad de crecer y resaltarse a sus competidores surge.

La contrastación de sus debilidades con sus fortalezas permitirá que la empresa tenga una mejor combinación de factores reforzando su estructura organizacional. La financiación de la empresa se origina de préstamos otorgados por instituciones locales como: Banco pichincha, Cooperativa el sagrario, Cooperativa Fernando Daquilema, se aconseja buscar nuevos recursos de financiamiento a menores tasa de interés y mayores beneficios, a fin de que la inyección de capital sea rentable y administrarlo de forma controlada y con pronósticos al mejor escenario positivo.

Se manifiesta que no existe un modelo de gestión administrativo financiero en la empresa almacenes Mega Hogar, su toma de decisiones va a criterio de la experiencia de una sola persona, mas no son basadas en el comportamiento del mercado, dando como resultado variación en sus niveles de rentabilidad.

La rentabilidad de la empresa atraviesa momentos de auge y estancamiento y eso se da debido a que no está funcionando de acuerdo a una guía que unifique las actividades con el único propósito el cual será el cumplimiento de sus metas.

3.1.3. Encuesta aplicada al personal de la empresa Almacenes Mega Hogar.

Tabla 3-3: Nómina del personal.

Nómina del personal	Cantidad de personas
Nivel administrativo	
Asistente administrativo	1
Asistente financiero	1
Asistente legal	1
Nivel productivo	
Asesor comercial	3
Recaudador	1
Total	7

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

En la empresa Almacenes Mega Hogar para una mejor especificación se divide a el personal en dos niveles los cuales son: nivel administrativo en donde se encuentran un total de 3 personas, y en el nivel productivo donde se encuentran laborando un total de 4 personas, con un total de existencia de 7 empleados, mismos que se encuentran en diferentes puestos especificados en la tabla anterior.

3.1.4. Encuesta al personal de la empresa Almacenes Mega Hogar

1) ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

Tabla 4-3: Encuestas, pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	3	42,86%
Desconozco	4	57,14%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

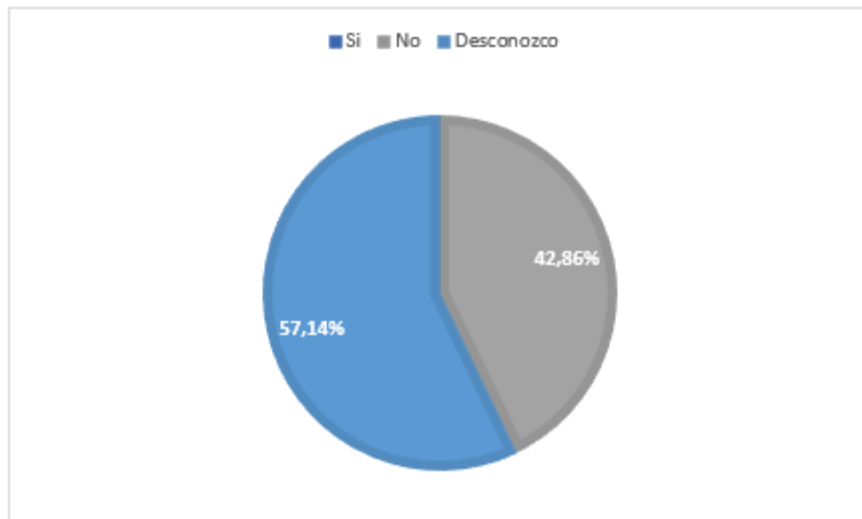


Gráfico 2-3: Pregunta 1

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico anterior, el 57.14% de la empresa afirman que no está definida una misión y visión, y el 42.86% respondió que desconoce de la organizacional, ambos porcentajes son negativos y demuestran la falta de una misión y visión definida.

Los resultados permiten asegurar que la empresa no cuenta con herramientas de gestión básicas estructuradas de manera formal, impidiendo su socialización. La falta de una misión y visión afecta a toda la empresa imposibilitando que las actividades realizadas se den de manera organizada. Por lo tanto, la empresa debe estructurar las bases para iniciar una correcta administración.

2) **¿La empresa posee un organigrama estructural en donde se defina los objetivos de la empresa?**

Tabla 5-3: Encuestas, pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	3	42,86%
Desconozco	4	57,14%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

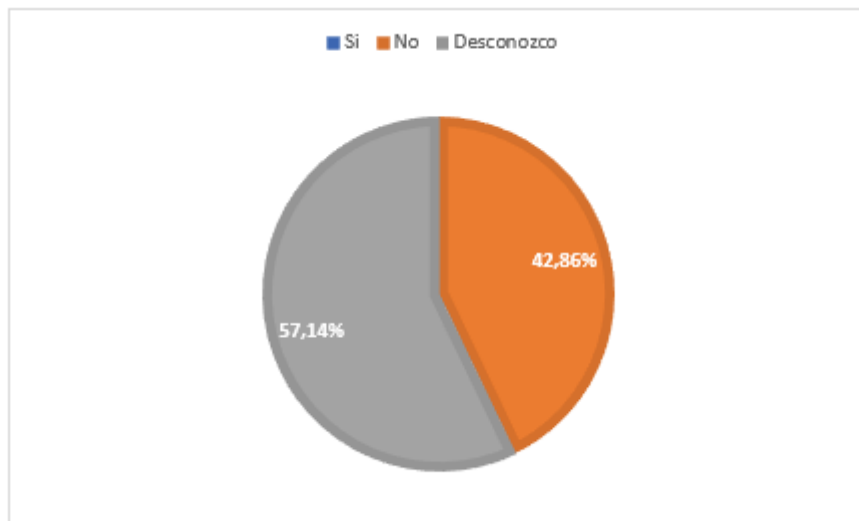


Gráfico 3-3: Pregunta 2

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico 3-3, el 57.14% de la empresa afirman que la empresa no posee organigrama estructural donde se especifiquen los objetivos empresariales y el 42.86% respondió que desconoce de la existencia, ambos porcentajes son negativos y demuestran la falta de un organigrama estructural.

Los resultados permiten afirmar que la estructura organizacional no está disponible de manera formal y recalando que el propietario afirmó que, al no tener un organigrama estructural constituido, no se puede socializar a los empleados, por esa razón se debe implantar de manera inmediata.

3) ¿La empresa posee un manual de funciones en donde se detallen las actividades a cumplir?

Tabla 6-3: Encuestas, pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	4	57,14%
Desconozco	3	42,86%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

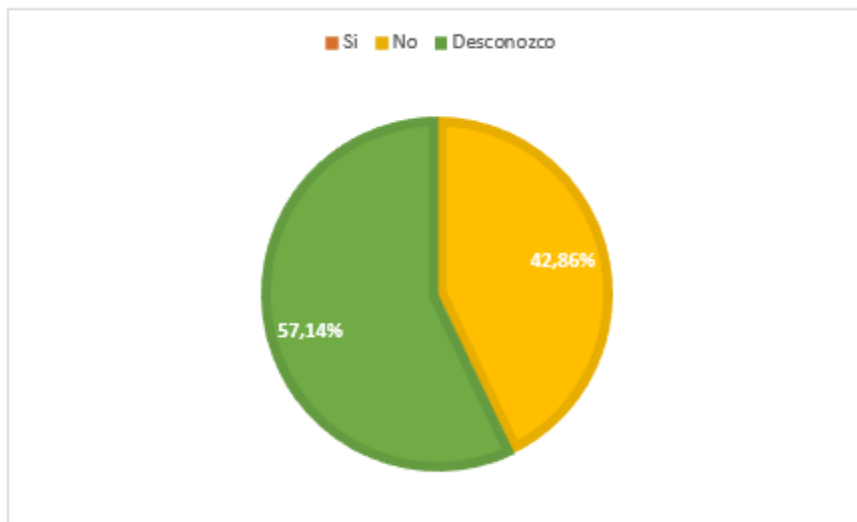


Gráfico 4-3: Preguntar 3

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico 4-3, el 57.14% del personal de la empresa afirma que no existe un manual de funciones destinando las actividades para el personal, el 42.86% respondió que desconoce de la existencia, ambos porcentajes son negativos y demuestran la inexistencia de un manual de funciones.

Al no existir un manual destinando las actividades a cumplir para el personal, da la opción a la entrada de no poder solventar los problemas de manera inmediata, lo que causara perdida en el desarrollo del factor humano, y estancamiento de la productividad hasta que se resuelva el inconveniente.

4) ¿Existe dentro de la empresa un modelo de gestión financiero que permita la maximización de los recursos financieros en la empresa?

Tabla 7-3: Encuestas pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	3	43%
Desconozco	4	57,14%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

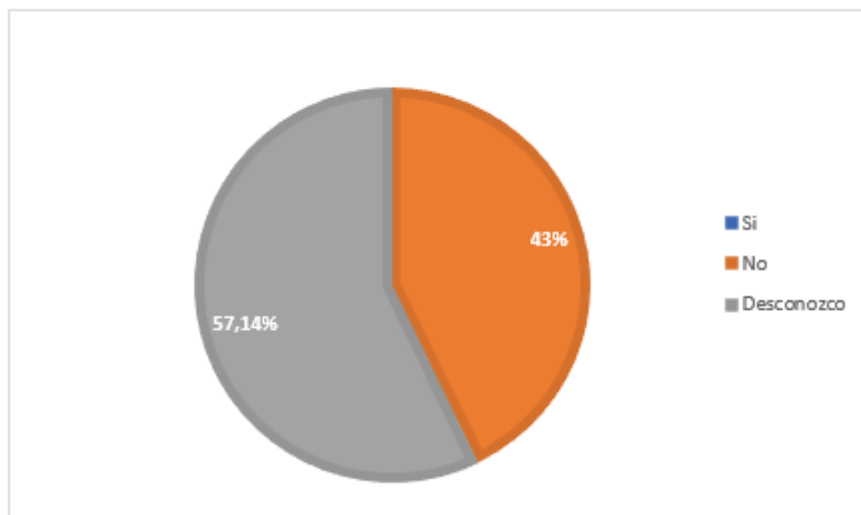


Gráfico 5-3: Preguntar 4

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico 5-3, el 57.14% del personal de la empresa afirma que no existe un modelo de gestión, el 42.86% respondió que desconoce de la existencia, ambos porcentajes son negativos y resaltan la falta de una estructura organizacional adecuada para el desarrollo productivo de la empresa.

El poseer un modelo de gestión permitirá tener una ventaja ante el mercado competitivo, ya que la empresa tendría un sustento que especifique puntos clave al momento de dirigir la empresa. El no poseerlo causa retardo y mal manejo de recursos.

5) ¿Considera usted que un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá al uso óptimo de los recursos de la empresa?

Tabla 8-3: Encuestas pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

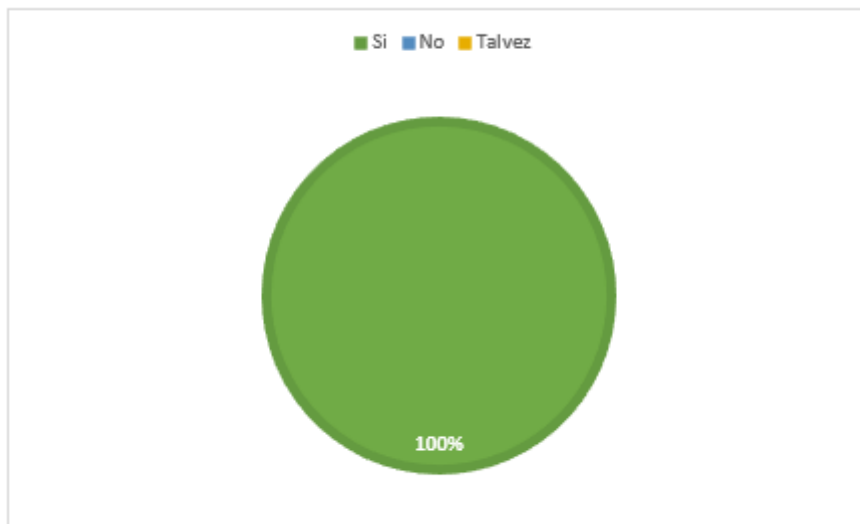


Gráfico 6-3: Pregunta 5

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e Interpretación

Al considerar el criterio de trabajadores acerca de la implementación de un modelo de gestión en su totalidad respondieron de manera afirmativa. Se puede afirmar que los trabajadores están conscientes de como influiría de manera positiva la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero.

6) ¿Nivel de satisfacción del personal de Almacenes Mega Hogar?

Tabla 9-3: Encuestas, pregunta 6

ÍTEM	FRECUENCIA			TOTAL	VALORES EN PORCENTAJE			TOTAL
	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO		SATISFECHO	POCO SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
Sueldo	6	1	0	7	85,71%	14,29%	0%	100%
Ambiente laboral con compañeros	7	0	0	7	100%	0%	0%	100%
Ambiente laboral con administración	7	0	0	7	100%	0%	0%	100%
Política de ventas	4	3	0	7	57,14%	42,86%	0%	100%
Cumplimiento de metas en ventas	4	3	0	7	57,14%	42,86%	0%	100%
Uso de tecnología	7	0	0	7	100,00%	0%	0%	100%
Horario	6	1	0	7	85,71%	14,29%	0%	100%
Trabajo en equipo	7	0	0	7	100,00%	0%	0%	100%
Nivel de atención al cliente	5	2	0	7	71,43%	28,57%	0%	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

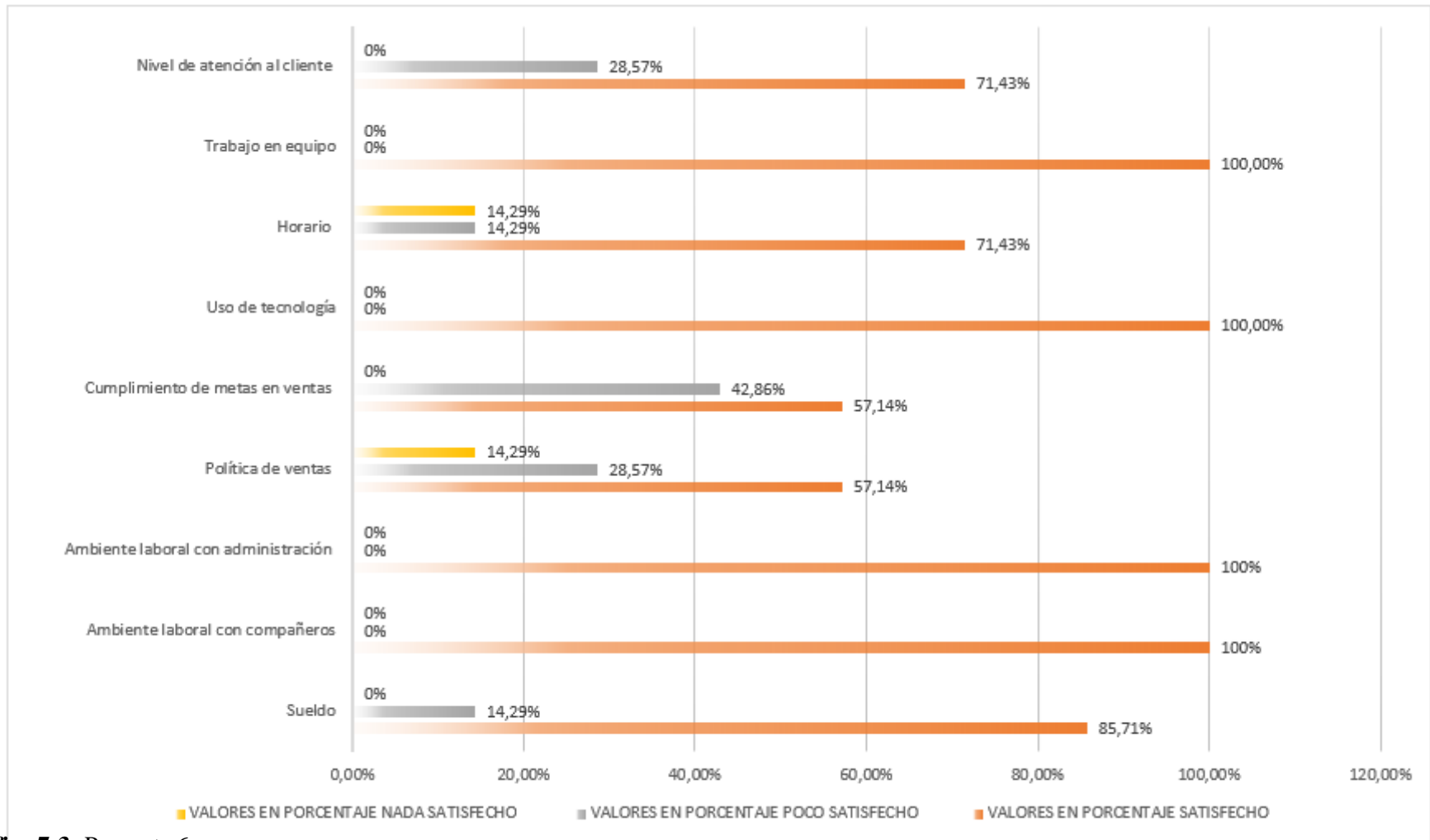


Gráfico 7-3: Pregunta 6

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

Como se puede observar en el gráfico en su mayoría los empleados de Almacenes Mega Hogar califican varios puntos a consideración acerca de la satisfacción que poseen trabajando en la empresa, se resaltan varias fortalezas como el trabajo en equipo el cual representa un 100% de satisfacción, al igual que la satisfacción en el ambiente laboral tanto como nivel administrativo y productivo, en consideración de los 3 puntos clave en torno al ambiente laboral se puede afirmar que la relación y trabajo en equipo combinadas forman una fortaleza que al ser utilizadas de forma ventajosa se puede proporcionar un mejor servicio a los clientes, en respecto al uso tecnológico se afirma que el 100% de los trabajadores está satisfecho con el manejo tecnológico que se está dando dentro de la empresa.

El nivel de satisfacción en los salarios representa un 85,71 %, porcentaje por encima del promedio permitiendo afirmar que los trabajadores están a gustos con el sueldo recibido por la prestación de sus servicios a la empresa, por el lado contrario existe un porcentaje que no está de acuerdo con el salario recibido. Para los puntos de nivel de atención al cliente lo cual sería un punto fundamental para la maximización de producción con respecto al nivel de ventas se encuentra en similitud con el porcentaje de satisfacción del horario cumplido en la empresa permitiendo afirmar que los trabajadores se encuentran en su mayoría satisfechos con el horario establecido por la empresa y que el nivel de atención al cliente se encuentra en intervalos donde se puede dar la oportunidad para mejorar, afirmando que los empleados están conscientes de que el nivel de ventas y su importancia radica en ellos.

Con respecto al cumplimiento de ventas y la política de ventas son similares los porcentajes que afirman que ambos factores se encuentran por encima del promedio con un valor de 57.14%, pero una cifra preocupante ya que se deberán tomar acciones para que los porcentajes de satisfacción con respecto a estos valores suban. En respecto al cumplimiento de ventas los trabajadores se encuentran satisfechos en un 42.86% con las metas establecidas por la empresa, y 28.57% se encuentra medianamente satisfecha, ambos valores son considerados positivos para la investigación representando que la modalidad de estrategias actual está funcionando pero podría mejorar, por el contrario existe un 14.29% del personal que respondió que no está satisfecho con la política de ventas, datos que se tomarán en consideración al momento de proponer acciones de cambio y mejora.

Para concluir, en su mayoría los ítems evaluados se encuentran en niveles adecuados de satisfacción, pero ítems como atención al cliente combinadas con política de ventas crearan una fortaleza para la empresa Almacenes Mega Hogar, debido a que, al brindar una atención adecuada, la empresa incrementará los niveles de ventas y que a su vez representa un crecimiento para todos los trabajadores de la empresa. Sin olvidar el análisis a los niveles de inconformidad que se representan en algunos ítems para poder establecer estrategias adecuadas que permitan la mejora de la estructura empresarial, y mantener los niveles de satisfacción correspondiente al ambiente laboral.

7) ¿Señale la frecuencia de medios de la comunicación entre departamentos dentro de la empresa Almacenes Mega Hogar?

Tabla 10-3: Encuestas, pregunta 7

ÍTEM	FRECUENCIA			TOTAL	VALORES EN PORCENTAJE			TOTAL
	Siempre	A veces	Nunca		Siempre	A veces	Nunca	
Comunicación personal	7	0	0	7	100%	0%	0%	100%
Comunicación escrita	3	1	3	7	43%	14%	43%	100%
Medios de comunicación electrónicos (llamada telefónica)	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
Mensajería móvil (WhatsApp)	7	0	0	7	100%	0%	0%	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

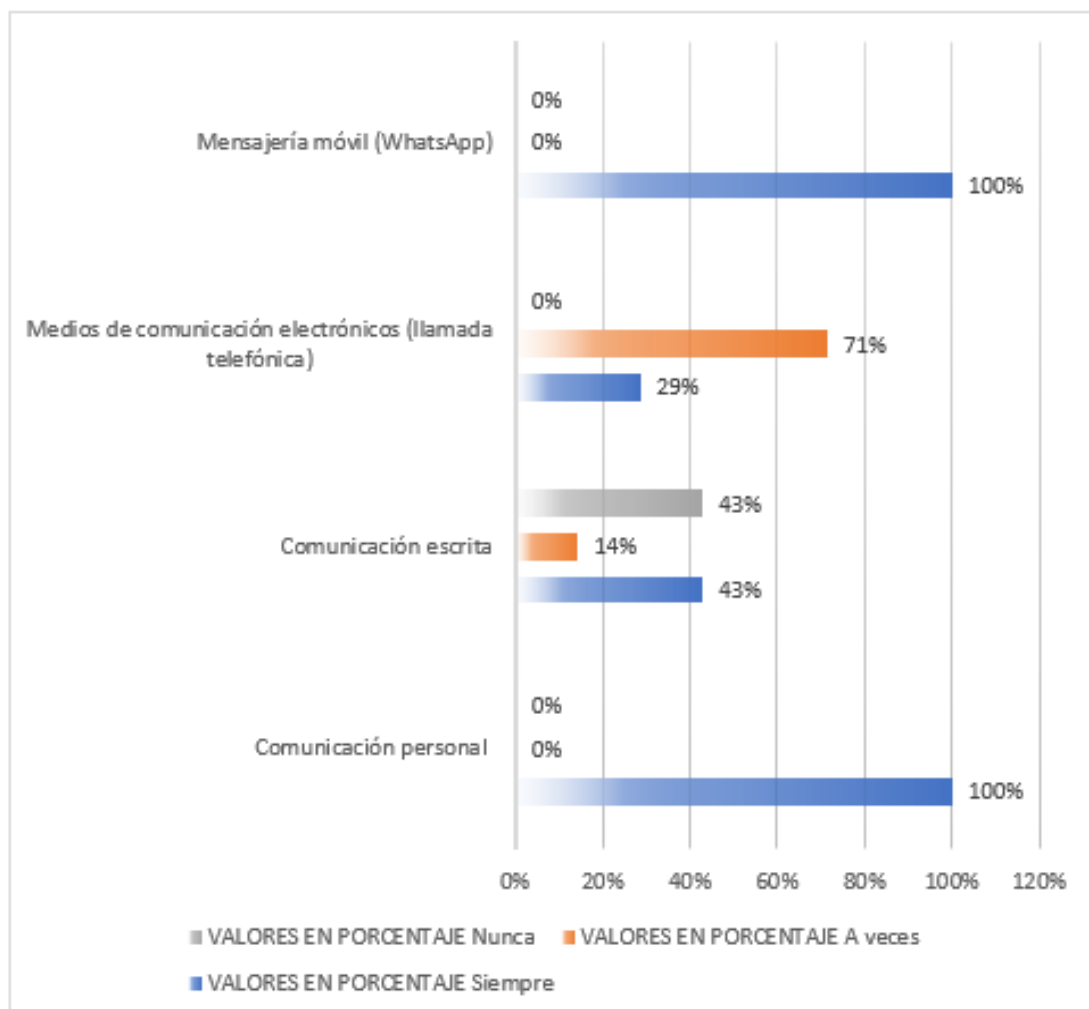


Gráfico 8-3: Pregunta 7

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico 8-3, la comunicación entre la empresa se da de manera muy fluida representando una fortaleza general. La mensajería móvil como WhatsApp, y la comunicación

personal son la forma de comunicación favorita por parte de todos los integrantes de la empresa. La comunicación por llamada telefónica se da en un menor porcentaje, esto se da debido a que es más fácil usar medios de mensajería móvil, pero no se descarta su uso, que de igual manera es sumamente importante.

la forma de comunicarse depende del nivel donde se analice, en caso de el nivel productivo no es necesario usar la comunicación escrita, ya que es diferente a las actividades del nivel administrativo en donde si se usa de manera frecuente, cabe recalcar que en el nivel administrativo se da la interrelación del departamento legal y el de cobranzas en donde ambos casos si se necesita la comunicación escrita de manera irremplazable.

8) ¿A su criterio es adecuada la comunicación entre el personal y el gerente de la empresa?

Tabla 11-3: Encuestas pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0,00%
Total	7	100,00%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

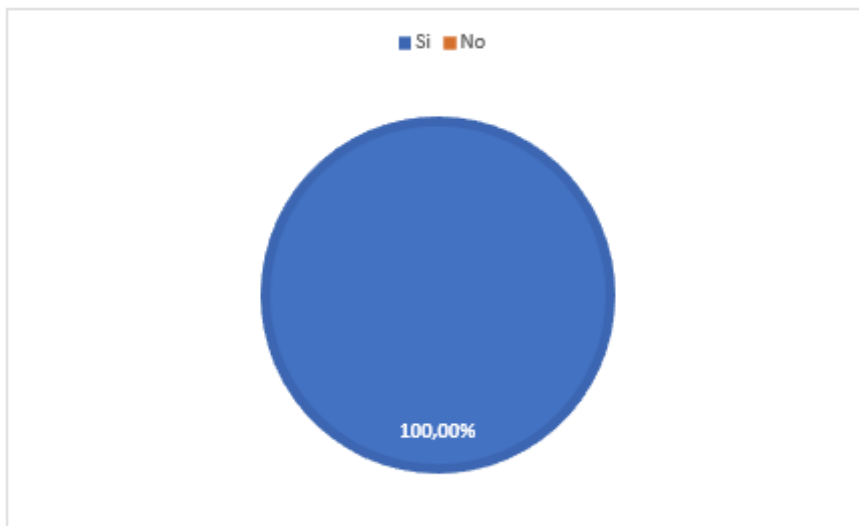


Gráfico 9-3: Preguntar 8

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

Al preguntar a los trabajadores de la empresa acerca de si es adecuada la comunicación con el gerente respondieron de forma afirmativa en un 100%, indicando que el gerente presta atención a los trabajadores con la solución de dudas que se presentan en el transcurso de las actividades de la empresa.

9) ¿Cuál cree que son los factores para una mejora de niveles de ventas?

Tabla 12-3: Encuestas pregunta 9

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar en el análisis crediticio.	2	28,57%
Mayor información al cliente	0	0
Reestructurar políticas de venta	1	14,29%
Inconformidad de precios	2	29%
Aumento de ofertas en los productos	2	28,57%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

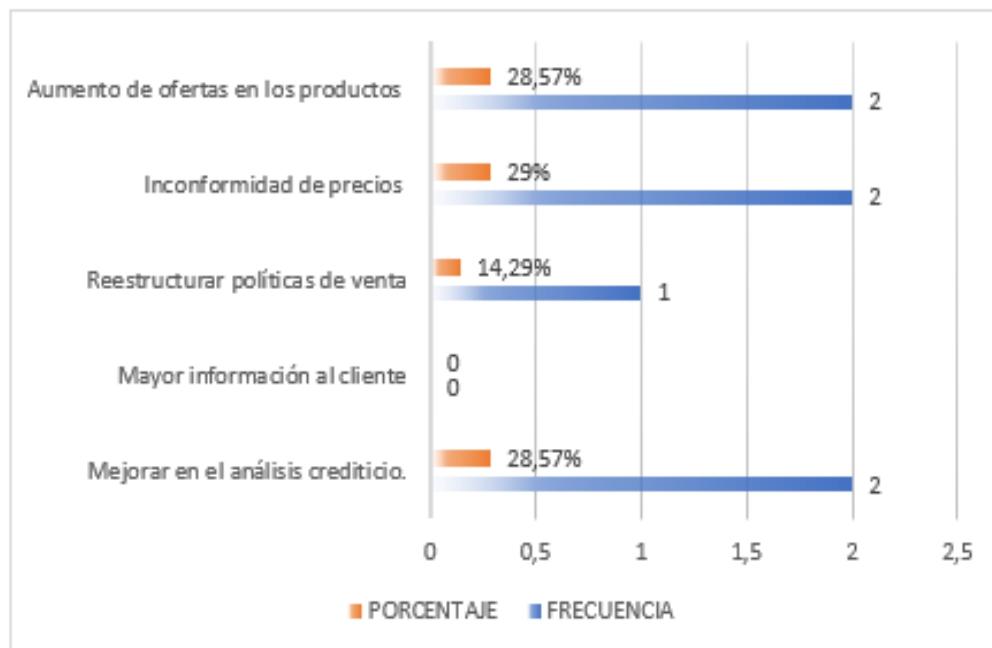


Gráfico 10-3: Pregunta 9

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

En la novena pregunta en dónde se busca conocer los factores para una mejor en el nivel de ventas se puede notar que la mayoría de los empleados respondieron de forma afirmativa con el 29% en la opción de inconformidad de los precios esto quiere decir que se debe tomar en cuenta el criterio de los empleados debido a que son los primeros en relacionarse con el cliente, en segundo lugar está con un 28.57% la opción de mejorar en el análisis crediticio y aumento de ofertas en los productos, finalmente el restaurar políticas de ventas tiene un porcentaje del 14.29%.

10) ¿A su criterio que puntos debería mejorar la empresa en el financiamiento a crédito a los clientes?

Tabla 13-3: Encuestas pregunta 10

ÍTEM	FRECUENCIA		TOTAL	VALORES EN PORCENTAJE		TOTAL
	Mejora	Mantención		Mejora	Mantención	
Valor de la cuota inicial	2	5	7	28,57%	71,43%	100%
Intereses en los créditos	3	4	7	42,86%	57,14%	100%
Plazo de pago	0	7	7	0,00%	100,00%	100%
Verificación de datos del cliente.	5	2	7	71,43%	28,57%	100%
Autorizaciones de los créditos.	4	3	7	57,14%	42,86%	100%
Regalos	0	7	7	0,00%	100,00%	100%
Productos de oferta	5	2	7	71,43%	28,57%	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)}

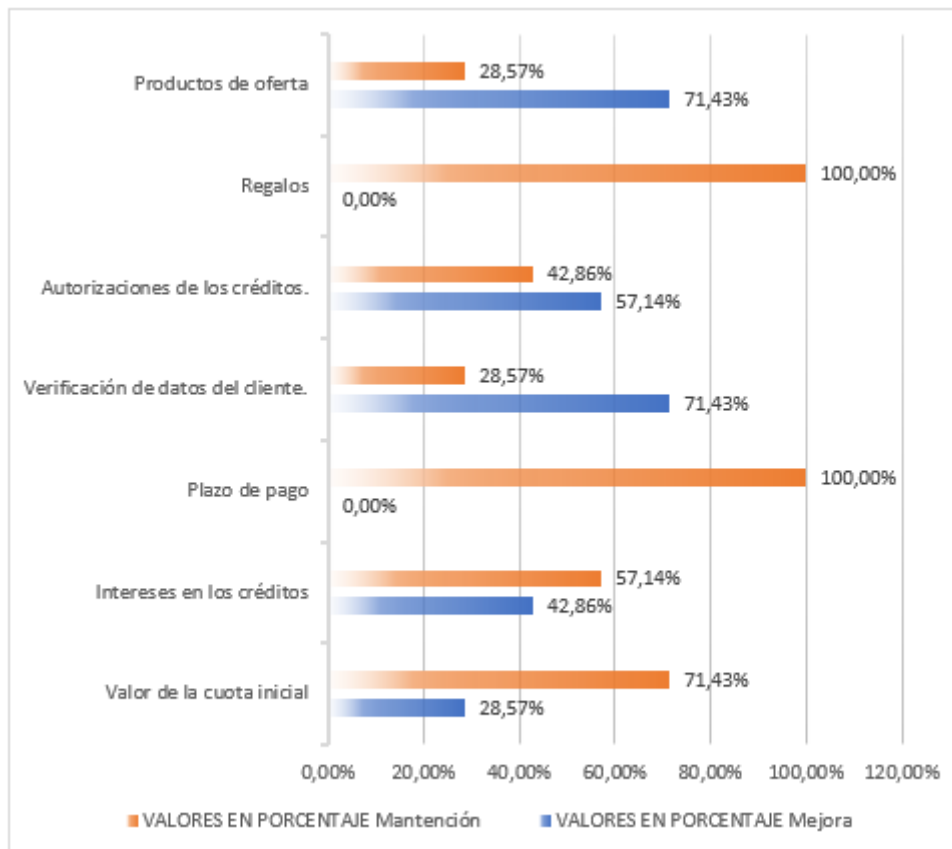


Gráfico 11-3: Pregunta 10

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

Se busca conocer cuál es el criterio de los trabajadores con respecto al proceso de otorgamiento del crédito a los clientes mediante financiamiento, para lo cual se cuestionó un total de 7 variables consultadas a los trabajadores donde respondieron la primera variable la cual es el valor de la cuota inicial, el 71.43% respondió que se debe mantener el 28.57% respondió que se debe mejorar. Esta variable corresponde al pago inicial al momento de adquirir un crédito. Con respecto a los intereses en los créditos el 57.14% respondió que se debe mantener y el 42.86% respondió que debe existir una mejora.

Con relación al plazo de pago y el otorgamiento de regalos en las compras, en ambos casos se obtuvo un 100% de respuesta afirmativa la cual con se concluye que el 100% de la muestra encuestada asegura que se debe mantener esas dos variables. Con respecto a las variables de verificación de datos del cliente y productos de oferta, se obtuvo un total del 28.57% de respuestas afirmativas en qué se deben mantener las políticas que están en vigencia, y el 71.43% el cual representa la mayoría afirma que debe existir una mejora, analizados de forma separada la verificación de los datos del cliente se da en el nivel administrativo y lo cual representa la comprobación de documentos como cédula de identidad e historial crediticio del cliente, con una mejora en esta variable se puede reducir los índices de morosidad mejorando la calidad de cartera de la empresa, con respecto al productos de oferta los encuestados afirmaron que se debe reestructurar y mejorar la gestión con la cual se está manejando hasta el momento debido a que los productos en oferta atraen a la clientela.

Finalmente, con respecto a las autorizaciones de los créditos el 42.86% respondió que debe haber una mantención y el 57.14% respondió que debe existir una mejora, esto se origina debido a que en el nivel administrativo atraviesan todas las solicitudes de créditos y de los cuales no siempre son aprobados, debido a que el cliente no cumple con las condiciones necesarias las cuales son un historial apto que garantice el cumplimiento de sus pagos

11) ¿Sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones?

Tabla 14-3: Encuestas pregunta 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	28,57%
A veces	5	71,43%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

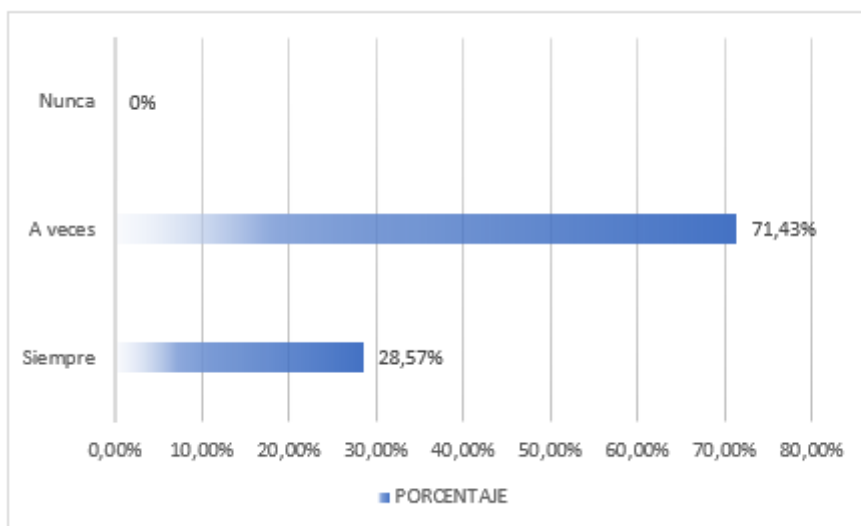


Gráfico 12-3: Pregunta 11

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

El 71.43% de los empleados afirman que sus opiniones son consideradas al momento de tomar decisiones, por el otro lado el 28.57% respondió que sus criterios son considerados con más frecuencia.

Por lo tanto, se tomará en cuenta todas las sugerencias de los trabajadores, lo cual se podría gestionar de mejor manera con un buzón de estrategias encaminadas al éxito empresarial desde el punto de vista del trabajador. Por parte del gerente se afirma que las sugerencias de los empleados son consideradas cuando afecten directamente al desarrollo de las actividades del trabajador.

12) ¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación para la actividad que desempeñan?

Tabla 15-3: Encuestas pregunta 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0,00%
Total	7	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

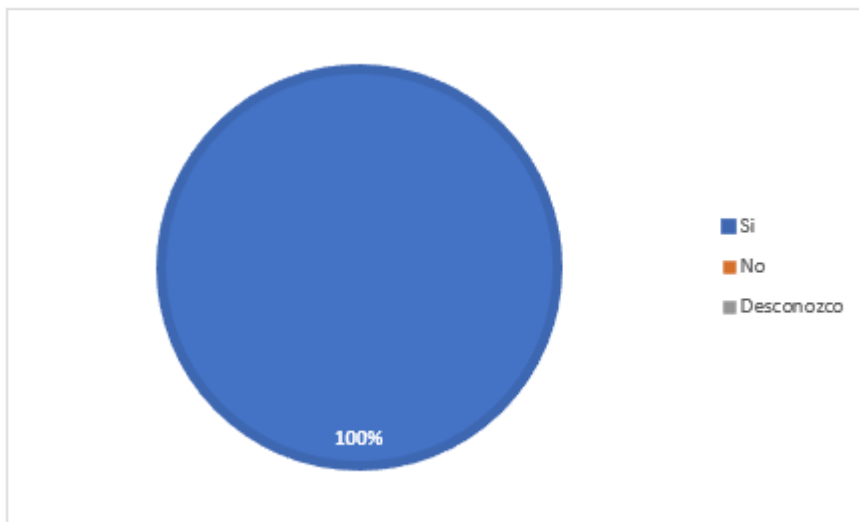


Gráfico 13-3: Preguntado 12

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis e interpretación

Cuando se les encuestó al personal de la empresa acerca de si recibieron capacitación para la actividad que ejercen, en su totalidad afirmaron que si recibieron y reciben capacitaciones constantes para la mejora constante del desempeño. desempeño.

3.1.5. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa.

Según los datos recopilados anteriormente, la empresa Almacenes Mega Hogar, no posee herramientas de gestión empresarial de manera formal y los empleados desconocen cuál es su misión y visión, esto no permite mantener una adecuada cultura organizacional; y al no existir un manual de funciones los empleados no poseen sus actividades designadas representando un problema que genera conflictos y confusión en el desarrollo de las actividades empresariales, también se puede recalcar que la empresa no posee un instrumento de control y diagnóstico empresarial, el cual debe implementarse y dar a conocer a cada persona que labore en la empresa, mediante capacitaciones que la empresa realiza.

Acerca de los empleados las encuestas representan que la mayoría se encuentran satisfechos en variables como el sueldo y ambiente laboral, pero no se puede descartar la implementación de planes de capacitación para el aumento de la producción en los niveles de ventas. La empresa posee una nivel de satisfacción por encima del promedio, representando una fortaleza que debe ser aprovechada, los niveles de satisfacción acerca de las metas en ventas, uso de tecnología, horario laboral y trabajo en equipo, combinados forman un frente unido a favor de la empresa, por el contrario también se ven valores negativos en un porcentaje mínimo, pero la empresa debe analizar en áreas donde exista inconformidad a fin de conocer razones y motivos que estén imposibilitando la satisfacción absoluta.

Respecto a la comunicación, se resalta que la comunicación se da de forma personal ya que la empresa al ser pequeña los departamentos no están alejados unos de otros, la comunicación mediante mensajería móvil (WhatsApp) es usada por todo el personal de la empresa, ya que la herramienta tecnológica facilita compartir la información de manera inmediata, es adecuada y muestra la comodidad en su uso en su mayoría, la comunicación escrita no es usada por todos los miembros del personal ya que no es necesario y solo se da en el nivel administrativo entre el departamento de recaudación y el departamento legal, los criterios de los empleados sobre el aporte de su opinión son considerados para las decisiones que representen un cambio para ellos, aunque se debe implementar la recolección de opiniones de forma anónima para que el empleado pueda expresarse sin restricciones, todo a fin de mantener y fortalecer la comunicación dentro de la empresa.

Al no existir un manual de funciones y desconocer los objetivos de la empresa afecta directamente al desarrollo del personal, por lo que la empresa debe implementarlo y socializarlo con todo el personal para un cumplimiento de objetivos de manera satisfactoria.

En la empresa no existe un modelo de gestión administrativo financiero que permita una correcta toma de decisiones, pero en su totalidad los trabajadores de la empresa afirman que un modelo de gestión administrativo financiero contribuirá a la mejora de la estructura de la empresa, razón por la que la empresa debe implementar un modelo de gestión administrativo financiero para la mejora de toma de decisiones dentro de la empresa.

Para concluir la empresa necesita mejorar su estructura organizacional y administrativa, para estar consiente de como las nuevas decisiones son eficientes y como están aportando al desarrollo de la empresa, y su influencia en el crecimiento de su cartera, teniendo como prioridad la recuperación de cartera en el tiempo acordado con sus clientes, y tomando en consideración cuando se incumplan los acuerdos del contrato para no estancarse con una cartera alta en morosidad.

3.2. Evaluación financiera

3.2.1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

Tabla 16-3: Balance general

ALMACENES MEGA HOGAR										
BALANCE GENERAL										
	Año 2019		Año 2020				Año 2021			
	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal		Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)			Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)
ACTIVOS										
Activo Corriente										
Efectivo	\$ 7.540,00	2,96%	\$ 3.000,00	1,13%	\$ -4.540,00	-60,21%	\$ 5.000,00	1,61%	\$ 2.000,00	66,67%
Cuentas. y Documentos. por cobrar	\$ 1.000,00	0,39%	\$ 1.500,00	0,56%	\$ 500,00	50,00%	\$ 3.500,00	1,13%	\$ 2.000,00	133,33%
Cuentas. y Documentos. por cobrar clientes	\$ 120.000,00	47,14%	\$ 108.050,00	40,57%	\$ -11.950,00	-9,96%	\$ 123.068,00	39,69%	\$ 15.018,00	13,90%
(-) Provisión cuentas incobrables	\$ -10.000,00	-3,93%	\$ -11.000,00	-4,13%	\$ -1.000,00	10,00%	\$ -13.000,00	-4,19%	\$ -2.000,00	18,18%
Mercadería en almacén y bodegas	\$ 65.000,00	25,54%	\$ 55.812,00	20,96%	\$ -9.188,00	-14,14%	\$ 67.500,00	21,77%	\$ 11.688,00	20,94%
Otros activos corrientes	\$ 2.500,00	0,98%	\$ 2.500,00	0,94%	\$ -	0,00%	\$ 2.500,00	0,81%	\$ -	0,00%
Total Activos Corrientes	\$ 186.040,00	73,09%	\$ 159.862,00	60,03%	\$ -26.178,00	-14,07%	\$ 188.568,00	60,82%	\$ 28.706,00	17,96%
Activos no Corrientes										
Edificios y otros inmuebles	\$ 30.000,00	11,79%	\$ 80.000,00	30,04%	\$ 50.000,00	166,67%	\$ 80.000,00	25,80%	\$ -	0,00%
Muebles y enseres	\$ 3.000,00	1,18%	\$ 3.500,00	1,31%	\$ 500,00	16,67%	\$ 3.000,00	0,97%	\$ -500,00	-14,29%
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	\$ 1.000,00	0,39%	\$ 1.000,00	0,38%	\$ -	0,00%	\$ 1.000,00	0,32%	\$ -	0,00%
Equipo de computación y software	\$ 500,00	0,20%	\$ 950,00	0,36%	\$ 450,00	90,00%	\$ 1.500,00	0,48%	\$ 550,00	57,89%
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil	\$ 26.000,00	10,21%	\$ 13.000,00	4,88%	\$ -13.000,00	-50,00%	\$ 28.000,00	9,03%	\$ 15.000,00	115,38%
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	\$ 8.000,00	3,14%	\$ 8.000,00	3,00%	\$ -	0,00%	\$ 8.000,00	2,58%	\$ -	0,00%
Total Activos No Corrientes	\$ 68.500,00	26,91%	\$ 106.450,00	39,97%	\$ 37.950,00	55,40%	\$ 121.500,00	39,18%	\$ 15.050,00	14,14%
TOTAL ACTIVOS	\$ 254.540,00	100%	\$ 266.312,00	100,00%	\$ 11.772,00	4,62%	\$ 310.068,00	100,00%	\$ 43.756,00	16,43%

PASIVOS										
Pasivos Corrientes										
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ 20.000,00	7,86%	\$ 42.596,00	15,99%	\$ 22.596,00	112,98%	\$ 55.000,00	17,74%	\$ 12.404,00	29,12%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 5.000,00	1,61%	\$ 5.000,00	
Impuesto a la renta	\$ 1.285,34	0,50%	\$ 4.619,04	1,73%	\$ 3.333,70	259,36%	\$ 4.618,89	1,49%	\$ -0,16	0,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 780,00	0,31%	\$ 780,00	0,29%	\$ -	0,00%	\$ 390,00	0,13%	\$ -390,00	-50,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 1.081,39	0,42%	\$ 1.187,76	0,45%	\$ 106,37	9,84%	\$ 19.329,41	6,23%	\$ 18.141,65	1527,38%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 1.411,23	0,55%	\$ 6.008,33	2,26%	\$ 4.597,10	325,75%	\$ -	0,00%	\$ -6.008,33	-100,00%
Total Pasivos Corrientes	\$ 24.557,96	9,65%	\$ 55.191,13	20,72%	\$ 30.633,17	124,74%	\$ 84.338,30	27,20%	\$ 29.147,16	52,81%
Pasivos No Corrientes										
Obligaciones con instituciones financieras.	\$ 50.000,00	19,64%	\$ 40.000,00	15,02%	\$ -10.000,00	-20,00%	\$ 70.000,00	22,58%	\$ 30.000,00	75,00%
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes										
Total Pasivos No Corrientes	\$ 50.000,00	19,64%	\$ 40.000,00	15,02%	\$ -10.000,00	-20,00%	\$ 70.000,00	22,58%	\$ 30.000,00	75,00%

TOTAL PASIVOS	\$ 74.557,96	29,29%	\$ 95.191,13	35,74%	\$ 20.633,17	27,67%	\$ 154.338,30	49,78%	\$ 59.147,16	62,14%
PATRIMONIO										
Total patrimonio neto	\$ 179.982,04	70,71%	\$ 171.120,87	64,26%	\$ -8.861,17	-4,92%	\$ 155.729,70	50,22%	\$ -15.391,16	-8,99%
Total Patrimonio	\$ 179.982,04	70,71%	\$ 171.120,87	64,26%	\$ -8.861,17	-4,92%	\$ 155.729,70	50,22%	\$ -15.391,16	-8,99%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 254.540,00	100,00%	\$ 266.312,00	100,00%	\$ 11.772,00	4,62%	\$ 310.068,00	100,00%	\$ 43.756,00	16,43%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Tabla 17-3: Estado de resultados

ALMACENES MEGA HOGAR										
ESTADO DE RESULTADOS										
	Año 2019		Año 2020				Año 2021			
	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal		Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)			Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)
Ventas	\$ 244.352,85	115,00%	\$ 215.802,10	115,00%	\$ -28.550,75	-11,68%	\$ 252.373,25	115,00%	\$ 36.571,15	16,95%
(-) Descuento en ventas	\$ 31.872,11	15,00%	\$ 28.148,10	15,00%	\$ -3.724,01	-11,68%	\$ 32.918,25	15,00%	\$ 4.770,15	16,95%
Total Ingresos	\$ 212.480,74	100,00%	\$ 187.654,00	100,00%	\$ -24.826,74	-11,68%	\$ 219.455,00	100,00%	\$ 31.801,00	16,95%
Costo de ventas	\$ 15.623,00	7,35%	\$ 22.263,00	11,86%	\$ 6.640,00	42,50%	\$ 30.284,79	13,80%	\$ 8.021,79	36,03%
Total Costos De Venta	\$ 15.623,00	7,35%	\$ 22.263,00	11,86%	\$ 6.640,00	42,50%	\$ 30.284,79	13,80%	\$ 8.021,79	36,03%
Utilidad bruta en ventas	\$ 196.857,74	92,65%	\$ 165.391,00	88,14%	\$ -31.466,74	-15,98%	\$ 189.170,21	86,20%	\$ 23.779,21	14,38%
Gastos operacionales	\$ 94.205,91	44,34%	\$ 52.926,98	28,20%	\$ -41.278,94	-43,82%	\$ 51.449,05	23,44%	\$ -1.477,93	-2,79%
Gastos administrativos	\$ 62.803,94	29,56%	\$ 35.284,65	18,80%	\$ -27.519,29	-43,82%	\$ 34.299,37	15,63%	\$ -985,28	-2,79%
Gastos financieros	\$ 31.401,97	14,78%	\$ 17.642,33	9,40%	\$ -13.759,65	-43,82%	\$ 17.149,68	7,81%	\$ -492,64	-2,79%
Total Gastos	\$ 188.411,82	88,67%	\$ 105.853,95	56,41%	\$ -82.557,87	-43,82%	\$ 102.898,10	46,89%	\$ -2.955,85	-2,79%
Utilidad operacional	\$ 8.445,92	3,97%	\$ 59.537,05	31,73%	\$ 51.091,13	604,92%	\$ 86.272,11	39,31%	\$ 26.735,06	44,90%
(-) Participación a trabajadores	\$ 1.266,89	0,60%	\$ 8.930,56	4,76%	\$ 7.663,67	604,92%	\$ 12.940,82	5,90%	\$ 4.010,26	44,90%
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 7.179,03	3,38%	\$ 50.606,49	26,97%	\$ 43.427,46	604,92%	\$ 73.331,29	33,42%	\$ 22.724,80	44,90%
(-) Impuesto a la Renta Causado	\$ 1.794,76	0,84%	\$ 12.651,62	6,74%	\$ 10.856,87	604,92%	\$ 18.332,82	8,35%	\$ 5.681,20	44,90%
Utilidad neta	\$ 5.384,27	2,53%	\$ 37.954,87	20,23%	\$ 32.570,60	604,92%	\$ 54.998,47	25,06%	\$ 17.043,60	44,90%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.2.2. Interpretación del análisis vertical y horizontal

Activos

Análisis vertical

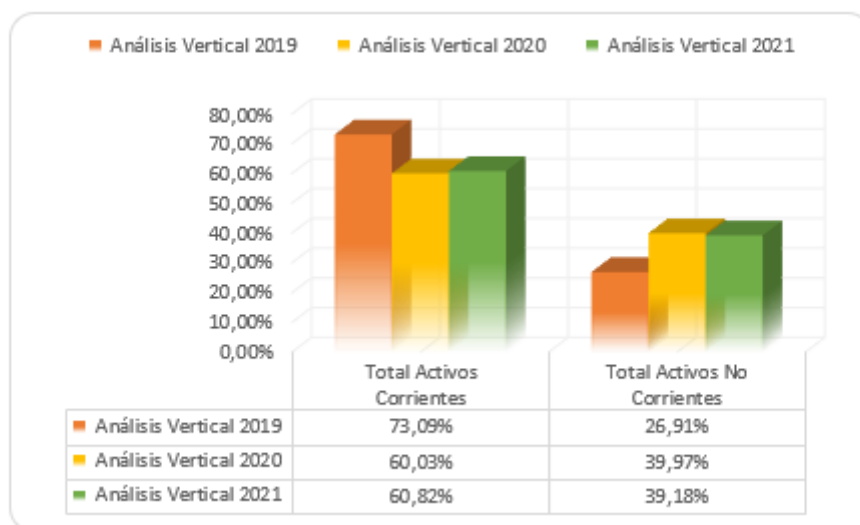


Gráfico 14-3: Activos, análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

Para realizar la interpretación del análisis vertical se tomaron en consideración los estados financieros de la Empresa Almacenes Mega Hogar correspondientes a los periodos 2019-2020-2021, de los cuales se pudo demostrar que el total de activos corrientes representa el 73.09% en comparación al total de activos que posee la empresa, para el año 2019 el valor tuvo una reducción pasando al 60.03% en el año 2020 y tuvo un crecimiento ligero de 60.82% en el año 2021, crecimiento del 0.79% en el lapso del 2020 al 2021 esto indica una pequeña recuperación en los dos últimos periodos pero en consideración al tercer periodo representa que tuvo una disminución de los activos corrientes considerados desde el 2019 hasta el 2021.

En consideración para los activos no corrientes al año 2019 se empieza el análisis con un 26.91% correspondiente al total de los activos, mismo que tiene un crecimiento del 39.97% para el siguiente año y finalizando el período analizado el 2021 tuvo un crecimiento del 39.18% esto representa que del año 2020 tuvo un crecimiento de 12.27%.

Análisis horizontal

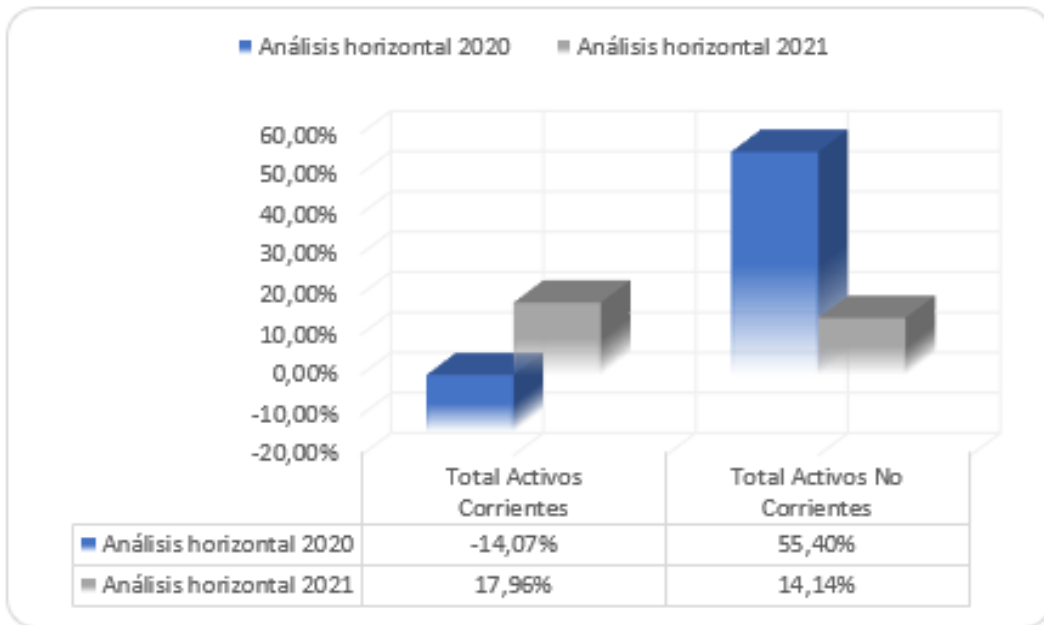


Gráfico 15-3: Activos, análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

Para realizar el análisis horizontal solo se tomará en consideración el año 2020 y 2021 correspondiente a las cuentas del activo corriente y no corriente, para empezar la interpretación con el total de activos corrientes mediante el análisis horizontal en el cual empieza con un valor de \$159.862 valor que representa el -14.07% en el año 2020, que para el siguiente año el 2021 representado con un valor de \$188.568, esto representa un 17.96% según la variación porcentual representado por el análisis horizontal. Para la cuenta activos no corrientes se empieza con un valor porcentual de 55.40% correspondiente a un valor de \$106.405, que para el siguiente año tuvo un decrecimiento pasando un valor de \$15.050 representando un 14.14%.

Para concluir en el total de activos corrientes mediante el análisis vertical se representa que desde el año inicial 2019 tuvo un decrecimiento al año 2021, y correspondiente al análisis horizontal tuvo un crecimiento. La cuenta total de activos no corrientes representa un crecimiento y el período analizado mediante el análisis vertical y mediante el análisis horizontal representa que tuvo un decrecimiento.

Pasivos

Análisis vertical

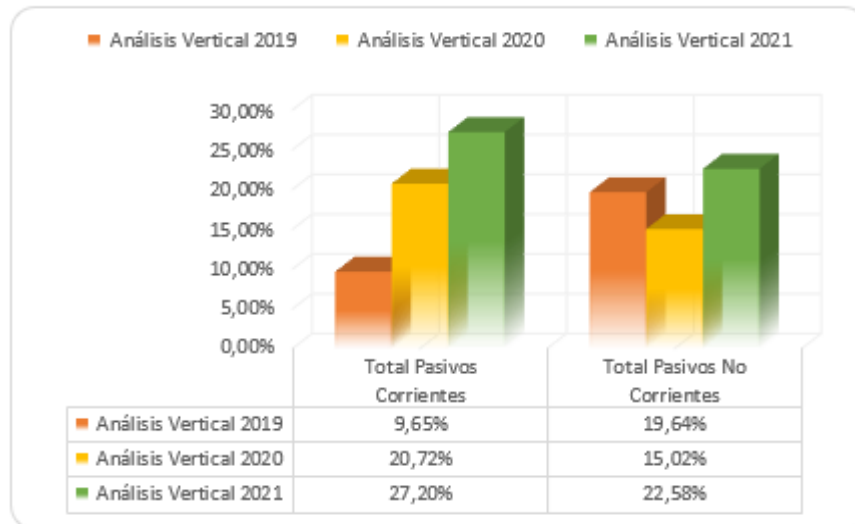


Gráfico 16-3: Pasivos, análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

En el análisis de los pasivos se tomarán en cuenta el total de pasivos corrientes y no corrientes, iniciando su interpretación con el total de pasivos corrientes mediante el análisis vertical que demuestra que el año 2019 hubo un valor de \$24.557,96 correspondiente al 9.65%, los valores sufrieron un aumento para el siguiente año a un total de \$55.191,13 dólares que representa el valor de 20.72%, mismo que para su siguiente año sufre un crecimiento pasando al 27.20% valor porcentual que representa el \$29.147,16 dólares.

En el total de pasivos no corrientes el análisis vertical indica que se inicia con un valor de \$50.000 que representa el 19.64% en frente al total de activos, en el año 2020 este valor redujo a \$40.000 pasando a ser el 15.02%, en comparación del total de los pasivos de la empresa, finalmente termina con un valor de \$70.000 representando el 22.58% de activos de la empresa, según el análisis vertical.

Análisis horizontal

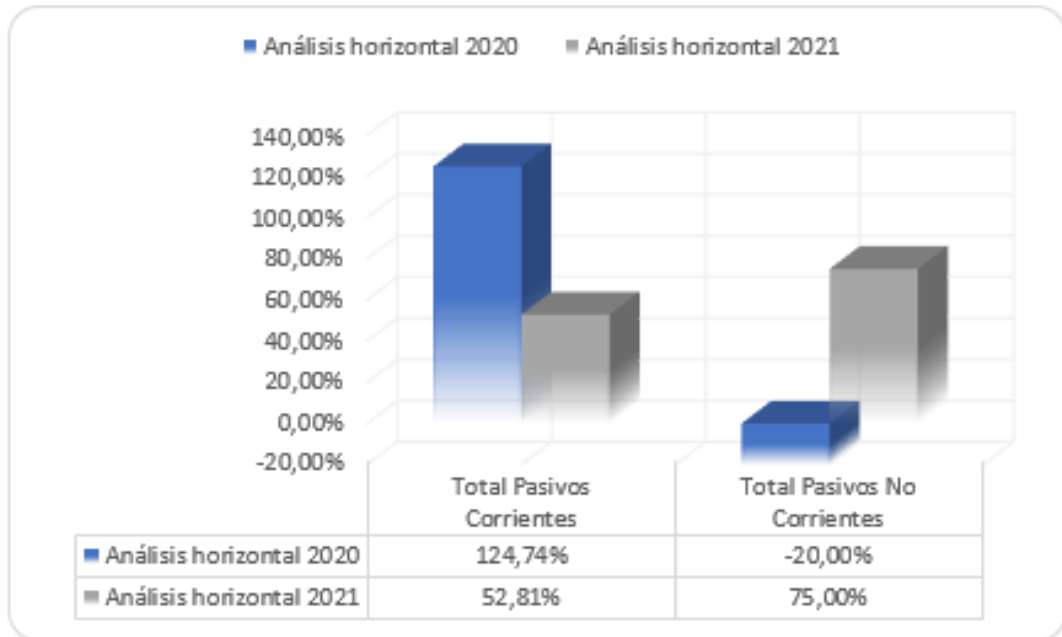


Gráfico 17-3: Pasivos, análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

Por lo contrario, el total de pasivos corrientes mediante el análisis horizontal representa que en el año 2020 un valor de 124.74% es el crecimiento que pasó al tener de un valor al año 2019 de \$24.557,96 a \$55.191,13 dólares, que posteriormente el valor creció a la suma de \$84.338,30 dólares, el crecimiento del valor desde el 2020 hasta el 2021 representa que el total de activos corrientes crecieron en un 27.20% en estos dos años.

En los pasivos no corrientes se puede evidenciar que hubo una reducción del 20% pasando del valor en el año 2019 con \$50.000 al 2019 con \$40.000, posteriormente para el año 2021 tuvo un crecimiento del 75% pasando a ser este \$70.000 dólares con el que finaliza el año 2021 según el análisis horizontal.

Patrimonio

Análisis vertical

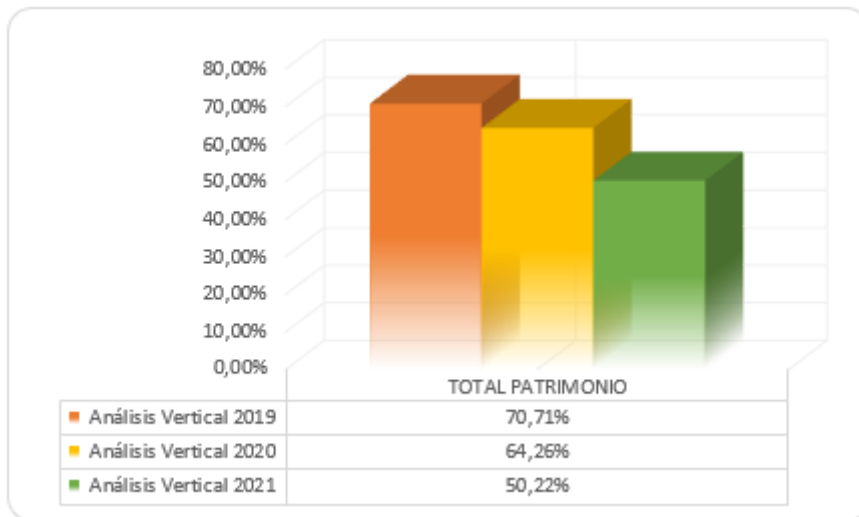


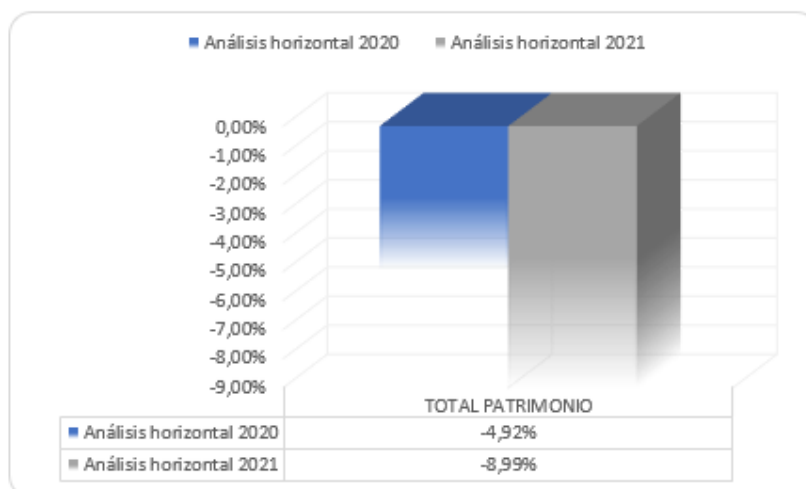
Gráfico 18-3: Patrimonio, análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis horizontal

Gráfico 19-3: Patrimonio, análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)



Interpretación y análisis

Para realizar el análisis vertical en la cuenta del patrimonio se inicia con un valor de \$179.982,04 dólares representando un 70.71% del total de los activos que para el siguiente año tendrá una

disminución transformándose en un 64.26% y finalmente en el año 2021 tiene un valor representativo del 50.22% con un valor de \$155.729,70 esto quiere decir que el valor de la cuenta de patrimonio se redujo en el transcurso del periodo analizado, al pasar del porcentaje de representación del total de activos de un 70.71% al 50.22%.

Mediante el análisis horizontal se puede determinar el valor del 2019 de la cuenta patrimonio fue de \$179.982,04 que se redujo para el año 2020 en un 4.92% y sufrió una nueva disminución del 8.99% en el año 2021, disminuyendo desde \$179.982,04 a \$155.729,70.

PASIVOS+PATRIMONIO

Análisis vertical

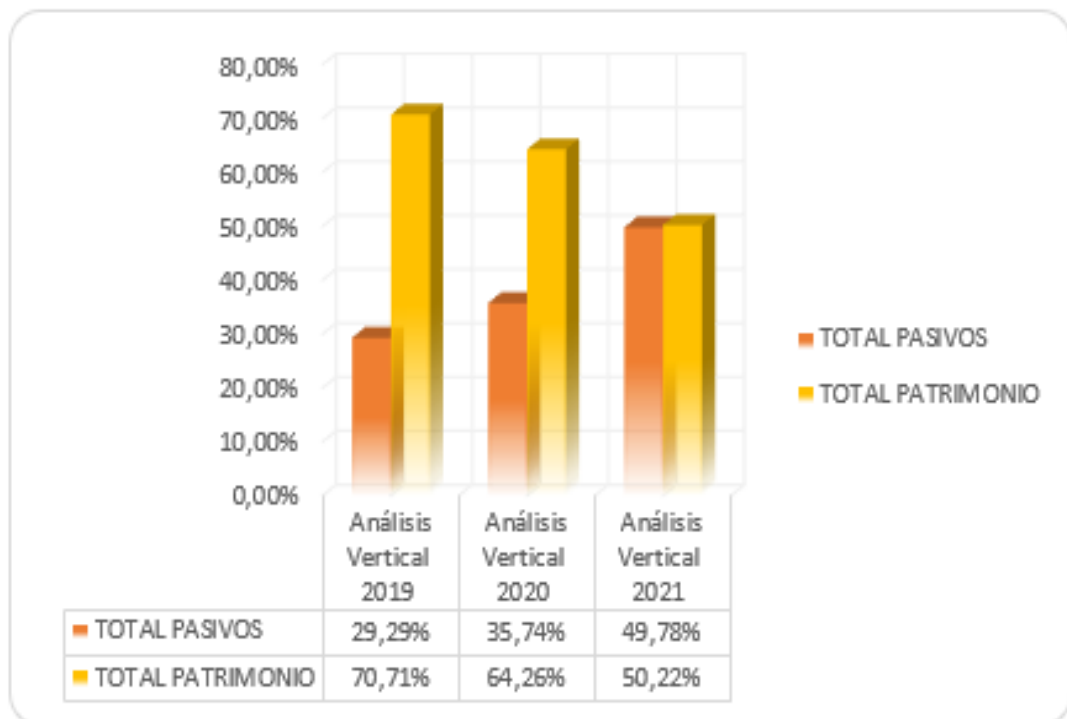


Gráfico 20-3: Pasivos + Patrimonio análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis horizontal

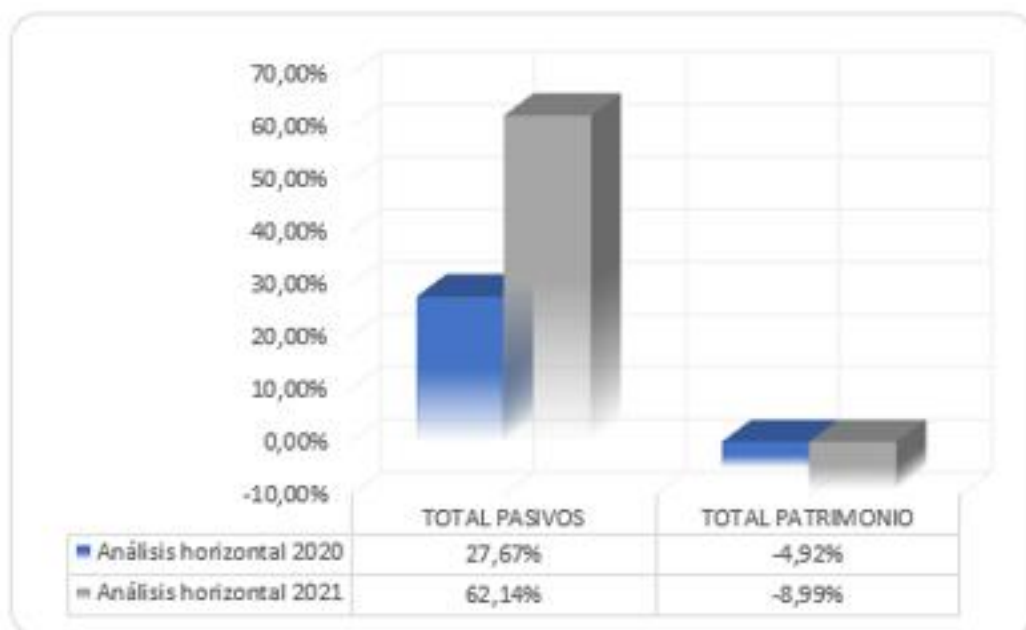


Gráfico 21-3: Pasivos + Patrimonio, análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico anterior en donde se comparan los valores obtenidos mediante el análisis y horizontal de pasivos sumados con el patrimonio, el patrimonio de la empresa en el año 2019 es de \$179.982,04 representa 70,71% y los pasivos representan el 29,29%, en el año 2020 los valores del patrimonio son 64,26% y los pasivos son de un 35,74%, el patrimonio de la empresa es mayor a los pasivos, en el 2021 el patrimonio representa el 50.22% y los pasivos 49.78%.

Según el análisis horizontal existe una variación de los pasivos del año 2020 al 2021 de un crecimiento en el valor \$95.191,13, creció en un 62,14% en el año 2021, exactamente un valor de \$154.338,30; el patrimonio se redujo del 2019 al 2020 en 4,92% y se atravesó una nueva disminución en el año 2021 del 8.99%. En conclusión, la empresa arriesga su patrimonio a fin de obtener recursos económicos de entidades financieras.

3.2.3. Estructura económica financiera

Tabla 18-3: Estructura económica

Estructura económica		2019		2020		2021		Estructura económica		2019		2020		2021	
		\$	%	\$	%	\$	%			\$	%	\$	%	\$	%
Activos	Activos	\$ 186.040	73,09%	\$ 159.862	60,03%	\$ 188.568	60,82%	Pasivos	Pasivos corrientes	\$ 24.557,96	9,65%	\$ 55.191,13	20,72%	\$ 84.338,30	27,20%
	Activos no corrientes	\$ 68.500	26,91%	\$ 106.450	39,97%	\$ 121.500	39,18%		Pasivos no corrientes	\$ 50.000,00	19,64%	\$ 40.000,00	15,02%	\$ 70.000,00	22,58%
									Patrimonio	\$ 179.982,04	70,71%	\$ 171.120,87	64,26%	\$ 155.729,7	50,22%
Total Activo		\$ 254.540	100,00%	\$ 266.312	100,00%	\$ 310.068,	100,00%	Pasivo + Patrimonio		\$ 254.540	100%	\$ 266.312,00	100%	\$ 310.068	100%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis vertical

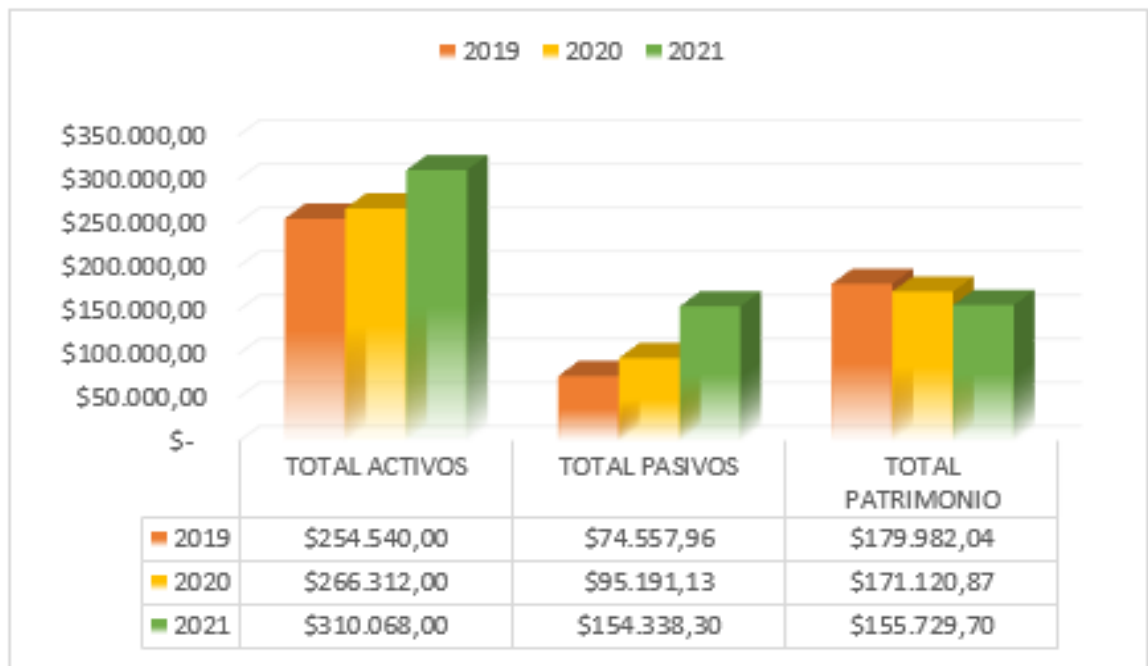


Gráfico 22-3: Estructura financiera análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis horizontal

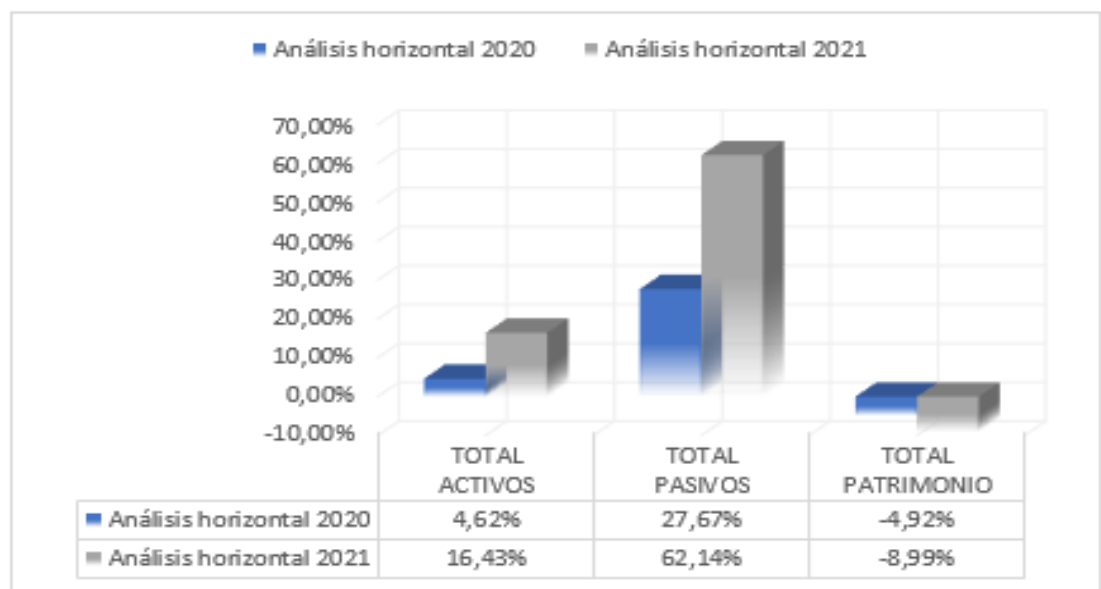


Gráfico 23-3: Estructura financiera análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

Los títulos de las cuentas centrales de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa Almacenes Mega Hogar sufren cambios considerables en el periodo de análisis correspondiente a 3 años, en el 2019 y 2020 se incrementan considerablemente, mientras que en el año 2021 sufre un decrecimiento que se puede detallar en interpretaciones anteriores, permitiendo concluir que los activos de la empresa atravesaron un crecimiento durante el periodo de análisis, con valores de \$254.540 a \$310.068, el crecimiento del valor de la cuenta se da por que las ventas a crédito crecieron y eso genero un incremento en las cuentas por cobrar, la empresa depende del desarrollo de esta cuenta dado que al no existir una adecuada política de cobros los valores pasaran a cuentas incobrables, aumentando el valor de los índices de morosidad; al no recuperar esos valores la empresa presentar problemas financieros.

Los valores de las cuentas de pasivo también aumentan en porcentajes similares, debido a que la empresa recibió un aumento de financiamiento por parte de una institución financiera, razón de motivo por el cual los pasivos de la empresa crecen de un valor inicial en el 2019 de \$74.557,96 creciendo al 2021 a un valor de \$154.338,30 dólares.

Para concluir los valores de la cuenta patrimonio decrecen según lo indica el análisis horizontal desde \$ 179.982,04 hasta \$155.729,70 valores correspondientes a los años 2020 y 2021 en donde se demuestra que existe una reducción del 8.99%; el patrimonio en último año analizado representa un 50.22% en relación al porcentaje de pasivos el cual es 59.78%, todo esto se da por el aumento de sus pasivos originados por aumento de financiamiento por terceros.

3.2.4. Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta

Tabla 19-3: Igualación de cuentas

	2019	2020	2021	Variación Anual 2019-2020	Variación porcentual %	Variación Anual 2020- 2021	Variación porcentual %
Ingresos	\$ 212.480,74	\$ 187.654,00	\$ 219.455,00	\$ -24.826,74	-11,68%	\$ 31.801,00	16,95%
Costo de venta	\$ 15.623,00	\$ 22.263,00	\$ 30.284,79	\$ 6.640,00	42,50%	\$ 8.021,79	36,03%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Formula y calculo

Ventas=Costo de venta 2020
$C(1+i)^n = C(1+i)^n$ $187.654((1+(-0,1168))^n = 22.263 (1+0,4250)^n$ $\log (187.654) + n \log (0,8832) = \log (22.263) + n \log (1,4250)$ $n (\log (0,8832) - \log (1,4250)) = \log (22.263) - \log (187.654)$ $n = \frac{\log (22.263) - \log (187.654)}{n (\log (0,8832) - \log (1,4250))}$ $n = 4,455528421$ $n = 0,455528 * 12 = 5,46$ $n = 4 \text{ años y } 5 \text{ meses}$

Gráfico 24-3: Igualación de cuentas: Ventas=Costo de venta

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.2.5. Resultados Ventas=Costo de venta

El método de igualación de las cuentas ventas frente a los valores del costo de venta, permiten evidenciar el tiempo en que sean iguales, Almacenes Mega Hogar presentará utilidades cero y reflejaría pérdidas representativas; en el 2020, la empresa muestra un tiempo de 4 años y 5 meses, representando el tiempo para implementar cambios en el funcionamiento de la empresa de lo contrario la dirección de la empresa apuntaría a pérdidas reflejadas en sus estados financieros. Para resumir, en el lapso del periodo analizado 2020-2021, la empresa presenta crecimiento en el ingreso de las ventas, reflejando una administración aceptable, pero se deberán aumentar los niveles de ingresos, reducir costos y gastos innecesarios, para ello se debe aplicar nuevas

estrategias de ventas y ocupar una mayor posición en el mercado, compra de mercadería a menores precios a fin de que se incentive el bienestar de la empresa.

3.2.6. Evaluación financiera del estado de resultados

Análisis vertical



Gráfico 25-3: Evaluación financiera del estado de resultados análisis vertical

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Análisis horizontal

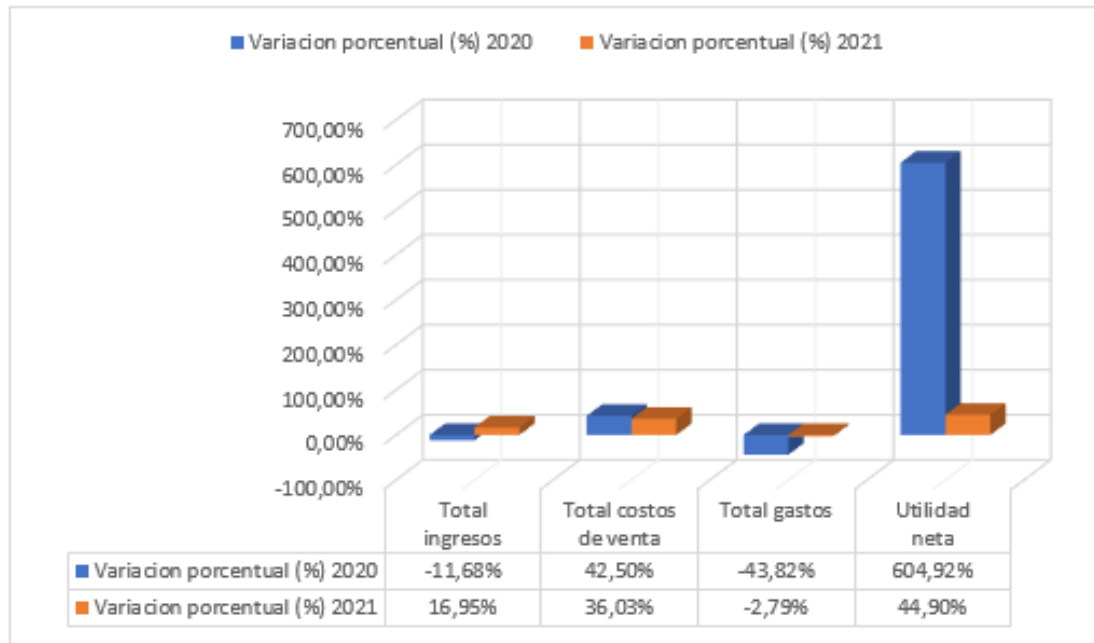


Gráfico 26-3: Evaluación financiera del estado de resultados análisis horizontal

Realizado por: (Quishpi Arévalo, 2022)

Interpretación y análisis

Las ventas en el año 2020 disminuyen en comparación al año anterior pasando de \$212.480,74 a \$187.654, representa la disminución del 11.68%, pero en 2021 se puede observar que el valor de los ingresos aumento en un 16.95% exactamente con la suma de \$219.455 dólares, este crecimiento en ventas está en relación con el aumento de cuentas por cobrar, indicando una vez más que los ingresos de la empresa dependerán de los cobros de la empresa, para lo cual se recomienda una adecuada política de cobros a fin de recuperar la cartera en su máximo porcentaje e impedir el crecimiento de los índices de morosidad.

Los costos también atraviesan por un crecimiento del 42.50% en el año 2020 y en el 2021 tuvo un crecimiento de 77.6%; los gastos se disminuyeron en un 43.82% para el año 2020 y en el 2021 se redujeron en un 2.79% adicional exactamente paso desde un valor inicial en 2019 de exactamente \$188.411 dólares, hasta llegar al año final de análisis el 2021 con un valor de \$102.898,10; esto representa que la gestión administrativa aplicada fue buena a pesar de no tener una estructura formal.

Para concluir se evidencia los resultados de la gestión administrativa con un crecimiento del valor inicial de \$5.384,27 dólares paso a ser \$49.097 dólares, gracias a ello la empresa está mejorando su utilidad constantemente pasando a tener un crecimiento en el año 2021 de 29.36%; la empresa

aumenta sus ventas gracias a la adecuada pollita de cobros y de forma general a la administración adecuada.

3.2.7. Razones financieras

Tabla 20-3: Razones financieras

		2019	2020	2021
Indicadores de Liquidez				
Liquidez corriente	Activo Corriente	7,58	2,90	2,24
	Pasivo Corriente			
Prueba acida	Activo Corriente – Inventarios	4,93	1,89	1,44
	Pasivo Corriente			
Prueba super acido	Efectivo	0,31	0,05	0,06
	Pasivo Corriente			
Fondo de maniobra	Activo Corriente – Pasivo Corriente	161482,04	104670,87	104229,70
Indicadores de Solvencia				
Endeudamiento del activo	Pasivo Total	29,29%	35,74%	49,78%
	Activo Total			
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total	0,41	0,56	0,99
	Total Patrimonio			
Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio	6,00	2,14	1,95
	Activo fijo neto			
Apalancamiento	Activo Total	1,41	1,56	1,99
	Patrimonio Total			
Endeudamiento financiero	Obligaciones financieras corto plazo	10,02%	25,16%	27,17%
	(Ventas Netas) * 100			
Concentración endeudamiento LP	Patrimonio + Pasivo a largo plazo	90,35%	79,28%	72,80%
	(Activo Total) * 100			

Indicadores de Gestión				
Rotación de cartera	Ventas Netas	1,76	1,71	1,73
	Cuentas por cobrar			
Rotación del activo fijo	Ventas Netas	7,08	2,35	2,74
	Activo Fijo			
Rotación de Ventas	Ventas Netas	0,83	0,70	0,71
	Activos Totales			
Período medio de cobro	Cuentas por cobrar * 365	207,85	213,08	210,51
	Ventas			
Período medio de pago	Proveedores * 365	112,31	278,57	297,41
	Compras			
Rotación de inventarios	Costo de ventas	0,24	0,40	0,45
	Inventario			
Período promedio de inventarios	365	1518,59	915,03	813,53
	Rotación de inventarios			
Ciclo de conversión del efectivo	CCE = PPC + PPI – PPP	1614,14	849,55	726,63
Indicadores de Rentabilidad				
Rentabilidad neta del activo	(Utilidad Neta) (Ventas Netas)	0,03	0,22	0,35
	(Ventas Netas) * (Activos Totales) * <i>Apalan</i>			
Margen de utilidad Bruta	Utilidad Bruta	92,65%	88,14%	86,20%
	(Ventas Netas) * 100			
Margen de utilidad Operacional	Utilidad Operacional	3,97%	31,73%	39,31%
	(Ventas Netas) * 100			
Margen de utilidad neto	Utilidad Neta	2,53%	20,23%	25,06%
	(Ventas Netas) * 100			
Rendimiento del patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	2,99%	22,18%	35,32%
	(Patrimonio) * 100			
Rendimiento del activo total (ROA)	Utilidad Neta	2,12%	14,25%	17,74%
	(Activo Total) * 100			

Fuente:

Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.2.7.1. Resultados indicadores de liquidez

La empresa Almacenes Mega Hogar cuenta con el nivel adecuado de liquidez y solvencia para solventar las obligaciones a corto plazo, sin necesidad de poder liquidar sus mercaderías, dado a que el fondo de maniobra que maneja la empresa resulta ser eficiente para la continuación y desarrollo de sus actividades, se puede notar que la liquidez corriente en el año 2019 estuvo por encima de los promedios óptimos con el 7,58; valor que representa los activos corrientes ociosos y a su vez un exceso de liquidez , que fueron producidos por la estancación de mercadería acompañado de bajos niveles de ventas, pero posterior mente paso a una corrección en donde es adecuada para las actividades empresariales; de forma general la relación corriente igual o mayor a 1 es el resultado de una buena liquidez empresarial.

3.2.7.2. Resultados indicadores de solvencia

Los niveles de solvencia de la empresa Almacenes Mega Hogar en el periodo analizado crecen desde un valor inicial de 29,29% hasta 49,78% este valor crece debido a que la empresa añadió obligaciones por pagar con una institución financiera, demostrando que la empresa depende en un gran porcentaje de los acreedores reduciendo su capacidad de endeudamiento según lo indica el endeudamiento patrimonial el cual es 0,99; el endeudamiento de activo fijo se reduce de 6 a 1,95 en el final del periodo analizado 2021, reflejando que el total de activo fijo fue financiado con el aumento de capital por terceros, con ello también creció el apalancamiento de 1,41 a 1,99; para finalizar la mayoría de los activos están financiados por la deuda de la empresa y en una minoría con el capital, a pesar de eso el endeudamiento financiero es del 27,17% porcentaje que supera el índice permitido el cual es 25%; todas las variaciones en los indicadores son originadas por el aumento de obligaciones financieras.

3.2.7.3. Resultados indicadores de gestión

Según los indicadores de gestión la empresa posee para el año 2021 una rotación de 1,73, lo que indica que la empresa recupera su cartera en de forma lenta, la rotación del activo fijo a decrecido de un 7,8 a 2,74, correspondiente al crecimiento del 2019 al 2021, en este caso la cantidad de dólares vendidos por dólar invertido.

En respecto al ciclo de conversión del efectivo en la empresa tiene al año 2021 un valor de 536,17, esto indica el tiempo que toma desde que se compra la mercadería, se vende y se recupera la cartera es mayor a un año; también el periodo promedio de pago creció terminando en el 2021 con 297,41; los promedios de cobro para el año 2021 es de 210,51, esto quiere decir que el tiempo de cobro será menor al tiempo de pago, lo cual es adecuado, pero la empresa debe disminuir los tiempos para que pueda hacer efectivo el dinero en menos de un año.

3.2.7.4. Resultados indicadores de rentabilidad

Los resultados obtenidos del margen de rentabilidad presentado por la empresa que para el año 2021 es de 35,09% es adecuado, de la mano del margen de utilidad neta a favor de la entidad, afirmando que crecen las utilidades en el periodo analizado, el rendimiento del patrimonio y del activo es beneficiario para la empresa, el rendimiento sobre el activo crece gradualmente. Concluyendo que la empresa presenta niveles lucrativos al manejar la empresa de forma empírica, pero se debe estructurar como una organización sólida para el mejor el manejo de recursos, y

corregir las fallas como reducción de costos, cambios de proveedores, implementación de políticas de cobro optimas con tiempos menores a un año.

3.2.8. Resultados generales de evaluación financiera

Para concluir el diagnóstico financiero de la empresa Almacenes Mega Hogar se pudo evidenciar las variaciones de los montos en las cuentas de los estados financieros, detallando los más representativos en los índices anteriores, pero de forma finita se puede ver que las ventas en el año 2019 tuvieron decrecimiento del 11,68%, pero terminando el periodo de análisis en el 2021 con una recuperación y aumento del 16,95% correspondiente al valor de \$219.455; al igual que los costos crecen un 77.61% del valor inicial, pasando a ser en el 2021 de \$39.542; conjuntamente las utilidades terminaron el 2021 con un valor de \$49.097 dólares. Los activos de la empresa crecen al 2021 en un 16.43% terminando con un valor de \$310.068, el crecimiento se origina en el aumento de las cuentas por cobrar que representa el 39.69% del total de activos y rotan en 1,73 veces en el 2021 según las tablas anteriores. Por otro lado, el ciclo de efectivo es de 536 días, lo cual refleja una debilidad en la estructura de la empresa al poseer una mala gestión en la recuperación de cartera, por esa razón la empresa debe mejorar sus políticas de cobros a fin de recuperar en su máximo porcentaje la cartería invertida. Con respecto a los indicadores financieros de la empresa, los niveles de liquidez, solvencia y capital presentan la capacidad para que la empresa pueda cubrir sus obligaciones financieras sin presentar inconvenientes, pero existe fallas en el tiempo estimado de cobro y pago debido a que se debe reestructurar y reducir los tiempos promedios a fin de recuperar la cartera en menos de un año.

Los índices de endeudamiento sufrieron variaciones debido al aumento de obligaciones por pagar con instituciones financieras, con un porcentaje de pasivos de 49.78% y un patrimonio de 50.22%, reduciendo el porcentaje de autonomía por debajo del porcentaje óptimo el cual es 60%. Respecto a las deudas a corto plazo crecieron en un 27.20% al año 2021, debido a obligaciones impagas, al igual que el pasivo a largo plazo creció al 2021 en un 22.58%. Finalizando el diagnóstico situacional con los valores del patrimonio que sufrió una reducción al 2021 hasta llegar al 50.22%, todo esto se debe al incremento de obligaciones financieras en el pasivo no corriente.

Se afirma que la empresa compromete el patrimonio y la autonomía de la empresa al aumentar por encima de los porcentajes de endeudamiento recomendados; por lo contrario, las utilidades crecen representativamente a favor de la empresa en el periodo analizado desde el 2019 al 2021. Según los resultados del diagnóstico situacional de la Empresa Almacenes Mega Hogar, se concluye que la empresa debe implementar políticas administrativas y financieras para una

adecuada mejora de gestión de los recursos económicos y a su vez una correcta toma de decisiones.

3.3. Diagnóstico situacional de la empresa

3.3.1. Macro entorno

Tabla 21-3: Macro entorno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Políticas económicas	Medio	En Ecuador podemos observar numerosos casos de cómo el entorno puede afectar al desarrollo de los negocios. Un ejemplo de ello son las salvaguardias que el gobierno ecuatoriano estableció hace pocos meses, con sobretasas arancelarias en rangos del 5% al 45% para la importación de más de 2.800 partidas. Esta medida ha afectado a muchas empresas que se abastecían de bienes de consumo importados, o que utilizaban materias primas y bienes de capital incluidos en la salvaguardia, lo que les ha obligado a ajustar sus presupuestos de ventas por incrementos en costos y reducciones de inventarios.	(Hurtado & Rivadeneira, 2015)
Tecnológico	Bajo	Son todos aquellos avances tecnológicos y científicos que pueden afectar indirectamente la estructura o el desarrollo de una organización. Conocer estas variables sirve para tomar decisiones respecto a nuevos procesos productivos, obsolescencia de productos o servicios, cambios en la comunicación y mayor conectividad en las áreas de una compañía. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios.	(Peñalver, 2012)
Competencia de mercado	Alto	En este mercado competitivo las empresas que surgen día a día son cada vez más por lo cual un modelo de gestión administrativo financiero permitirá que la empresa tenga una ventaja en comparación a todo el entorno del mercado	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar.
Variaciones en los precios	Alto	Los precios de las mercaderías están impuestos por los proveedores, por esa razón se varían dependiendo a la calidad y precio de los productos ofertados	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar.
Cambios en la tasa de desempleo	Alto	Al transcurso de la pandemia los ingresos fueron afectados por que la clientela no pudo salir a realizar sus actividades que le generan ingresos debido a la creciente tasa de desempleo	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar.
Salud y ambientales	Alto	Casi un año después del inicio de la pandemia, prácticamente todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la COVID-19, pero el desempeño ha sido muy variable, incluso dentro de un mismo país o sector.	(Mundial, 2021)

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.3.2. Micro entorno

Tabla 22-3: Micro entorno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Proveedores	Medio	Existen muchos proveedores que ofrecen su mercadería a nuestra empresa como lo son dependiendo los productos; para colchones proveedoras Chaide & Chaide, Paraíso, Resiflex; para motos Ranger, Motor 1, Evox; para cocinas, electrodomésticos, refrigeradoras una parte tecnología proveedores de marcas como: Innova, Indurama, Haceb, pero todos los precios varían dependiendo la existencia del producto por parte del proveedor	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar.
Nuevas sucursales	Alto	La expansión de la empresa esta planificada para darse en 2 años, porque primero se tiene que tener una base estructurada, una empresa sólida con estrategias y autónoma.	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar.
Tipo de mercado	Medio	El tipo de mercado depende ya que el mercado dónde está situado la empresa, no se puede ofrecer productos de alta ganancia debido a que sus precios por ende son más altos, y las necesidades del mercado actual van de acuerdo a productos de media alta y media baja de acuerdo al producto y el poder adquisitivo del consumidor	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar
Crecimiento estructural y económico.	Alto	Debido al crecimiento de las ventas y básicamente de la actividad general a la que se dedica la empresa Durante este tiempo se ha presentado un resultado notable beneficiario para la empresa porque eso nos permite estructurarnos en el mercado como favoritos para la compra por parte de los clientes.	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar
Crecimiento del mercado	Medio	La provincia de Chimborazo al estar ubicado en la parte central del país presenta un gran flujo de personas, de las cuales muchas realizan sus compras en la ciudad de Riobamba, debido a eso las personas de diferentes cantones acuden a realizar sus compras de artículos para el hogar. Por esa razón las oportunidades de ofrecer los productos de la empresa crecen por lo cual es importante mejorar la calidad de servicio ofrecido a fin de ser los favoritos al momento de que el cliente busquen adquirir un producto.	INEC, 2010),
Satisfacción del cliente	Medio	Las necesidades de los clientes son cambiantes y deben ser cumplidas al momento de realizar una adquisición por eso es importante la calidad del producto ofrecido.	Entrevista con el gerente de Almacenes Mega Hogar

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.3.3. Análisis interno

Tabla 23-3: Análisis interno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Posicionamiento en el mercado	Alto	Gracias a los años en los que la empresa ha estado desarrollando sus actividades se ha logrado obtener un posicionamiento en el mercado, el cual es bajo en comparación a el posicionamiento de nuestros rivales los cuáles serían las empresas que rodean el mercado.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Trabajadores capacitados	Alto	Gracias a la dedicación del personal la cuál ha sido muy importante para el desarrollo de la empresa, por la misma razón es importante cultivar la mejora la capacitación al personal, por lo cual se ofrece capacitaciones constantes desde sus inicios y a lo largo de su desarrollo en la empresa.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Opiniones de los trabajadores	Alto	La participación de los trabajadores en la realización de las actividades conlleva la misma importancia a tomar en cuenta sus criterios, por esa razón son tomados en cuenta en cada decisión que afecte o involucre de manera alta o baja al personal.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Comunicación	Medio	La comunicación empresarial se da de forma eficiente influida tomando en consideración el criterio de los trabajadores debido a que esto permite fomentar la confianza y dedicación para que ellos sepan que el trabajo dedicado a la empresa es igual al trabajo de ellos	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Crecimiento en ventas	Alto	El crecimiento de las ventas debido a las políticas aplicadas de forma empírica y basadas en la experiencia han permitido constatar que hay ganancias y rentabilidad, pero es necesario estructurar y definir los objetivos de la empresa para cada decisión tomada sea considerada si cumple o no cumple con el ideal de la empresa.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Ambiente laboral	Medio	El ambiente laboral que se da en la empresa es adecuado, ya que debido a que las personas son comunicativas entre las actividades que se desarrollan generan una gran confianza y por ende un ambiente laboral acordé y agradable para trabajar.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega
Bonificaciones	Bajo	Los empleados son los beneficiarios al momento cuando cumplen sus metas impuestas, ya que se les pone una base de ventas en el mes a cumplir y por ello se bonifica el cumplimiento de estos valores.	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega
Estructura organizacional	Alto	La organización de la empresa está estructurada de una manera informal debido a que la empresa se dedicó desde sus inicios a asuntos financieros de administrativos	Entrevista y encuestas al gerente y personal de Almacenes Mega Hogar.
Cuentas por cobrar	Alto	Las cuentas por cobrar han crecido en estos últimos años por ende se debe implementar políticas de cobro para que se maximice la recuperación de toda la cartera y reducir índices de morosidad.	Informe financiero

Aprobación de créditos	Medio	La aprobación de los créditos depende más del nivel administrativo debido a que ellos son los que se encargan de recopilar información del cliente verificarla y analizarla para ver si el cliente es apto para el crédito y podrá solventar su deuda.	Entrevista y al gerente personal Almacenes Mega
Política de garantías	Bajo	Las garantías son producidas por parte de la marca del producto, pero si un producto no es satisfactorio se puede acordar con el cliente para tratar de solventar y cumplir esa necesidad que tuvo el cliente.	Entrevista y al gerente personal Almacenes Mega
Crecimiento del ciclo de efectivo	Alto	El crecimiento del ciclo de efectivo para la empresa está bordeando más de lo que se considera aceptable, lo cual es menor a un año, la empresa debe mejorar sus políticas de cobro para poder recuperar toda su cartera en menor un tiempo. De esa manera puedan efectivizar y transforma la mercadería en efectivo.	Informe financiero
Incremento de pasivos	Alto	Los pasivos crecieron debido a la inyección de capital por parte de una obligación financiera, se debe tomar en consideración el recuperar su máximo porcentaje.	Informe financiero

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.3.4. Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

Tabla 24-3: MEFE

Oportunidades				
	Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
O1	Proveedores	0,08	3	0,24
O2	Nuevas sucursales	0,12	4	0,48
O3	Tipo de mercado	0,1	3	0,3
O4	Crecimiento estructural y económico	0,12	4	0,48
O5	Crecimiento del mercado	0,08	4	0,32
O6	Satisfacción del cliente	0,07	3	0,21
Total, de oportunidades				2,03
Amenazas				
A1	Políticas económicas	0,05	2	0,1
A2	Tecnológico	0,07	2	0,14
A3	Competencia de mercado	0,12	1	0,12
A4	Variaciones en los precios	0,09	1	0,09
A5	Cambios en la tasa de desempleo	0,05	1	0,05
A6	Salud y ambientales	0,05	2	0,1
Total, de amenazas				0,6
Total		1		2,63

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

La suma de los valores detallados en la tabla de la matriz MEFE es de 2,63; valor que está por encima del promedio aceptable el cual es 2,5; este resultado muestra que el entorno de la empresa tiende a las oportunidades más que a las amenazas, la empresa hace frente y superan a las

amenazas, por lo cual se debe aprovechar y sacar el máximo provecho a las oportunidades que le brinda el entorno disminuyendo los efectos que amenazan la estabilidad de la empresa.

3.3.5. Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Tabla 25-3: MEFI

Fortalezas				
	Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
F1	Posicionamiento en el mercado	0,13	4	0,52
F2	Trabajadores capacitados	0,07	4	0,28
F3	Opiniones de los trabajadores	0,05	3	0,15
F4	Comunicación	0,12	4	0,48
F5	Crecimiento en ventas	0,13	4	0,52
F6	Ambiente laboral	0,1	3	0,3
F7	Bonificaciones	0,05	3	0,15
Total, de oportunidades				2,25
Debilidades				
D1	Estructura organizacional	0,12	4	0,48
D2	Cuentas por cobrar	0,05	4	0,2
D3	Aprobación de créditos	0,05	3	0,15
D4	Política de garantías	0,03	3	0,09
D5	Crecimiento del ciclo de efectivo	0,03	3	0,09
D6	Incremento de pasivos	0,07	3	0,21
Total, de amenazas				1,22
Total		1		3,47

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación y análisis

La suma de los valores detallados en la tabla de la matriz MEFI es de 3.47; valor que está por encima del promedio el cual es 2,5; el resultado obtenido representa la posición favorable al tomar las oportunidades que se les presenta y son aprovechadas en contraste a las debilidades.

3.3.6. Matriz FODA

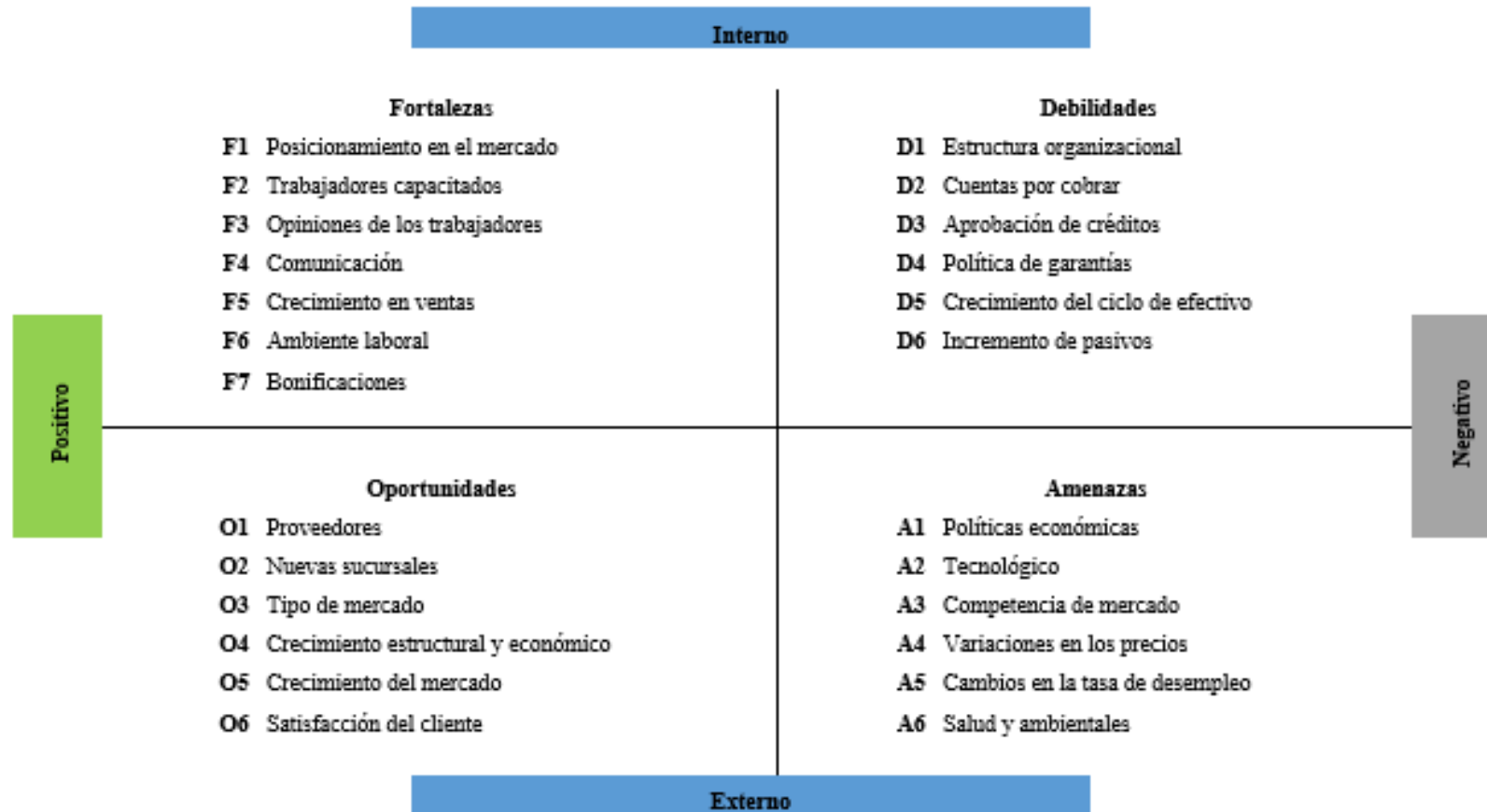


Gráfico 27-3: FODA

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.3.7. Diseño de las estrategias DOFA

Tabla 26-3: DOFA

ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	FO-FA	DO-DA
	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Posicionamiento en el mercado</p> <p>F2. Trabajadores capacitados</p> <p>F3. Opiniones de los trabajadores</p> <p>F4. Comunicación</p> <p>F5. Crecimiento en ventas</p> <p>F6. Ambiente laboral</p> <p>F7. Bonificaciones</p>	<p>D1. Estructura organizacional</p> <p>D2. Cuentas por cobrar</p> <p>D3. Aprobación de créditos</p> <p>D4. Política de garantías</p> <p>D5. Crecimiento del ciclo de efectivo</p> <p>D6. Incremento de pasivos</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Proveedores</p> <p>O2. Nuevas sucursales</p> <p>O3. Tipo de mercado</p> <p>O4. Crecimiento estructural y económico</p> <p>O5. Crecimiento del mercado</p> <p>O6. Satisfacción del cliente</p>	<p>F1-O1, O2, O5. Estrategias de nuevos locales en nuevos mercados</p> <p>F2-O6. Estrategias de atención al cliente</p> <p>F3, F4- O4. Estrategias de socialización de la estructura de la empresa</p> <p>F5-O5. Estrategias de ventas para nuevos tipos de mercados</p> <p>F5, F6-O4. Estrategias de crecimiento empresarial</p>	<p>D1-O4. Estrategias para el establecimiento de una estructura organizacional formal</p> <p>D2, D5, D6-O4, O5. Estrategias para el crecimiento empresarial</p> <p>D3-O5. Estrategias de política de ventas para abarcar un nuevo mercado</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Políticas económicas</p> <p>A2. Tecnológico</p> <p>A3. Competencia de mercado</p> <p>A4. Variaciones en los precios</p> <p>A5. Cambios en la tasa de desempleo</p> <p>A6. Salud y ambientales</p>	<p>F1, F2, F5- A3. Estrategias de ventas para ganar territorio en el mercado competitivo</p> <p>F4-A2. Estrategias de innovación</p> <p>F5-A4. Estrategias de ventas</p>	<p>D1, D5, D6- A4, A5. Estrategias para las políticas de cobro</p> <p>D3-A3. Estrategias para el incremento de ventas</p> <p>D2, D5, D6-A1, A5. Estrategias para el diseño del modelo de gestión</p>

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.4. Discusión de resultados

Para la determinación de los factores fue necesario el uso de datos recopilados a través del resultado de las entrevistas y encuestas, además del uso de fuentes bibliográficas y los resultados del informe financiero; utilizados a fin de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee en la empresa, a fin de contribuir en el desarrollo de las estrategias que contribuyan a la correcta gestión de recursos.

La empresa Almacenes Mega Hogar dispone de resultados que son utilizados como fortalezas como su posicionamiento en el mercado, Crecimiento en ventas, agradable ambiente laboral con una comunicación adecuada, y trabajadores capacitados. Consciente de sus oportunidades que se les presentan gracias al entorno en el cual laboran son: sus proveedores, sus deseos de nuevas sucursales acompañado con el crecimiento de mercado, estructural económico sólida y la satisfacción del cliente. Sus debilidades son la falta de una estructura organizacional formal, el crecimiento de cuentas por cobrar y pasivos, el tiempo del ciclo efectivo. Posee amenazas como la implementación de Políticas económicas, avance tecnológico, competencia de mercado, variaciones en los precios.

Para concluir las estrategias de la empresa están dirigidas hacia la maximización de sus fortalezas y oportunidades a fin de hacer frente a sus amenazas y reducir sus debilidades, estando al pendiente de las fallas que requieren correcciones.

3.5. Propuesta

Realizar un modelo de gestión administrativo y financiero para mejorar la adecuada toma de decisiones y el manejo de sus recursos, a través de instrumentos de teorías administrativas, en la empresa Almacenes Mega Hogar.

3.6. Modelo de gestión administrativo financiero

3.6.1. Presentación

El presente modelo de gestión administrativo y financiero surge de los resultados obtenidos en anteriores capítulos, resultados conseguidos gracias al autor del presente trabajo; evidencian la situación financiera de la empresa y el diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, posteriormente se los modificara para su constante empresa.

3.6.2. Contenido

Tabla 27-3: Contenido del modelo de gestión administrativo financiero

Modelo Gestión Administrativo y Financiero
Presentación
Contenido
Antecedentes
Planificación
Misión
Visión
Valores institucionales
Objetivos
Organización
Estructura Organizacional
Mapa de Procesos
Plan operativo anual
Flujogramas
Ejecución
Estrategias financieras
Proyecciones
Seguimiento y control

Fuente: (Villacis,2017, p.34)

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.3. Antecedentes

Almacenes Mega Hogar es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar como línea blanca, línea café, tecnología, colchones, motos y variedad en artículos de juguetería; se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, en las calles Chile entre Carabobo y Rocafuerte sector Santa Rosa.

La empresa Almacenes Mega Hogar incluye en sus actividades de subsistencia métodos de producción y desempeño de manera informal, sin base metodológica, esperando de forma optimista el mejor resultado, que en algunas ocasiones no se presentó como un escenario positivo y hace que se cuestionen porque razón se tomó aquella decisión que condujo a un escenario negativo, pero también en otras ocasiones los métodos utilizados elevan la producción generando un ambiente de abundancia en los niveles de ingresos de la empresa. La diversidad de la toma de decisiones de la empresa desafía a mantener un nivel de estabilidad adecuado para enfrentar adversidades en el desarrollo de las actividades.

3.6.3.1. Logotipo



Figura 1-3: Logotipo de la empresa

Fuente: Almacenes Mega Hogar

3.6.4. Planificación

3.6.4.1. Misión

Comercializar artículos del hogar con el propósito de superar la satisfacción de los clientes a través de un servicio personalizado y facilidades de pago.

3.6.4.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado, brindando confianza y sobre todo la facilidad y comodidad para los clientes, al momento de realizar sus compras con la variedad de productos ofertados respetando siempre calidad y precio.

3.6.4.3. Valores Institucionales

Respeto

ALMACENES MEGAHOOGAR se caracteriza por garantizar a todos sus trabajadores y clientes un trato de calidad, honestidad, basado en respeto atento y cordial, permitiendo que en la interacción entre clientes y empleados se puedan reconocer, aceptar y apreciar actividades que resalten el valor empresarial en actividades como el trato integro, puntualidad y cumplimiento.

Honestidad

Almacenes Mega Hogar ofrece sus servicios con calidad humana reflejada en el trato y comportamiento sincero, conducta íntegra, ética y transparente en la interrelación con el cliente.

Compromiso

La empresa respeta todos y cada uno de los acuerdos que se establezcan entre la empresa y los clientes, tomando conciencia el nivel de importancia que se llega en cada uno de los acuerdos, ya que estos influyen en el desarrollo empresarial y la satisfacción de necesidades.

Calidad

Los servicios en atención y venta de productos de la empresa se basan en el respeto a la relación precio calidad de los productos que maneja la empresa centrados en el cliente y su compra.

Confianza

Se dispone al cliente la confianza de que su producto será de calidad y garantizado, de igual forma se respetará el trato y acuerdo ofrecido por la empresa.

3.6.4.4. Objetivos

Objetivo general

Ser la empresa líder en el mercado dedicada a la comercialización de productos del hogar, con un servicio de calidad a fin de cumplir las expectativas de los clientes al momento de realizar sus compras.

Objetivos específicos

- Maximizar la rentabilidad de la empresa manteniendo los valores institucionales.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente a fin de poseer la Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ganar posicionamiento en el mercado a fin de ser la preferida por los demandantes.
- Mantener siempre la mirada hacia el futuro, con la constante capacitación, mejora e innovación.

3.6.5. Organización

3.6.5.1. Estructura Organizacional

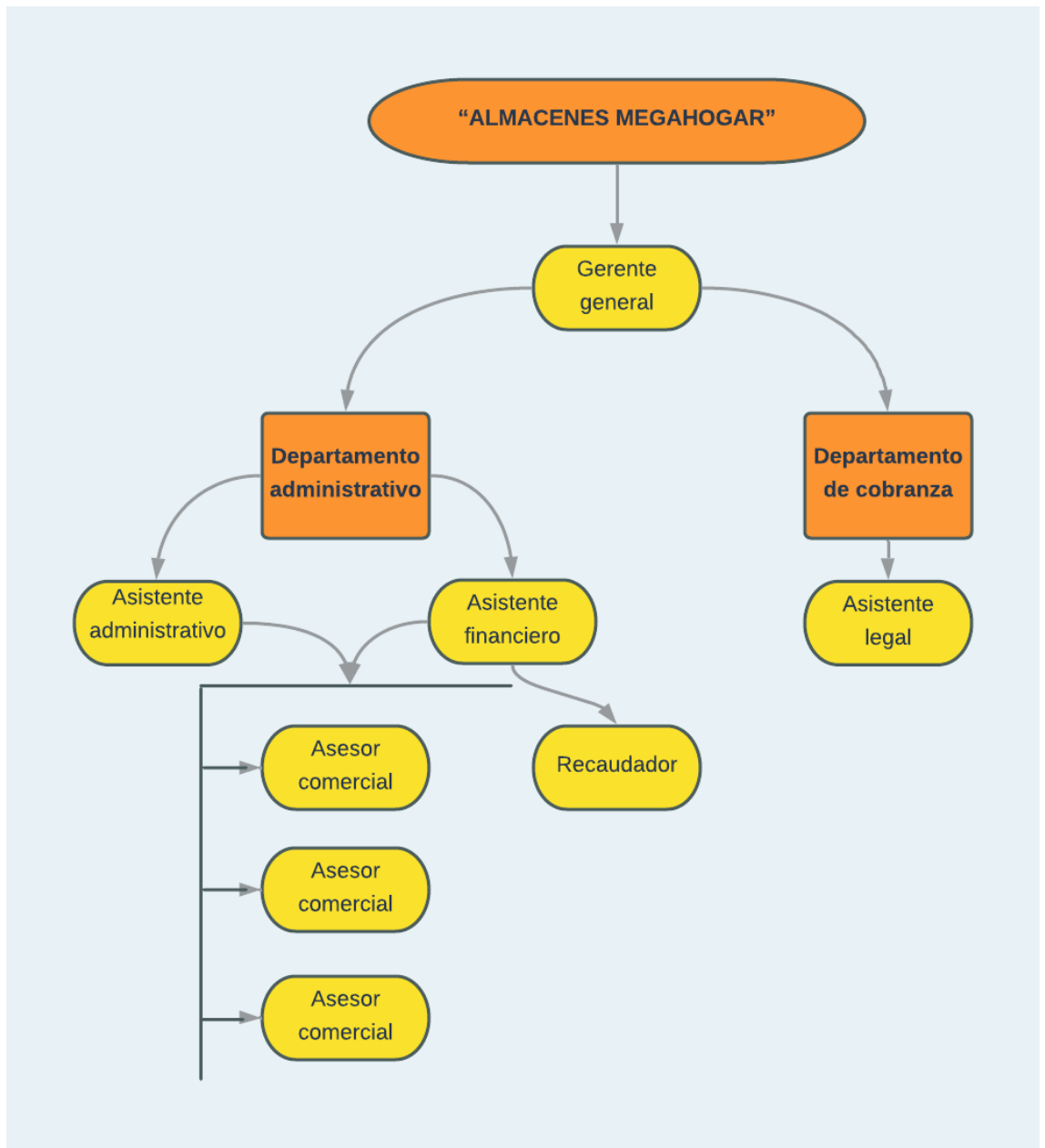


Gráfico 28-3: Estructura Organizacional

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.6. Ejecución

3.6.6.1. Mapa de Procesos

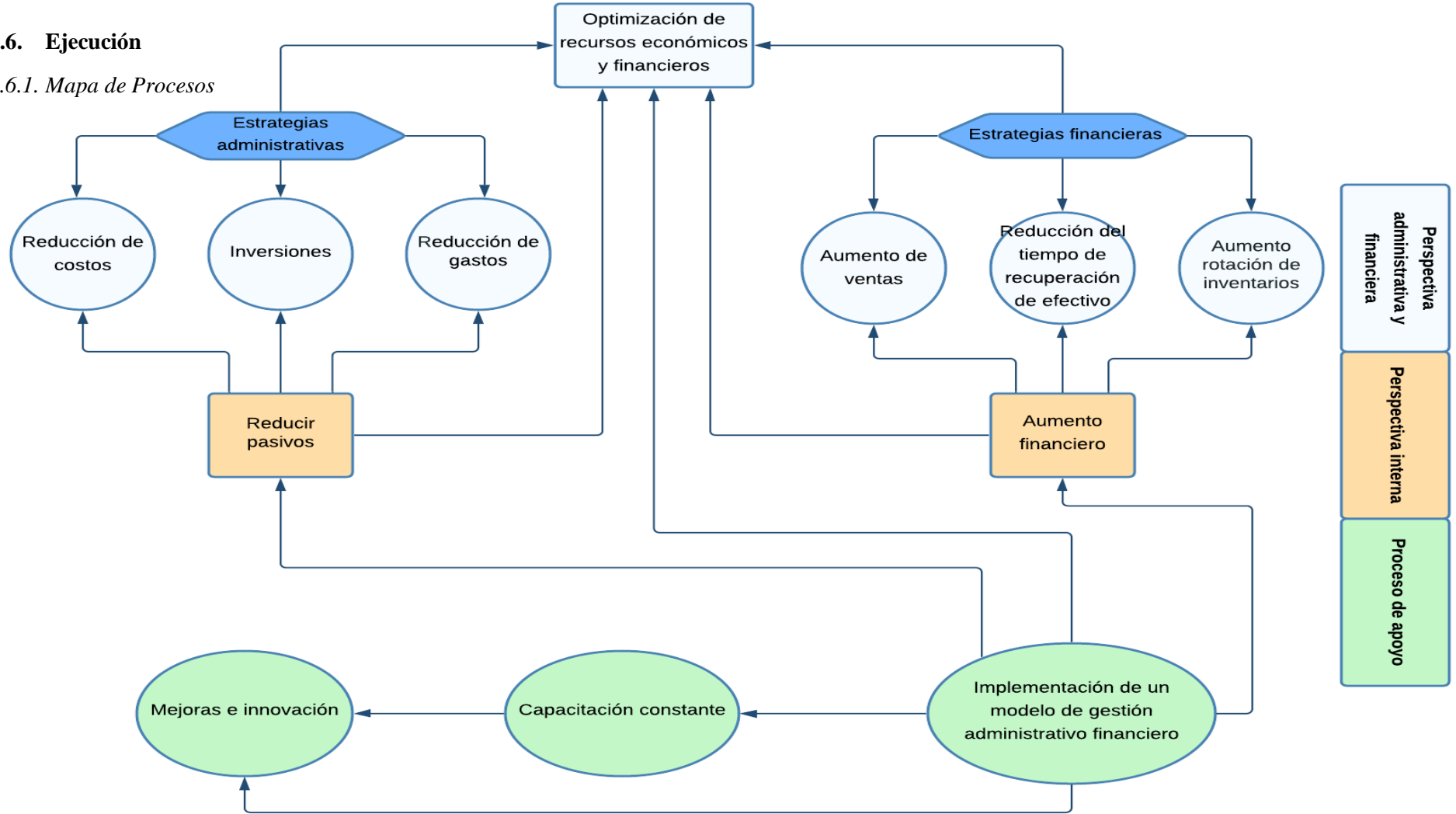


Gráfico 29-3: Mapa de Procesos

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.7. Diseño de flujogramas de procesos

3.6.7.1. Proceso 1: Control de mercadería

Actividades

1. El asistente administrativo será el que este a cargo del control de ingreso y salida de mercaderías en tanto en el local como en bodegas, proporcionando informes en caso de existir necesidades de compra de nueva mercadería.
2. Si el gerente aprueba la compra según el informe del asistente administrativo, se enviará solicitudes a los proveedores a fin de cotizar precios y adquirir a quien brinde mejores beneficios para la empresa.
3. Una vez seleccionado los mejores beneficios para la empresa, se hará efectiva la compra cuando el producto ordenado llegue a las instalaciones de Almacenes Mega Hogar, Terminando el proceso de compra.
4. El asistente administrativo será el encargado de comprobar el estado del producto ordenado, en caso de que el producto no cumpla con las especificaciones deseadas se procederá a comunicar mediante un informe al gerente.
5. El asistente administrativo procede a registrar las mercaderías compradas en el sistema de control de inventarios manejado por la empresa, tarjetas Kardex como apoyo para el control de inventarios.
6. El asistente administrativo será el encargado de realizar el control de existencias 1 vez al mes, a fin de constatar los valores teóricos con las existencias reales.
7. El asistente administrativo será el encargado de comunicar la existencia de los productos en las diferentes bodegas a través del informe mensual del manejo de inventario.

Políticas

1. El gerente aprobará las compras de acuerdo al informe del asistente administrativo, si no se aprueba, se deberá tomar en consideración los factores que impidan la nueva compra en comparación del nivel de importancia de la mercadería que se desea adquirir.
2. Los proveedores informarán la disponibilidad del producto al gerente quien será el encargado de tomar la decisión a fin de comparar y obtener la mayor cantidad de beneficio para la empresa.
3. El gerente recibe y analiza el informe de compras, comunicando la insatisfacción del producto para su devolución o cambio, se desautoriza el pago hasta que las se llegue a un acuerdo con los proveedores.

4. Implementación del sistema de clasificación de inventarios método ABC. de acuerdo a su rotación.
 - **Categoría A.** Los productos que sean más demandados y por tanto más movimientos generen a la empresa corresponderá del 70- 80% del consumo anual.
 - **Categoría B.** Los productos que sean menos demandados y por tanto menos movimientos generen a la empresa corresponderá del 20- 30% del consumo anual.
 - **Categoría C.** Los productos que se consideren estancado o tengan algún inconveniente para su comercialización corresponderá del 1 al 5% del consumo anual, a fin de evitar costos de mantención.
5. El asistente financiero será el encargado de clasificar los productos en las diferentes categorías de acuerdo a la evolución que tenga.
6. El pago a proveedores según el acuerdo con el proveedor, estimando tiempos no menores a 3 meses.
7. En caso de promociones o descuentos por parte de los proveedores el gerente analizara si son beneficiosos para la empresa.

Flujograma de procesos de adquisición de mercadería

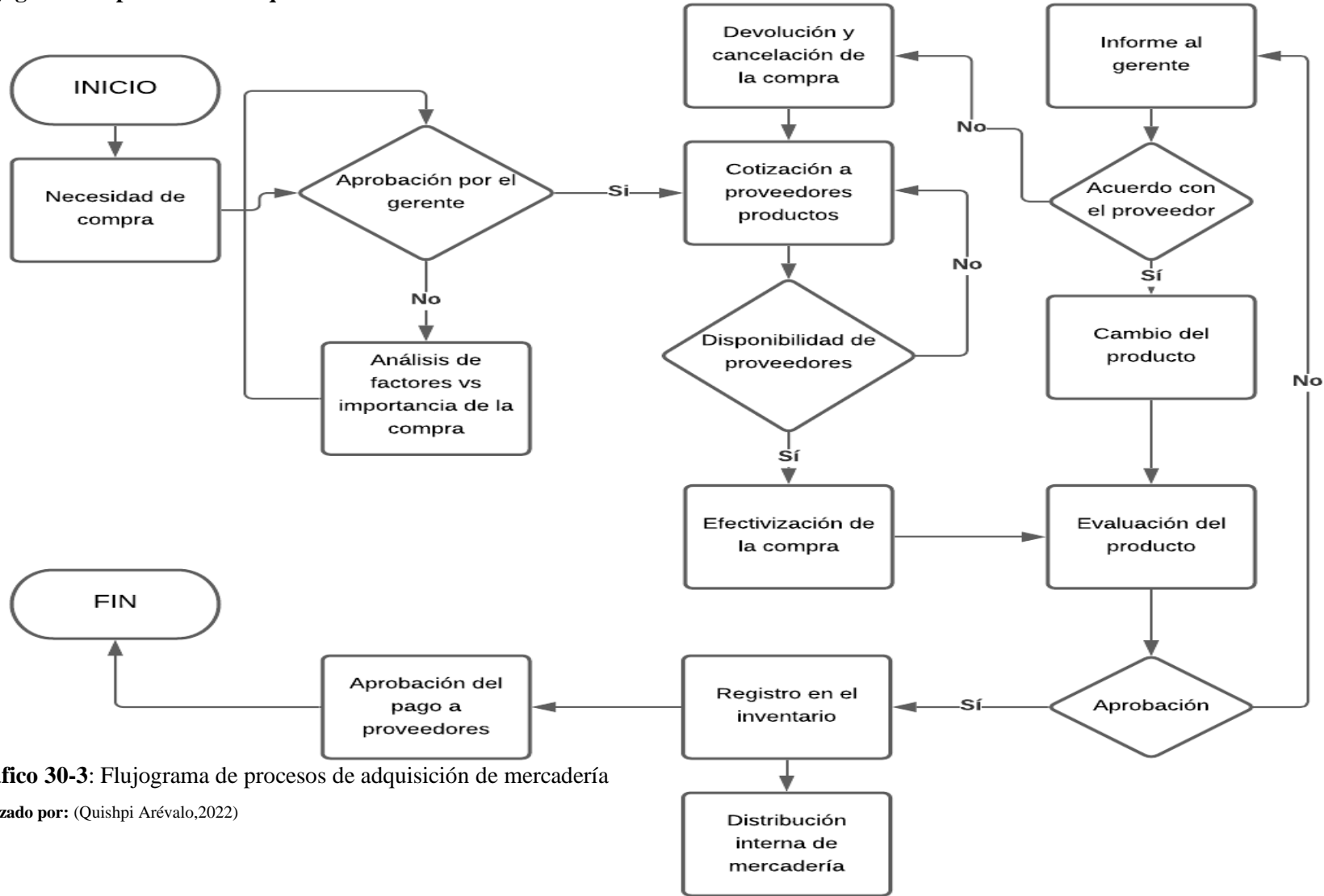


Gráfico 30-3: Flujograma de procesos de adquisición de mercadería

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.7.2. *Proceso 2: Ventas*

Actividades

1. El departamento administrativo se encargará de mantener una adecuada imagen y cultura organizacional de la empresa, utilizando técnicas de marketing, para la publicidad, promociones, ofertas de temporadas, a fin de publicitar la imagen de la empresa.
2. El asesor comercial estará pendiente de la relación entre la empresa y cliente al momento de ofrecer los productos, en caso de que el cliente desee realizar la compra, se procede a el departamento administrativo; si el cliente no desea realizar la compra se procede a despedirse con amabilidad.
3. El asesor comercial deberá brindar una atención de calidad al momento de que el cliente entre en el local, ofertando la variedad de productos de la empresa.
4. Las ventas por recorrido se realizan según la planificación de las zonas correspondientes, se promocionará los productos más solicitados en los vehículos de la empresa, ofreciendo de manera amable los productos a los clientes en la comodidad de su hogar.
5. Si la compra del cliente es al contado el departamento administrativo deberá proveer la factura correspondiente, misma que deberá ser verificado por el asesor comercial para la entrega del producto.
6. En caso de que el cliente desee transporte, se le ofrecerá transporte gratuito dentro de la ciudad. En caso de que el lugar de destino sea fuera de la ciudad se cobrara un porcentaje adicional dependiendo del lugar.
7. Si la compra del cliente es a crédito, el departamento administrativo deberá recopilar y evaluar información del cliente a fin de corroborar si es apto para el crédito.
8. El asesor comercial se encargará de la verificación del comprobante de pago, procediendo a la entrega del producto, debidamente cerciorado su funcionamiento en frente del cliente.
9. El departamento administrativo se encarga la recopilación y registro de la información del cliente.

Políticas

1. Si el cliente decide realizar su comprar al contado, se lo dirigirá hacia el departamento administrativo en donde podrá cancelar el valor del producto.
2. Si el cliente decide realizar su compra a crédito, se lo dirigirá al departamento administrativo para la recolección y evaluación de datos del cliente.
3. Si el cliente no decide comprar si no decide comprar, el asesor comercial deberá dar a conocer la gama de productos ofertados en búsqueda de que el cliente adquiriera otro producto.

4. En caso de que el cliente no desee nada de los productos ofrecidos se procederá a agradecer la visita al almacén de manera cordial.
5. Si el cliente realiza su compra a crédito el departamento administrativo evaluará el perfil del cliente para aprobar o rechazar la solicitud del crédito.
6. Si el departamento administrativo evalúa el perfil del cliente de manera negativa, se rechazará la solicitud al crédito.
7. Si el departamento administrativo evalúa el perfil del cliente de manera positiva, la solicitud al crédito será aprobada, con la constancia de los documentos de garantía firmados, se procede al pago de la cuota inicial.
8. La publicidad general se evaluará cada 6 meses, las ofertas serán evaluadas cada mes.
9. Se brindará una atención personalizada y de calidad al cliente.
10. Si el departamento financiero califica de forma negativa el perfil del cliente, el crédito se niega rotundamente.
11. Existirá siempre un pago inicial del producto, el porcentaje inicial dependerá del acuerdo que entre el departamento administrativo y el cliente.

Flujograma del proceso de venta

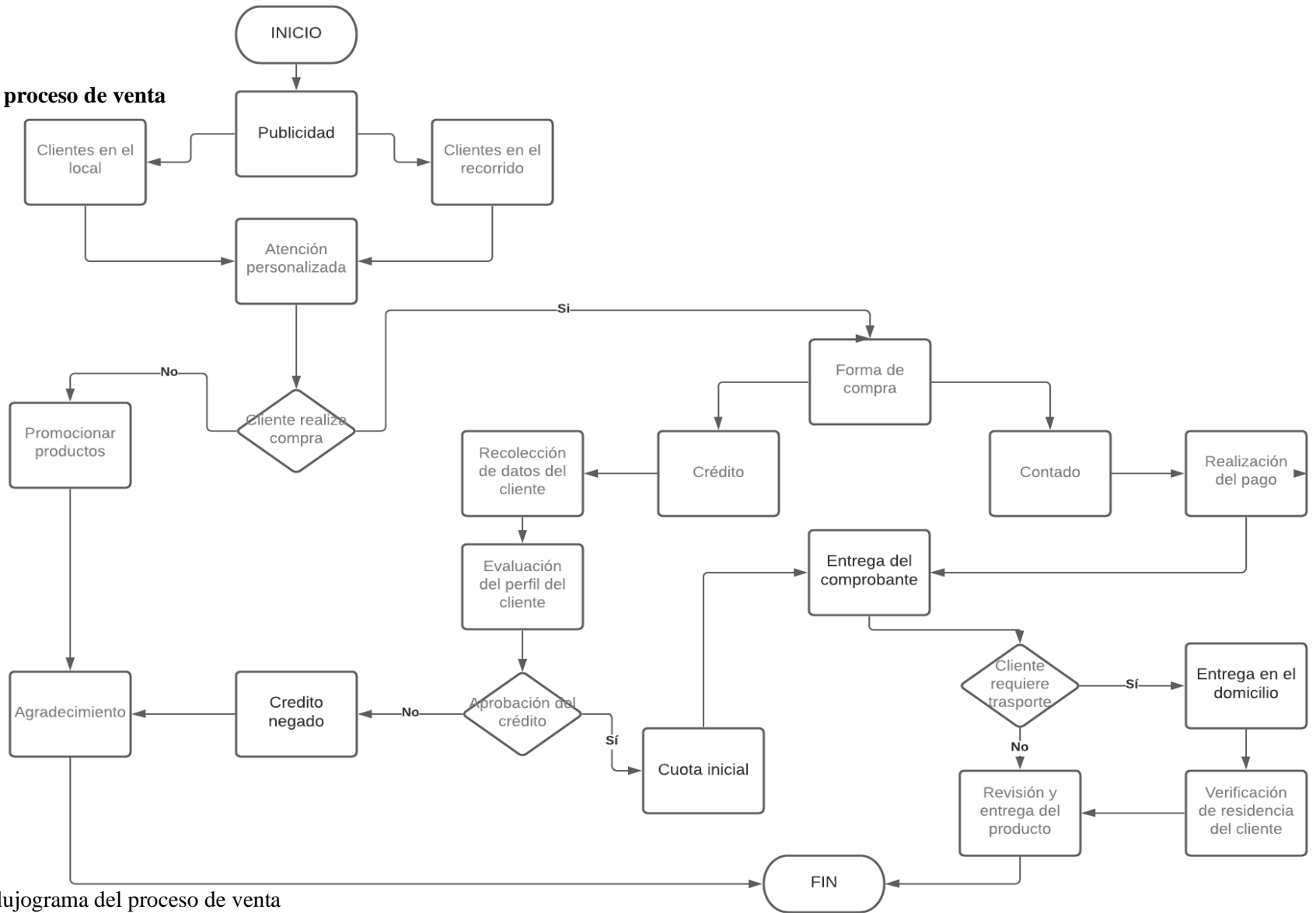


Gráfico 31-3: Flujograma del proceso de venta

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.7.3. Proceso 3: Evaluación del cliente

Actividades

1. El asesor comercial debe proporcionar una atención personalizada al cliente, brindándole información del producto que el cliente desee.
2. El departamento administrativo debe solicitar al cliente los datos y documentos necesarios para la evaluación del perfil del cliente.
3. El departamento administrativo debe corroborar que la documentación del cliente es verídica.
4. Verificar el puntaje mínimo del buró de crédito
5. de crédito cumple con los requerimientos establecidos por la empresa.
6. Si el perfil del cliente es positivo se procede a la otorgación del crédito.
7. El asesor comercial una vez recibida la autorización, se procede a él alistamiento del producto.

Políticas

1. El departamento administrativo es el encargado de la autorización del crédito, si cumplen con todos los parámetros establecidos; caso contrario se niega el crédito.
2. Si después de la evaluación del perfil, con resultado positivo se aprobara el crédito, caso contrario el asesor comercial deberá agradecer cordialmente la visita del cliente.
3. El asesor comercial será encargado de brindar una atención personalizada desde el momento que el cliente ingresa al almacén.
4. En caso de que el asesor comercial concrete la venta se procederá a el análisis de perfil del cliente.

Flujograma de evaluación al cliente

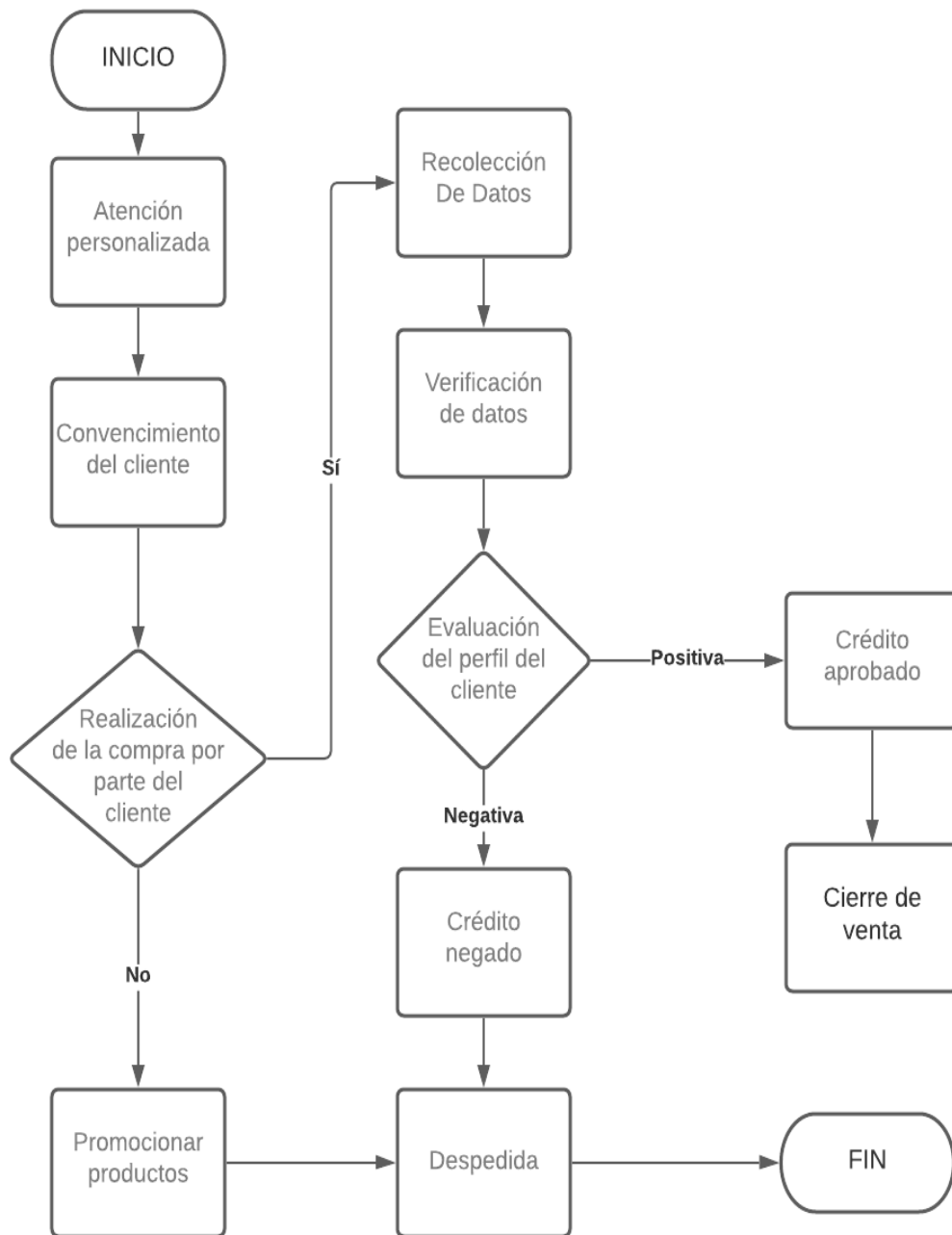


Gráfico 32-3: Evaluación del cliente

Realizado por: (Quishpi Arévalo, 2022)

3.6.7.4. Proceso 4: Otorgamiento de crédito

Actividades

1. El cliente y los garantes firman los documentos, en base a los acuerdos negociados durante la venta del producto.
2. Se recauda el valor de la cuota inicial en respaldo de la acción se entrega el comprobante.
3. El asesor comercial realiza la entrega en el domicilio del cliente y verifica los datos de la ubicación.
4. Se procede a ingresar al cliente en el sistema de la empresa y archivar toda la documentación.

Políticas

1. La evaluación del perfil del cliente se dará de acuerdo a las 5 d'2 del crédito.
 - Capacidad de pago: ingresos, gastos
 - Comportamiento de pago: buró de crédito
 - Carácter: estabilidad, fiabilidad, responsabilidad
 - Colateral: garantías personales
 - Capital: de donde provienen sus ingresos
2. No otorgar créditos sin una cuota inicial
3. Si el cliente no cumple con los documentos necesarios se negará el crédito.
4. Dar a conocer al cliente todas las condiciones sobre el crédito tales como: días de pago, valores de pago, lugar de pago, interés por pagos atrasados y términos legales en caso de incumplir el contrato.
5. El plazo de crédito puede ser máximo 12 meses.

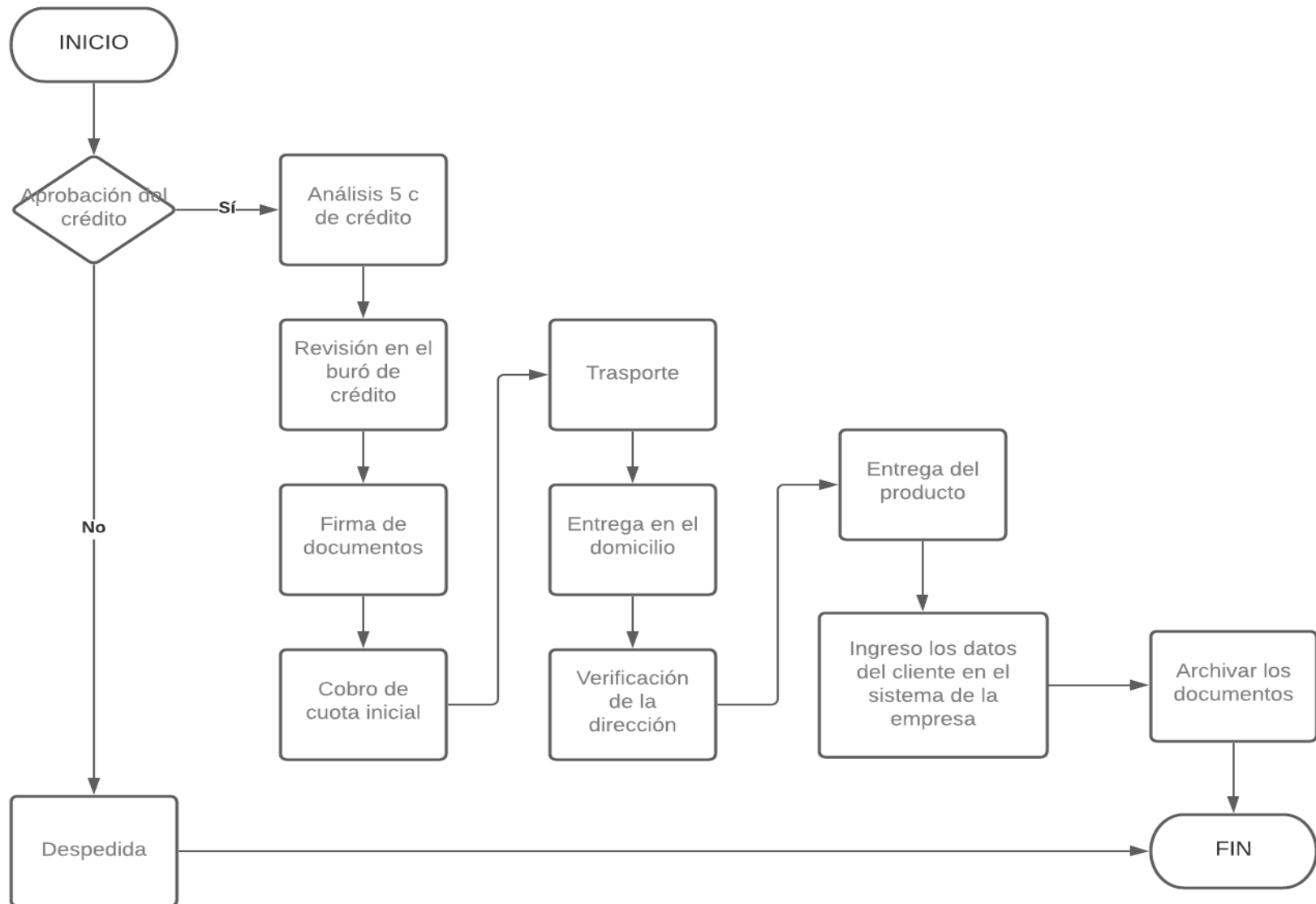


Gráfico 33-3: Flujograma de otorgamiento de crédito

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.7.5. *Proceso 5: Gestión de cobranzas*

Actividades

1. Se acordará con el cliente el lugar de pago, este puede ser en el local o domicilio.
2. Si el cliente cumple sus pagos según lo acordado no existiría inconveniente, caso contrario a partir del segundo día se le notificara vía telefónica.
3. El asistente financiero elaborara un informe de forma semanal detallado los clientes que incumplieron en sus pagos.
4. El informe será destinado personal de recaudación para la insistencia en los pagos.
5. El recaudador notificara a los clientes a fin de llegar a un acuerdo
6. En caso de que no exista un acuerdo se entregara una la primera notificación en el domicilio del cliente o garante detallando los inconvenientes.
7. El recaudador realiza la gestión de cobranza para informar y conocer la situación del impago, con el fin de llegar a un acuerdo, si se llega a un acuerdo se termina la gestión de cobranzas.
8. Después de 15 días en donde no exista acuerdo, el personal de cobranzas visita el domicilio del cliente y garante para entregar la segunda notificación de incumplimiento de pagos.
9. Después de 30 días en donde no exista acuerdo, se procederá a entregar la tercera notificación informado que el caso será destinado al departamento legal.

Políticas

1. Se registra en tarjetas de cobro el abono hecho por el cliente conjuntamente en el sistema, dando por terminada la gestión de cobranzas de un cliente puntual.
2. Si el cliente dentro de los 15 días de la gestión de cobranza no llega a un, se procede a realizar el segundo informe y entrega de notificación.
3. Si el cliente supera los 30 días de retraso, se informará al departamento legal.
4. El asistente financiero enviará informes de manera semanal con el cumplimiento e incumplimiento de los pagos.
5. El asistente financiero registrara los pagos puntuales o impuntuales de la base de datos del cliente en el sistema de la central de riesgos.
6. El asistente financiero será el encargado del seguimiento y destinación de cargos al recaudador.
7. El recaudador enviara informes al asistente financiero para realizar el seguimiento de pagos.

Flujograma de gestión de cobranzas

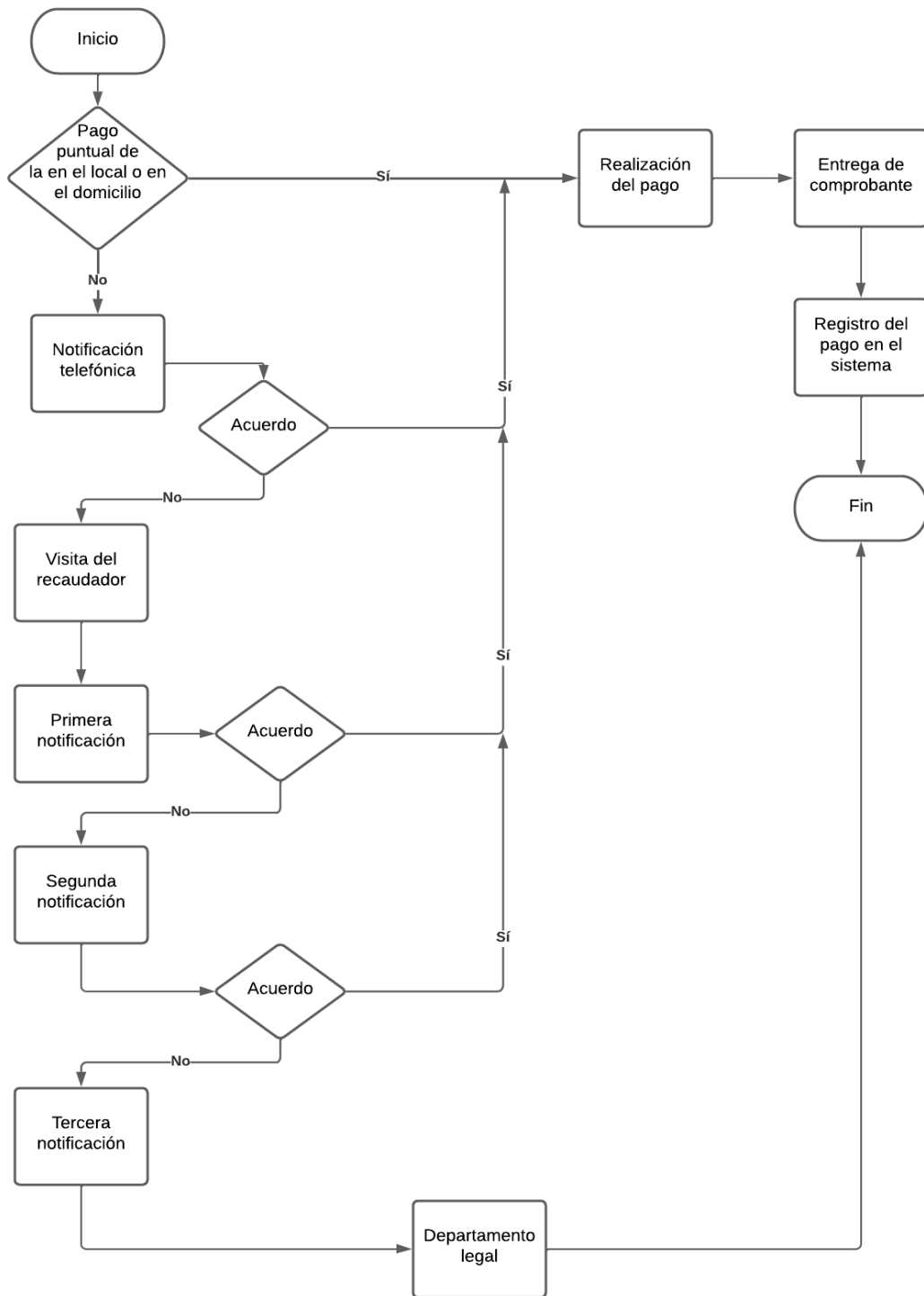


Gráfico 34-3: Flujograma de gestión de cobranzas

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

7.6.7.6. Proceso 6: Implementación de estrategias administrativas financieras.

Actividades

1. Se debe realizar una evaluación financiera en cada departamento
2. Los departamentos deberán realizar en conjunto el diagnóstico situacional de la empresa cada 6 meses.
3. Los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional permiten el desarrollo de estrategias destinadas a el mejoramiento empresarial, apoyado en la matriz DAFO.
4. Cada departamento realizara y enviara un informe al gerente, detallando los resultados y estrategias, obtenidas en el diagnóstico situacional de la empresa.
5. El gerente tiene que realizar el análisis de los informes presentados.
6. Cuando se haya optado por tomar alguna decisión, el gerente realizara un informe al personal de la empresa.

Políticas

- a. Los departamentos generarán informes mensuales del desarrollo de actividades dirigido al gerente.
- b. El gerente analizará y será el encargado de la toma de decisiones basado en las estrategias de cada departamento.

Flujograma de implementación de estrategias administrativas financieras.

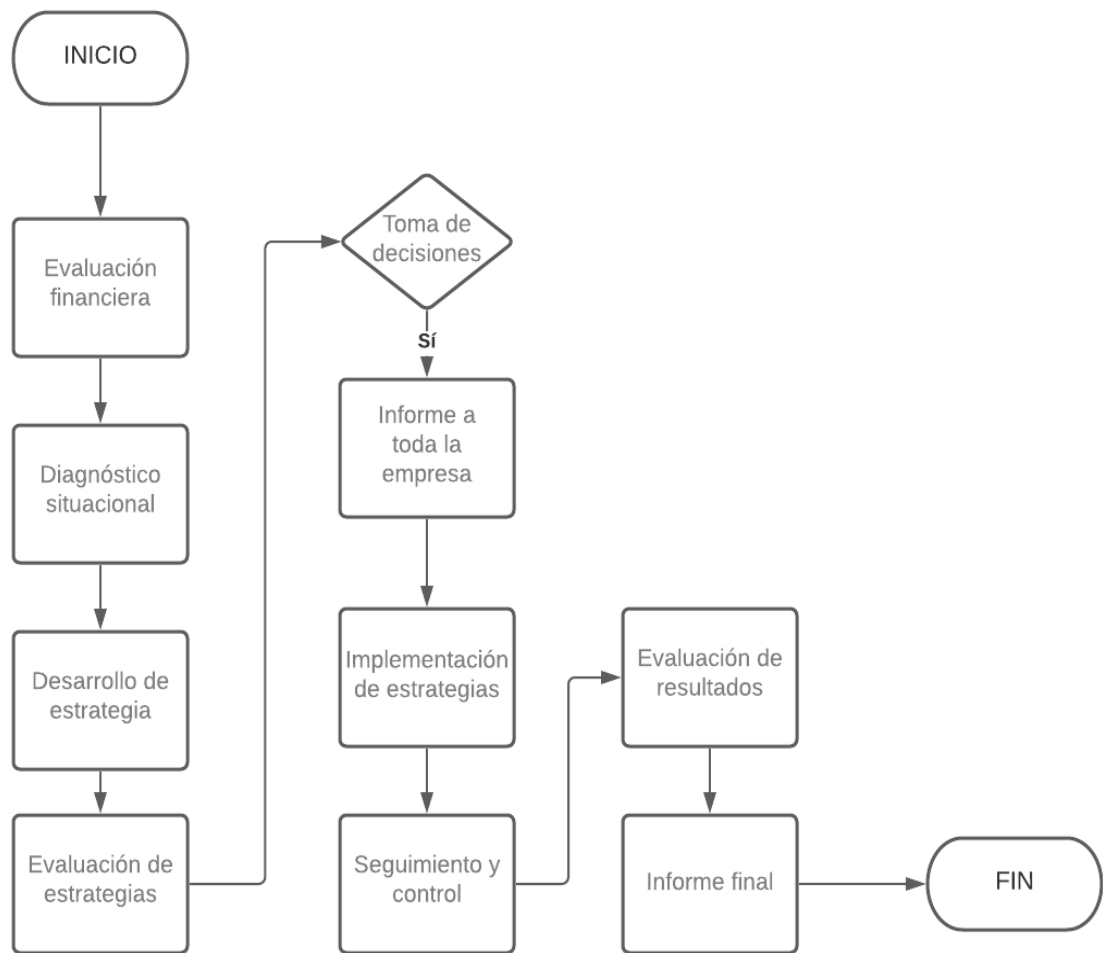


Gráfico 35-3: Implementación de estrategias administrativas financieras

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

7.6.8. Plan operativo anual

Tabla 28-3: POA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	PERÍODO
Crecimiento de la empresa	Estructura organizacional	Estrategias de crecimiento empresarial mediante la creación de nuevos locales en nuevos mercados e innovación empresarial	Creación de nuevas sucursales	Gerente, Asistente Financiero, Asistente Administrativo	2022-2024
		Innovación empresarial mediante el fortalecimiento de la estructura empresarial			
		Capacitación en atención al cliente	Comprometer a todo el personal en el crecimiento de la empresa mediante capacitaciones constantes.		
		Capacitaciones en manejo y control de ventas			
		Capacitaciones de control de inventarios.			
		Capacitaciones de recuperación de cartera			
		Capacitar al personal sobre las 5 "c" del crédito			
	Estrategias de compras	Incrementar políticas de pago a proveedores	Evitar el sobreabastecimiento de mercadería	Gerente, Asistente Financiero, Asistente Administrativo	2022-2024
		Incrementar políticas de constatación física de inventarios			
		Aumentar la rotación de inventarios			
	Estrategias de ventas	Aumento del posicionamiento en el mercado	Maximizar los recursos económicos y financieros	Asistente Financiero, Asistente Administrativo, Asesor comercial	2022-2024
		Aumento de empleados			
		Incrementar políticas de ventas para abarcar un nuevo mercado			
	Estrategias de Cobro	Incremento de políticas de cobro	Reducir los tiempos de recuperación de cartera	Asistente Financiero, Asistente Administrativo, Asesor comercial	2022-2024
Incremento de personal de cobro					

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

7.6.9. Estrategias aplicadas para la estimación de las proyecciones

Para la realización de las proyecciones de los estados de resultados, se tomará en consideración los resultados obtenidos del diagnóstico financiero, las estrategias de la matriz FODA y los indicadores financieros, en donde se establece que el principal objetivo de la empresa es maximizar los recursos económicos para lo cual se establecen estimaciones que la empresa pueda cumplir en el tiempo proyectado.

1. De acuerdo con los valores presentados en los estados financieros, correspondientes a años anteriores se puede afirmar que el valor de las ventas al año 2021, la empresa tiene un porcentaje de 16,95% según el análisis vertical, dado el contexto se plantea que la empresa podrá incrementar el valor de las ventas en un 20%.
2. De los resultados de los análisis financieros se calcula que al ser los costos cambiables se propone una estimación del cálculo del 12%, del valor de los ingresos, para el primer año de estimación, en consecuencia, subirá un 2% cada año próximo, lo que correspondería a un valor porcentual del 12%, 14%, 16%, un valor estimado obtenido de la consideración del análisis de la variación de años anteriores presentados en el estado financiero.
3. Debido a que la proyección de la empresa va enfocada al crecimiento empresarial, por ende, al ser los gastos volátiles y de difícil pronóstico, se pone como un límite que los gastos correspondan al 10% del valor de los ingresos, valor estimado es obtenido del cálculo de la variación entre los últimos años.
4. Las cuentas por cobrar a clientes se estima que crecerán en un 20% del valor del año anterior, el tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 365 días, debido a que ese es el tiempo máximo que la empresa ofrece en los créditos.
5. Las compras de mercaderías crecerán en un 20% al valor del año anterior se logrará en conjunto del incremento de los días de pago a proveedores a 300 días.
6. En base a los resultados obtenidos de los indicadores financieros se propone que la empresa puede llegar a estimar un valor de rotación de inventarios en 1.5, en conjunto con los porcentajes estimados de ventas que se proponen.
7. Estimación del crecimiento de efectivo en 20% anual. Para fin de maximizar la productividad de la empresa según los datos obtenidos en el cálculo de los indicadores.
8. Según los resultados de el diagnostico financiero se plantean estimaciones que la empresa está en capacidades de cumplir a fin de lograr el crecimiento empresarial Inversión en muebles y enseres crecerán en un 17% para los próximos años, para el cumplimiento de las estrategias planteadas en la matriz FODA se plantea la estimación de crecimiento en los valores de edificios y otros inmuebles con la compra de un por aumentan \$5000 al valor anterior; maquinarias y

equipos por \$1000, equipos de computación por \$20000, los valores estimados servirán para las proyecciones de los estados financieros de la empresa.

9. Las depreciaciones de propiedad planta y equipos se mantendrán con el mismo valor del año anterior, a razón de ser estimaciones y en consideración que las depreciaciones serán volátiles dependiendo el desarrollo de la empresa, se propone una estimación para que la empresa pueda usar como base en sus proyecciones.

10. Según el análisis de los estados financieros se puede evidenciar el pago de las obligaciones financieras se puede dar en un 20% anual, por esa razón se estima el mismo valor porcentual para el resto de los años de proyección.

7.6.10. Seguimiento y control

Tabla 29-3: Seguimiento y control de cuentas mediante semáforos 2022.

Cuenta	Metas 2022	Indicador	Semafización		
			Aceptable	Con riesgo	Crítico
Ventas	Incrementar el porcentaje de ventas cada año.	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}}$	>20%	=20%	<20%
Costo de venta	Reducir el porcentaje de costo de venta del 2021 en relación a ventas anuales.	$\frac{\text{Costo de venta año 2} - \text{C. V. año 1}}{\text{C. V. año 1}}$	<12%	=12%	77,61%
Gastos	Crecimiento controlado de gastos.	$\frac{\text{Gastos año 2} - \text{Gastos año 1}}{\text{Gastos año 1}}$	>-2,79	=10%	<10%
Periodo de cobro	El tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 365 días.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	<365	=365	>365
Periodo de pago	Incrementar o los días de pago a proveedores a 200 días.	$\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	>300	=300	<297
Rotación de inventarios	Aumentar la rotación de inventarios.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	>1,5	=1,5	<0,59
Efectivo de la empresa	Incrementar el efectivo de la empresa.	$\frac{\text{Efectivo año 2} - \text{Efectivo año 1}}{\text{Efectivo año 1}}$	66,67%	=20%	<20%
Endeudamiento del activo	Reducir el endeudamiento del activo un 20% cada año.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	>20%	=20%	49,78%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación:

En la tabla 29-3, se estipula un sistema de control mediante semáforos del periodo 2022, estableciendo que los únicos índices aceptables serán ventas, gastos y efectivo, esperando su crecimiento para los siguientes periodos, por el lado contrario o los otros índices se muestran con color rojo representando que se encuentra en un nivel de riesgo, no cumpliendo con lo establecido, por esa razón se optimizara los índices financieros, mediante establecimientos de políticas financieras que regulen los índices a razón de cumplir las metas para el año 2022.

7.6.10.1. Estrategias financieras No 1

De acuerdo con los valores presentados en los estados financieros, correspondientes a años anteriores se puede afirmar que el valor de las ventas al año 2021, la empresa tiene un porcentaje de 16,95% según el análisis vertical, dado el contexto se plantea que la empresa podrá incrementar el valor de las ventas en un 20%.

Tabla 30-3: Estrategias financieras No 1

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Total Ingresos	\$212.480,74	\$187.654,00	\$219.455,00	\$263.346,00	\$316.015,20	\$379.218,24

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Las ventas fueron proyectadas acorde a lo estipulado, y de acuerdo a la estimación uno, para los siguientes años proyectados.

7.6.10.2. Estrategias financiera No 2

De los resultados de los análisis financieros se calcula que al ser los costos cambiables se propone una estimación del cálculo del 12%, del valor de los ingresos, para el primer año de estimación, en consecuencia, subirá un 2% cada año próximo, lo que correspondería a un valor porcentual del 12%, 14%, 16%, un valor estimado obtenido de la consideración del análisis de la variación de años anteriores presentados en el estado financiero.

Tabla 31-3: Estrategias financieras No2

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Total Costos De Venta	\$15.623,00	\$22.263,00	\$39.542,00	\$31.601,52	\$44.242,13	\$60.674,92

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Al realizar el método de igualación de cuentas; ventas = costo de ventas presentados anteriormente; si la empresa no optimiza sus costos en 4 años y un mes presentara valores de perdida; por ello se estimó los costos para los siguientes años empezando con 12% y creciendo en un 2% cada año, los resultados de esta optimización, se encuentran en detalle en las nuevas proyecciones de igualación de cuentas para el año 2022.

7.6.10.3. Estrategias financiera No 3

Debido a que la proyección de la empresa va enfocada al crecimiento empresarial, por ende, al ser los gastos volátiles y de difícil pronóstico, se pone como un límite que los gastos correspondan al 10% del valor de los ingresos, valor estimado es obtenido del cálculo de la variación entre los últimos años.

Tabla 32-3: Estrategias financieras No 3

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Total Gastos	\$188.411,82	\$105.853,95	\$102.898,10	\$113.187,91	\$124.506,70	\$136.957,37

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Ya que la empresa tiene planes de expansión constante los gastos elevarán, para tener un control del incremento se propone que el porcentaje de crecimiento sea de 10% correspondiente al valor del año anterior

7.6.10.4. Estrategias financiera No 4

Las cuentas por cobrar a clientes se estima que crecerán en un 20% del valor del año anterior, el tiempo máximo en la gestión de cobranzas será de 365 días, debido a que ese es el tiempo máximo que la empresa ofrece en los créditos.

Tabla 33-3: Estrategias financieras No 4

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Cuentas. Y Documentos. Por cobrar clientes	\$120.000,00	\$108.050,00	\$123.068,00	\$147.681,60	\$177.217,92	\$212.661,50

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Al observar el cumplimiento de las política de crédito en ventas, teniendo máximo 365 días como el período de cobro para el año 2022 hasta la culminación de las proyecciones que se da en el 2024, se observa a través de las proyecciones, el comportamiento de las cuentas por cobrar, acorde a los días establecidos como máximos en caso de que la empresa desea utilizar sus cuentas por cobrar deberá aumentar la reducción de los días para que de esa forma se pueden utilizar mejor la cuenta por cobrar de acordé a las políticas de gestión de cobranza recomendando también que se use el flujograma de procesos de gestión de cobranza para recuperar en un tiempo establecido

7.6.10.5. Estrategias financiera No 5

Las compras de mercaderías crecerán en un 20% al valor del año anterior se logrará en conjunto del incremento de los días de pago a proveedores a 300 días.

Tabla 34-3: Estrategias financieras No 5

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Mercadería en almacén y bodegas	\$65.000,00	\$55.812,00	\$67.500,00	\$74.250,00	\$81.675,00	\$89.842,50

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Para la política financiera número 5 en dónde se pide que se establezca en las mercaderías con un crecimiento del 20% del año anterior, se puede evidenciar la variación del valor del crecimiento de mercadería

7.6.10.6. Estrategias financiera No 6

En base a los resultados obtenidos de los indicadores financieros se propone que la empresa puede llegar a estimar un valor de rotación de inventarios en 1.5, en conjunto con los porcentajes estimados de ventas que se proponen

Tabla 35-3: Estrategias financieras No 6

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Rotación de inventarios	0,24	0,40	0,45	1,50	1,50	1,50

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Aumentar el valor de la rotación del inventario a 1.5 veces al año, se puede afirmar que con este cambio va a afectar a los valores de mercadería que se estipulan en la política anterior, En conjunto con el porcentaje de rotación inventarios más el valor aplicado en la política financiera número 5 da como resultado la maximización de la cantidad de valores para las proyecciones.

7.6.10.7. Estrategias financiera No 7

Estimación del crecimiento de efectivo en 20% anual. Para fin de maximizar la productividad de la empresa según los datos obtenidos en el cálculo de los indicadores.

Tabla 36-3: Estrategias financieras No 7}

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Efectivo	\$7.540,00	\$3.000,00	\$5.000,00	\$6.000,00	\$7.200,00	\$8.640,00

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

La política financiera numero 7 propone que la cuenta de efectivo tenga un crecimiento del 20% anual, para incrementar la solvencia de la empresa en cuentas corrientes que requieran de una efectivización rápida.

7.6.10.8. Estrategias financiera No 8

Según los resultados de el diagnostico financiero se plantean estimaciones que la empresa está en capacidades de cumplir a fin de lograr el crecimiento empresarial Inversión en muebles y enseres crecerán en un 20% para los próximos años, para el cumplimiento de las estrategias planteadas en la matriz FODA se plantea la estimación de crecimiento en los valores de edificios y otros inmuebles con la compra de un por aumentan \$5000 al valor anterior; maquinarias y equipos por \$1000, equipos de computación por \$20000, los valores estimados servirán para las proyecciones

Tabla 37-3: Estrategias financieras No 8

Activos no Corrientes						
Edificios y otros inmuebles	\$30.000	\$80.000	\$80.000	\$85.000	\$90.000	\$95.000
Muebles y enseres	\$3.000	\$3.500	\$3.000	\$3.600	\$4.320	\$5.184
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Equipo de computación y software	\$500	\$950	\$1.500	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Vehículos, equipo de transporte y camionero móvil	\$26.000	\$13.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
Total Activos No Corrientes	\$68.500	\$106.450	\$121.500	\$127.600	\$133.320	\$139.184

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Para la política financiera número 8 en donde se busca conocer el valor del inventario en muebles que se establecerá a \$300 para los años proyectados crecerán en un 20% los edificios y otros inmuebles por aumentar \$5000 al valor anterior, mismo que para maquinarias y equipos establece un valor de 1000 y los equipos de computación un valor de 20,000

7.6.10.9. Estrategias financiera No 9

Las depreciaciones de propiedad planta y equipos se mantendrán con el mismo valor del año anterior, a razón de ser estimaciones y en consideración que las depreciaciones serán volátiles dependiendo el desarrollo de la empresa, se propone una estimación para que la empresa pueda usar como base en sus proyecciones.

Tabla 38-3: Estrategias financieras No 9

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

En la política financiera número nueve en dónde se establece que el valor de las depreciaciones será igual al mismo valor del año anterior por motivos de proyección según definidas sacados por el método de línea recta y serán establecidas en un valor aproximado de \$8000.

7.6.10.10. Estrategias financiera No 10

Según el análisis de los estados financieros se puede evidenciar el pago de las obligaciones financieras se puede dar en un 20% anual, por esa razón se estima el mismo valor porcentual para el resto de los años de proyección.

Tabla 39-3: Estrategias financieras No 10

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Obligaciones con instituciones financieras.	\$50.000,00	\$40.000,00	\$70.000,00	\$56.000,00	\$44.800,00	\$35.840,00

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Para la política financiera número 10 en dónde se busca reducir el nivel de endeudamiento en un 20% cada año, los pagos de las obligaciones instituciones financieras se reducen en los valores estimados en la tabla anterior.

7.6.11. Proyecciones

3.6.11.1. Proyección balance general 2022-2024

Tabla 40-3: Proyección balance general

ALMACENES MEGA HOGAR						
BALANCE GENERAL						
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Efectivo	\$7.540,00	\$3.000,00	\$5.000,00	\$6.000,00	\$7.200,00	\$8.640,00
Cuentas. y Documentos. por cobrar	\$1.000,00	\$1.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00
Cuentas. y Documentos. por cobrar clientes	\$120.000,00	\$108.050,00	\$123.068,00	\$147.681,60	\$177.217,92	\$212.661,50
(-) Provisión cuentas incobrables	\$-10.000,00	\$-11.000,00	\$-13.000,00	\$-	\$-	\$-
Mercadería en almacén y bodegas	\$65.000,00	\$55.812,00	\$67.500,00	\$74.250,00	\$81.675,00	\$89.842,50
Otros activos corrientes	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
Total Activos Corrientes	\$186.040,00	\$159.862,00	\$188.568,00	\$233.931,60	\$272.092,92	\$317.144,00
Activos no Corrientes						
Edificios y otros inmuebles	\$30.000,00	\$80.000,00	\$80.000,00	\$85.000,00	\$90.000,00	\$95.000,00
Muebles y enseres	\$3.000,00	\$3.500,00	\$3.000,00	\$3.600,00	\$4.320,00	\$5.184,00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Equipo de computación y software	\$500,00	\$950,00	\$1.500,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil	\$26.000,00	\$13.000,00	\$28.000,00	\$28.000,00	\$28.000,00	\$28.000,00
(-) Depreciación acumulada, propiedades planta y equipo	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
Total Activos No Corrientes	\$68.500,00	\$106.450,00	\$121.500,00	\$127.600,00	\$133.320,00	\$139.184,00
TOTAL ACTIVOS	\$254.540,00	\$266.312,00	\$310.068,00	\$361.531,60	\$405.412,92	\$456.328,00

PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$20.000,00	\$42.596,00	\$55.000,00	\$60.500,00	\$66.550,00	\$73.205,00
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$-	\$-	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Impuesto a la renta	\$1.285,34	\$4.619,04	\$4.618,89	\$25.193,27	\$31.294,10	\$38.587,01
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$780,00	\$780,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00
Obligaciones con el IESS	\$1.081,39	\$1.187,76	\$19.329,41	\$19.329,41	\$19.329,41	\$19.329,41
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$1.411,23	\$6.008,33	\$-			
Total Pasivos Corrientes	\$24.557,96	\$55.191,13	\$84.338,30	\$110.412,68	\$122.563,51	\$136.511,42
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones con instituciones financieras	\$50.000,00	\$40.000,00	\$70.000,00	\$56.000,00	\$44.800,00	\$35.840,00
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes						
Total Pasivos No Corrientes	\$50.000,00	\$40.000,00	\$70.000,00	\$56.000,00	\$44.800,00	\$35.840,00
TOTAL PASIVOS	\$74.557,96	\$95.191,13	\$154.338,30	\$166.412,68	\$167.363,51	\$172.351,42
PATRIMONIO						
Total patrimonio neto	\$179.982,04	\$171.120,87	\$155.729,70	\$195.118,92	\$238.049,41	\$283.976,58
Total Patrimonio	\$179.982,04	\$171.120,87	\$155.729,70	\$195.118,92	\$238.049,41	\$283.976,58
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$254.540,00	\$266.312,00	\$310.068,00	\$361.531,60	\$405.412,92	\$456.328,00

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.11.2. Proyección estado de resultados 2022-2024

Tabla 41-3: Proyección estado de resultados

ALMACENES MEGA HOGAR						
ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Ventas	\$244.352,85	\$215.802,10	\$252.373,25			
(-) Descuento en ventas	\$31.872,11	\$28.148,10	\$32.918,25			
Total Ingresos	\$212.480,74	\$187.654,00	\$219.455,00	\$263.346,00	\$316.015,20	\$379.218,24
Costo de ventas	\$15.623,00	\$22.263,00	\$30.284,79			
Total Costos De Venta	\$15.623,00	\$22.263,00	\$30.284,79	\$31.601,52	\$44.242,13	\$60.674,92
Utilidad bruta en ventas	\$196.857,74	\$165.391,00	\$189.170,21	\$231.744,48	\$271.773,07	\$318.543,32
Gastos operacionales	\$94.205,91	\$52.926,98	\$51.449,05	\$56.593,95	\$62.253,35	\$68.478,68
Gastos administrativos	\$62.803,94	\$35.284,65	\$34.299,37	\$37.729,30	\$41.502,23	\$45.652,46
Gastos financieros	\$31.401,97	\$17.642,33	\$17.149,68	\$18.864,65	\$20.751,12	\$22.826,23
Total Gastos	\$188.411,82	\$105.853,95	\$102.898,10	\$113.187,91	\$124.506,70	\$136.957,37
Utilidad operacional	\$8.445,92	\$59.537,05	\$86.272,11	\$118.556,57	\$147.266,37	\$181.585,95
(-) Participación a trabajadores	\$1.266,89	\$8.930,56	\$12.940,82	\$17.783,49	\$22.089,96	\$27.237,89
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$7.179,03	\$50.606,49	\$73.331,29	\$100.773,09	\$125.176,42	\$154.348,06
(-) Impuesto a la Renta Causado	\$1.794,76	\$12.651,62	\$18.332,82	\$25.193,27	\$31.294,10	\$38.587,01
Utilidad neta	\$5.384,27	\$37.954,87	\$54.998,47	\$75.579,81	\$93.882,31	\$115.761,04

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

3.6.11.3. Igualación de cuentas periodo 2022 ventas = costo de venta

Ventas=Costo de venta 2022	
$C(1+i)^n = C(1+i)^n$	
$263.346((1+(0,20))^n) = 31.601.52 (1+0.40)^n$	
$\log (263.346) + n \log (1,20) = \log (31.601.52) + n \log (1,40)$	
$n (\log (0,20) - \log (1,40)) = \log (31.601.52) - \log (263.346)$	
$n = \frac{\log (31.601.52) - \log (263.346)}{n (\log (0,20) - \log (1,40))}$	
$n = 13,7545$	
$n = 0,7545*12 = 9,0538$	
$n = 13 \text{ años y } 9 \text{ meses}$	

Gráfico 36-3: Igualación de cuentas periodo 2022

Realizado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

De acuerdo a la política financiera número 2; se estableció que el costo de venta deberá crecer en un 12% , y después deberá subir en un 2% del año anterior, con los nuevos resultados de la igualación de cuentas de los valores proyectados al 2022; se puede observar según esta política, si se logró aumentar el periodo de tiempo en donde las cuentas empiecen a generar perdidas, si la empresa decide mantener la optimización, el tiempo de igualación de las cuentas será después de 13 años y 5 meses.

3.6.11.4. Proyección de razones financieras, período 2022-2024

Tabla 42-3: Proyección de razones financieras

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indicadores de Liquidez						
Liquidez corriente	7,58	2,90	2,24	2,12	2,22	2,32
Prueba acida	4,93	1,89	1,44	1,45	1,55	1,67
Prueba super acido	0,31	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06
Fondo de maniobra	161482,04	104670,87	104229,70	123518,92	149529,41	180632,58
Indicadores de Solvencia						
Endeudamiento del activo	29,29%	35,74%	49,78%	46,03%	41,28%	37,77%
Endeudamiento patrimonial	0,41	0,56	0,99	0,85	0,70	0,61
Endeudamiento del activo fijo	6,00	2,14	1,95	2,30	2,64	2,99
Apalancamiento	1,41	1,56	1,99	1,85	1,70	1,61
Endeudamiento financiero	10,02%	25,16%	27,17%	32,54%	30,96%	29,48%
Concentración endeudamiento LP	90,35%	79,28%	72,80%	69,46%	69,77%	70,08%
Indicadores de Gestión						
Rotación de cartera	1,76	1,71	1,73	1,74	1,75	1,75
Rotación del activo fijo	7,08	2,35	2,74	3,10	3,51	3,99
Rotación de Ventas	0,83	0,70	0,71	0,73	0,78	0,83
Período medio de cobro	207,85	213,08	210,51	200	200	200
Período medio de pago	112,31	278,57	297,41	297,41	297,41	297,41
Rotación de inventarios	0,24	0,40	0,45	1,50	1,50	1,50
Período promedio de inventarios	1518,59	915,03	813,53	243,33	243,33	243,33
Ciclo de conversión del efectivo	1614,14	849,55	726,63	145,93	145,93	145,93

Indicadores de Rentabilidad						
Rentabilidad neta del activo	0,03	0,22	0,35	0,39	0,39	0,41
Margen de utilidad Bruta	92,65%	88,14%	86,20%	88,00%	86,00%	84,00%
Margen de utilidad Operacional	3,97%	31,73%	39,31%	45,02%	46,60%	47,88%
Margen de utilidad neto	2,53%	20,23%	25,06%	28,70%	29,71%	30,53%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	2,99%	22,18%	35,32%	38,74%	39,44%	40,76%
Rendimiento del activo total (ROA)	2,12%	14,25%	17,74%	20,91%	23,16%	25,37%

Fuente: Empresa Almacenes Mega Hogar

Elaborado por: (Quishpi Arévalo,2022)

Interpretación

Se procedió al nuevo cálculo de las razones financieras, después de haber aplicado las estimaciones para los estados financieros y se presentan como resultado que los indicadores de rentabilidad son óptimos y crecientes, por esa razón se llega a la conclusión de que las estimaciones financieras fueron formuladas y calculadas correctamente, logrando la maximización de los recursos económicos y financieros de Almacenes Mega Hogar.

3.7. Resultados generales del marco propositivo

Se realizó una evaluación financiera a la empresa Almacenes Mega Hogar con el objetivo de poder conocer cuál es el estado de la empresa, para lo cual se aplicó Análisis horizontal, Análisis vertical, se detalló la estructura financiera de la empresa, se dio la aplicación de indicadores financieros con objetivo de interpretar el estado de la empresa, para lo cual de forma resumida se puede estipular que la empresa al momento está en una situación financiera aceptable, pero de no tomar medidas de cambio se puede afirmar que la empresa tendrá pérdidas en un periodo corto menor a 5 años, según lo muestra en la igualación de cuentas.

Según el diagnóstico situacional de la empresa detallado con anterioridad se puede evidenciar la creación de la filosofía empresarial. Se logró establecer la misión, visión, valores y organigrama estructural, se logró establecer los objetivos empresariales, todo en base a los objetivos planteados para la empresa, se diseñó el organigrama estructural de la empresa, basados al orden jerárquico de cada departamento. En consecuencia, se realiza la ilustración del mapa de proceso propuesto que se implementarán en el presente modelo de gestión administrativo financiero. También se

realizó el diseño de flujogramas para el proceso de compra, venta, evaluación al cliente, gestión de cobranzas, e implementación de actividades y políticas.

Se procedió a la creación de un POA para la implementación de las estrategias enfocadas a la maximización de recursos económicos y financieros. Se creó un modelo de seguimiento y control mediante semáforos para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos detallados en el plan operativo anual.

Como conclusión se puede evidenciar que en base a todos los resultados obtenidos en los capítulos anteriores de la investigación se logró establecer estimaciones financieras que la empresa este en capacidad de cumplir, mismas que contribuirán a la maximización de recursos financieros de Almacenes Mega.

3.8. Conclusiones

Finalizados todos los capítulos de la investigación, y cumpliendo con la propuesta referencial para la creación de un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar, se concluye lo siguiente:

Con el fin de proveer sustento teórico y enriquecer el marco metodológico, se identificó, recolecto y analizo toda teoría e información necesaria.

Seguido de la evaluación financiera misma que permitió identificar y brindar un diagnóstico de cómo se encuentra la situación financiera de la empresa basadas en los indicadores financieros aplicados

Se ejecutó un diagnóstico situacional apoyado en la matriz FODA, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa en base a los factores internos y externos, también sirvió como apoyó en el diseño de estrategias encaminadas a la maximización de recursos económicos.

Según los resultados obtenidos se estableció un modelo de gestión administrativo financiero para la empresa Almacenes Mega Hogar; en el cual se creó una filosofía empresarial y organigrama estructural, se diseñó un mapa de procesos y flujogramas para las actividades que realiza la empresa.

Contribuyendo al desarrollo de la gestión administrativa y financiera, surge el diseño de un plan operativo anual, y finalmente se prosiguió con la creación de políticas financieras que contribuyan al desarrollo de la empresa aplicadas y proyectadas para años posteriores, gracias a todas las actividades realizadas se obtiene como resultado la mejora en la gestión de recursos económicos en la empresa Almacenes Mega Hogar.

3.9. Recomendaciones

Finalmente, después de la conclusión brindada se recomienda:

La aplicación del presente modelo de gestión administrativo financiero en la empresa Almacenes Mega Hogar, ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, debiéndose ejecutar en el año 2022 conforme a la sustentación metodológica referenciada, a objetivo de contribuir en la mejora de la gestión de recursos económicos.

Se considera prudente la evaluación y diagnóstico situacional de forma semestral, para conocer cuál es el grado de incidencia en la participación de la empresa con el modelo de gestión administrativo financiero, para conocer la evolución de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas, mismo que al hacerse un seguimiento de forma semestral permitirá la corrección de irregularidades que redireccionen el objetivo de la empresa.

Finalmente se requiere la socialización del modelo de gestión administrativo financiero en toda la empresa, a fin de poner en conocimiento todas las actividades que impulsaran al desarrollo de la misma, implementado todas las estrategias planteadas en el modelo de gestión administrativo financiero a razón de la mejora de la gestión administrativa y financiera de la empresa Almacenes Mega Hogar con la mejora de gestión de los recursos económicos en la empresa. También se sugiere diversificar las capacitaciones en las diferentes áreas de la empresa, a fin de un constante crecimiento administrativo y financiero; delegar el uso y manejo del modelo de gestión administrativo y financiero, en conjunto con su seguimiento y control.

BIBLIOGRAFÍA

- Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. (2018). *Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de:
<https://onu.org.gt/fechas-onu/dias-internacionales/junio/4525-2/>
- INEC. (2020). *Resumen 2019*. Recuperado de:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Miranda, V. (2016). *Modelo De Gestión Administrativa Y Financiera Para La empresa Miky Decoraciones, En El Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). recuperado de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9075>
- Guzmán, P. (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>
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero Enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lobato, F. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- Carro, R., & González, G. (2010). *Productividad y competitividad*. Recuperado de:
http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Morales, C., & Masis, A. (2014). *La Medición De La Productividad Del Valor Agregado Una Aplicación Empírica En Una Cooperativa Agroalimentaria De Costa Rica*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808514.pdf>
- Briones, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325898.pdf>
- Rodríguez, S. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032
- Pastor, R.. (2010). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Fajardo, M.. & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Recuperado de:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>

Martínez, G. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.

Silva, C. (2016). *Modelo educativo, dirección general de institutos tecnológicos*. México: CIDET.

Pérez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.

Grenot, A. (2015). *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba*. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-paraorganizaciones-en-cuba/>

Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: McGrawhill

Lino, R. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa*. (Tesis de pregrado) La Libertad.

López, G. (2004). *Finanzas corporativas*. Buenos Aires: Guía S. A.

González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Córdova, G. O. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. *Revista Universidad y Sociedad*, Recuperado de:

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Martos, R., (2009). *Cultura Corporativa*, Recuperado de:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Mejía, C., (2004). *Los valores corporativos*. Recuperado de: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Fajardo Ortíz, M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>

Guerrero, G. (2017). *Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a05.pdf>

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Lavalle, A. (2014). *Análisis financiero*. México: UNID.

- García López , T., & Cano Flores, M. (2013). *El Foda: Una Técnica Para El Análisis De Problemas En El Contexto De La Planeación En Las Organizaciones*. Recuperado de:
<https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Román Pérez & Pablos Solas, (2009): "*La Organización. Como función de la administración*" recuperado de:
<http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Briones, M. (2014). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. Recuperado de:
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3726/1/10395.pdf>
- Pérez, C., (2020). *Los Indicadores De Gestión*. Recuperado de:
<https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vives, A. (2009). *Evaluación financiera de empresas* 2ª ed. México: Trillas.
- Carrasco, C., & Pallerola, J., (2014). *Gestión financiera*. Madrid: RA-MA, S.A.
- Ruiz, M., (2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Recuperado de:
<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#:~:text=Una%20Matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del,%2C%20legal%2C%20tecnol%C3%B3gica%20y%20competitiva.>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
- Ramírez, J., (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de:
<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Vásquez C. (2020). *Estructura organizacional, tipos de estructura y organigramas*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa, Proceso y aplicación*. México: McGraw-Hill.
- Pesantes, J., (2018). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa Prasol-Lácteos Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8577/1/22T0448.pdf>
- Pucha, M., Muyulema, A., Burgos, A., & Buenaño, B. (2019). *Gestión de la calidad como estructura del desempeño operacional en el sector Cooperativo Financiero del segmento cinco de la provincia de Chimborazo*. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación*,

Política y valores. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/330134853_Gestion_de_la_calidad_como_estructura_del_desempeno_operacional_en_el_sector_Cooperativo_Financiero_del_segmento_cinco_de_la_provincia_de_Chimborazo

Andrade, R., Andrade, M., & Sánchez C, P. (2017). *Gestión estratégica para emprendedores*. Madrid: Académica Española

Sánchez, M. (2015). *Administración*. México: Patria

Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, (2007), recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

Lavalle, A. (2014). *Análisis financiero*. México: UNID.

Román, J., (2017). *Estados financieros básicos*. México: ISEF.

Nunes, P. (2016). Concepto de gestión financiera. Recuperado de:
<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>

Martínez, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico financiera*. Recuperado de:
https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/95%20da%20martinez.pdf

Román, A., (2012). *Herramientas De Gestión Para Organizaciones Y Empresas De Salud*. Recuperado de:
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329#:~:text=Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es%20la,a%20las%20prioridades%20del%20sistema.>

ANEXOS

ANEXO A: RUC



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres QUISHPI QUISHPI ANGEL		Número RUC 0602882151001
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN MICROEMPRESARIAL	Artesano No registra
Fecha de registro 10/03/1995	Fecha de actualización 18/07/2019	
Inicio de actividades 09/02/1995	Reinicio de actividades 03/01/2014	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: CHIMBORAZO **Cantón:** RIOBAMBA **Parroquia:** LIZARZABURU

Dirección

Calle: CHILE **Número:** 28-46 **Intersección:** CARABOBO **Referencia:** A MEDIA CUADRA DEL MERCADO SANTA ROSA, CASA DE TRES PISOS COLOR PLOMO

Medios de contacto

Email: almacenesmegahogar@hotmail.com

Actividades económicas

- L68100101 - COMPRA - VENTA, ALQUILER Y EXPLOTACIÓN DE BIENES INMUEBLES PROPIOS O ARRENDADOS, COMO: EDIFICIOS DE APARTAMENTOS Y VIVIENDAS; EDIFICIOS NO RESIDENCIALES, INCLUSO SALAS DE EXPOSICIONES; INSTALACIONES PARA ALMACENAJE, CENTROS COMERCIALES Y TERRENOS; INCLUYE EL ALQUILER DE CASAS Y APARTAMENTOS AMUEBLADOS O SIN AMUEBLAR POR PERÍODOS LARGOS, EN GENERAL POR MESES O POR AÑOS.
- G46491302 - VENTA AL POR MAYOR DE COLCHONES.
- G47590501 - VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.
- G47590101 - VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE USO DOMÉSTICO, COLCHONES Y SOMIERES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G45400102 - VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS, INCLUSO CICLOMOTORES (VELOMOTORES), TRICIMOTOS.

Establecimientos

Abiertos

2

Cerrados

3

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1024 IMPUESTO A LA RENTA REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS

1/2

Apellidos y nombres
QUISHPI QUISHPI ANGEL

Número RUC
0602882151001

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2022000163156
Fecha y hora de emisión: 18 de enero de 2022 15:23
Dirección IP: 190.152.108.205

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 B: ENTREVISTA A GERENTE

Entrevista al gerente de la empresa Almacenes Mega Hogar

Nombre: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

- 1. ¿La empresa Almacenes Mega Hogar tiene definido su misión, visión y valores?**

- 2. ¿Existe un organigrama para la empresa?**

- 3. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la empresa?**

- 4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?**

- 5. ¿Almacenes Mega Hogar posee un manual de funciones que garantice el buen desempeño del personal?**

- 6. ¿En Almacenes Mega Hogar se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?**

- 7. ¿Existe un modelo Gestión Administrativo Financiero en Almacenes Mega Hogar?, si la respuesta es no, ¿considera importante contar con alguno?**

- 8. ¿Se realiza informes o análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero de Almacenes Mega Hogar?**
- 9. ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones en la empresa?**

- 10. ¿En qué aspectos se basa para tomar decisiones adecuadas en su empresa?**

- 11. ¿Qué factores influyen en la gestión administrativa y financiera de su empresa?**

- 12. ¿Como sabe si la empresa está ganando o perdiendo?**

- 13. ¿De dónde se financia la empresa?**

ANEXO C: ENCUESTAS AL PERSONAL

Encuestas al personal de la empresa almacenes Mega Hogar

Marque con una x dentro de la tabla

1. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

2. ¿La empresa posee un organigrama estructural en donde se defina los objetivos de la empresa?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

3. ¿La empresa posee un manual de funciones en donde se detallen las actividades a cumplir?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

4. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita una mejor toma de decisiones en la empresa?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

5. ¿Considera usted que un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá al uso óptimo de los recursos de la empresa?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

6. ¿Nivel de satisfacción del personal de Almacenes Mega Hogar?

Ítem	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Sueldo			
Ambiente laboral con compañeros			
Ambiente laboral con administración			
Política de ventas			
Cumplimiento de metas en ventas			
Uso de tecnología			
Horario			
Trabajo en equipo			
Nivel de atención al cliente			

7. ¿Señale la frecuencia de medios de la comunicación entre departamentos dentro de la empresa almacenes mega hogar?

Ítem	Siempre	A veces	Nunca
Comunicación personal			
Comunicación escrita			
Medios de comunicación electrónicos (llamada telefónica)			
Mensajería móvil (WhatsApp)			

8. ¿A su criterio es adecuada la comunicación entre el personal y el gerente de la empresa?

Respuesta	
Si	
No	

9. ¿Cuál cree que son los factores para una mejora de niveles de ventas?

Factores a mejorar	
Mejorar en el análisis crediticio.	
Mayor información al cliente	
Reestructurar políticas de venta	
Inconformidad de precios	
Aumento de ofertas en los productos	

10. ¿A su criterio que puntos debería mejorar la empresa en el financiamiento a crédito a los clientes?

Ítem	Mejora	Mantención
Valor de la cuota inicial		
Intereses en los créditos		
Plazo de pago		
Verificación de datos del cliente.		
Autorizaciones de los créditos.		
Regalos		
Productos de oferta		

11. ¿Sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones?

Respuesta	
Siempre	
A veces	
Nunca	

12. ¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación para la actividad que desempeñan?

Respuesta	
Si	
No	
Desconozco	

ANEXO D: CÁLCULOS EXCEL

