



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

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA COMERCIAL BASTIDAS VILLACIS
BASVIMART CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: SANDRA ALICIA CUYO VEGA

DIRECTOR: Ing. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba - Ecuador

2021

©2021, Sandra Alicia Cuyo Vega

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

Yo, SANDRA ALICIA CUYO VEGA 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, 10 de diciembre de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Alicia Cuyo Vega', enclosed within a large, stylized oval flourish.

Sandra

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación tipo Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL BASTIDAS VILLACIS BASVIMART CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita **SANDRA ALICIA CUYO VEGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: ANGEL BOLIVAR BURBANO PEREZ	 _____ 2022-12-10
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 GINO GEOVANN Y MERINO NARANJO Firmado digitalmente por: GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2022.04.05 13:33:26 -05'00'	 _____ 2022-12-10
Ing. Natali del Roció Torres Peñafiel MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Firmado digitalmente por: NATALI DEL ROCIO TORRES PENAFIEL	 _____ 2022-12-10

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza para cumplir mis metas, a mi padre Ricardo quien con sabiduría, amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir una meta más en mi vida, gracias por su apoyo incondicional, sus consejos y palabras de aliento. A mi madre Carmen por ser el pilar fundamental en cada paso de mi vida, por su apoyo incondicional en cada decisión que he tomado. Gracias por ser el mejor ejemplo a seguir.

Sandra

AGRADECIMIENTO

Como prioridad agradezco a Dios por su infinita bondad, por darme salud, sabiduría y fortaleza y por haberme permitido alcanzar un peldaño más de mis metas.

A mis padres Ricardo y Carmen por estar presentes en cada momento de mi vida y por impulsarme a cumplir cada propósito establecido, por dedicarme tiempo y brindarme los consejos, quienes con su ejemplo y dedicación me han impartido los mejores valores y me han instruido para seguir adelante en mi vida personal y profesional.

A mi hermana Janeth por su apoyo en cada momento de mi vida, quien de una u otra forma fue parte fundamental de éste proceso.

Son muchas las personas a quienes me encantaría agradecerles por su apoyo, consejos y su sincera amistad, sin importar el lugar en donde se encuentren quiero darles las gracias por formar parte de este logro.

Sandra

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
1.1. Modelo.....	8
1.2. Gestión.....	8
1.2.1. Finanzas.....	9
1.2.1.1. <i>Principios de finanzas</i>	9
1.2.1.2. <i>Función financiera</i>	10
1.2.1.3. <i>Objetivo financiero</i>	11
1.2.1.4. <i>La ética en las finanzas</i>	12
1.2.1.5. <i>Planeación financiera</i>	12
1.2.1.6. <i>Pronóstico financiero</i>	14
1.2.2. Modelo de gestión.....	15
1.2.2.1. <i>Tipos de Modelos de Gestión</i>	16
1.2.2.2. <i>Estructura de un modelo de gestión</i>	17
1.2.2.3. <i>Sistemas</i>	18
1.2.3. Gestión Financiera.....	18
1.2.3.1. <i>Importancia de la gestión financiera</i>	18
1.2.3.2. <i>El papel de la gestión financiera</i>	19
1.2.3.3. <i>Herramientas de la gestión financieras</i>	19
1.2.4. Modelo de gestión financiera.....	19
1.2.4.1. <i>Desarrollo del modelo de gestión financiera</i>	20
1.2.5. Estados financieros.....	21
1.2.5.1. <i>Principales estados financieros: características, alcance y finalidad</i>	22
1.2.6. Análisis financiero.....	24
1.2.6.1. <i>Objetivos del análisis financiero</i>	24

1.2.6.2.	<i>Métodos de análisis financieros</i>	24
1.2.7.	Razones financieras	26
1.2.8.	La presupuestación	30
1.2.8.1.	<i>Presupuesto</i>	30
1.2.8.2.	<i>Objetivos del presupuesto</i>	30
1.2.8.3.	<i>Funciones de los presupuestos</i>	31
1.2.8.4.	<i>Importancia de los presupuestos</i>	31
1.2.8.5.	<i>Proceso presupuestario en las empresas</i>	31
1.2.8.6.	<i>Clasificación de los presupuestos</i>	33
1.2.8.7.	<i>Tipos de presupuestos</i>	33
1.2.8.8.	<i>Principios de los presupuestos</i>	35
1.2.9.	La planificación en la empresa	35
1.2.9.1.	<i>La planificación estratégica</i>	36
1.2.10.	Análisis interno y externo del entorno	37
1.2.11.	Análisis DAFO	38
1.3.	Marco conceptual	38
1.4.	Interrogantes de estudio	40

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	41
2.1.	Enfoque de investigación	41
2.2.	Nivel de investigación	41
2.2.1.	Investigación analítica	41
2.2.2.	Investigación descriptiva	42
2.2.3.	Investigación explicativa	42
2.3.	Diseño de investigación	42
2.3.1.	No experimental	42
2.4.	Tipo de estudio	42
2.4.1.	De campo	43
2.4.2.	Bibliográfico-documental	43
2.5.	Población y muestra	43
2.5.1.	Población	43
2.5.2.	Muestra	44
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	44
2.6.1.	Métodos	44
2.6.2.	Técnicas	45

2.6.3.	Instrumentos	45
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	46
2.7.1.	Resultados de la entrevista.....	46
2.7.2.	Análisis e interpretación de la encuesta	47
2.8.	Comprobación de las Interrogantes de estudio – hipótesis	57

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
3.1.	Propuesta	59
3.2.	Objetivos	59
3.2.1.	Objetivo general	59
3.2.2.	Objetivo específicos	59
3.3.	Aspectos generales de la empresa	59
3.3.1.	Organigrama estructural y funcional	60
3.4.	Filosofía empresarial	61
3.4.1.	Misión	61
3.4.2.	Visión.....	61
3.4.3.	Valores empresariales	61
3.5.	Modelo operativo de la propuesta	62
3.5.1.	Fase I. Análisis y diagnóstico situacional.....	62
3.5.1.1.	<i>Análisis FODA</i>	62
3.5.1.2.	<i>Análisis vertical</i>	63
3.5.1.3.	<i>Análisis horizontal</i>	66
3.5.1.4.	<i>Indicadores financieros</i>	70
3.5.2.	Fase II. Planificación administrativa	73
3.5.2.1.	<i>Reestructuración de organigrama estructura y funcional</i>	73
3.5.2.2.	<i>Reestructuración de la misión y visión</i>	74
3.5.2.3.	<i>Establecimiento de objetivos estratégicos</i>	74
3.5.2.4.	<i>Definición de políticas generales</i>	75
3.5.3.	Fase III: Planificación financiera	76
3.5.3.1.	<i>Elaboración de políticas y procedimientos de caja y bancos</i>	76
3.5.3.2.	<i>Políticas y procedimientos cuentas por cobrar</i>	78
3.5.3.3.	<i>Políticas y procedimientos cuentas por pagar</i>	80
3.5.3.4.	<i>Políticas y procedimientos de inventarios</i>	81
3.5.3.5.	<i>Elaboración de presupuestos</i>	81
3.5.4.	Fase IV. Dirección	84

3.5.4.1. Elaboración del plan de acción.....	84
3.5.5. Fase V. Control y evaluación.....	85
3.5.5.1. Plan de control y evaluación.....	85
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Principios de finanzas.....	10
Tabla 2-1:	Tipos de planificación financiera.....	13
Tabla 3-1:	Métodos de pronóstico	15
Tabla 4-1:	Estructura del estado de resultados.....	23
Tabla 5-1:	Ejemplo análisis vertical	25
Tabla 6-1:	Ejemplo método horizontal (balance general)	26
Tabla 7-1:	Razones de liquidez.....	27
Tabla 8-1:	Razones de solvencia.....	27
Tabla 9-1:	Razones de gestión	28
Tabla 10-1:	Razones de rentabilidad.....	29
Tabla 11-1:	Clasificación de los presupuestos	33
Tabla 12-1:	Planificación en la empresa.....	35
Tabla 1-2:	Principios de finanzas.....	43
Tabla 2-2:	Resultados de la entrevista	46
Tabla 3-2:	Tiempo que compra en la empresa	47
Tabla 4-2:	Infraestructura adecuada.....	48
Tabla 5-2:	Productos fácil y rápidos de ubicar.....	49
Tabla 6-2:	Los productos son de calidad	50
Tabla 7-2:	Frecuencia de compra.....	51
Tabla 8-2:	Precio de los productos.....	52
Tabla 9-2:	Encuentra todos los productos que requiere	53
Tabla 10-2:	Forma de pago.....	54
Tabla 11-2:	Compra a crédito	55
Tabla 12-2:	Plazo del crédito	56
Tabla 13-2:	Aspectos que debe mejorar.....	57
Tabla 1-3:	Información general de la empresa.....	60
Tabla 2-3:	Valores empresariales.....	62
Tabla 3-3:	Modelo operativo de la propuesta.....	62
Tabla 4-3:	FODA.....	63
Tabla 5-3:	Análisis vertical del balance general	63
Tabla 6-3:	Análisis vertical del balance general	67
Tabla 7-3:	Razones básicas para evaluar la solvencia.....	70
Tabla 8-3:	Razones básicas para evaluar los niveles de actividad (General).....	71
Tabla 9-3:	Razones básicas para evaluar el endeudamiento (General).....	71

Tabla 10-3: Razones básicas para evaluar el rendimiento (General).....	72
Tabla 11-3: Propuesta de la Misión	74
Tabla 12-3: Propuesta de la Visión	74
Tabla 13-3: Propuesta de políticas generales	75
Tabla 14-3: Cédulas de trabajo	82
Tabla 15-3: Presupuesto de gastos.....	82
Tabla 16-3: Presupuesto de efectivo	83
Tabla 17-3: Plan de acción	84
Tabla 18-3: Indicadores de gestión.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Distribuidora Comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.	60
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Actividades de la función financiera.....	11
Gráfico 2-1:	Proceso de la planificación financiera.....	14
Gráfico 3-1:	Tipos de modelos de gestión.....	16
Gráfico 4-1:	Etapas para formular un modelo de gestión	17
Gráfico 5-1:	Modelo de gestión financiera.....	20
Gráfico 6-1:	Elementos de un modelo de gestión financiera	20
Gráfico 7-1:	Características cualitativas de los estados financieros.....	21
Gráfico 8-1:	Estructura del balance general	22
Gráfico 9-1:	Proceso presupuestario en las empresas	32
Gráfico 10-1:	Fases de la planeación empresarial	36
Gráfico 11-1:	Factores o fuerzas externas e internas para efectuar el diagnóstico situacional en una empresa	37
Gráfico 12-1:	Análisis DAFO	38
Gráfico 1-2:	Tiempo que compra en la empresa.....	47
Gráfico 2-2:	Infraestructura adecuada	48
Gráfico 3-2:	Productos fácil y rápidos de ubicar	49
Gráfico 4-2:	Los productos son de calidad	50
Gráfico 5-2:	Frecuencia de compra	51
Gráfico 6-2:	Precio de los productos	52
Gráfico 7-2:	Encuentra todos los productos que requiere	53
Gráfico 8-2:	Forma de pago	54
Gráfico 9-2:	Compra a crédito.....	55
Gráfico 10-2:	Plazo del crédito	56
Gráfico 11-2:	Aspectos que deben mejorar	57
Gráfico 1-3:	Organigrama estructural.....	61
Gráfico 2-3:	Organigrama estructural.....	73

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar un modelo de gestión financiera que permita la optimización de la rentabilidad en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo que posibilita mejorar de manera significativa sus recursos económicos y financieros. Dentro de la investigación el enfoque metodológico utilizado fue mixto, mediante este enfoque se recopiló información a través de una entrevista dirigida al gerente general de la empresa que permitió obtener un conocimiento generalizado de la misma; además, se analizó de manera profunda los estados financieros por medio de herramientas y técnicas que permitió determinar su situación económica – financiera actual. Los resultados permitieron conocer que ha definido su estructura organizacional, pues posee misión, visión y valores empresariales; sin embargo, aún no ha definido políticas, proceso y procedimientos para el adecuado desarrollo de las funciones de sus colaboradores; así también no evalúa de forma técnica sus estados financieros misma que genera un impacto en su liquidez. Por tanto, se estructuró un modelo de gestión financiera en función de 5 fases: Fase I: Análisis y diagnóstico situacional, Fase II: Planificación administrativa, Fase III: Planificación financiera, Fase IV: Dirección y Fase V: Control.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <PLANIFICACIÓN>, <RENTABILIDAD>, <LIQUIDEZ>, <ANÁLISIS>



05-05-2022

0837-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of designing a financial management model that allows the optimization of profitability in the commercial distribution company Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. located in Riobamba city, province of Chimborazo in order to significantly improve its economic and financial resources. Within the investigation, the methodological approach used was mixed, through this approach information was collected through an interview directed to the general manager of the company that allowed obtaining a generalized knowledge of it; In addition, the financial statements were analyzed in depth through tools and techniques that allowed determining their current economic and financial situation. The results allowed us to know that it has defined its organizational structure, since it has a mission, vision and business values; however, it has not yet defined policies, processes and procedures for the proper performance of its collaborators' functions; thus, it also does not technically evaluate its financial statements, which generates an impact on its liquidity. Therefore, a financial management model was structured based on 5 phases: Phase I: Analysis and situational diagnosis, Phase II: Administrative planning, Phase III: Financial planning, Phase IV: Management and Phase V: Control.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <PLANNING>, <PROFITABILITY>, <LIQUIDITY>, <ANALYSIS>



INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es la actividad que se lleva a cabo en una organización y responsable de la planificación, organización, gestión, control, monitorear y coordinar toda la gestión de los recursos financieros, para generar más beneficios y / o resultados. Un modelo de gestión financiera constituye un medio por el cual las empresas pueden lograr sus objetivos estratégicos, basado en sus necesidades y con ello proyectarse al futuro.

En este proyecto se diseñó un modelo de gestión financiera para la optimización de la rentabilidad en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA., por tanto, consta de los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I** se realizó el planteamiento del problema, la formulación y sistematización; se plantearon los objetivos y justificación de la investigación. Así también se realizó una minuciosa revisión a la literatura relacionada al tema en estudio, lo que permitió elaborar el marco teórico para estructurar un modelo de gestión financiera.

En el **Capítulo II**, se elaboró la metodología detallando el enfoque de la investigación y el nivel de investigación, lo que permitió realizar el diseño de la investigación, se determinó la población y muestra objeto de estudio. Se determinaron los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar para recoger la información necesaria para diagnosticar la situación actual de la empresa. También se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista aplicada al gerente de la empresa y la encuesta aplicada a los clientes. Finalmente se dio respuesta a las preguntas de investigación.

En el **Capítulo III** se desarrolló diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda., el cual partió de una descripción de los aspectos generales de la empresa, se realizó un diagnóstico económico y financiero a través de un análisis vertical y horizontal. Se reestructuró el organigrama estructura y funcional, la misión y visión. Se establecieron estrategias y objetivos empresariales, se definieron políticas y procedimientos, se elaboró un presupuesto, un plan de acción, control y seguimiento.

Planteamiento del problema

Las empresas al momento de iniciar sus actividades tienen dentro de sus objetivos principales generar ingresos y con el paso del tiempo posicionarse dentro de su nicho de mercado lo que le permitirá mejorar su rentabilidad y sus beneficios. En Ecuador las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector comercial constituyen un factor fundamental para el crecimiento socio-económico ya que son generadores de empleo y ayudan a la dinamización de la economía, sin embargo muchas de estas empresas no pueden competir con las grandes empresas quienes se diferencian por tener un alto nivel económico y posicionamiento por tal razón es esencial crear estrategias que les permitan mejorar de manera continua y hacer frente a sus competidores por tal motivo la implementación de un modelo de gestión financiera es clave para controlar y direccionar los recursos económicos y financieros que posee la organización.

Según la Corporación de Cámaras de Chimborazo el 90% de los negocios que funcionan en la Provincia de Chimborazo pertenece a pequeñas empresas y negocios familiares, un total de 303 empresas pertenecen al sector comercial aportando en un 2,1% al valor agregado bruto del país. Distribuidora Comercial Bastidas Villacis, es un negocio familiar dedicado a la compra venta de productos de consumo masivo, plásticos y hogar situado en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba. Después de mantener un diálogo con el gerente tras la visitada realizada a la empresa se pudo detectar que existen varias problemáticas: según datos históricos la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacís BASVIMART Cía. Ltda. en el año 2018 obtuvo un total en ingresos de \$ 8.979.212,24; sus gastos totales fueron de \$ 857,535.84 y el valor de su costo fue de \$ 8.054.136,03 y en el año 2019 sus ingresos fueron de \$ 9.882774,96 y un valor de \$ 1.031.118,91 en Gastos y con \$ 8.766.729,51 en Costos. Se procedió a realizar el respectivo análisis de los últimos dos años de los estados financieros que nos proporcionó la empresa, en donde a través del cálculo de la prueba ácida en el año 2018 se obtuvo un resultado de 0.20 y para el año 2019 fue de 0.19, mientras tanto el índice de liquidez corriente refleja los siguientes resultados en el año 2018 tiene un resultado de 0,72 y en el año 2019 se obtuvo un 0,84.

A través de estos resultados se evidencia que la empresa tiene una rentabilidad adecuada pero su liquidez es muy baja debido a la falta de una correcta gestión financiera, de tal manera que el efectivo que posee no es suficiente para cubrir las obligaciones a corto plazo que la empresa mantiene, ocasionando que en el año 2018 se adquiriera una deuda de \$ 416.654,02 y en el 2019 se mantenga la deuda en \$ 328.189,27, si no se toman las medidas necesarias para mejorar la liquidez la empresa seguirá aumentando sus obligaciones con terceros, esto alargará su desarrollo y crecimiento económico. En la empresa tampoco se han implementado estrategias previas que ayuden a la toma de decisiones, la compra de la mercadería para su comercialización depende de

las ventas que se realizan, no tienen un plan de compras que permite evaluar los procesos que se realizan para la adquisición de los productos, ni un plan de ventas en el que se pueda estimar proyecciones de ventas con las que la organización espera contar a futuro, tampoco se evidenció la existencia de un sistema presupuestario que permita determinar y gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas de manera efectiva, la mercadería no es debidamente registrada ya que carecen de un sistema de control de inventarios que mejore el balance correcto de las existencias.

Si la empresa no establece un modelo de gestión financiera se ve en la necesidad de tomar decisiones por intuición mostrándose vulnerable a los cambios que se pueden presentar en su entorno ya que no cuenta con un plan estratégico previo que ayude a afrontar cualquier problema a futuro y tampoco enfrentar los problemas actuales de la misma manera los objetivos planteados no se consolidan dejando a la organización a la deriva y sin rumbo.

Por lo tanto, es fundamental implementar un modelo de gestión financiera que permita a la empresa diagnosticar su situación económica y financiera facilitando la toma de decisiones mediante la formulación de estrategias el cual permita desarrollar un proceso que asegure el sustento y crecimiento financiero. Tomando en cuenta que, un modelo de gestión financiera tiene la finalidad de representar la realidad de una empresa logrando realizar proyecciones de los estados financieros sobre la base de datos actuales e históricos y permitiendo simular diversos escenarios como referencia para la toma de decisiones acertadas, el cumplimiento de metas y objetivos establecidos y tener una planificación financiera excelente. En conclusión, por medio de un modelo de gestión financiera se controla, gestiona y planifica las operaciones de la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión financiera influirá en el mejoramiento de la rentabilidad en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA? LTDA.?

Sistematización del problema

- ¿De qué manera un diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación financiera en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?
- ¿Cómo influirá un modelo de gestión financiera en el rendimiento económico de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?

- ¿Cómo aportará la implementación de un modelo de gestión financiera para la toma de decisiones en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?
- ¿Cuáles serán los elementos clave y la estructura adecuada para un modelo de gestión financiera para la empresa BASVIMART CIA. LTDA.?

Objetivos

General

Diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de la rentabilidad en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo que permita mejorar sus recursos económicos y financieros.

Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. aplicados a los periodos 2018-2020.
- Estructurar un modelo de gestión financiera para la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- Efectuar la proyección financiera mediante el modelo de gestión financiera propuesto para la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Justificación

Justificación teórica

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las empresas, y en consecuencia a la rentabilidad (financiera) generada por la misma. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la de generar recursos e ingresos (generación de ingresos) Incluyendo los aportados por los asociados y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzo y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Erraez, 2014).

El proyecto de investigación se sustenta en la parte teórica ya que se basa en fuentes de información secundarias como: libros, artículos científicos, tesis de pregrado y posgrado, páginas

web, entre otras fuentes, lo que permitirá recoger información bibliográfica referente a las variables en estudio, y servirá de apoyo para desarrollar un modelo de gestión financiera con soluciones oportunas y acertadas a los problemas detectados en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad se ve afectada por decisiones que tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos), un buen modelo de rentabilidad debe contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos (con el respectivo costo), además de permitir entender cómo se genera esta rentabilidad (Arozemena, 2019, p. 6).

Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente considerando que se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos en el transcurso del estudio. Por una parte, la metodología cualitativa permitirá el análisis del estado actual de la entidad financiera identificando sus fortalezas y debilidades en un ámbito interno, mientras que en el contexto externo se establecerá las oportunidades y amenazas; finalmente, a través del método cuantitativo se podrá analizar la perspectiva financiera de la empresa, para lo cual, se realizará un análisis financiero con base a un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos de hechos históricos y actuales de la empresa para la respectiva toma de decisiones relacionadas con la administración y maximización de la utilidad (Flores, 2019).

Justificación práctica

El modelo de gestión financiera será una herramienta que guía el manejo de la información financiera permitiendo optimizar recursos y maximizar la rentabilidad mediante un análisis detallado del desempeño financiero de la empresa, con herramientas que permiten diagnosticar problemas que no son visibles en cifras contables mejorando el proceso de toma de decisiones. Los beneficiarios directos de este estudio serán los propietarios de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA., porque los recursos económicos serán optimizados a través de estrategias que permitan mejorar su gestión financiera, incrementar sus ventas y rentabilidad para mejorar su posición en el mercado.

Antecedentes de investigación

(Mendiburu, 2019) en su artículo científico titulado “Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de las mypes productoras de calzado en el distrito El Porvenir – Trujillo 2015”, desarrollado con la finalidad de que puedan mejorar la rentabilidad de sus empresas. Se trabajó con una muestra de 132 mypes. La investigación se basó en un enfoque mixto, no experimental, transversal, con tipo de investigación descriptiva – correlacional – propositiva. Los resultados muestran que la pertinencia de proponer un modelo de gestión financiera para las mypes es que, dicho modelo contribuye a efectuar un análisis detallado del desempeño financiero de la empresa usando herramientas que permiten diagnosticar problemas que no son visibles en cifras contables, mejorando el proceso de toma de decisiones acertadas que les permita mejorar la rentabilidad de la misma.

(Sáenz, 2019) en su investigación: “Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad e inclusividad social en las pymes ubicadas en el centro comercial malecón 2000 de la ciudad de Guayaquil”, desarrolla una herramienta que permitirá asignar de una manera razonable los costos y gastos a cada producto, que a su vez permitirá estipular un precio de venta acorde al del mercado y establecer el punto de equilibrio para fecha en las que se desee lanzar estrategia de ofertas.

(Criollo, 2018) en su investigación titulada: “Modelo de gestión financiera de corto plazo para optimizar los recursos monetarios de la empresa AMBATOL CIA. LTDA. en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2017, realizada con el objetivo general de elaborar un modelo de gestión financiera a corto plazo que contribuya a mejorar el proceso de toma de decisiones, el control y la eficiencia de dicha empresa. Las técnicas empleadas en el estudio fueron una encuesta estructurada dirigida a los clientes considerados como fieles a fin de conocer e identificar su situación en relación a la calidad de sus productos y el servicio que presta. Además, también se aplicó una entrevista dirigida al gerente buscando recabar información sobre la gestión financiera. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Una vez aplicado el modelo en el periodo de 5 años la empresa AMBATOL CIA. LTDA., proyecta mantener una rentabilidad sobre los activos de 128%, su margen bruto en 16%, su margen neto en 0,15% y su patrimonio en 1% para el año 2017, cifras que muestran una clara mejora en la entidad de acuerdo a los datos que se espera obtener con un nivel creciente de 5% en sus ingresos es así que para finalizar el año 1 la empresa empieza a ser rentable.

(Peñañiel, 2020) en su trabajo de titulación: “Modelo de gestión financiera para la empresa PRODUALBA CIA. LTDA., cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo”, realizado con el objetivo de mejorar la gestión financiera mediante una adecuada maximización de la rentabilidad. La metodología que se aplicó, radica en investigación de campo al aplicar instrumentos como las encuestas basándonos en el registro oficial del INEC en cuanto a la población de Pallatanga haciendo referencia a los clientes de la empresa, al analizar los estados financieros, los procesos y funciones que se ejecutan en la empresa, además se realizó un diagnóstico actual de la misma utilizando el análisis FODA. Los resultados permitieron:

Determinar falencias financieras recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambios en el costo de materia prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir préstamos, falta de capital de trabajo.

El modelo de gestión se basa principalmente en los análisis de los estados financieros, el diagnóstico situacional de la empresa, el rediseño de la filosofía corporativa y la determinación de las estrategias tales como: incrementar el activo fijo, reducción para el costo de ventas, desarrollar nuevas capacitaciones, recuperar la cartera vencida.

(Guzmán, 2019) en su trabajo de titulación: “Modelo de gestión financiera para la empresa TOTAL HOME, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2020”, desarrollado con el objetivo de optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa, presenta los siguientes resultados:

Se logró proponer un modelo de gestión financiero el cual consta de: rediseño de la filosofía empresarial, creación de mapa y flujogramas de procesos, establecer un Plan Operativo Anual y un sistema de seguimiento y control mediante semáforos; por último, se propone políticas financieras: para incrementar ventas, optimizar costo de ventas, incrementar gastos, optimizar período de cobro y cuentas por cobrar, optimizar período de pago y cuentas por pagar a proveedores, optimizar rotación de inventarios, incrementar efectivo, inversión y depreciación de activos fijos y para la optimización de pasivos no corrientes.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Modelo

Un modelo es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento. En este sentido, consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado, con miras a interpretar esa realidad de forma sencilla y comprensible para respaldar estrategias investigativas con miras a la intervención práctica para el alcance de objetivos institucionales eficaz y eficientemente a través de la aplicación del instrumental científico de la ciencia administrativa (Carrión, Zula, & Castillo, 2016).

(Bermúdez & Rodríguez, 2013) señalan que la modelación persigue las siguientes finalidades:

- Describir el sistema y sus procesos.
- Describir el comportamiento del sistema ante diferentes estímulos.
- Visualizar aspectos de confiabilidad de un sistema.
- Evaluar costos y eficiencia.
- Visualizar tiempos y movimientos.

1.2. Gestión

La gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales (Bucheli, 2018).

(Julio, 2020) afirma que es un término importante, pues engloba el conjunto de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos.

1.2.1. Finanzas

Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos (López, Lara, Villacis, Hernández, & Carrión, 2018).

Desde otra perspectiva, las finanzas se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero, es empleada en los diversos campos de la economía, desde los presupuestos, en empresas, en compañías financieras o en las familias e incluso están presentes en los mercados, y además, están en la inversión y la financiación (Espinoza, Peralta, & Pérez, 2018).

1.2.1.1. Principios de finanzas

(Cruz 2006, citado en Córdova, 2016), afirma que existen diez principios de finanzas, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1-1: Principios de finanzas

No.	Principios	Descripción
1.-	El dilema entre el riesgo y el beneficio	El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que en el caso del ahorrista es la tasa de interés, y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
2.-	El valor del dinero en el tiempo.	A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función: Ganancia neta = Ingresos - costos.
3.-	Maximización de la riqueza del inversionista.	El principio de conformidad <u>financiera</u> establece que las inversiones a largo plazo se deben <u>financiar</u> con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben <u>financiar</u> inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4.-	Financiamiento apropiado	El ser humano <u>prefiere</u> tener dinero en efectivo, pero <u>sacrifica</u> liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
5.-	El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir.	El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros, prosperan en tiempos de <u>dificultad</u> .
6.-	El ciclo de los negocios.	El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.
7.-	Apalancamiento o uso de deuda.	El inversionista prudente <u>diversifica</u> su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de <u>diversificar</u> es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
8.-	Diversificación eficiente.	En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
9.-	El desplazamiento de recursos.	Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
10.-	Costos de oportunidad.	Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

Fuente: Cruz (2006, citado en Córdova, 2016).

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.1.2. Función financiera

Las Finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen (Núñez, Saca, Sarabia, & Esparza, 2018) .

Conforme lo indicado, las actividades de la función financiera se pueden observar en la siguiente figura:

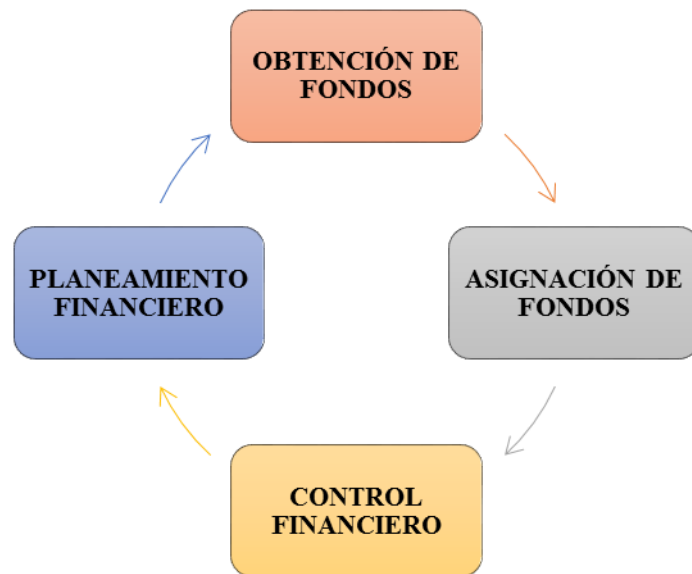


Gráfico 1-1: Actividades de la función financiera

Fuente: Córdoba (2012)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.1.3. Objetivo financiero

Córdoba (2014) afirma que el objetivo financiero de la empresa va más allá de la maximización de las utilidades o beneficios para centrarse en un conjunto de objetivos, como: maximizar el capital de los accionistas, maximizar la retribución de la administración, objetivos de comportamiento y responsabilidad social. Por tanto, los objetivos financieros de una empresa son cuatro:

- Maximizar la rentabilidad de la inversión.
- Generar mayor valor agregado por empleado.
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado.

Por su parte, Prieto (2010) manifiesta que todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin, maximizar el valor de la empresa ese fin corresponde, por lo general, al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir, su inversión.

1.2.1.4. La ética en las finanzas

En las finanzas, la ética es un principio fundamental ya que la confianza que deben tener los ahorrantes o inversionistas en quienes manejan su dinero debe ser total, porque los clientes buscan que alguien se haga cargo de sus necesidades para darles una buena solución, por ello es que la banca tiene una enorme responsabilidad social y ética. Otro punto que debe tenerse en cuenta es que la ética hace eficaz el mercado, ya que al mantener transparencia en la economía de un país esta prospera (Córdoba, 2012).

1.2.1.5. Planeación financiera

La planificación financiera es el proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar, identificando los recursos para lograrlo. Resulta el vehículo para la creación de empresas sostenibles, puesto que permite visualizar los resultados de las distintas áreas organizacionales en términos cuantitativos y de esta forma, intervenir en ellos para que se logre un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, afrontando los retos y cambios que impone el entorno de la mejor forma, dado que se convierte en la base para la toma de decisiones acertadas, al permitir predecir los futuros comportamientos del negocio y sus repercusiones en la situación económica, contable y financiera del mismo (Pérez & Pérez, 2016).

Por su parte, Núñez (2016) añade que la planificación financiera tiene el propósito de aportar con una estructura acorde a la base del negocio de la empresa mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de estados financieros.

Según Haro (2017) “la planificación financiera cobra una gran importancia en las empresas debido a que si se tiene un buen plan estratégico económico, las empresas siempre dispondrán de un presupuesto estable” (p. 124).

Desde el punto de vista de León de Álvarez et al. (2020) los tipos de planificación financiera son: estratégica, de gestión y operativa. En la tabla 1 se describe cada una de ellas.

Tabla 2-1: Tipos de planificación financiera

Tipo	Periodo	Características	Producto o resultado
Planificación Financiera estratégica	Largo plazo (de 1 a 10 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja la cuantificación monetaria de objetivos. • Considera las implicaciones del entorno sobre el alcance de las metas organizacionales. • Se expresa en estados financieros proforma, también conocidos como estados financieros proyectados. • Nivel de dirección Alto. 	Estado de resultados, de flujo del efectivo, de situación financiera proforma para varios periodos. Proyectos de Inversión y financiamiento
Planificación financiera de gestión	Mediano plazo (menos de 1 año, puede ser semestral o anual)	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere el pronóstico de ingresos, gastos e inversiones. • Va acorde con la planificación estratégica. • Permite introducir modificaciones de acuerdo a la evolución del proceso planificado y los cambios que ocurran en el entorno. • Deriva algunos indicadores de resultados previos. • Nivel de dirección alto y departamental 	Presupuestos operativos y de efectivo Estados financieros proforma Rentabilidad, Solvencia, Eficiencia de las inversiones y otros
Planificación financiera operativa	Corto plazo (diaria, semanal, mensual, bimensual)	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa lo relativo a actividades muy específicas. • Permite estimar gastos operativos y requerimientos de personal, entre otros. • Nivel de dirección departamental y mandos intermedios. 	Presupuestos operativos y de tesorería de temporalidad diaria, semanal o mensual, trimestral, semestral o anual.

Fuente: León de Álvarez et al. (2020).

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

De forma técnica Cibrán et al. (2013) Señalan que la planificación financiera se basa en un proceso que parte de la definición de los objetivos financieros, los cuales deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa y los resultados del diagnóstico realizado. Posteriormente se diseñan las estrategias financieras, que deberán estar en concordancia con la estrategia general. Considerando lo que se quiere lograr, se plasmará en un plan financiero las valoraciones financieras esquematizando su funcionamiento; en estas aparece la función de control como la actividad de contraste entre los resultados ofrecidos por los planes y objetivos propuestos, como se ilustra en la figura:



Gráfico 2-1: Proceso de la planificación financiera

Fuente: Cibrán et al. (2013)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.1.6. Pronóstico financiero

Constituye un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén, las políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores financieros se combinan y se organizan en una proyección. Además, los pronósticos financieros son valiosos como elemento del control, al comparar los resultados reales que se van presentando contra lo presupuestado (Ortiz, 2015).

De acuerdo a Ortiz (2018) las principales ventajas de un pronóstico financiero eficaz son las siguientes:

- Permite la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos planes y programas, antes que se den pasos difíciles de retroceder.
- Sirve como herramienta de control para descubrir y corregir las desviaciones de los planes y programas.
- Ayuda a prever la manera de obtener fondos adicionales, si se requiere.
- Brinda confianza a las entidades financieras y demás acreedores y facilita la negociación de créditos con la debida anticipación.

De acuerdo con Riggs (1998), existen diferentes criterios para clásica los métodos de pronóstico, como son los subjetivos o de opiniones, históricos y causales:

Tabla 3-1: Métodos de pronóstico

Métodos	Descripción
Métodos subjetivos o de opiniones	Se basan en la opinión de expertos, tanto internos como externos a la empresa. Estos juicios deben estar fundamentados en hechos, apoyados en información inherente a su área de competencia. La información de los expertos se obtiene a través de encuestas, pruebas y otros métodos.
Métodos históricos	Fundamentados en hechos pasados, correspondiendo la interpretación al que realiza el pronóstico.
Métodos causales	Se basan en las causas que determinan los hechos, y entre ellos tenemos el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.
Método de Regresión Lineal	También denominado Diagrama de esparcimiento, se encarga de calcular las relaciones promedios a lo largo de un período de tiempo, por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente, más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años. Este método implica que se calcule la razón entre las ventas y la partida relevante del balance a dos puntos en el tiempo.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.2. Modelo de gestión

El modelo de gestión constituye un patrón de funcionamiento integral, el cual se debe incorporar la misión, visión, valores, objetivos principales, secundarios, protocolos, procesos e indicadores. Esta línea de pensamiento integradora permitirá contar con una organización eficiente (Julio, 2020). Según Álvarez (2017) es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar.

Por su parte, Giraldo (2018) asevera que son una herramienta potenciadora para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones que utilizan referenciales de calidad total, eficiencia y eficacia, conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquellos que son competitivos tanto interna como externamente.

Respecto a los modelos de gestión más conocidos, Julio (2020) menciona los siguientes:

- El modelo DUPONT
- Lean Manufacturing

- Kaizen
- Modelo Canvas
- Modelo de Mintzberg
- Cuadro de mando integral

1.2.2.1. Tipos de Modelos de Gestión

Según (Álvarez, 2017) los tipos de modelos de gestión son cuatro:

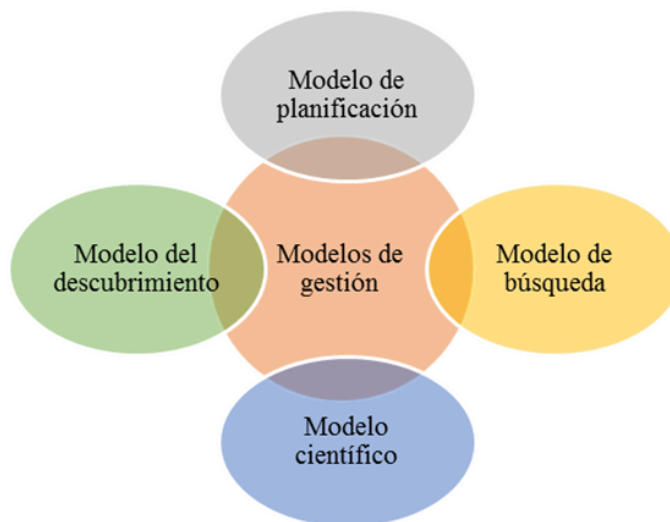


Gráfico 3-1: Tipos de modelos de gestión

Fuente: Álvarez (2017)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Modelo de planificación: en este modelo se ubican empresas con ambientes controlados, organizaciones posicionadas y maduras pertenecientes a determinados sectores, su situación es pre-decible, la normatividad y los reglamentos son claras.

Modelo de búsqueda: Se ubican en este contexto las empresas que son altamente competitivas y que se encuentran en crecimiento, la táctica y la estrategia son la clave para ganar, las organizaciones de este segmento son muy dinámicas.

Modelo científico: Es visto como una alternativa de la planificación, en este tipo da libertad a los fines sin dejar de controlar los medios, se da cabida a la búsqueda del conocimiento y a la toma de decisiones consensuada.

Modelo del descubrimiento: es flexible con los medios y con los fines, dar tanta libertad puede verse desproporcionado, sin embargo, puede funcionar en empresas que están iniciando, recorriendo terrenos muy cambiantes, se puede aprender de todos, es posible recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles, se juega un poco al ensayo error o ensayo “Eureka” encontrando el enfoque.

1.2.2.2. Estructura de un modelo de gestión

Para estructurar un modelo de gestión, según Huertas, Suárez, Salgado, Jadán y Jiménez (2020) se debe cumplir con cuatro etapas:

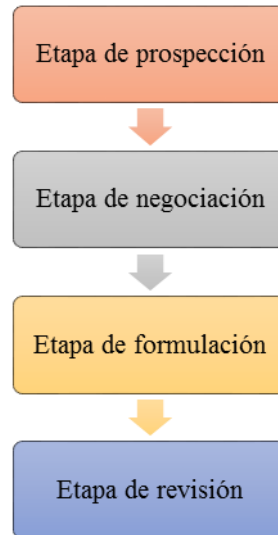


Gráfico 4-1: Etapas para formular un modelo de gestión

Fuente: Huertas et al. (2020)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

La etapa de prospección, adelanta la investigación necesaria para identificar y comprender las variables que delimitan y definen el modelo. Incluye el análisis que permite definir la línea de base sobre la cual se formula el modelo y que posteriormente se conocerá como diagnóstico. La etapa de negociación, consiste en las consultas de las opiniones y convencimientos con los actores con influencia significativa para el logro o fracaso de la propuesta. La etapa de formulación constituye el proceso de redacción del modo comprensible y con el uso dimensionado y aceptable de los conceptos del modelo de gestión propuesto. Finalmente, el proceso de elaboración del modelo de gestión termina con la revisión y posterior aprobación de la formulación. Cabe indicar que esta etapa puede comprender varias revisiones dependiendo de la complejidad del modelo y de los actores involucrados.

Con base al criterio de (Huertas et al. 2020), la estructura de un modelo de gestión es la siguiente:

1. Marco de gestión
2. Plan de gestión
3. Diseño organizacional
4. Gestión financiera
5. Análisis de riesgos

1.2.2.3. Sistemas

Un sistema es un conjunto organizado de elementos o partes unidos por interacción regulada con el propósito de lograr metas y objetivos preestablecidos. Se puede decir entonces que un sistema se compone de elementos, interdependencias y propósitos (Estupiñán, 2020).

1.2.3. Gestión Financiera

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

Block (2010, citado en Hurtado, Mancheno, Gamboa y Ortiz, 2018) indica que la gestión financiera es la actividad que se lleva a cabo en una organización y responsable de la planificación, organización, gestión, control, monitorear y coordinar toda la gestión de los recursos financieros, para generar más beneficios y / o resultados.

El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos (Verdezoto, Ramón, & Soto, 2018).

1.2.3.1. Importancia de la gestión financiera

La importancia del análisis de la gestión financiera radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera una empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial (Rodríguez, 2016).

Verdezoto et al. (2018) sostienen que la importancia de la gestión financiera reside en la identificación de los aspectos financieros, tales como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, además los pronósticos de ventas y la de gastos; y los aspectos económicos como la reducción del costo de capital, aumento de los ingresos y, por último, la reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero.

1.2.3.2. El papel de la gestión financiera

La gestión financiera es el área clave y su principal objetivo es generar mayor valor o añadir riqueza a la organización. Esta función exige de sus ejecutivos habilidades especiales para las decisiones de inversión y financiamiento en ambientes de riesgo e incertidumbre. La gestión financiera involucra la utilización de instrumentos y técnicas mercantiles en donde el representante de este departamento deba incluir en su visión estratégica para lograr maximizar los recursos de la organización (Gonzales, 2017).

1.2.3.3. Herramientas de la gestión financieras

Armijos, Narváez, Ormaza y Erazo (2018) afirman que las herramientas financieras aportan significativamente a la toma de decisiones porque estos instrumentos financieros permiten visualizar con exactitud qué camino debe tomar la empresa; por tal razón es de mucha importancia que los directivos demuestren adecuada aptitud y actitud al momento de decidir; sin embargo, es necesario recalcar que cualquier tipo de decisión conlleva un alto grado de incertidumbre; por consiguiente, es un riesgo que se debe tener presente. Por consiguiente, entre las herramientas de gestión financiera que conllevan a disminuir el riesgo y tomar decisiones acertadas se destacan:

- La gestión de tesorería
- Estados financieros
- Presupuestos
- Plan operativo
- Análisis financiero
- Monitoreo
- Indicadores de gestión financiero

1.2.4. Modelo de gestión financiera

Un modelo de Gestión Financiera representa en la actualidad un medio por el cual las empresas pueden lograr sus grandes objetivos, basado en sus necesidades y con ello proyectarse al futuro (Lomas, 2018).

Por tanto, un modelo de gestión financiera contempla tres variables: de entrada, proceso y salida. Conforme el gráfico 5-1, la variable de entrada se basa en el análisis situacional de la empresa, para lo cual se puede utilizar el método del FODA. La variable de proceso se fundamenta en el diagnóstico situacional en función del análisis financiero, la fijación de objetivos, metas, estrategias y políticas financieras; así como, el sistema de presupuestos. La variable de salida,

constituye los entregables; es decir, la proyección de las variables, generando estados financieros e indicadores proyectados.

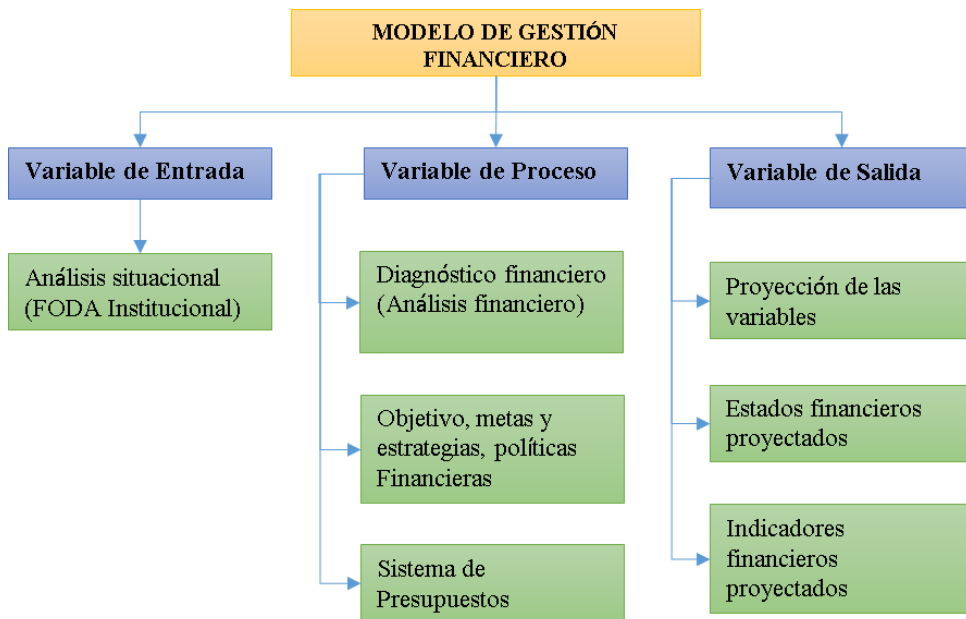


Gráfico 5-1: Modelo de gestión financiera

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.4.1. Desarrollo del modelo de gestión financiera

El desarrollo de un modelo de gestión debe ajustarse a los requerimientos y características de la empresa, debiendo considerar como mínimo los siguientes elementos:

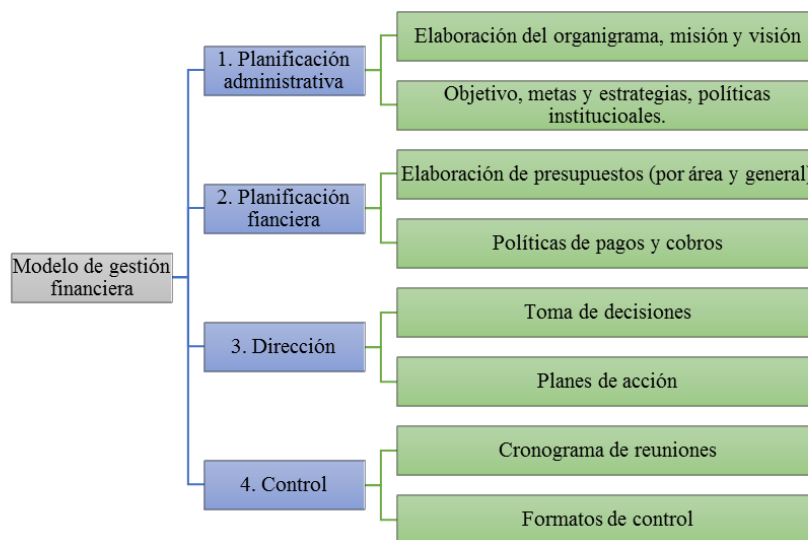


Gráfico 6-1: Elementos de un modelo de gestión financiera

Fuente: Peña, Cambal, Arévalo y Chávez (2019)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.5. Estados financieros

(Elizalde, 2019) afirma que los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual.

Para Itaú (Itaú, 2019) los estados financieros corresponden al conjunto de informes generados por un sistema contable que tienen como finalidad informar y orientar a los dueños sobre el desempeño, la posición financiera, la circulación del efectivo, entre otros. Todos ocurridos en la empresa entre períodos determinados.

Por su parte, (Vite, 2016) añade que dichos estados deben revelar la información sobre la situación económica y financiera de una empresa, exhibiendo el resultado de sus operaciones y los cambios generados en su capital contable.

Según las (NIIF, 2014), los estados financieros deben cumplir cuatro características cualitativas que son:

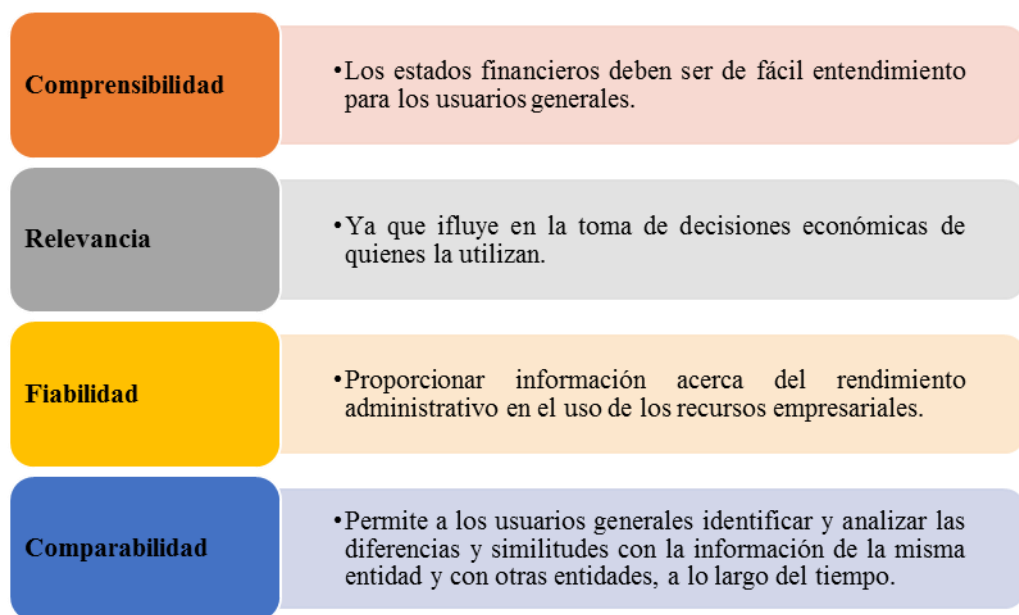


Gráfico 7-1: Características cualitativas de los estados financieros

Fuente: NIIF (2014)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Respecto a la finalidad de los estados financieros, (Elizalde, 2019) indica que es suministrar una adecuada información sobre la situación financiera y el rendimiento económico de una organización, por lo tanto, es indispensable que la entidad elabore y presente cifras que requieran

que los informes sigan algunas reglas que se aplican en forma general independientemente de la actividad en que se desenvuelve la organización.

1.2.5.1. Principales estados financieros: características, alcance y finalidad

Estado de situación financiera/ Balance general

Como su nombre lo indica, es un estado que refleja la situación financiera de una empresa determinada, conformada estructuralmente por las cuentas de activo (recurso controlados que generan benéficos económicos futuros), pasivo (obligaciones presentes de la entidad) y patrimonio o capital contable (Robles, 2012).

Además, de reflejar la estructura financiera de la empresa, conformada por grupos de cuentas como son: el efectivo y equivalentes, instrumentos financieros en especial las cuentas por cobrar, las existencias, propiedad, planta y equipo, cuentas por pagar, capital social, resultados acumulados, entre otros. Donde esta información es presentada a los gestores financieros y administrativos, con el fin del análisis de la situación financiera de la organización en cuestión, mediante los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para la toma de decisiones de parte de la gerencia, estado que es presentado dentro de una fecha determinada (Soto, Ramón, Solórzano, Sarmiento, & Mite, 2017).

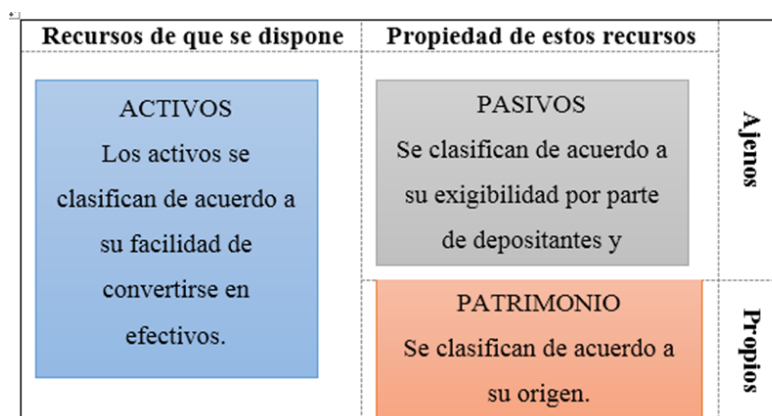


Gráfico 8-1: Estructura del balance general

Fuente: Córdoba (2012)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Estado de resultados

Éste reporte presenta información de tipo económica, es decir refleja los beneficios económicos o ingresos generados en un periodo contable, esto también incluye a los costos y gastos; el principal objetivo de éste estado financiero es proporcionar el resultado económico es decir la

utilidad o pérdida que la empresa obtuvo durante un determinado periodo contable, cuya información es importante para el análisis del nivel de ventas, el grado de los costos y gastos en comparación a los ingresos, el rendimiento respecto a las ganancias obtenidas; toda ésta información es esencial para que la gerencia tome las mejores decisiones, basadas en análisis técnicos (Soto et al., 2017).

Tabla 4-1: Estructura del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
EMPRESA "XYZ"		
Del 1 de enero al 31 de diciembre del año 1		
Cuenta		Valor
	Ingresos por ventas	XXX
(-)	Costo de Ventas	XXX
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	XXX
(-)	Gastos de venta	XXX
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	XXX
(-)	Gastos Administrativos	XXX
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	XXX
(-)	Gastos Financieros	XXX
(+)	Otros Ingresos	XXX
(-)	Otros Egresos	XXX
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	XXX
(-)	Participación trabajadores	XXX
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	XXX
(-)	Impuesto a la renta	XXX
(=)	UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	XXX

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Estado de flujo de efectivo

(Andrade, Toscano & Parrales, 2018) afirman que es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo. Usualmente se compone de tres secciones las cuales informan acerca de aquellos eventos y transacciones que una entidad realiza y que representan tanto sus fuentes de ingresos como de egresos de efectivo.

Estado de evolución del patrimonio

Presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos en los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, los importes de las inversiones hechas, los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio (Normas Internacionales de Información Financiera [NIIF], 2009).

1.2.6. Análisis financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace a la información contable de la empresa, expresada a través de los resultados de los estados financieros, esta información es de poca utilidad si no se la interpreta, para que con las conclusiones se puedan tomar decisiones de la misma, con el fin de obtener un mejor rendimiento en las organizaciones a través del tiempo (Soto, Sanabria, & Fajardo, 2018).

El análisis financiero es una evaluación que realiza la empresa tomando en consideración los datos obtenidos de los estados financieros con datos históricos para la planeación a largo, mediano y corto, resulta útil para las empresas ya que permite saber sus puntos exánimes y de esta manera corregir desviaciones aprovechando de manera adecuada las fortalezas (Barreto, 2020).

Los principales usuarios del análisis económico-financiero son: dirección de la empresa; empleados, comités de empresa y sindicatos; entidades de crédito; accionistas; proveedores; clientes; auditores; competidores; analistas financieros; inversores y potenciales compradores de la empresa, entre otros (Nogueira, Medina, Hernández, Comas, & Medina, 2017).

1.2.6.1. Objetivos del análisis financiero

El análisis a los estados financieros tiene por objetivo dar a conocer si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas del comportamiento normal, identificar las políticas financieras de un competidor y/o examinar la situación y tendencias financieras de la misma (Estupiñán, 2020).

1.2.6.2. Métodos de análisis financieros

De acuerdo a (Soto et al. 2018) para determinar la situación financiera de una organización y que la gerencia tome decisiones técnicas adecuadas; se deben aplicar métodos de análisis financiero, que son los siguientes:

- Análisis de tendencias/ horizontal
- Análisis de estructura composicional/vertical
- Indicadores de posición financiera

Análisis vertical

Consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual denominamos cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera

en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo (Prieto, 2010).

El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total, para lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 180 y el disponible es de 25, entonces tenemos $(25/180) \times 100$: 13,89%, es decir, que el disponible representa el 13,89% del total de los activos.

Tabla 5-1: Ejemplo análisis vertical

Cuenta	Valor	Análisis vertical
Caja	\$10.000,00	5%
Bancos	\$20.000,00	10%
Inversiones	\$40.000,00	20%
Clientes	\$20.000,00	10%
Inventarios	\$40.000,00	20%
Activos Fijos	\$60.000,00	30%
Diferidos	\$10.000,00	5%
TOTAL ACTIVOS	\$200.000,00	100%
Obligaciones financieras	\$18.000,00	30%
Proveedores	\$30.000,00	50%
Cuentas por pagar	\$12.000,00	20%

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis horizontal

Consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos; el cual, permite observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos; además, se puede identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para brindarles la atención pertinente (Lavalle, 2016).

En el análisis horizontal se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro, para lo cual se establece la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2, el valor 1. La fórmula sería $\text{año 2} - \text{año 1}$. En el año 1 se tenía un activo de 105 y en el año 2 el activo fue de 120, entonces tenemos $120 - 105$: 15. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 15 en el período en cuestión. Para determinar la variación relativa en porcentaje de un año respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el año 2 por el año 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera: $((\text{Año 2}/\text{Año 1}) - 1) \times 100$.

Suponiendo, el mismo ejemplo anterior, se tendría $((120/105) - 1) \times 100 = 14,29\%$. Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 14,29% respecto al período anterior.

Tabla 6-1: Ejemplo método horizontal (balance general)

Cuenta	Año 1	Año 2	Variación absoluta	Variación relativa
Caja	10.000,00	12.000,00	2.000,00	20%
Bancos	20.000,00	15.000,00	-5.000,00	-25%
Inversiones	15.000,00	25.000,00	10.000,00	67%
Clientes	5.000,00	14.000,00	9.000,00	180%
Inventarios	30.000,00	15.000,00	-15.000,00	-50%
Activos fijos	40.000,00	60.000,00	20.000,00	50%
Total activos	120.000,00	141.000,00	21.000,00	18%
Proveedores	20.000,00	35.000,00	15.000,00	75%
Impuestos	15.000,00	5.000,00	-10.000,00	-67%
Provisiones	10.000,00	10.000,00	-	0%
Total pasivos	45.000,00	50.000,00	5.000,00	11%
Aportes	50.000,00	50.000,00	-	0%
reservas	10.000,00	15.000,00	5.000,00	50%
Utilidad	15.000,00	26.000,00	11.000,00	73%
Total patrimonio	75.000,00	91.000,00	16.000,00	21%

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.7. Razones financieras

El método de análisis por razones financieras da un indicador más concreto de la tendencia y el comportamiento de las finanzas de la empresa en estudio, pues permite obtener indicios acerca del uso eficiente de los activos, la solvencia y rentabilidad de la misma (Lavalle, 2016).

Las razones financieras permiten conocer, como es el comportamiento actual de la empresa, en el ámbito de la liquidez, en el campo de la gestión, a nivel de endeudamiento, además de su rentabilidad y, por lo tanto, su valor en el mercado (Soto, Sanabria, & Fajardo, 2018).

Razones de Liquidez

La liquidez mide la capacidad de la empresa para enfrentar necesidades financieras inesperadas (Gallardo, Villamar, & Paredes, 2018). En la siguiente tabla se describe las razones de liquidez:

Tabla 7-1: Razones de liquidez

Indicador	Descripción	Fórmula
Liquidez corriente	Los resultados muestran si las empresas tienen la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	Indica de forma exacta la capacidad de liquidez que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas utilizando únicamente los saldos en efectivo que tiene la compañía.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Razones de solvencia

Permiten examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión (Olivera, 2016). A continuación, se presentan las razones de solvencia:

Tabla 8-1: Razones de solvencia

Indicador	Descripción	Fórmula
Endeudamiento del activo	Reconoce el nivel de los recursos propios que son controlados por la empresa, del mismo modo permite conocer la capacidad de que tiene la entidad para adquirir y cubrir deudas con terceras personas en base al activo.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento patrimonial	Mide el nivel de capacidad que tiene la empresa respecto a su capital propio, es el resultado que tiene la entidad con relación a las obligaciones contraídas respecto a su patrimonio que se encuentra registrado dentro del periodo contable económico	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento del activo fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias que tiene la empresa de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$
Apalancamiento	Establece el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$
Apalancamiento financiero	Revela el nivel de capacidad que tiene la empresa respecto a sus obligaciones, es decir es la manera de utilizar de una forma eficiente y adecuada el dinero de terceras personas ajenas a la empresa, con el fin de generar más utilidades o beneficios para la entidad.	$\frac{(UAI/\text{Patrimonio})}{(UAI/\text{Activos totales})}$

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Razones de gestión

Miden la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa, de esta manera se puede medir el grado de recuperación de los créditos, la cancelación de las obligaciones y la rotación de los elementos del activo (Chonillo & Sánchez, 2018). En la siguiente tabla se presentan las razones de gestión:

Tabla 9-1: Razones de gestión

Indicador	Descripción	Fórmula
Rotación de cartera	Establece el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir determina el tiempo que la entidad toma en cobrar la cartera a los clientes.	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$
Rotación de activo fijo	Refleja el número de veces que se ha utilizado el activo fijo en la obtención de ingresos, es un índice de la eficiencia en la gestión de los bienes de activo fijo.	$\frac{Ventas}{Activo\ fijo}$
Rotación de ventas	Indica el número de días en que las cuentas por cobrar a los clientes se convierten en efectivo;	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$
	es decir, indica el tiempo promedio en que se reciben pagos de los clientes a los cuales se le ha vendido a crédito	
Periodo medio de cobranzas	Indica el número de días que se demora la empresa para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo. Mientras menor sea el número de días, significa que más rápido se cobrara las cuentas que adeudan los clientes.	$\frac{(Cuentas\ por\ cobrar * 365)}{Ventas}$
Periodo medio de pago	Define como los días que de media tarda la empresa en pagar a los proveedores. Este indicador se expresa en días es muy importante conocerlo y controlarlo desde cualquier departamento financiero de una empresa.	$\frac{(Cuentas\ y\ documentos\ por\ pagar * 365)}{Compras}$
Impacto gastos administración y ventas	Mide el impacto que tienen los gastos operacionales sobre los ingresos por ventas que percibe la empresa.	$\frac{Gastos\ administrativos\ y\ de\ ventas}{Ventas}$
Impacto de la carga financiera	Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación.	$\frac{Gastos\ financieros}{Ventas}$

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Razones de rentabilidad

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales (Molina, Oña, Tipán, & Topa, 2018). A continuación, se describen las razones de rentabilidad:

Tabla 10-1: Razones de rentabilidad

Indicador	Descripción	Fórmula
Margen bruto de utilidad	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen neto de utilidad	Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento de la inversión	Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles	$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$
Rendimiento del capital común	Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital común}}$
Utilidades por acción	Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción común.	$\frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$
Dividendos por acción	Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones	$\frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones comunes vigentes}}$
Número de veces que se ha ganado el interés	Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Interpretación, análisis y diagnóstico

La interpretación de los estados financieros incluye como se debe leer o interpretar cada estado, sus análisis vertical y horizontal, su llamada re expresión, razones financieros, métodos de puntuaciones y la preparación de un modelo de diagnóstico financiero (Estupiñán, 2020).

(García & Paredes, 2014) manifiestan que para poder hacer el análisis e interpretación de los estados financieros y sirvan para la mejor toma de decisiones es requisito indispensable que se cumpla con la calidad de la información que sustentan estos estados como:

- Ser eficaz y eficiente.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.

- Ser fidedigna incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
- Ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros.
- La información que se procese debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común en todas las entidades.

1.2.8. La presupuestación

La planificación financiera percibe la presupuestación como un elemento esencial del proceso, dado que es un instrumento fundamental de optimización de la administración empresarial. Constituye la expresión cuantitativa del plan anual en términos monetarios y contribuye a la medición de la eficiencia económica en el empleo de los recursos (Matamoros & Utra, 2015).

1.2.8.1. Presupuesto

El presupuesto constituye una previsión de gastos e ingresos a gestionar durante un período de tiempo determinado, al que se denomina ejercicio presupuestario. Recoge un conjunto ordenado de decisiones financieras sobre la asignación de los gastos para el cumplimiento de diversos fines y los ingresos con que financiarlos (Pacheco, 2015).

(Para Ponce, 2016) “el presupuesto constituye una herramienta que permite a la entidad pública del gobierno seccional, planificar las actividades e incorporar aspectos cualitativos y cuantitativos, trazando un curso a seguir en un año fiscal con base en los proyectos, programa y metas” (p. 46).

1.2.8.2. Objetivos del presupuesto

(Ayensa, 2017) explica que la finalidad del presupuesto es ser una estrategia financiera que permita estabilizar la economía de las organizaciones empresariales e institucionales, de manera que permita la optimización en la obtención de resultados, mediante las bajas premisas, el exhaustivo control de las cuentas y la capacidad para corregir los diferentes problemas que se presenta de forma inesperada en la ejecución de los procesos financieros.

Además, los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprende o están en todas las etapas del Proceso Administrativo (Ramírez C. , 2018).

1.2.8.3. Funciones de los presupuestos

La función del presupuesto es proporcionar control sobre el entorno inmediato y ayudan a controlar los aspectos financieros del funcionamiento en el seno del departamento para el que se confeccionen. Adicionalmente se convierten en una ayuda imprescindible para prever soluciones a los problemas antes de que ocurran (Asturias Corporación Universitarias, 2020).

Según (Zújar & Pallerola, 2015) la principal función de los presupuestos es la de ser el control financiero de la organización. Por tanto, su consecuencia primera es la de ser el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Y consecuentemente, el control presupuestario deberá desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.2.8.4. Importancia de los presupuestos

Desde el punto de vista de Santiago (2018) la importancia del presupuesto se enmarca en las siguientes situaciones, que no se debe dejar de lado para cumplir en la organización de productos o servicios:

- Prevenir circunstancias inciertas.
- No trabajar sin rumbo definido.
- Planear metas definidas.
- Procurar obtener rumbo definido.
- Anticipar al futuro.
- Idear mecanismos para obtener logros.
- Analizar estrategias.

1.2.8.5. Proceso presupuestario en las empresas

(Álvarez, Chaparro, Ruiz, Hernández, Martínez, Estrada & Sánchez, 2015), sostienen que el presupuesto obedece a tres etapas a partir de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y del tiempo que disponen los sujetos implicados en la gestión de las organizaciones, con miras a los procesos de innovación y desarrollo, las cuales se describen a continuación:

- a) Planificación y diseño de acciones a desarrollar para fortalecer la gestión organizacional.
- b) Ejecución de los proyectos y acciones planificadas.

c) Evaluación de la gestión, con visión del conocimiento profundo de proyectos de innovación y desarrollo.

(Pérez & Veiga 2013, citado en Santiago, 2018), afirman que el proceso presupuestario en las empresas es el siguiente:



Gráfico 9-1: Proceso presupuestario en las empresas

Fuente: Santiago (2018)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

En la primera fase se realiza la comunicación de las directrices y objetivos generales para el ejercicio próximo se pretende orientar la elaboración de los presupuestos por áreas, de modo que incorporen, desde su inicio, el diseño de objetivos bosquejado por la dirección.

En la segunda fase, concerniente a la distribución del manual de presupuestos, se deberá preparar y distribuir un documento con la mecánica y criterios a aplicar en la elaboración de los distintos presupuestos, con detalle de los responsables de su elaboración.

En la fase de preparación de los presupuestos económicos se elaborarán, por áreas de responsabilidad, los presupuestos de ventas, producción, compras, inversiones y gastos, incorporando objetivos realistas, que se puedan alcanzar, pero que, simultáneamente, exijan un esfuerzo significativo.

En la cuarta fase, se obtendrá el presupuesto consolidado; es decir, antes que comience el ejercicio a presupuestar, se agregarán todos los presupuestos por áreas, para preparar una propuesta consolidada, depurando las posibles deficiencias e inconsistencias que se identifiquen. Finalmente, se confeccionará el presupuesto financiero de la empresa, basado en las necesidades económicas identificadas en la etapa anterior.

En la quinta fase, la Dirección revisará el contenido de la propuesta de presupuesto, con el objeto de contrastar su congruencia, con los objetivos generales formulados en la fase inicial. De este análisis se derivarán, probablemente, correcciones a introducir en los presupuestos por áreas, así como ajustes en los objetivos iniciales. Transmitidas a los responsables de área respectivos, se iniciará un proceso negociador, tendente a conciliar los objetivos de la dirección con los presupuestados por las áreas.

Finalmente, en la sexta fase referente a la aprobación del presupuesto, se incorporarán las correcciones que procedan, editándose y distribuyéndose el presupuesto definitivo, que registrará el comportamiento de la empresa en el próximo ejercicio.

1.2.8.6. Clasificación de los presupuestos

(Córdova, 2012) indica que los presupuestos se clasifican según:

Tabla 11-1: Clasificación de los presupuestos

CATEGORÍAS	TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Según la flexibilidad	Rígidos o asignados	No permite realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad
	Flexibles o variables	Se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes de entorno
Según el periodo de tiempo	A corto plazo	Si ciclo de operación es menor de un año
	A largo plazo	Corresponde a los planes de desarrollo, con ciclo de operación mayor de un año
Según el campo de aplicación	Económicos	Resumen el Estado de resultados: ventas, compras, producción, costos, efectivo, maestro.
	Financieros	Resumen el Balance General: tesorería, desembolsos capitalizables.
Según el sector	Públicos	Involucran el Estado
	Privados	Involucran a las empresas

Fuente: Córdova (2012)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.8.7. Tipos de presupuestos

Dependiendo de la gestión económica de las empresas están presente varias clases de presupuesto según (Muñiz, 2014) precisa nueve tipos:

- **Presupuesto maestro:** Se encuentra caracterizado por un conjunto de presupuestos individuales de la empresa. Esta clase de presupuesto está relacionado con las ventas, los

gastos operacionales, los activos o las fuentes de ingresos, y tiene como objetivo básico desarrollar funciones de evaluación para constatar la estabilidad económica, este tipo de presupuesto se maneja en las grandes industrias.

- **Presupuesto operacional:** Se encargan de examinar y analizar todos los ingresos y gastos realizados en un lapso de tiempo específico, con el fin de concretar un manejo estable del estado financiero de la organización, se encuentran desarrollados para ejecutarse semanal, mensual o anualmente.
- **Presupuesto de flujo de caja:** Este presupuesto está destinado para definir el movimiento de dinero que entra y sale de la compañía, además permite identificar como está la administración de los fondos acumulados con los cuales cuenta la empresa, tiene un peso significativo ya que abarca los factores como los pagos y cobros.
- **Presupuesto de tesorería:** Hace referencia al control, monitoreo y precisión de dinero disponible, en algunos casos los cobros y gastos no necesariamente se efectúan al momento de la venta o la compra, es allí donde esta clase de presupuesto toma importancia ya que ayuda a llevar un control específico de estos cambios.
- **Presupuesto de cobros:** Este presupuesto destaca la introducción de dinero que entra en la compañía, resulta necesario indicar que no significa lo mismo que ingresos, de lo contrario, los cobros en muchos casos no se realizan hasta meses e incluso hasta años después todo dependerá de los acuerdos establecidos.
- **Presupuesto de gastos:** Están destinados a garantizar los gastos de la industria diariamente, estos presupuestos concentran sus posibilidades en las salidas de dinero que van a tener en el futuro, por lo que se toma en consideración la toma de decisiones.
- **Presupuesto de producción:** Este presupuesto indica cuánto ha de producir la empresa, del mismo modo, abarca las ventas por lo que debe considerarse con claridad lo que se ha vendido hasta el momento, para tener un conocimiento preciso de cuanto es capaz de producir la organización, en este punto se debe discurrir la cantidad de la materia prima, los costes de la mano de obra, los posibles gastos de servicios, entre otros.
- **Presupuesto de compras:** Ésta clase de presupuesto está destinado a apreciar las compras de las materias primas para el momento de la producción, en este sentido, se contará con los ingresos de las ventas, asimismo abarca todos los datos relacionados al inventario actual de la empresa, el coste por unidad de materia prima, cantidad, calidad etc.
- **Presupuesto de ventas e ingresos:** Consiste en evaluar las ventas que se asumirán en el futuro por lo que es necesario este presupuesto, ya que a través del mismo se efectuará el presupuesto de compras y de igual manera el de producción.

1.2.8.8. Principios de los presupuestos

(Córdova, 2012), indica que los presupuestos se rigen por los siguientes principios:

- **La previsión**, que comprende la predictibilidad, determinación cuantitativa y el objetivo.
- **La planeación**, incluyendo la previsión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- **La organización**, como orden y comunicación.
- **La dirección**, como autoridad y coordinación.
- **El control**, como reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

1.2.9. La planificación en la empresa

(Zújar & Pallerola, 2015) afirman que la planificación en la empresa se debe fragmentar conforme los distintos niveles de responsabilidad, llevando una mayor concreción a medida que se van bajando dichos niveles de responsabilidad. En el siguiente cuadro se puede observar, en función de las distintas responsabilidades, la concreción de cada uno de los objetivos en cuanto a la planificación estratégica, presupuestaria y operativa:

Tabla 12-1: Planificación en la empresa

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
Finalidad	Establecimiento de objetivos a largo plazo.	Establecimiento de objetivos y políticas a corto plazo.	Establecimiento de objetivos rutinarios.
Horizonte de tiempo	Más de 1 año.	De 1 año.	Diario / semanal
Nivel de dirección afectado	Alta dirección.	Alta dirección y direcciones departamentales.	Direcciones departamentales y mandos intermedios.
Complejidad	Intervienen muchas variables en su elaboración.	Complejidad menor	Baja complejidad
Actividad a controlar	Control de los resultados globales	Control de las desviaciones presupuestarias.	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos.
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización.	Planificación estratégica e información interna.	Estándares técnicos.
Contenido	Amplio, general y cualitativo.	Específico, detallado y cuantificado en importes,	Específico y cuantificado en unidades físicas.
Naturaleza de la información	Externa, en base a la información del entorno y del mercado.	Interna, con una base eminentemente financiera.	Interna, con una base eminentemente técnica.

Fuente: Zújar y Pallerola (2015)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.10. Análisis interno y externo del entorno

El análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa (Burbano, 2017). Desde la perspectiva de (Ramírez, 2012) el análisis del entorno interno se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles además, están bajo su control.

Respecto al análisis externo, cabe indicar que constituye una parte fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica de una organización, de su plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macro ambiente y el microambiente (Taípe & Pazmiño, 2015)

En el siguiente gráfico se ilustran los factores o fuerzas externas e internas que influyen en el diagnóstico situacional en una empresa.

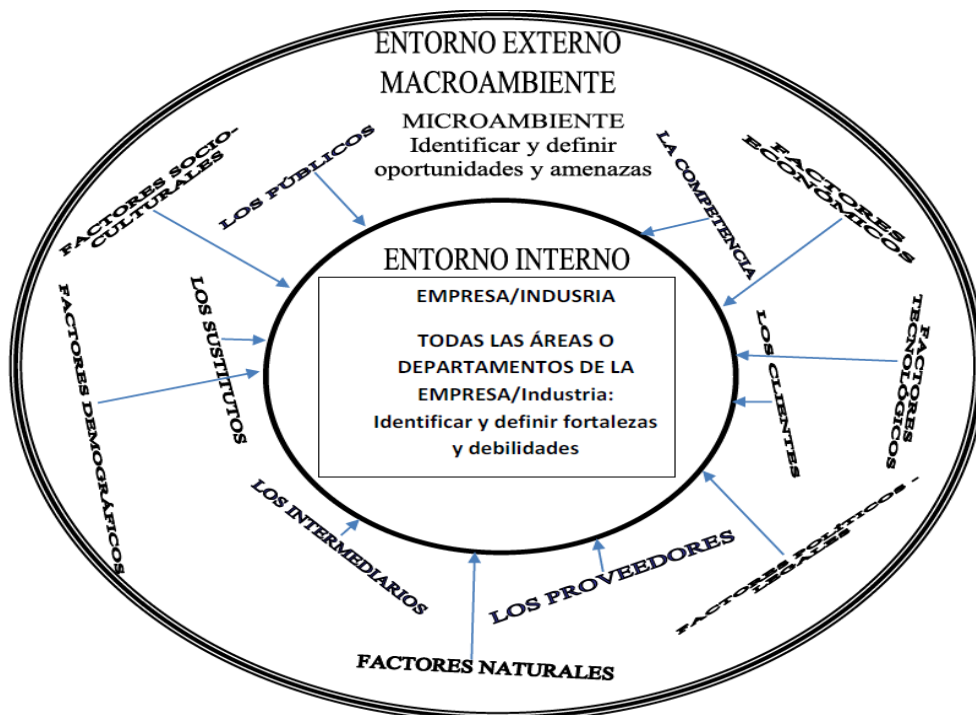


Gráfico 11-1: Factores o fuerzas externas e internas para efectuar el diagnóstico situacional en una empresa.

Fuente: Taípe y Pazmiño (2015)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.2.11. Análisis DAFO

(Speth, 2016) indica que el análisis DAFO es un análisis estratégico multidimensional; por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas); por otro lado, permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas).

El análisis DAFO consta del análisis de cuatro puntos básicos, que se pueden resumir en el siguiente gráfico:

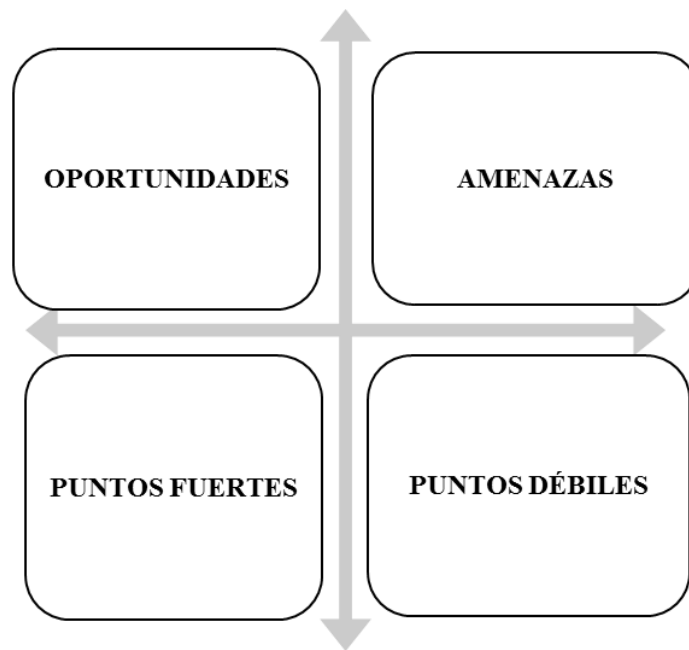


Gráfico 12-1: Análisis DAFO

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

1.3. Marco conceptual

Análisis financiero. - Estudio de la situación financiera de una empresa en el momento actual, de acuerdo con la interpretación de los estados financieros. Para ello, se establecen una serie de razones financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores, o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector (Morales, 2017).

Análisis FODA.- FODA (en inglés swot) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (García & Paredes, 2014).

Estados financieros. – muestran información relativa a los recursos y obligaciones financieros de la entidad a una fecha determinada (Román, 2017).

Finanzas.- Área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital (Morales, 2017).

Modelo. - constituye una representación posible de una cosa o evento de carácter general que sucede o se presenta en organizaciones y que requiere de procesos de administración de recursos materiales, financieros y humanos para el alcance de los objetivos estratégicos planteados, mejorando y optimizando procesos administrativos, procedimientos de control a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas para el incremento rentable de productos y servicios (Lacalle, 2016).

Modelo de gestión. - Es la descripción y representación “del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del mismo” (Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, 2020).

Modelo de gestión financiera. – Un modelo de Gestión Financiera representa en la actualidad un medio por el cual las empresas pueden lograr sus grandes objetivos, basado en sus necesidades y con ello proyectarse al futuro (Lomas, 2018).

Planificación. - Proceso de llevar la empresa de la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo (Gutiérrez, 2015).

Planificación estratégica. – es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía (Bernal, 2018).

Planificación financiera. – es una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales (Valle, 2020).

Presupuestos. – Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramírez C. , 2018).

Razones financieras.- Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos (García & Paredes, 2014).

1.4. Interrogantes de estudio

- ¿Un análisis interno y externo de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA., permitirá diagnosticar su situación actual?
- ¿A través de una profunda revisión a la literatura se podrá estructurar un modelo de gestión financiera que se ajuste a las necesidades y características de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?
- ¿Se logrará efectuar la proyección financiera mediante el modelo de gestión financiera propuesto para la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuali-cuantitativo; tomando en cuenta que los estudios mixtos, se basan en una estrategia de investigación que permite combinar la metodología cualitativa y cuantitativa, denominada multi métodos, métodos mixtos o triangulación metodológica. Se refieren a un único estudio para responder a las preguntas de investigación o comprobar hipótesis desde lo cual se fortalece el origen a planteamientos teóricos acerca de su validez y de los procedimientos de triangulación referidos a la convergencia o corroboración de los datos recolectados e interpretados al respecto del mismo fenómeno, donde el método de recolección y/o interpretación de los datos bien podría ser diferente (Di Silvestre, 2015, citado en Ochoa, Nava, & Fusil, 2020).

Con base en lo expuesto, la investigación se va a realizar bajo el enfoque mixto; ya que en primer lugar, se recopilará información a través de una entrevista dirigida al gerente de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. Que permitirá obtener un conocimiento generalizado de la misma; en segundo lugar, se analizará los estados financieros por medio de herramientas y técnicas que permitirán determinar su situación económica – financiera actual. Posteriormente, al análisis realizado se dará respuesta a las preguntas de investigación y se emitirán las conclusiones de la investigación.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptiva, analítica y explicativa.

2.2.1. Investigación analítica

Son estudios de relación o asociación entre las variables, especialmente las de causa-efecto, no hay manipulación de las variables. Se trata de estudios centrados en la búsqueda de las posibilidades causas de un hecho (Echevarría, 2020).

Se utiliza la investigación analítica, considerando que se realiza un análisis a los estados financieros de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. con el propósito de

diagnosticar su situación económica – financiera y determinar los cambios suscitados en los últimos tres años (2018-2020).

2.2.2. Investigación descriptiva

Este nivel de investigación se utilizó para describir los hallazgos encontrados a través del análisis previo realizado, tanto por la aplicación de la entrevista y el análisis a los estados financieros de la empresa en estudio. Además, permite puntualizar las características del hecho en estudio.

2.2.3. Investigación explicativa

El estudio explicativo está dirigido a responder por las causas de ocurrencia de los eventos, hechos o fenómenos; es decir, su interés se centra en explicar el porqué de su ocurrencia y en que condiciones se suscita o porque se relacionan dos o m más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es explicativa, ya que se busca responder a las preguntas de investigación planteadas, con la finalidad de determinar las causas que han originado el problema en estudio, con base al análisis de la información recogida de los estados financieros de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. No experimental

El diseño de esta investigación es no experimental, debido a que no se manipula las variables en estudio; es decir, la investigadora realiza esta investigación sin manipular la información de la empresa, limitándose a brindar un diagnóstico oportuno que le permitió dar respuesta a las preguntas de investigación y diseñar un modelo de gestión financiero para mejorar la rentabilidad de la misma.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es de campo y bibliográfico-documental.

2.4.1. De campo

Se aplicó la investigación de campo, dado que se recogió información en las instalaciones de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. a través de la aplicación de una entrevista dirigida al gerente, lo que permitió tener un conocimiento general de las actividades y procesos realizados en el área financiera de la misma; así también, se aplicó una encuesta a los clientes frecuentes de la organización.

2.4.2. Bibliográfico-documental

La investigación es de tipo bibliográfica-documental, puesto que se realizó una minuciosa revisión a la literatura existente sobre la gestión financiera y los modelos lo que permitió fundamentar teóricamente el desarrollo del proyecto; para lo cual, se utilizaron fuentes secundarias como libros, artículos científicos, documentos de sitios web; Además, se tomó información de documentación interna de la empresa como los estados financieros con el propósito de diagnosticar su situación económica-financiera y los cambios suscitados en los periodos 2018-2020.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población de esta investigación está compuesta por el gerente y los clientes empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. Además, de los estados financieros de los periodos 2018-2020.

Tabla 1-2: Principios de finanzas

Clientes internos	No. De personas
Gerente	1
Contadora	1
Clientes externos	
Clientes frecuentes	150
Población total	152

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

2.5.2. Muestra

Tomando en cuenta que la población es finita se procedió a realizar el cálculo de la muestra con base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N_e^2}$$

Donde:

N= población o universo

Z= Nivel de confianza 95%

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra de ocurrencia 50%

e= Nivel de error

Remplazando

$$n = \frac{(1.95)^2(0.50)(0.50)(150)}{(1.95)^2(0.50)(0.50) + 150(0.05)^2}$$

$$n = \frac{142.59375}{1.325625}$$

$$n = 107.57 = 108$$

La muestra a la cual se aplicó la encuesta está integrada por 108 clientes frecuentes de la empresa en estudio.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos aplicados en esta investigación son el inductivo y deductivo.

Método inductivo: es el más óptimo para la realización de la investigación ya que a través de los estados financieros de la empresa se procederá a analizar cada una de sus cuentas de manera horizontal y vertical; además se aplicó indicadores financieros.

Método deductivo: mediante este método se procederá a realizar un diagnóstico situacional mediante un análisis vertical, horizontal e indicadores financieros con el fin de elaborar un modelo de gestión que más se acople a la empresa.

2.6.2. Técnicas

Las técnicas utilizadas para recoger la información necesaria para el desarrollo de esta investigación son la entrevista, la encuesta, y el análisis financiero.

La encuesta: mediante el diseño de una encuesta dirigida a los clientes de la empresa se puede obtener la información requerida con el fin de identificar algunos aspectos relevantes como la calidad de los productos y el servicio que presta.

Entrevista: con la finalidad de obtener información de interés se procederá a entablar un diálogo entre dos personas denominados entrevistador y entrevistado, por lo general el entrevistado es una persona que tiene completo conocimiento de la información que requerimos. En este caso la entrevista será aplicada al gerente y jefe financiero de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Análisis financiero: se aplicó con el propósito de diagnosticar la situación económica-financiera de la empresa y conocer los cambios que se han generado en los periodos 2018-2020.

2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, un cuestionario de encuesta, el análisis horizontal y vertical e indicadores financieros.

Guía de entrevista: se estructuró con 9 preguntas abiertas dirigidas al gerente y cantadora de la empresa. La guía fue de tipo estructurada y la información obtenida fue muy específica y concreta.

Cuestionario de encuesta: se lo realizó mediante preguntas cerradas debidamente estructuradas, con diferentes opciones de respuestas, para obtener precisión en los resultados. Se realizó un cuestionario dirigido a los clientes de la empresa.

Estados financieros: Los estados financieros analizados fueron el Balance General y el Estado de Resultados, a los cuales se realizó un análisis vertical y horizontal; además se aplicaron indicadores financieros.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

2.7.1. Resultados de la entrevista

Tabla 2-2: Resultados de la entrevista

Pregunta	Respuesta
1. ¿En la empresa se fijan objetivos, planes estratégicos y financieros? ¿Por qué?	Actualmente se establecen objetivos generales; sin embargo, no se fijan objetivos financieros, debido a desconocimiento.
2. ¿En la empresa se realiza proyecciones de los ingresos? ¿Cómo?	No, actualmente no se realizan proyecciones.
3. ¿Cómo se presupuesta los gastos operativos y financieros de la empresa?	No se realizan presupuestos.
4. ¿Las decisiones que se toman en la empresa se basan en un análisis financiero previo?	A veces, ya que las evaluaciones financieras que se han realizado han sido a través de auditorías externas por requerimiento de la Superintendencia de Compañías.
5. ¿Se aplica algún método técnico para medir la rentabilidad de la empresa? ¿Cuál?	No, solo se conoce la utilidad obtenida cuando el contador presenta los estados financieros.
6. ¿Conoce usted el nivel de rentabilidad económica y financiera que genera la empresa?	El nivel de rentabilidad no lo conozco; sin embargo, el valor generado sí.
7. ¿Cuáles son los factores que influyen en la rentabilidad que ha generado la empresa?	En el año 2020 la utilidad de la empresa disminuyó en gran magnitud, esto debido a las restricciones adoptadas por el gobierno nacional a causa de la pandemia por el COVID-19, ya que varios sectores debieron suspender sus actividades y los ciudadanos debieron mantenerse en cuarentena.
8. ¿En la empresa se da seguimiento a los objetivos, planes estratégicos y financieros? ¿Con qué frecuencia?	Los objetivos que se plantean en la empresa son evaluados anualmente con el propósito de conocer si estos se alcanzaron en su totalidad.
9. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuiría a mejorar la gestión en la empresa?	Sí, puesto que sería una guía técnica que brindaría las directrices necesarias para gestionar de mejor manera los recursos económicos y financieros de la empresa.

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

2.7.2. Análisis e interpretación de la encuesta

Pregunta 1. ¿Cuántos años es cliente de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?

Tabla 3-2: Tiempo que compra en la empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	9	8%
1 a 2 años	35	32%
2 a 3 años	25	23%
4 a más años	39	36%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

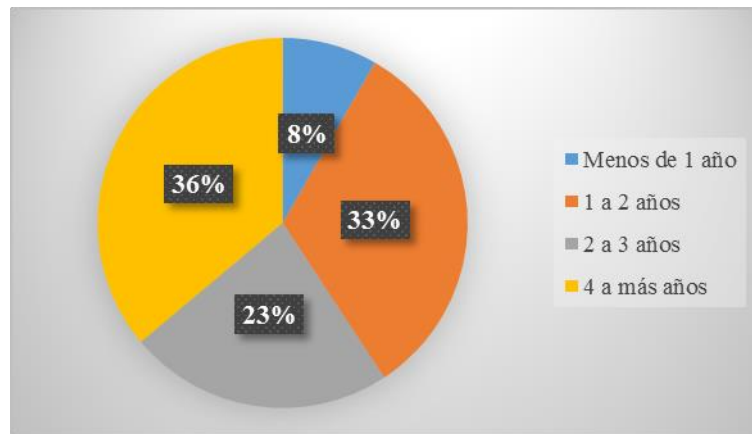


Gráfico 1-2: Tiempo que compra en la empresa

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico precedente, el 36% de los encuestados afirman que son clientes de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. Por más de 4 años, el 33% manifiesta que compra en la distribuidora entre 1 y 2 años, el 23% son clientes entre 2 a 3 años, mientras que el 8% restante indica que menos de 1 año.

Los resultados evidencian que la mayoría de clientes encuestados llevan comprando en la empresa por un periodo mayor a 1 año, pues ha logrado alcanzar su fidelización.

Pregunta 2. ¿Considera que la infraestructura de la empresa es la adecuada para brindarle un buen servicio?

Tabla 4-2: Infraestructura adecuada

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	82%
No	19	18%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

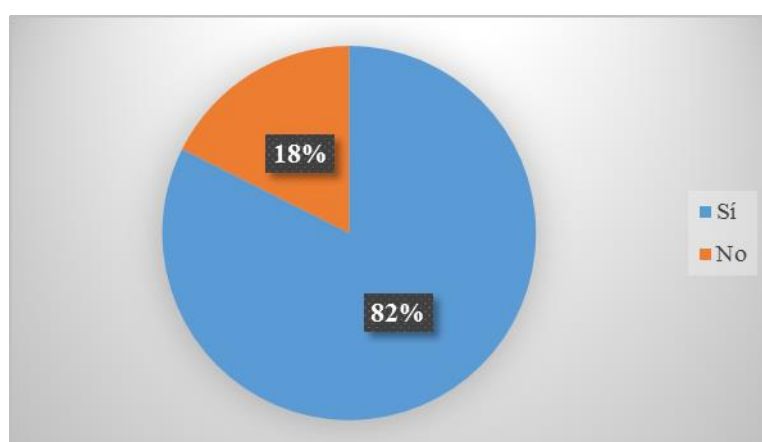


Gráfico 2-2: Infraestructura adecuada

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Según el gráfico anterior, el 82% de los encuestados consideran que la infraestructura de la empresa es la adecuada para brindar un buen servicio, mientras que un 18% opinan que no lo es. Cabe indicar que la empresa cuenta con infraestructura propia, la cual le ha permitido dividir y adecuar conforme los requerimientos de cada una de sus áreas, con el propósito de contar con un ambiente físico cómodo para que sus trabajadores cumplan con sus funciones y atender oportunamente a sus clientes.

Pregunta 3. ¿Los productos son fáciles y rápidos de ubicar?

Tabla 5-2: Productos fácil y rápidos de ubicar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sí	89	82%
No	19	18%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

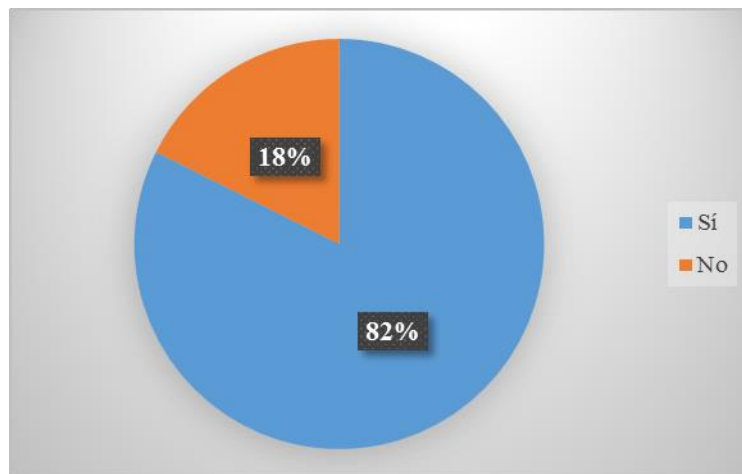


Gráfico 3-2: Productos fácil y rápidos de ubicar

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados presentados en el gráfico anterior, el 82% de los encuestados afirman que los productos que comercializa la empresa son fáciles y rápidos de ubicar, mientras que un 18% manifiesta que no.

En la empresa se procura ubicar los productos por secciones y de forma ordenada con el propósito que sean fácilmente ubicables y así atender oportunamente al cliente, garantizando un buen servicio para alcanzar su satisfacción y fidelización.

Pregunta 4. ¿Cuándo usted se ha acercado a la empresa a comprar algún producto, ha tenido inconvenientes?

Tabla 6-2: Los productos son de calidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	2%
No	106	98%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

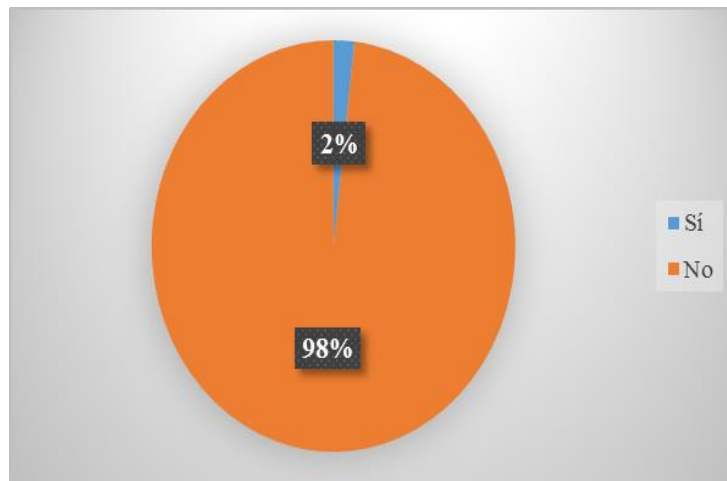


Gráfico 4-2: Los productos son de calidad

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Según los resultados presentados en el gráfico anterior, el 98% de los encuestados afirman que cuándo se han acercado a la empresa a comprar algún producto no ha tenido inconvenientes, mientras que un 2% manifiesta que sí.

Se observa que la gran mayoría de los clientes no ha tenido ningún inconveniente al acercarse a las instalaciones de la empresa, puesto que se cuenta con talento humano con los conocimientos y experiencia necesaria para cumplir con las actividades asignadas.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la empresa?

Tabla 7-2: Frecuencia de compra

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	42	39%
Quincenalmente	28	26%
Mensualmente	15	14%
Bimestralmente	5	5%
Trimestralmente	18	17%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

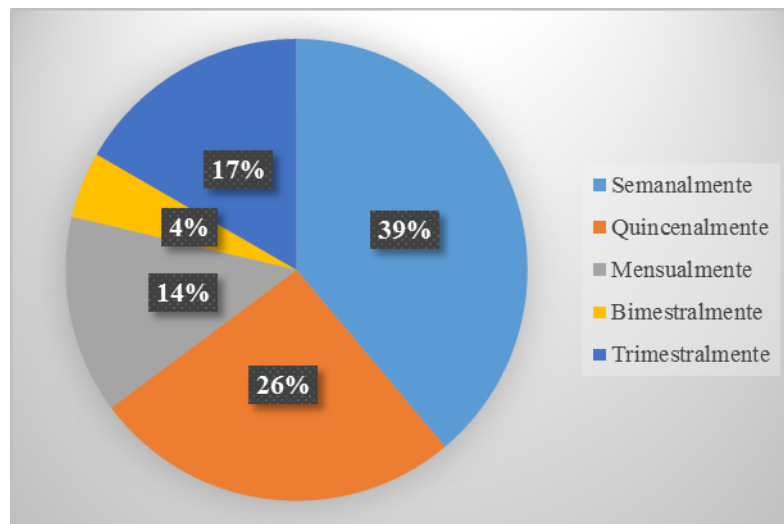


Gráfico 5-2: Frecuencia de compra

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Conforme los resultados obtenidos, el 39% de los encuestados afirman que compran semanalmente, el 26% lo hace de forma quincenal, el 17% de manera trimestral, un 14% compra mensualmente, mientras que el 4% lo hace bimestralmente.

Los resultados muestran que la mayoría de clientes compra por lo menos una vez al mes, mostrando que la empresa goza de gran aceptación, pues posee clientes fijos.

Pregunta 6. ¿Considera usted que los precios de los productos son?

Tabla 8-2: Precio de los productos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Elevados	35	32%
Accesibles	61	56%
Bajos	12	11%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

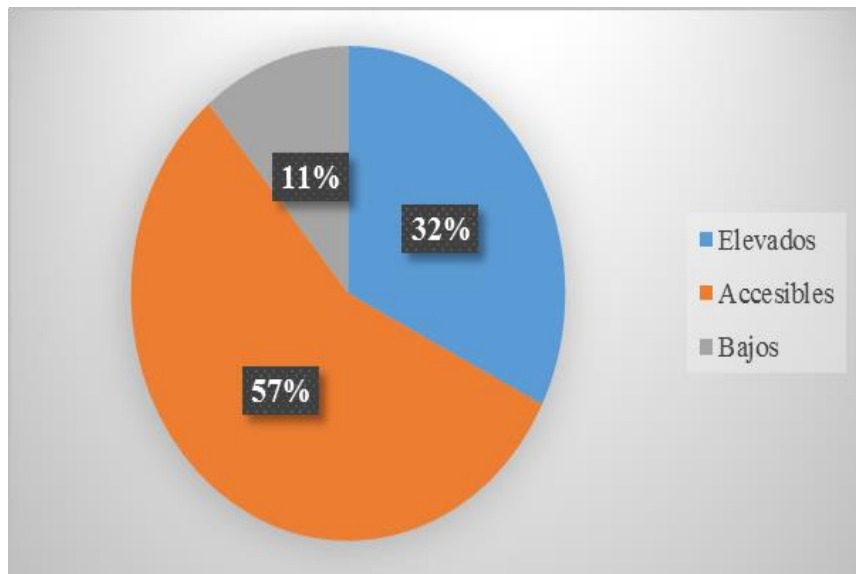


Gráfico 6-2: Precio de los productos

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Según el gráfico anterior, el 57% de los encuestados consideran que los precios de los productos que comercializa son accesibles, el 32% manifiesta que son altos, mientras que el 11% afirma que son bajos.

En relación a los precios de los productos, cabe mencionar que varía conforme la calidad y marca de los mismos, por tanto, pueden encontrar productos que se ajusten al presupuesto del cliente.

Pregunta 7. ¿Cuándo usted se acerca a la empresa, encuentra todos los productos que requiere?

Tabla 9-2: Encuentra todos los productos que requiere

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	33%
Casi siempre	59	55%
A veces	13	12%
Nunca	0	0%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

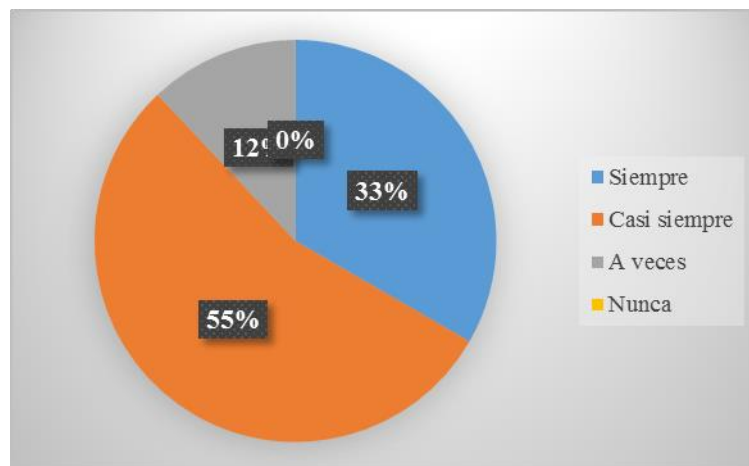


Gráfico 7-2: Encuentra todos los productos que requiere

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Acorde al gráfico anterior, el 55% de los encuestados afirma que cuándo se acerca na la empresa casi siempre encuentra todos los productos que requieren, el 33% manifiesta que siempre, mientras que un 12% indica que a veces.

La mayoría de los clientes encuentran todos los productos que necesitan; sin embargo, cuando no los hacen, inmediatamente comunican al departamento de compras para gestionar el aprovisionamiento. Cabe indicar que en la empresa se procura mantener en inventario los productos de mayor rotación para atender oportunamente los requerimientos de los clientes.

Pregunta 8. ¿Cuál es su forma de pago?

Tabla 10-2: Forma de pago

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	69	64%
Cheque	25	23%
Tarjeta	10	9%
Otra (especifique)	4	4%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

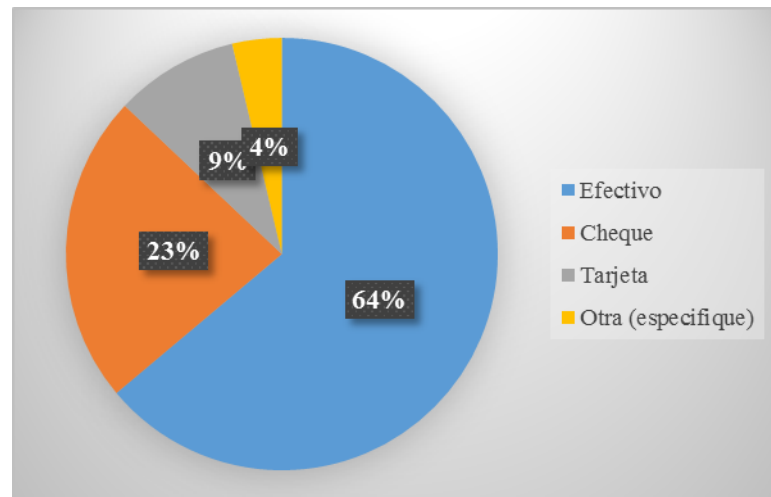


Gráfico 8-2: Forma de pago

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico anterior, el 64% de los encuestados afirman que su forma de pago es efectiva, el 23% indica que paga con cheque, un 9% lo hace con tarjeta y un 4% utiliza otra forma (Transferencias).

Como se puede observar, la mayoría de clientes encuestados pagan sus compras con efectivo; sin embargo, también utilizan cheques y tarjetas de débito y crédito, esto depende también del monto de la compra realizada.

Pregunta 9. ¿Realiza compras a crédito?

Tabla 11-2: Compra a crédito

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	7%
Casi siempre	11	10%
A veces	31	29%
Nunca	58	54%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

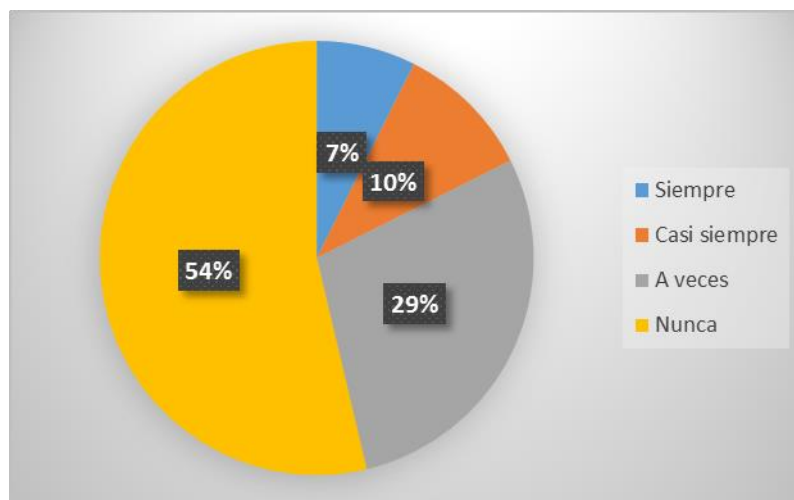


Gráfico 9-2: Compra a crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico anterior, el 54% de los encuestados afirman que nunca realizan compras a crédito, el 29% indica que a veces, el 10% manifiesta que lo hace casi siempre, mientras que un 7% indica que siempre.

Los resultados muestran que del total de clientes encuestados, el 46% realiza compras a crédito, cabe mencionar que la empresa brinda crédito a los clientes con un buen historial de compras, que compren con frecuencia y que el monto sea alto.

Pregunta 10. ¿Cuál es el plazo del crédito?

Tabla 12-2: Plazo del crédito

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
15 días	15	30%
30 días	25	50%
45 días	8	16%
60 días	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

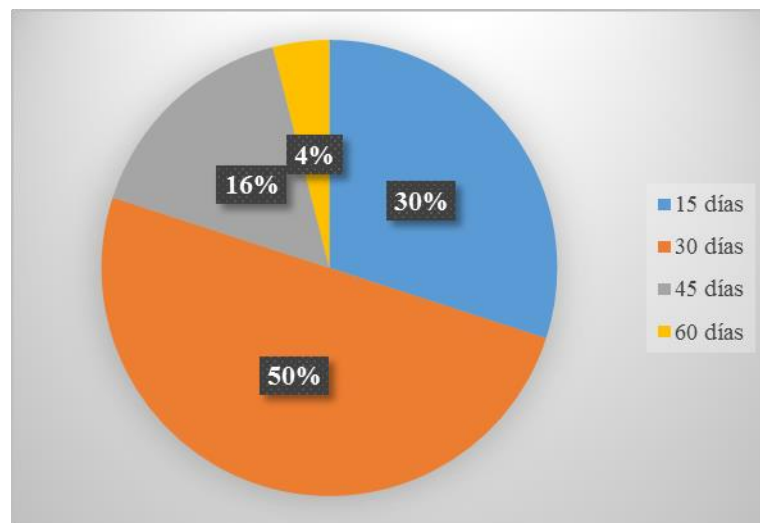


Gráfico 10-2: Plazo del crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Según el gráfico precedente, el 50% de los clientes que realizan compras a crédito, el tiempo del mismo es de 30 días, el 30% tiene un plazo de 15 días, un 16% tiene 45 días plazo y un 4% 60 días.

Los resultados muestran que la mayoría de clientes disponen de un plazo entre 15 y 30 días para cubrir sus facturas.

Pregunta 11. ¿En qué aspecto considera que la empresa debe mejorar?

Tabla 13-2: Aspectos que debe mejorar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de los productos	15	14%
Precio de los productos	43	40%
Tiempo de entrega	18	17%
Atención al cliente	21	19%
Ninguno	11	10%
Total	108	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.



Gráfico 11-2: Aspectos que deben mejorar

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que según el 40% de los encuestados la empresa debe mejorar en cuanto al precio de sus productos, para el 19% hay que mejorar la atención al cliente, el 14% manifiesta que debe mejorar la calidad de los productos, mientras que un 10% considera que no debe mejorar en ningún aspecto.

2.8. Comprobación de las Interrogantes de estudio – hipótesis

- ¿Un análisis interno y externo de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA., permitirá diagnosticar su situación actual?

El análisis interno y externo realizado permitió conocer que la empresa lleva aproximadamente 38 años en el mercado ya que arranco con sus actividades a inicios del año 1977. En el año 2018 inauguró su supermercado. Actualmente, ha definido su estructura organizacional, pues posee misión, visión y valores empresariales; sin embargo, aún no ha definido políticas, proceso y procedimientos para el adecuado desarrollo de las funciones de sus colaboradores; así también no evalúa de forma técnica sus estados financieros lo ha tenido un impacto en su liquides. Por otra parte, no ha desarrollado una planificación financiera, limitando la gestión de sus recursos monetarios.

- ¿A través de una profunda revisión a la literatura se podrá estructurar un modelo de gestión financiera que se ajuste a las necesidades y características dela empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?

Se elaboró un modelo de gestión financiera con base a 5 fases:

Fase I: Análisis y diagnóstico situacional

Fase II: Planificación administrativa

Fase III: Planificación financiera

Fase IV: Dirección

Fase V: Control

- ¿Se logrará efectuar la proyección financiera mediante el modelo de gestión financiera propuesto para la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?

Para proyectar el flujo financiero de la empresa se utilizó un presupuesto, en el cual se identifican los ingresos y egresos que la empresa genera en función de las variaciones de los últimos 3 años. Se utilizó cedulas de trabajo donde se detallan las compras en efectivo y crédito, las ventas a contado y a crédito, los gastos administrativos, de venta y financieros.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Propuesta

Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.

3.2. Objetivos

3.2.1. *Objetivo general*

Elaborar un modelo de gestión financiera para la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.

3.2.2. *Objetivo específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional sobre la gestión financiera de la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.
- Reestructurar la filosofía empresarial de Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.
- Definir políticas administrativas y financieras para la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.
- Elaborar un presupuesto de ingresos y egresos para la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis Basvimart Cia. Ltda.

3.3. Aspectos generales de la empresa

Distribuidora Comercial Bastidas Villacis, es un negocio familiar dedicado a la compra venta de productos de consumo masivo, plásticos y hogar; su historia comienza hace aproximadamente 38 años a inicios del año 1977, en la cual por la visión de dos jóvenes emprendedores Rómulo Bastidas y Carmita Villacís, empezó a labrarse un sueño que ha perdurado en el tiempo hasta convertirse en la empresa que es actualmente (Grupo Bastidas, 2021).



Figura 1-3: Distribuidora Comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Fuente: (Grupo Bastidas, 2021).

En la siguiente tabla se detalla información general de la empresa en estudio:

Tabla 1-3: Información general de la empresa

Datos	Descripción
Nombre de la empresa:	Distribuidora Comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	Benalcázar y 10 de Agosto
E-mail:	info@basvimart.com contabilidad@basvimart.com super@basvimart.com
Teléfono:	+593 (03) 2940027
Página web:	https://grupo-bastidas.com/

Fuente: elaborado a partir de (Grupo Bastidas, 2021)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.3.1. Organigrama estructural y funcional

Actualmente la empresa solo posee el organigrama estructural, el cual se ilustra a continuación:

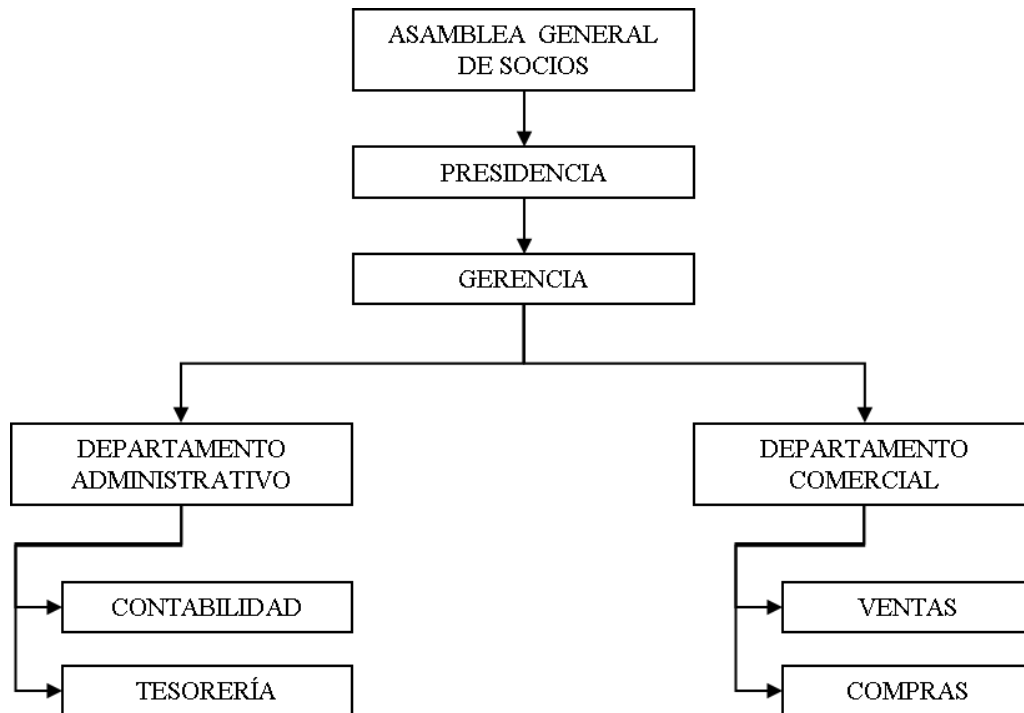


Gráfico 1-3: Organigrama estructural

Fuente: (Grupo Bastidas, 2021).

3.4. Filosofía empresarial

Respecto a la filosofía empresarial, la organización ha establecido su misión, visión y los valores empresariales:

3.4.1. Misión

“Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana enfocada en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, plásticos y hogar, brindando una atención personalizada con personal calificado, cordial y eficiente” (Grupo Bastidas, 2021).

3.4.2. Visión

“Ser el mayor referente en la distribución y comercialización de productos de alta calidad y a los mejores precios, a nivel provincial y con proyección de alcanzar mercados a nivel nacional” (Grupo Bastidas, 2021).

3.4.3. Valores empresariales

En la siguiente tabla se describen los valores empresariales que impulsa la empresa:

Tabla 2-3: Valores empresariales

Valor	Slogan	Descripción
Trabajo en Equipo	“Todos juntos llegamos a la meta”	Somos una empresa que logra sueños y resultados de manera <u>organizada</u> , planificada y coordinada, gracias a la calidad del personal humano.
Integridad	“Somos gente con principios morales”	Somos una empresa que cuenta con <u>gente</u> honesta, honrada, ética, leal, responsable, justa, correcta, confiable, pulcra, disciplinada y respetuosa.
Compromiso	“Somos y cumplimos lo que ofrecemos”	Somos una empresa comprometida con el desarrollo, la innovación y la satisfacción de nuestros clientes.
Dedicación	“Nos apasiona lo que hacemos”	No existe noche, día, lluvia ni calor cuando te apasiona tu trabajo
Empoderamiento	“Creemos y confiamos en nosotros”	Somos una empresa que cree en la capacidad de gestión y decisión de nuestra gente, la empresa cree en nosotros y nosotros en ella.

Fuente: elaborado a partir de (Grupo Bastidas, 2021)

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5. Modelo operativo de la propuesta

Una vez realizada una descripción general de la empresa, se presenta el modelo operativo para el desarrollo de la propuesta:

Tabla 3-3: Modelo operativo de la propuesta

Nº. Fases	Fases	Actividades
Fase I	Análisis y diagnóstico situacional	<ul style="list-style-type: none"> Análisis FODA Análisis horizontal Análisis vertical Indicadores financieros
Fase II	Planificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de organigrama estructura y funcional. Reestructuración de la misión y visión. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas. Definición de Políticas empresariales.
Fase III	Planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de políticas de crédito, cobranzas y pagos. Elaboración de presupuestos.
Fase IV	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de planes de acción.
Fase V	Control	<ul style="list-style-type: none"> Plan de control y seguimiento.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.1. Fase I. Análisis y diagnóstico situacional

3.5.1.1. Análisis FODA

Con base a la información previamente recopilada a través de la entrevista, la encuesta y la descripción de la empresa se procede a elaborar la matriz FODA, en la cual se detallan las

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en el desarrollo de la empresa Distribuidora Comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Tabla 4-3: FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. • Posee misión, visión y valores empresariales. • Amplio portafolio de productos. • Suficiente nivel de existencias (inventarios). • Relación calidad-precio. • Entrega a domicilio. • Puntualidad en la entrega del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No ha definido de manera formal políticas internas. • No posee manuales de funciones. • No existen manuales de procesos y procedimientos. • Falta de inversión en publicidad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del segmento de mercado. • Nuevos productos en líneas ya existentes. • Incremento de la demanda por canales de distribución (mayoristas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores. • Productos sustitutos. • Factores económicos.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.1.2. Análisis vertical

A continuación, se realiza el análisis vertical del balance general de la empresa en estudio:

Tabla 5-3: Análisis vertical del balance general

Cuentas	2018		2019		2020	
	Valores	%	Valores	%	Valores	%
Activos						
Activos corrientes	\$1,228,808.42	61.00%	\$1,222,108.99	59.99%	\$1,504,465.20	52.88%
Efectivo y equivalentes	\$271,081.04	13.46%	\$243,913.25	11.97%	\$145,831.17	5.13%
Caja general	\$160,836.13	7.98%	\$38,489.80	1.89%	\$122,377.64	4.30%
Banco Internacional Cta. Principal	\$99,803.91	4.95%	\$168,598.27	8.28%	\$12,942.69	0.45%
Banco Internacional Cta. Plásticos	\$9,711.11	0.48%	\$16,781.68	0.82%	\$1,563.30	0.05%
Banco Solidario Ahorros	\$729.89	0.04%	\$20,043.50	0.98%	\$7,146.35	0.25%
Coop. Riobamba	\$-	0.00%	\$-	0.00%	\$1,801.19	0.06%
Documentos por cobrar	\$48,517.08	2.41%	\$24,407.34	1.20%	\$26,375.25	0.93%
Clientes	\$52,158.57	2.59%	\$25,979.22	1.28%	\$26,438.27	0.93%
(-) Provisión deterioro	-\$3,816.49	-0.19%	-\$3,804.86	-0.19%	-\$263.02	-0.01%
Anticipo empleados	\$50.00	0.00%	\$-	0.00%	\$-	0.00%
Préstamos empleados	\$125.00	0.01%	\$2,232.98	0.11%	\$200.00	0.01%
Inventarios	\$892,545.16	44.31%	\$927,324.23	45.52%	\$1,261,662.25	44.35%
Inventarios tarifa 12%	\$654,620.78	32.49%	\$684,203.16	33.59%	\$888,242.81	31.22%
Inventarios tarifa 0%	\$237,924.38	11.81%	\$243,121.07	11.93%	\$370,111.05	13.01%
Inventarios en tránsito	\$-	0.00%	\$-	0.00%	\$3,308.39	0.12%

(-) Provisiones por VNR	\$-	0.00%	\$-	0.00%	\$-	0.00%
Servicios y otros pagos anticipados	\$16,665.14	0.83%	\$26,464.17	1.30%	\$70,596.53	2.48%
Activos no corriente	\$785,723.38	39.00%	\$815,082.77	40.01%	\$1,340,463.42	47.12%
Propiedad, Planta y Equipo	\$782,439.78	38.84%	\$808,496.01	39.69%	\$1,332,237.42	46.83%
Terrenos	\$234,060.00	11.62%	\$234,060.00	11.49%	\$589,060.00	20.71%
Edificios	\$470,940.00	23.38%	\$470,940.00	23.12%	\$549,253.78	19.31%
Vehículos	\$29,633.93	1.47%	\$89,446.43	4.39%	\$89,446.43	3.14%
Muebles y enseres	\$33,704.89	1.67%	\$33,704.89	1.65%	\$96,762.35	3.40%
Equipos de computación	\$25,090.21	1.25%	\$25,090.21	1.23%	\$42,326.01	1.49%
Maquinaria	\$28,495.17	1.41%	\$38,684.38	1.90%	\$105,957.24	3.72%
(-) Depreciación acumulada	-\$39,484.42	-1.96%	-\$83,429.90	-4.10%	-\$140,568.39	-4.94%
Activos sobre impuestos diferidos	\$3,283.60	0.16%	\$6,586.76	0.32%	\$8,226.00	0.29%
Total Activos	\$2,014,531.80	100.00%	\$2,037,191.76	100.00%	\$2,844,928.62	100.00%
PASIVOS						
Pasivo corriente	\$988,391.72	56.82%	\$1,235,436.97	82.59%	\$1,844,598.17	81.56%
Proveedores	\$698,593.71	40.16%	\$788,922.49	52.74%	\$1,032,067.37	45.64%
Impuestos por Pagar	\$29,786.92	1.71%	\$35,166.48	2.35%	\$62,769.40	2.78%
Sueldos y beneficios por pagar	\$29,063.56	1.67%	\$36,467.98	2.44%	\$35,899.88	1.59%
Préstamos Bancarios	\$90,947.53	5.23%	\$114,866.23	7.68%	\$235,847.73	10.43%
Préstamos Comercial a Partes Relacionadas	\$140,000.00	8.05%	\$80,000.00	5.35%	\$310,000.00	13.71%
Dividendos por pagar		0.00%	\$180,013.79	12.03%	\$168,013.79	7.43%
Pasivo no corriente	\$750,972.09	43.18%	\$260,435.50	17.41%	\$416,954.46	18.44%
Préstamos Bancarios	\$325,706.49	18.73%	\$211,425.94	14.13%	\$352,741.31	15.60%
Préstamos Comercial a Partes Relacionadas	\$400,000.00	23.00%	\$-	0.00%	\$-	0.00%
Otros pasivos no corrientes	\$21,982.00	1.26%	\$41,632.11	2.78%	\$51,822.00	2.29%
Pasivos sobre impuestos diferidos	\$3,283.60	0.19%	\$7,377.45	0.49%	\$12,391.15	0.55%
Total Pasivos	\$1,739,363.81	100.00%	\$1,495,872.47	100.00%	\$2,261,552.63	100.00%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$30,000.00	10.90%	\$430,000.00	79.44%	\$510,141.00	87.45%
Aportes Futuras Capitalización	\$-	0.00%	\$-	0.00%	\$-	0.00%
Reserva Legal	\$10,331.38	3.75%	\$14,549.29	2.69%	\$16,477.59	2.82%
Reservas Facultativa	\$16,629.80	6.04%	\$16,629.80	3.07%	\$16,629.80	2.85%
Resultados Acumulados	\$150,666.49	54.75%	\$-	0.00%	\$-	0.00%
Otros resultados integrales	\$-	0.00%	\$-	0.00%	\$3,489.99	0.60%
Resultados del Ejercicio	\$67,540.36	24.55%	\$80,140.20	14.80%	\$36,637.61	6.28%
Total Patrimonio	\$275,168.03	100.00%	\$541,319.29	100.00%	\$583,375.99	100.00%
Total Pasivo y Patrimonio	\$2,014,531.84		\$2,037,191.76		\$2,844,928.62	

Fuente: Empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que en la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. en el año 2018 el activo corriente representa el 61% del activo total; sin embargo, muestra una gran dependencia de su inventario, pues concentra el 44.31% del monto del activo; mientras que el efectivo y sus equivalentes representa el 13.46%; respecto a las cuentas y documentos por cobrar, este rubro representa el 2.41%. En cuanto al activo no corriente, este

representa el 39% del activo total, siendo el rubro más representativo propiedad, planta y equipo, ya que concentra el 38.84%.

Respecto a los pasivos, en el periodo 2018, el 56.82% lo representa el corriente, ya que mantienen un alto nivel de endeudamiento con sus proveedores, representando el 40.16% del pasivo. También mantiene deudas con partes relacionadas que comprende el 8.05% del pasivo. Mientras que el pasivo no corriente representa el 43.18%, concentrando los préstamos comerciales con partes relacionadas el 23% del pasivo y los préstamos bancarios el 18.73%. En lo que concierne al patrimonio, en el año 2018 los resultados acumulados representan el 54.5% de este rubro, el 24.55% corresponde a los resultados del ejercicio, mientras que el capital social representa el 10.90%.

En el año 2019 el activo corriente representa el 59.99% del activo, de los cuales el inventario concentra el 45.52%, ya que por su actividad económica depende en gran medida de transformar sus existencias; por su parte el efectivo y sus equivalentes representa el 11.97% del activo total, mientras que las cuentas y documentos por cobrar representa solo el 1.20%. En cuanto al activo no corriente, este representa el 40.01% del activo, del cual el 39.69% lo representa propiedad, planta y equipo.

Respecto al pasivo, en el año 2019, el pasivo corriente representa el 82.59%, mostrando un alto nivel de endeudamiento con los proveedores, ya que esta cuenta concentra el 52.74%, mientras que el 12.03% pertenece a dividendos por pagar a sus socios; la empresa mantiene préstamos bancarios que representa el 7.68% y préstamos bancarios que corresponde al 5.35%. El pasivo no corriente representa el 17.41 del pasivo total, del cual el 14.13% corresponde a préstamos bancarios; es decir, mantienen deudas con bancos a largo plazo.

En cuanto al patrimonio, en el año 2020 el 79.44% de esta cuenta lo representa el capital social, puesto que se realizó un aumento en el mismo, el resultado del ejercicio corresponde al 14.80%, la reserva facultativa representa el 14.80%.

En el año 2020, el activo corriente representa el 52.88% del activo total, el inventario representa el 44.35%, como en todos los años en análisis este rubro concentra un monto elevado debido a que es una empresa comercializadora de diferentes productos plásticos y actualmente comercializa productos de consumo masivo; el efectivo y sus equivalentes concentra el 5.13%, representando el 4.30% caja general. Respecto al pasivo no corriente, esta cuenta representa el 47.12% del activo total, ya que propiedad, planta y equipo concentra el 46.83%, siendo sus rubros más representativos terrenos (20.71%) y edificios (19.31%).

En cuanto al pasivo, el 81.56% corresponde al corriente, manteniendo un alto monto por pagar a los proveedores, pues representa el 45.64%, mientras que el 13.71% y el 10.43% corresponde a préstamos comerciales con partes relacionadas y préstamos bancarios respectivamente; los dividendos por pagar representan el 7.43%. El pasivo no corriente concentra el 18.44% de pasivo total, siendo los préstamos bancarios el rubro que representa el 15.60% del mismo.

Respecto al patrimonio, el 87.45% lo representa el capital social ya que se realizó otro incremento, el 6.28% corresponde a los resultados del ejercicio, las reservas facultativas se mantienen en el mismo valor del año anterior representando el 2.85% mientras que la reserva legal representa el 2.82%.

3.5.1.3. Análisis horizontal

En la siguiente tabla se presenta los cálculos realizados para determinar los cambios suscitados durante el periodo 2018-2020, lo cual permite determinar los principales cambios.

Tabla 6-3: Análisis vertical del balance general

Activos	2018	2019	2020	Variación 2018-2019		Variación 2019-2020	
				Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Activos corrientes	\$ 1,228,808.42	\$ 1,222,108.99	\$ 1,504,465.20	-\$ 6,699.43	-0.55%	\$ 282,356.21	23.10%
Efectivo y equivalentes	\$ 271,081.04	\$ 243,913.25	\$ 145,831.17	-\$ 27,167.79	-10.02%	-\$ 98,082.08	-40.21%
Caja general	\$ 160,836.13	\$ 38,489.80	\$ 122,377.64	-\$ 122,346.33	-76.07%	\$ 83,887.84	217.95%
Banco Internacional Cta. Principal	\$ 99,803.91	\$ 168,598.27	\$ 12,942.69	\$ 68,794.36	68.93%	-\$ 155,655.58	-92.32%
Banco Internacional Cta. Plásticos	\$ 9,711.11	\$ 16,781.68	\$ 1,563.30	\$ 7,070.57	72.81%	-\$ 15,218.38	-90.68%
Banco Solidario Ahorros	\$ 729.89	\$ 20,043.50	\$ 7,146.35	\$ 19,313.61	2646.10%	-\$ 12,897.15	-64.35%
Coop. Riobamba	\$ -	\$ -	\$ 1,801.19	\$ -	0.00%	\$ 1,801.19	100.00%
Documentos por cobrar	\$ 48,517.08	\$ 24,407.34	\$ 26,375.25	-\$ 24,109.74	-49.69%	\$ 1,967.91	8.06%
Clientes	\$ 52,158.57	\$ 25,979.22	\$ 26,438.27	-\$ 26,179.35	-50.19%	\$ 459.05	1.77%
(-) Provisión deterioro	-\$ 3,816.49	-\$ 3,804.86	-\$ 263.02	\$ 11.63	-0.30%	\$ 3,541.84	-93.09%
Anticipo empleados	\$ 50.00	\$ -	\$ -	-\$ 50.00	-100.00%	\$ -	0.00%
Préstamos empleados	\$ 125.00	\$ 2,232.98	\$ 200.00	\$ 2,107.98	1686.38%	-\$ 2,032.98	-91.04%
Inventarios	\$ 892,545.16	\$ 927,324.23	\$ 1,261,662.25	\$ 34,779.07	3.90%	\$ 334,338.02	36.05%
Inventarios tarifa 12%	\$ 654,620.78	\$ 684,203.16	\$ 888,242.81	\$ 29,582.38	4.52%	\$ 204,039.65	29.82%
Inventarios tarifa 0%	\$ 237,924.38	\$ 243,121.07	\$ 370,111.05	\$ 5,196.69	2.18%	\$ 126,989.98	52.23%
Inventarios en tránsito	\$ -	\$ -	\$ 3,308.39	\$ -	0.00%	\$ 3,308.39	100.00%
(-) Provisiones por VNR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 16,665.14	\$ 26,464.17	\$ 70,596.53	\$ 9,799.03	58.80%	\$ 44,132.36	166.76%
Activos no corriente	\$ 785,723.38	\$ 815,082.77	\$ 1,340,463.42	\$ 29,359.39	3.74%	\$ 525,380.65	64.46%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 782,439.78	\$ 808,496.01	\$ 1,332,237.42	\$ 26,056.23	3.33%	\$ 523,741.41	64.78%
Terrenos	\$ 234,060.00	\$ 234,060.00	\$ 589,060.00	\$ -	0.00%	\$ 355,000.00	151.67%
Edificios	\$ 470,940.00	\$ 470,940.00	\$ 549,253.78	\$ -	0.00%	\$ 78,313.78	16.63%
Vehículos	\$ 29,633.93	\$ 89,446.43	\$ 89,446.43	\$ 59,812.50	201.84%	\$ -	0.00%
Muebles y enseres	\$ 33,704.89	\$ 33,704.89	\$ 96,762.35	\$ -	0.00%	\$ 63,057.46	187.09%
Equipos de computación	\$ 25,090.21	\$ 25,090.21	\$ 42,326.01	\$ -	0.00%	\$ 17,235.80	68.70%
Maquinaria	\$ 28,495.17	\$ 38,684.38	\$ 105,957.24	\$ 10,189.21	35.76%	\$ 67,272.86	173.90%
(-) Depreciación acumulada	-\$ 39,484.42	-\$ 83,429.90	-\$ 140,568.39	-\$ 43,945.48	111.30%	-\$ 57,138.49	68.49%
Activos sobre impuestos diferidos	\$ 3,283.60	\$ 6,586.76	\$ 8,226.00	\$ 3,303.16	100.60%	\$ 1,639.24	24.89%
Total Activos	\$ 2,014,531.80	\$ 2,037,191.76	\$ 2,844,928.62	\$ 22,659.96	1.12%	\$ 807,736.86	39.65%
PASIVOS							
Pasivo corriente	\$ 988,391.72	\$ 1,235,436.97	\$ 1,844,598.17	\$ 247,045.25	24.99%	\$ 609,161.20	49.31%
Proveedores	\$ 698,593.71	\$ 788,922.49	\$ 1,032,067.37	\$ 90,328.78	12.93%	\$ 243,144.88	30.82%

Impuestos por Pagar	\$ 29,786.92	\$ 35,166.48	\$ 62,769.40	\$ 5,379.56	18.06%	\$ 27,602.92	78.49%
Sueldos y beneficios por pagar	\$ 29,063.56	\$ 36,467.98	\$ 35,899.88	\$ 7,404.42	25.48%	-\$ 568.10	-1.56%
Préstamos Bancarios	\$ 90,947.53	\$ 114,866.23	\$ 235,847.73	\$ 23,918.70	26.30%	\$ 120,981.50	105.32%
Préstamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 140,000.00	\$ 80,000.00	\$ 310,000.00	-\$ 60,000.00	-42.86%	\$ 230,000.00	287.50%
Dividendos por pagar	\$ -	\$ 180,013.79	\$ 168,013.79	\$ 180,013.79	100.00%	-\$ 12,000.00	-6.67%
Pasivo no corriente	\$ 750,972.09	\$ 260,435.50	\$ 416,954.46	-\$ 490,536.59	-65.32%	\$ 156,518.96	60.10%
Préstamos Bancarios	\$ 325,706.49	\$ 211,425.94	\$ 352,741.31	-\$ 114,280.55	-35.09%	\$ 141,315.37	66.84%
Préstamos Comercial a Partes Relacionadas	\$ 400,000.00	\$ -	\$ -	-\$ 400,000.00	-100.00%	\$ -	0.00%
Otros pasivos no corrientes	\$ 21,982.00	\$ 41,632.11	\$ 51,822.00	\$ 19,650.11	89.39%	\$ 10,189.89	24.48%
Pasivos sobre impuestos diferidos	\$ 3,283.60	\$ 7,377.45	\$ 12,391.15	\$ 4,093.85	124.68%	\$ 5,013.70	67.96%
Total Pasivos	\$ 1,739,363.81	\$ 1,495,872.47	\$ 2,261,552.63	-\$ 243,491.34	-14.00%	\$ 765,680.16	51.19%
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 30,000.00	\$ 430,000.00	\$ 510,141.00	\$ 400,000.00	86.96%	\$ 80,141.00	18.64%
Aportes Futuras Capitalización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Reserva Legal	\$ 10,331.38	\$ 14,549.29	\$ 16,477.59	\$ 4,217.91	16.95%	\$ 1,928.30	13.25%
Reservas Facultativa	\$ 16,629.80	\$ 16,629.80	\$ 16,629.80	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Resultados Acumulados	\$ 150,666.49	\$ -	\$ -	-\$ 150,666.49	-100.00%	\$ -	0.00%
Otros resultados integrales	\$ -	\$ -	\$ 3,489.99	\$ -	0.00%	\$ 3,489.99	100.00%
Resultados del Ejercicio	\$ 67,540.36	\$ 80,140.20	\$ 36,637.61	\$ 12,599.84	8.53%	-\$ 43,502.59	-54.28%
Total Patrimonio	\$ 275,168.03	\$ 541,319.29	\$ 583,375.99	\$ 266,151.26	32.60%	\$ 42,056.70	7.77%
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 2,014,531.84	\$ 2,037,191.76	\$ 2,844,928.62	\$ 22,659.92	0.56%	\$ 807,736.86	39.65%

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el total activo se incrementó en un 1.12% en relación al año anterior, pues en el año 2019 su valor fue \$ 2,037,191.76, mientras que en el año 2020 aumento su valor en un 39.65%, alcanzando un monto de \$ 2,844,928.62; es decir, su variación en valores absolutos fue del \$ 609,161.20.

En cuanto al activo corriente, en el año 2019 hubo una disminución de 0.55% en relación al año 2018, mientras que en el 2020 este rubro presentó un incremento de 23.10% alcanzando un valor de \$ 1,504,465.20. En cuanto a la cuenta más representativa, el valor del inventario se incrementó en un 3.90% respecto al periodo anterior, mientras que en el 2020 aumentó en un 36.05%, pues alcanzó un valor de \$ 1,261,662.25.

El activo no corriente en el año 2019 se incrementó en un 3.74% respecto al año anterior, pues su valor fue de \$ 815,082.77, mientras que en el año 2020 alcanzó un monto de \$ 1,340,463.42, pues se incrementó en un 64.46%. Se pudo conocer la propiedad, planta y equipo en el año 2020 se incrementó en un 64.78%, puesto que se adquirió un terreno y un edificio; además se compraron muebles u enseres, equipos de cómputo y un vehículo.

En el año 2019, el pasivo presenta una disminución del 14.00% en relación al año anterior, ya su valor en el año 2018 fue de \$ 1,739,363.81 mientras que en el 2019 su monto fue de \$ 1,495,872.47; sin embargo, en el periodo 2020 se incrementó en un 51.19%, alcanzando un valor total de \$ 2,261,552.63.

En cuanto al pasivo corriente, en el 2018 su monto fue \$ 988,391.72, presentando un incremento de 1.12% pues su valor en el año 2019 fue \$ 1,235,436.97; sin embargo, en el 2020 presenta un incremento del 49.31% sumando un monto de \$ 1,844,598.17. Su rubro más representativo son los proveedores, los cuales presentan un incremento del 12.93% en el 2019 respecto al año anterior, mientras que en el 2020 aumentó en un 30.82% alcanzando un monto de \$ 1,032,067.37. Otro rubro importante es el préstamo bancario, el cual en el año 2018 fue \$ 90,947.53, mientras que en el periodo 2019 su saldo fue \$ 114,866.23, pues se incrementó en un 26.30%, mientras que en el año 2020 alcanzó un valor de \$ 235,847.73 ya que se incrementó en un 105.32%. El pasivo no corriente en el 2018 fue de \$ 750,972.09, presentando una disminución del 65.32% ya que en el periodo 2019 su saldo fue de \$ 260,435.50; mientras que en el 2020 su valor fue \$ 416,954.46, aumentando en un 60.10%. DE este grupo, la cuenta más representativa son los préstamos bancarios, los cuáles disminuyeron su valor en el año 2019 respecto al periodo anterior,

pues el saldo en el año 2018 fue de \$ 325,706.49 y en el 2019 su saldo fue \$ 211,425.94; sin embargo en el 2020 su monto aumento en 66.84% pues su valor fue \$ 352,741.31.

En lo concerniente al patrimonio de la empresa, en el año 2018 su valor fue \$ 275,168.03 incrementando su valor en un 32.60% ya que su saldo en el periodo 2019 fue \$ 541,319.29, en el año 2020 alcanzó un valor de \$ 583,375.99, pues incrementó su valor en un 7.77%. Llama la atención el aumento de capital que realizó la empresa, ya que en el 2018 su valor fue \$ 30,000.00, mientras que en el 2019 su saldo fue \$ 430,000.00 incrementando su monto en un 86.96%; del mismo modo, en el 2020 aumento el capital social en un 18.60% alcanzando un valor de \$ 510,141.00.

3.5.1.4. Indicadores financieros

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los indicadores de solvencia, actividad y endeudamiento aplicados a los estados financieros de la empresa:

Tabla 7-3: Razones básicas para evaluar la solvencia

Indicadores	Fórmula	2018	2019	2020
Razón circulante	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.24	0.99	0.82
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.34	0.24	0.13
Solidez	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	1.16	1.36	1.26

Fuente: Empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Conforme los resultados obtenidos, la empresa muestra una liquidez corriente baja si se toma en cuenta que en el año 2018 por cada dólar de deuda cuentan con \$1.24 para cubrir sus obligaciones corrientes; sin embargo, en el periodo 2019 sólo dispone de 0.99ctvs. y de 0.82 ctvs. en el año 2020. Por otra parte, el resultado obtenido en la prueba ácida indica que por cada dólar que debe a corto plazo, en el 2019 disponía de \$ 0.34 ctvs. sin tener que recurrir a sus inventarios, en el 2019 posee 0.24 ctvs. y 0.13 ctvs. en el 2020, mostrando una alta dependencia de su inventario para obtener la liquidez suficiente que le permita hacer frente a sus obligaciones corrientes.

Respecto a la solidez, esta razón muestra que la empresa dispone de \$ 1.16 en activos por cada dólar que adeudan.

Tabla 8-3: Razones básicas para evaluar los niveles de actividad (General)

Indicadores	Fórmula	2018	2019	2020
Rotación de ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	171.50	378.74	361.77
Rotación de inventarios	$\frac{Inventarios}{Costo\ de\ ventas} * 365\ días$	4.44	4.83	3.36
Periodo medio de cobranzas	$\frac{(Cuentas\ por\ cobrar * 365)}{Ventas}$	40.45	38.61	55.40
Periodo de pago	$\frac{(Cuentas\ y\ documentos\ por\ pagar * 365)}{Compras}$	28.50	29.27	39.39

Fuente: Empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que la empresa presenta en el año 2018 una rotación de ventas de 171.50 veces al año con relación a su activo total, mientras que en el periodo 2019 roto 378.74 veces y en el año 2020 361.77 veces; respecto a los inventarios, en el 2019 rotaron 4.44 veces, en el 2019 roto 4.83 veces y 3.36 veces en el 2020. Por otra parte, en el 2018 su periodo medio de cobranzas fue de 40.45 días; es decir, la frecuencia en que la empresa cobra a sus clientes cada 40.45 días, en el 2019 en el 2019 el periodo de cobranza fue de 38.6 días y de 55.40 días en el 2020; mientras que el periodo de pago a proveedores en el 2018 fue de 28.50 días, en el 2019 29.27 días y en el 2020 39.39 días, esto muestra que la empresa puede presentar dificultades de liquidez para cubrir sus deudas a proveedores oportunamente, ya que su periodo de recuperación de cartera es mayor al periodo de pagos.

Tabla 9-3: Razones básicas para evaluar el endeudamiento (General)

Indicadores	Fórmula	2018	2019	2020
Endeudamiento del activo	$\frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$	0.86	0.73	0.79
Endeudamiento patrimonial	$\frac{Pasivo\ total}{Patrimonio}$	6.32	2.76	3.88
Apalancamiento	$\frac{Activo\ total}{Patrimonio}$	7.32	3.76	4.88

Fuente: Empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

Los resultados presentados indican que la empresa muestra un nivel alto de endeudamiento tanto del activo como del patrimonio, lo que quiere decir que en el grado de cobertura que presenta el patrimonio respecto a las obligaciones contraídas con terceros es superior a 1 (índice óptimo); así también, se muestra que el grado de apoyo de los recursos internos de las empresas sobre los recursos propios es de 7.32. Esto evidencia que la empresa analizada tiene un alto nivel en el que los socios participan para la financiación de los activos de la empresa.

Tabla 10-3: Razones básicas para evaluar el rendimiento (General)

Indicadores	Fórmula	2018	2019	2020
Rentabilidad del activo ROA	$\frac{(Utilidad\ neta/Ventas)}{* (Ventas/Activo\ total)}$	3.35%	3.93%	1.29%
Margen bruto	$\frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$	9.96%	10.90%	13.09%
Margen operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas}$	0.79%	1.01%	0.51%
Rentabilidad del patrimonio ROE	$\left(\frac{Ventas}{Activo}\right) * \left(\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}\right) * \left(\frac{Activo}{Patrimonio}\right)$	24.55%	14.80%	6.28%

Fuente: Empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Análisis e interpretación

En la tabla anterior se observa que en el año 2018 la capacidad que tienen el activo para producir utilidades es del 3.35%, independientemente de la forma como haya sido financiada, mientras que el en el año 2019 el rendimiento fue del 3.93% y de 1.29% en el periodo 2020; mientras que la rentabilidad del patrimonio en el 2018 fue del 24.55%, mientras que en el 2019 disminuyó y fue de 14.80% mientras que en el 2020 fue de 6.28%; como se observa el ROE es superior al ROA, lo que indica que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera de esta empresa.

Respecto al margen bruto, se muestra que la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de esta empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos en el año 2018 fue del 9.96%, mientras que en el 2019 el rendimiento fue de 10.90% y 13.09 en el 2020.

En el año 2018 el margen operacional fue del 0.79% después de haber deducido su costo de ventas, los gastos operacionales de administración y de ventas, mientras que en el 2019 este indicador fue 1.01%, presentando su nivel más bajo en el 2020, pues fue 0.51%.

3.5.2. Fase II. Planificación administrativa

3.5.2.1. Reestructuración de organigrama estructura y funcional.

Para mejorar la estructura organizacional de la empresa se considera importante tomar en cuenta a Auditoría Externa y Recursos Humanos, como se ilustra en el siguiente gráfico:

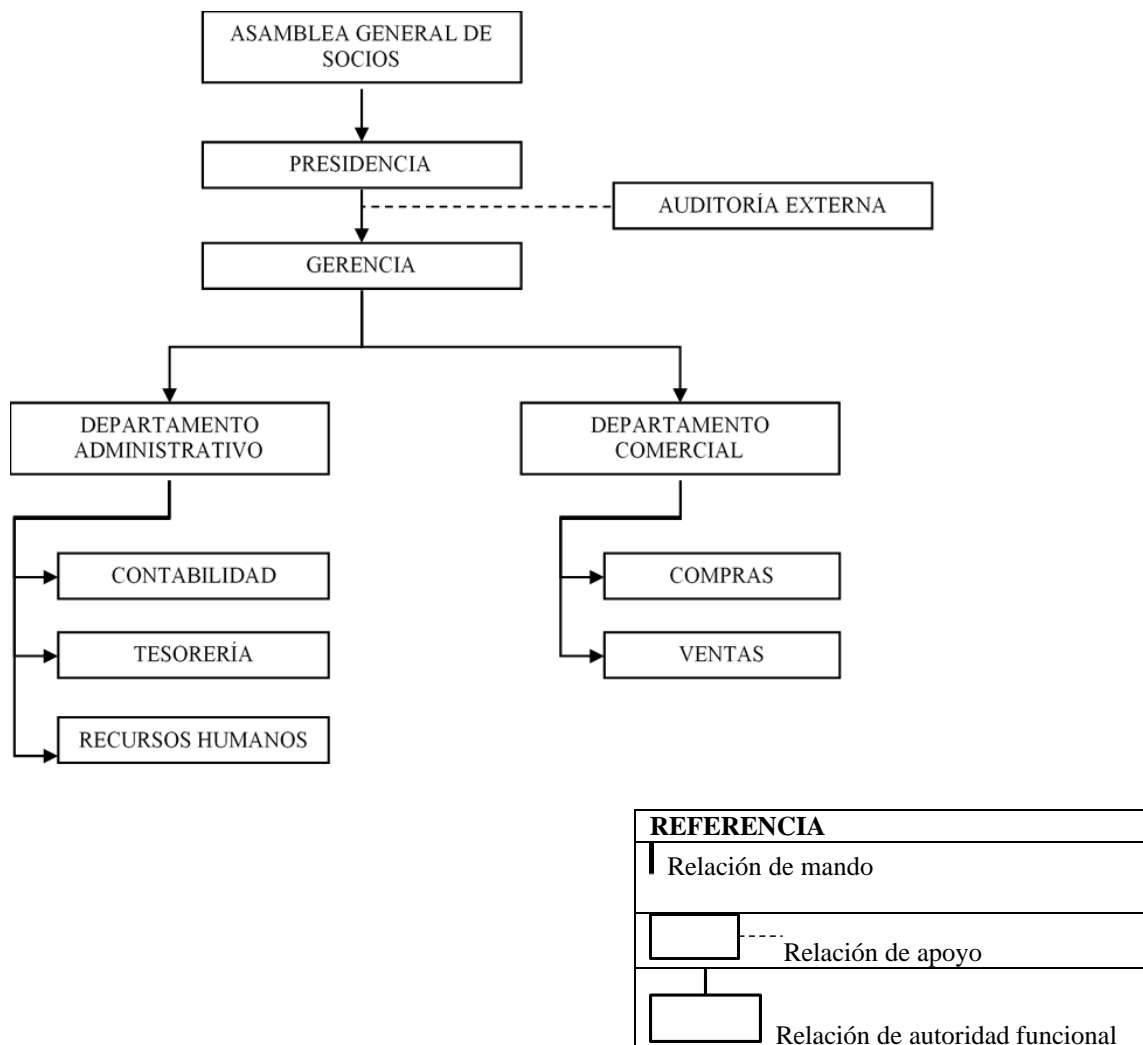


Gráfico 2-3: Organigrama estructural

Fuente: (Grupo Bastidas, 2021).

3.5.2.2. Reestructuración de la misión y visión.

Tabla 11-3: Propuesta de la Misión

Identidad ¿Quiénes somos?	Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana
Actividad ¿A qué nos dedicamos?	Dedicada a la distribución y comercialización de productos de plásticos, para el hogar y consumo masivo
Finalidad u objetivos ¿Para quién lo hacemos?	Brindando una atención personalizada a nuestros clientes con personal calificado, cordial y eficiente

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

“Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana dedicada a la distribución y comercialización de productos de plásticos, para el hogar y consumo masivo, brindando una atención personalizada a nuestros clientes con personal calificado, cordial y eficiente”

Tabla 12-3: Propuesta de la Visión

Identidad ¿Qué seremos en el futuro?	Ser una empresa reconocida
Actividad ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Distribución y comercialización de productos de alta calidad y a los mejores precios a nivel provincial
Finalidad u objetivos ¿Qué haremos en el futuro?	Con proyección de alcanzar mercados a nivel nacional.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

“Ser una empresa reconocida en la distribución y comercialización de productos de alta calidad y a los mejores precios a nivel provincial con proyección de alcanzar mercados a nivel nacional”.

3.5.2.3. Establecimiento de objetivos estratégicos.

En la siguiente figura se detallan los objetivos estratégicos propuestos:

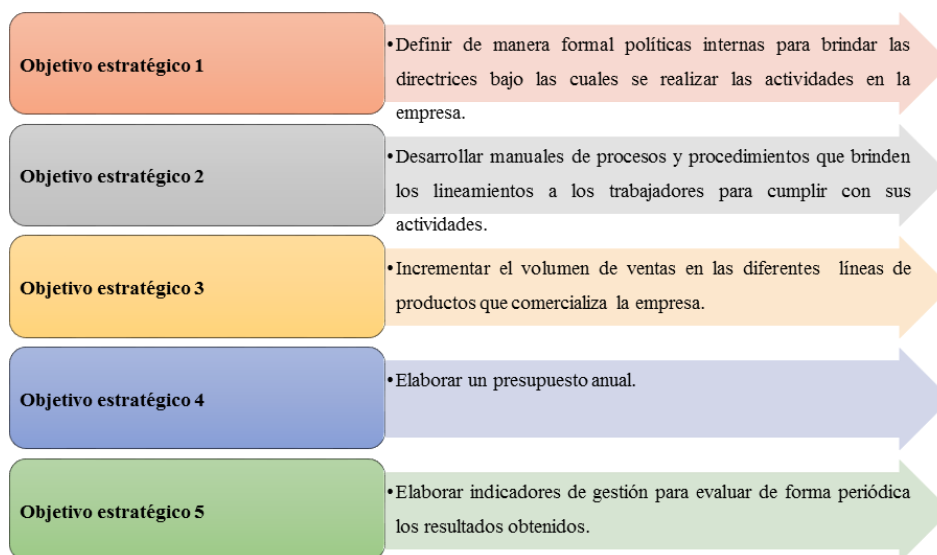



Gráfico 1-3: Objetivos estratégicos

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.2.4. Definición de políticas generales

Tabla 13-3: Propuesta de políticas generales

	Distribuidora Comercial Bastidas <u>Villacis</u> BASVIMART CIA. LTDA. Políticas generales	Código	
		Elaborado por:	Cuyo, S.
		Revisado por:	
		Fecha:	
Distribuidora Comercial Bastidas <u>Villacis</u> BASVIMART CIA. LTDA desarrolla sus actividades en función de las siguientes políticas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el trabajo en equipo desde los líderes hacia los trabajadores. 2. Fomentar el compromiso con el desarrollo, la innovación y la satisfacción de nuestros clientes. 3. Siempre brindar a sus clientes una atención personalizada y de calidad. 4. Manejar precios accesibles al consumidor. 5. Brindar a los trabajadores de la empresa un entorno amigable y reconfortante para que ejecuten con sus labores cotidianas. 6. Desarrollar su actividad económica conforme las leyes y demás normativas que regulan su sector. 			

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.3. Fase III: Planificación financiera

3.5.3.1. Elaboración de políticas y procedimientos de caja y bancos

Se proponen políticas y procedimientos de caja y bancos con el objetivo de definir las directrices para realizar una gestión eficaz de los recursos financieros de la empresa.

1.-Registro/verificación por medio de Informe de Caja

El registro de caja y bancos se debe efectuar en función de los informes de caja generados, los cuales serán verificados a través del monitoreo de dichos informes y conciliaciones bancarias.

2.-Registro mediante órdenes de pagos

Una vez codificadas las órdenes de pago, deberán ser revisadas por el Contador, luego firmadas por el Gerente y entregadas a contabilidad, para la coordinación del pago respectivo.

3.- Apertura de cuentas bancarias

La Asamblea General de Socios deben aprueban quienes firmarán mancomunadamente en la cuenta de cheques o banca electrónica.

Crear un expediente y conservar el contrato de apertura.

4.- Control de cuentas bancarias

- 1) Solicitar mensualmente al banco los estados de cuenta o generarlos a través de la página web.
- 2) Realizar mensualmente la conciliación bancaria.
- 3) Dar seguimiento a las partidas en conciliación, hasta que estas se encuentren depuradas.
- 4) Mantener actualizados los registros de entradas y salidas efectuando una pre-conciliación.
- 5) Las firmas autorizadas de las cuentas bancarias deberán corresponder a la establecida en el directorio.
- 6) Antes de emitir un cheque o generar una transferencia se deberá verificar el saldo de la cuenta, para no ocasionar sobregiros innecesarios.
- 7) Deberán generarse transferencias o emitirse cheques para todas aquellas cantidades superiores a los \$ 300.00 (Trescientos 00/100 dólares)
- 8) La generación de transferencias y emisión de cheques, deberán acompañarse de sus correspondientes codificaciones y firmas de revisión

- 9) Por ningún motivo deberán expedirse cheques posfechados sin autorización del directorio.

5.- Solicitud aprobación de un cheque

Obtenida la aprobación, proceden al requerimiento de pago y realizará lo siguiente: Una vez codificado la emisión del cheque debidamente aprobado por la Gerencia/administración, se realizaran los pagos de acuerdo al presupuesto y flujo aprobado.

6.- Es responsabilidad del Custodio:

- 1) Realizar los pagos a clientes internos y externos dando cumplimiento a las políticas internas de la empresa.
- 2) Mantener el fondo disponible para atender los requerimientos que se presenten dentro de la operación.
- 3) Solicitar el reembolso del fondo cuando esté gastado el 70% o cuando el custodio determine que es necesario realizar una reposición, considerando que para ello debe poseer todos los soportes que incurrieron en esos desembolsos con firmas de responsabilidad, los gastos deben ser contabilizados en el mes contable.
- 4) Efectuar el pago de facturas, recibos, etc., debe afirmar que estén autorizados por el Administrador. Además, que las facturas, cumplan con los requisitos de ley y estén a nombre de quien solicita el reembolso, no a nombre de empresa Tsatsayaku ya que esto implica cálculos de Impuesto a la Renta.
- 5) El custodio debe numerar todas las facturas, notas de venta, recibos, etc. en orden consecutivo y su registro debe ser diariamente.

7.- Es responsabilidad de quién aprueba los gastos

- 1) Asegurar que el gasto este bajo las políticas establecidas y que este no sobrepase los valores autorizados.
- 2) Constatar que la cuenta contable este de acuerdo al criterio contable.
- 3) Aprobación de la solicitud de cheque, asegurando de antemano la revisión de todo el reembolso presentado y con las firmas de responsabilidad.

8.- Reembolso del Fondo de Caja Chica

- 1) Periódicamente, previa liquidación, el fondo de caja autorizado podrá ser reembolsado mediante la emisión de un cheque a nombre del custodio del fondo por el monto sustentado en facturas, notas de venta, etc.
- 2) Al momento de solicitar la restitución del fondo, todos los comprobantes de pago deben tener el sello de “PAGADO” y la fecha para prevenir malos usos o duplicidad en su pago.
- 3) El monto del cheque que restituye el nivel autorizado del fondo con ocasión de cada liquidación, debe ser cargado a las diferentes cuentas de gasto establecidas en relación con los comprobantes liquidados, para asegurar este proceso se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - a. El custodio del fondo debe asegurarse que los recibos, facturas, están debidamente aprobados, con las explicaciones claras y codificados.
 - b. Todos los respaldos como recibos, notas de venta, facturas, deben estar ordenados y grapados en orden del registro, con el propósito de evitar la pérdida de documentos en todos los procesos de envío, aprobaciones, revisiones, archivo, etc.
 - c. Preparar el cuadro resumen de acuerdo a la codificación de cada recibo y la numeración que fue asignada, siguiendo el orden:

9.- Arqueo de Caja Chica

Es necesario que los arqueos del fondo de caja chica se realicen por lo menos una vez al mes por control.

El arqueo de caja chica debe ser realizado sin previo aviso una vez al mes.

Las Actas de Arqueo del fondo de caja chica deberán ser enviadas en forma mensual con la reposición del fondo y una copia de la misma mantener en el archivo del Custodio del fondo.

3.5.3.2. Políticas y procedimientos cuentas por cobrar

1.- Registro/Venta

El registro de las cuentas por cobrar se efectúa una vez recibido la copia de la factura emitida al cliente, luego se verifica su registro. La verificación del registro de las cuentas por cobrar se efectuará a través del monitoreo de los informes y verificación con los saldos de facturación.

2.- Manejo de archivo

Cada destinatario del área es responsable del correcto manejo y archivo de los procedimientos. Entiéndase por archivo, la acción de mantener los procedimientos en lugares seguros, apropiados y de fácil acceso para su consulta, revisión o puesta al día.

3.- Objetivos de revisión de cuentas por cobrar.

- 1) Comprobar si las cuentas por cobrar son auténticas y si tienen origen en operaciones de ventas.
- 2) Comprobar si los valores registrados son realizables en forma efectiva (cobrables en dólares).
- 3) Comprobar si estos valores corresponden a transacciones y si no existen devoluciones descuentos o cualquier otro elemento que deba considerarse.
- 4) Verificar la existencia de deudores incobrables y su método de cálculo contable. El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

4.- Procedimientos de control

- 1) Verificar físicamente junto con la persona responsable de las cuentas por cobrar los documentos que respalden los documentos por cobrar.
- 2) Comprobar físicamente la existencia de títulos, cheques, letras y documentos por cobrar e investigar cualquier irregularidad. 3
- 3) Comparar el resultado de la comprobación física con el mayor de inversiones en empresas relacionadas.
- 4) Verificar que los datos de los deudores sean correctos, nombre, RUC, domicilio particular y laboral, etc.
- 5) Examinar las facturas de clientes, así como otros documentos justificativos de las cuentas por cobrar.
- 6) Analizar esta partida y conciliar su saldo con el mayor de clientes, documentos por cobrar, deudores varios y documentos y cuentas por cobrar a empresas relacionadas.

5.- Procedimiento para deudores incobrables

- 1) Verificar la ubicación física de documentos incobrables.
- 2) Revisar los documentos o antecedentes de los documentos incobrables para verificar que se usaron todas las instancias para el cobro de éstos.

- 3) Verificar que se ha usado el método adecuado en el cálculo de la estimación de deudores incobrables y comprobar si la base para la estimación se ajusta a las disposiciones legales.

3.5.3.3. Políticas y procedimientos cuentas por pagar

1.- Registro de Cuentas y Documentos por pagar

Abarca las acciones por parte del área de contabilidad que conllevan a la realización de registros de cuentas por pagar; es decir, por registros que se asientan en el módulo al momento de grabarlos y no mediante acción anterior o posterior de otro departamento. La verificación del registro de la cuenta de Cuentas por Pagar se efectuará a través del monitoreo de los informes de módulo y una verificación con los saldos de los proveedores, descontado las retenciones fiscales pertinentes.

2.- Manejo de archivo

Cada destinatario del área es responsable del correcto manejo y archivo de los procedimientos. Entiéndase por archivo, la acción de mantener los procedimientos en lugares seguros, apropiados y de fácil acceso para su consulta, revisión o puesta al día.

3.- Procedimientos de control

El objetivo del control de cuentas por pagar es llevar al corriente todos los pagos de la empresa para aprovechar los descuentos en lugar de pagar intereses por no realizar los pagos en tiempo y forma, así como tener los productos necesarios cuando lo requiera la empresa sin contratiempos para que pueda seguir sus operaciones.

El promedio del financiamiento de los proveedores depende en parte de las condiciones económicas, de la oferta y demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pago anticipado. Las políticas para la administración de cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general.

El establecimiento y seguimiento de estas políticas es importante para la eficiencia de la administración de este financiamiento, que influye directamente en el monto de este financiamiento. La buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo.

4.- Información para la administración de cuentas y documentos por pagar

Para una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones todos los días. La información puede ser:

- a) Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- b) La información real actual.
- c) Programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.
- d) Informe sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados y con los que no se está de acuerdo, etcétera.

3.5.3.4. Políticas y procedimientos de inventarios

- 1) El encargado de bodega debe recibir la mercadería verificando su estado y cantidad conforme la factura y guía de remisión.
- 2) Registrar en la Kardex el ingreso de mercadería.
- 3) Codificar los productos y ubicar en su lugar.
- 4) Mantener actualizados los registros.
- 5) Informar el estado de las existencias.
- 6) Realizar tomas físicas de las existencias cada tres meses o conforme los requerimientos de la empresa.
- 7) Cotejar los resultados de la toma física con los registros contables.
- 8) El contador deberá realizar el ajuste contable según corresponda.

3.5.3.5. Elaboración de presupuestos

Para elaborar el presupuesto se tomó en cuenta datos históricos de la empresa respecto a los montos de compras, gastos administrativos, ventas y financieros.

Tabla 14-3: Cédulas de trabajo

CEDULA DE VENTAS														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas		\$ 491.971,86	\$ 983.943,72	\$1.082.338,09	\$ 491.971,86	\$ 885.549,35	\$ 885.549,35	\$ 688.760,60	\$ 983.943,72	\$ 885.549,35	\$ 983.943,72	\$ 590.366,23	\$ 885.549,35	
Ventas contado	75,00%	\$ 368.978,90	\$ 737.957,79	\$ 811.753,57	\$ 368.978,90	\$ 664.162,01	\$ 664.162,01	\$ 516.570,45	\$ 737.957,79	\$ 664.162,01	\$ 737.957,79	\$ 442.774,67	\$ 664.162,01	
Ventas Crédito	25,00%	\$ 122.992,97	\$ 245.985,93	\$ 270.584,52	\$ 122.992,97	\$ 221.387,34	\$ 221.387,34	\$ 172.190,15	\$ 245.985,93	\$ 221.387,34	\$ 245.985,93	\$ 147.591,56	\$ 221.387,34	
CEDULA DE CUENTAS POR COBRAR														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cuentas por Cobrar		26.438,27	\$ 122.992,97	\$ 245.985,93	\$ 270.584,52	\$ 122.992,97	\$ 221.387,34	\$ 221.387,34	\$ 172.190,15	\$ 245.985,93	\$ 221.387,34	\$ 245.985,93	\$ 147.591,56	\$ 221.387,34
30 días	65,00%	\$ 17.184,88	\$ 79.945,43	\$ 159.890,85	\$ 175.879,94	\$ 79.945,43	\$ 51.964,53	\$ 33.776,94	\$ 21.955,01	\$ 14.270,76	\$ 9.275,99	\$ 6.029,40	\$ 3.919,11	
60 días	30,00%	\$ -	\$ 7.931,48	\$ 36.897,89	\$ 73.795,78	\$ 81.175,36	\$ 36.897,89	\$ 66.416,20	\$ 66.416,20	\$ 51.657,05	\$ 73.795,78	\$ 66.416,20	\$ 73.795,78	
Mas de 60 días	5,00%	\$ -	\$ -	\$ 1.321,91	\$ 6.149,65	\$ 12.299,30	\$ 13.529,23	\$ 6.149,65	\$ 11.069,37	\$ 11.069,37	\$ 8.609,51	\$ 12.299,30	\$ 11.069,37	
Total	100,00%	\$ 17.184,88	\$ 87.876,91	\$ 198.110,66	\$ 255.825,37	\$ 173.420,08	\$ 102.391,64	\$ 106.342,79	\$ 99.440,58	\$ 76.997,17	\$ 91.681,28	\$ 84.744,89	\$ 88.784,25	
CEDULA DE COMPRAS														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Total Compras		\$ 252.332,45	\$ 264.949,07	\$ 278.196,53	\$ 292.106,35	\$ 306.711,67	\$ 322.047,25	\$ 338.149,62	\$ 355.057,10	\$ 372.809,95	\$ 391.450,45	\$ 411.022,97	\$ 431.574,12	
Compras a Contado	30,00%	\$ 75.699,74	\$ 79.484,72	\$ 83.458,96	\$ 87.631,91	\$ 92.013,50	\$ 96.614,18	\$ 101.444,88	\$ 106.517,13	\$ 111.842,99	\$ 117.435,13	\$ 123.306,89	\$ 129.472,24	
Compras a Crédito	70,00%	\$ 176.632,72	\$ 185.464,35	\$ 194.737,57	\$ 204.474,45	\$ 214.698,17	\$ 225.433,08	\$ 236.704,73	\$ 248.539,97	\$ 260.966,97	\$ 274.015,31	\$ 287.716,08	\$ 302.101,88	
CEDULA DE CUENTAS POR PAGAR														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cuentas por pagar		1.032.067,37	\$ 176.632,72	\$ 185.464,35	\$ 194.737,57	\$ 204.474,45	\$ 214.698,17	\$ 225.433,08	\$ 236.704,73	\$ 248.539,97	\$ 260.966,97	\$ 274.015,31	\$ 287.716,08	\$ 302.101,88
30 días	20,00%	\$ 206.413,47	\$ 35.326,54	\$ 37.092,87	\$ 38.947,51	\$ 40.894,89	\$ 42.939,63	\$ 45.086,62	\$ 47.340,95	\$ 49.707,99	\$ 52.193,39	\$ 54.803,06	\$ 57.543,22	
60 días	50,00%		\$ 516.033,69	\$ 88.316,36	\$ 92.732,18	\$ 97.368,78	\$ 102.237,22	\$ 107.349,08	\$ 112.716,54	\$ 118.352,37	\$ 124.269,98	\$ 130.483,48	\$ 137.007,66	
Mas de 60 días	30,00%			\$ 309.620,21	\$ 52.989,81	\$ 55.639,31	\$ 58.421,27	\$ 61.342,33	\$ 64.409,45	\$ 67.629,92	\$ 71.011,42	\$ 74.561,99	\$ 78.290,09	
Total	100,00%	\$ 206.413,47	\$ 551.360,23	\$ 435.029,44	\$ 184.669,50	\$ 193.902,98	\$ 203.598,13	\$ 213.778,03	\$ 224.466,94	\$ 235.690,28	\$ 247.474,80	\$ 259.848,54	\$ 272.840,96	

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

Tabla 15-3: Presupuesto de gastos

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos de administración	\$ 47.617,33	\$ 47.855,41	\$ 48.094,69	\$ 48.335,17	\$ 48.576,84	\$ 48.819,73	\$ 49.063,82	\$ 49.309,14	\$ 49.555,69	\$ 49.803,47	\$ 50.052,48	\$ 50.302,75
Gastos generales	\$ 29.302,25	\$ 29.448,77	\$ 29.596,01	\$ 29.743,99	\$ 29.892,71	\$ 30.042,17	\$ 30.192,38	\$ 30.343,35	\$ 30.495,06	\$ 30.647,54	\$ 30.800,78	\$ 30.954,78
Gastos financieros	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59
Presupuesto de	\$ 83.262,17	\$ 83.646,77	\$ 84.033,29	\$ 84.421,75	\$ 84.812,14	\$ 85.204,49	\$ 85.598,80	\$ 85.995,08	\$ 86.393,34	\$ 86.793,60	\$ 87.195,85	\$ 87.600,12

Tabla 16-3: Presupuesto de efectivo

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Entradas de Dinero													
Ventas a contado	\$ 368.978,90	\$ 737.957,79	\$ 811.753,57	\$ 368.978,90	\$ 664.162,01	\$ 664.162,01	\$ 516.570,45	\$ 737.957,79	\$ 664.162,01	\$ 737.957,79	\$ 442.774,67	\$ 664.162,01	\$ 7.379.577,91
Recuperación de Cuentas por cobrar	\$ 17.184,88	\$ 87.876,91	\$ 198.110,66	\$ 255.825,37	\$ 173.420,08	\$ 102.391,64	\$ 106.342,79	\$ 99.440,58	\$ 76.997,17	\$ 91.681,28	\$ 84.744,89	\$ 88.784,25	\$ 1.382.800,50
Otros Ingreso													\$ -
													\$ -
Total Entradas	\$ 386.163,77	\$ 825.834,70	\$ 1.009.864,23	\$ 624.804,26	\$ 837.582,09	\$ 766.553,66	\$ 622.913,25	\$ 837.398,37	\$ 741.159,18	\$ 829.639,07	\$ 527.519,57	\$ 752.946,26	\$ 8.762.378,41
Salidas de Dinero													\$ -
Compras a contado	\$ 75.699,74	\$ 79.484,72	\$ 83.458,96	\$ 87.631,91	\$ 92.013,50	\$ 96.614,18	\$ 101.444,88	\$ 106.517,13	\$ 111.842,99	\$ 117.435,13	\$ 123.306,89	\$ 129.472,24	\$ 1.204.922,26
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 206.413,47	\$ 551.360,23	\$ 435.029,44	\$ 184.669,50	\$ 193.902,98	\$ 203.598,13	\$ 213.778,03	\$ 224.466,94	\$ 235.690,28	\$ 247.474,80	\$ 259.848,54	\$ 272.840,96	\$ 3.229.073,30
Gastos de Administracion y ventas	\$ 47.617,33	\$ 47.855,41	\$ 48.094,69	\$ 48.335,17	\$ 48.576,84	\$ 48.819,73	\$ 49.063,82	\$ 49.309,14	\$ 49.555,69	\$ 49.803,47	\$ 50.052,48	\$ 50.302,75	\$ 587.386,52
Gastos generales	\$ 29.302,25	\$ 29.448,77	\$ 29.596,01	\$ 29.743,99	\$ 29.892,71	\$ 30.042,17	\$ 30.192,38	\$ 30.343,35	\$ 30.495,06	\$ 30.647,54	\$ 30.800,78	\$ 30.954,78	\$ 361.459,79
Total Salidas de Dinero	\$ 359.032,79	\$ 708.149,13	\$ 596.179,10	\$ 350.380,56	\$ 364.386,03	\$ 379.074,20	\$ 394.479,13	\$ 410.636,55	\$ 427.584,02	\$ 445.360,94	\$ 464.008,69	\$ 483.570,73	\$ 5.382.841,87
					\$ -								
Flujo de Efectivo	\$ 27.130,98	\$ 117.685,57	\$ 413.685,13	\$ 274.423,70	\$ 473.196,06	\$ 387.479,45	\$ 228.434,12	\$ 426.761,82	\$ 313.575,16	\$ 384.278,13	\$ 63.510,88	\$ 269.375,54	\$ 3.379.536,54
Saldo Inicial	\$ 145.831,17	\$ 166.619,56	\$ 277.962,54	\$ 685.305,08	\$ 953.386,18	\$ 1.420.239,65	\$ 1.801.376,52	\$ 2.023.468,05	\$ 2.443.887,27	\$ 2.751.119,84	\$ 3.129.055,39	\$ 3.186.223,68	\$ 3.449.256,62
Flujo de Efectivo Neto	\$ 172.962,15	\$ 284.305,13	\$ 691.647,67	\$ 959.728,77	\$ 1.426.582,25	\$ 1.807.719,11	\$ 2.029.810,64	\$ 2.450.229,86	\$ 2.757.462,44	\$ 3.135.397,98	\$ 3.192.566,27	\$ 3.455.599,21	\$ 6.828.793,16
Efectivo Mínimo													
Exceso de Efectivo													
Faltante de Efectivo													
Prestamo a Solicitar													
Abono a Préstamo													
Intereses de Préstamo	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 6.342,59	\$ 76.111,09
					\$ -								
Saldo de Efectivo Final	\$ 166.619,56	\$ 277.962,54	\$ 685.305,08	\$ 953.386,18	\$ 1.420.239,65	\$ 1.801.376,52	\$ 2.023.468,05	\$ 2.443.887,27	\$ 2.751.119,84	\$ 3.129.055,39	\$ 3.186.223,68	\$ 3.449.256,62	\$ 6.752.682,08

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.4. Fase IV. Dirección

3.5.4.1. Elaboración del plan de acción.

Tabla 17-3: Plan de acción

Estrategias	Objetivos	Recursos	Plazo
Implementación de políticas internas.	Definir de manera formal políticas internas para brindar las directrices bajo las cuales se realizar las actividades en la empresa.	Humanos, materiales y tecnológicos.	2 meses
Implementación de manuales de procesos y procedimientos.	Desarrollar manuales de procesos y procedimientos que brinden los lineamientos a los trabajadores para cumplir con sus actividades.	Humanos, materiales y tecnológicos.	2 meses
Incrementar el volumen de ventas.	Incrementar el volumen de ventas en las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa.	Humanos, materiales y tecnológicos.	Mensual
Elaboración de presupuestos.	Elaborar un presupuesto anual.	Humanos y tecnológicos	Anual
Implementación de indicadores de gestión.	Elaborar indicadores de gestión para evaluar de forma periódica los resultados obtenidos.	Humanos, materiales y tecnológicos.	3 meses
Implementación del modelo de gestión financiero propuesto.	Socializar el modelo de gestión financiera propuesto.	Humanos, materiales y tecnológicos.	3 meses
Capacitar el talento humano que labora en la empresa.	Programar capacitaciones para el talento humano que labora en la empresa.	Humanos, materiales y tecnológicos.	2 veces al año

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

3.5.5. Fase V. Control y evaluación

3.5.5.1. Plan de control y evaluación

Para realizar el control y evaluación, se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 18-3: Indicadores de gestión

Departamento	Nombre del indicador	Fórmula	Descripción
Comercial	Nivel de ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}} \times 100$	Mide el nivel de ventas alcanzado en un periodo determinado.
	Satisfacción de clientes	$\frac{\# \text{ Quejas y reclamos}}{\# \text{ Clientes atendidos}} \times 100$	Mide la satisfacción que tiene el cliente con el servicio ofrecido.
	Rotación de existencias	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Existencias}} \times 100$	Indica cuantas veces las existencias se han renovado en un determinado periodo.
	Oportunidad en el pago de proveedores	$\frac{\text{Fecha de pago a proveedores} - \text{Fecha de ratificación de la cuenta}}{\text{Total}} \times 100$	Verificación de oportunidad de pago a proveedores
	Despacho eficiente	$\frac{\# \text{ de pedidos despachados}}{\# \text{ total de pedidos}} \times 100$	Indica la cantidad de pedidos que se pudo entregar versus el total solicitado.
Administración	Efectividad de la administración	$\frac{\text{Ejecución real del presupuesto}}{\text{Total presupuesto}} \times 100$	Mide en que porcentaje se cumplió con el presupuesto presentado.

Realizado por: Cuyo, S. 2021.

CONCLUSIONES

- Mediante el análisis interno y externo realizado a la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. se pudo conocer que lleva aproximadamente 38 años en el mercado ya que arranco con sus actividades a inicios del año 1977. En el año 2018 inauguró su supermercado. Actualmente, ha definido su estructura organizacional, pues posee misión, visión y valores empresariales; sin embargo, aún no ha definido políticas, proceso y procedimientos para el adecuado desarrollo de las funciones de sus colaboradores; así también no evalúa de forma técnica sus estados financieros lo ha tenido un impacto en su liquidez. Por otra parte, no ha desarrollado una planificación financiera, limitando la gestión de sus recursos monetarios.
- Se estructuró un modelo de gestión financiera para la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA., el cual partió de una descripción de los aspectos generales de la empresa, se realizó un diagnostico económico y financiero a través de un análisis vertical, lo que permitió determinar que la empresa tienen una alto nivel de dependencia de sus inventarios para generar la liquides suficiente para pagar sus obligaciones corrientes, llama la atención también el cuantioso aumento de capital social que se realizó en el año 2019 y 2020, pues su saldo en el 2018 fue \$ 30,000.00 alcanzando un valor de \$ 510,141.00 en el 2020.
- Se elaboró un presupuesto de ingresos y gastos de efectivo con base a cédulas de trabajo para identificar de forma clara el flujo del efectivo que se genere en la empresa, lo que servirá de apoyo para una adecuada toma de decisiones, la proyección se realizó conforme el incremento histórico que la empresa ha presentado en los últimos 3 años.

RECOMENDACIONES

- Socializar con el talento humano que labora en la empresa las políticas, procesos y procedimientos propuestos para lograr una adecuada implementación de los mismos.
- La dirección de la empresa distribuidora comercial Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA. deben realizar una evaluación financiera aplicando un análisis vertical y horizontal para diagnosticar su situación económica-financiera que permita una adecuada toma de decisiones.
- Se recomienda elaborar un presupuesto anual para determinar los ingresos y egresos de efectivo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J., Chaparro, E., Ruiz, J., Hernández, M., Martínez, M., Estrada, C., & Sánchez, M. (2015). *Estudios de Competitividad Organizacional*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Andrade, P., Toscano, D., & Parrales, M. (2018). El estado de flujo de efectivo, herramienta de gestión para evaluar la capacidad de los administradores. *FADMI*, 2 (2), 11-16. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/fadmi/article/view/377/270>.
- Armijos, J., Narváez, C., Ormaza, J., & Erazo, J. (2018). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6 (1), 466-497. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
- Asturias Corporación Universitarias. (2020). *Introducción a los Presupuestos*. https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_financiera/unidad1_pdf1.pdf.
- Ayensa, A. (2017). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Ediciones Parainfo S.A.
- Barreto, N. (2020). Análisis dinanciero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>.
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. https://books.google.com.ec/books?id=DMC4DQAAQBAJ&dq=Estructura+de+un+modelo+de+gestion+empresarial&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Bernal, O. (2018). Pestrategica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>.
- Bucheli, S. (2018). *La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua*. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27461/1/457%20O.E..pdf>: (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato).
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3, 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6102848>.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3 (4), 220-232. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.

- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 83-102. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. México: McGraw Hill .
- Chonillo, C., & Sánchez, J. (2018). “*Modelo De Gestión Financiera Para Mejorar Rentabilidad De Un Restaurante Gourmet*”. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33369/1/TESIS%20MODELO%20DE%20GESTION%20FINANCIERA%20CHONILLO-SANCHEZ.pdf>: (Tesis de pregrado, UNiversidad de Guayaquil).
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=bRgAQAQBAJ&dq=etapas+de+la+planificacion+financiera&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- CINIIF. (2014). *Normas Internacionales de Información Financiera Características cualitativas de los Estados Financieros*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a5.pdf
- Córdoba, M. (2012). *elibro.net*. Obtenido de Gestión financiera: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69231?page=7>
- Córdoba, M. (2012). *elibro.net*. Obtenido de Gestión financiera: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69231?page=7>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. https://books.google.com.ec/books?id=_dvDDQAAQBAJ&dq=analisis+horizontal+y+vertical+de+los+estados+financieros&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Córdova, M. (2016). *Gestión Financiera*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.
- Criollo, A. (2018). *Modelo de gestión financiera de corto plazo para optimizar los recursos monetarios de la empresa AMBATOL CIA. LTDA. en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2017*. <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/8574/1/22T0445.pdf>: (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Echevarría, P. (2020). *Investigación en metodología*. https://books.google.com.ec/books?id=surwDwAAQBAJ&dq=que+es+la+investigaci%C3%B3n+anal%C3%ADtica&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Revista Dialnet*, 218-226, <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 217-226. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>.

- Erraez, M. E. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa BIOAGRO ubicada en la ciudad de Cuenca*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>: (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana).
- Espinoza, C., Peralta, M., & Pérez, M. (2018). La ética profesional en las finanzas. *Editorial UTMACH*, 14-38. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>.
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. https://books.google.es/books?id=PIYkEAAAQBAJ&dq=objetivo+del+análisis+financiero&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Gallardo, V., Villamar, D., & Paredes, J. (2018). La contabilidad y su contribución a la Gestión Financiera empresarial. *RO-SCIENCES: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2 (17), 23-30. <http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/167/216>.
- García, J., & Paredes, L. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. <https://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382037.pdf>.
- García, J., Duran, S., Cardeno, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38 (52), 16-29. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Giraldo, M. (2018). *Modelos de gestión empresarial : estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica.
- Gonzales, P. (2017). *Gestión de la Inversión y el Financiamiento: Herramientas para la toma de decisiones*. [Investment and Financing Management: Tools for decision making]. México: IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos).
- Gutiérrez, J. (2015). *Modelo financieros con excel*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/12/Modelos-Financieros.pdf>.
- Guzman, J. (2019). *Modelo de gestión financiera para la empresa TOTAL HOME, cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2020*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13652/1/22T0527.pdf>: (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Haro, A. (2017). *Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo*. España: Eudal.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Texto: Alcance de la investigación*. http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1.
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12 (1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>.
- Hurtado, J., Mancheno, M., Gamboa, J., & Ortiz, A. (2018). Gestión financiera en Tungurahua como paradigma en el liderazgo. *Polo del Conocimiento*, 3 (11), 61-69. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/778/978#>.
- Itaú, E. (2019). *Gestión Financiera*. Obtenido de https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/spanish/sustentabilidad/2019/08/Manual-gestion-financiera.pdf
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 16 (4), 272-283. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/300>.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex S.A.
- Lavalle, A. (2016). *Análisis financiero*. https://books.google.es/books?id=RuE2DAAAQBAJ&dq=objetivo+del+analisis+financiero&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- León de Álvarez, M. R., Racines, A., & González, M. (2020). *La planificación y control financiero de la empresa Retos y perspectiva*. Consejo de Publicaciones en Mérida,.
- Lomas, K. (2018). “*Modelo De Gestión Financiera Para La Empresa De Materiales Y Acabados De La Construcción “Madec”, De La Ciudad De Ibarra, Provincia De Imbabura*”. <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/185/1/Tesis%20final.pdf>: (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- López, O., Lara, D., Villacis, J., Hernández, H., & Carrión, Á. (2018). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la fundación cultural y educativa Ambato. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, [//www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/03/fundacion-cultural-ambato.html](http://www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/03/fundacion-cultural-ambato.html).
- Matamoras, Y., & Utra, M. (2015). La presupuestación basada en actividades: su efecto económico en la administración empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/presupuestacion.html>
- Mendiburu, J. (2019). Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de las mypes productoras de calzado en el distrito El Porvenir – Trujillo 2015. *Ciencia y Tecnología*, 15 (1), 49-58. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2292>.

- Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Revista de Investigación Sigma*, 5 (1), 8-28. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1202/857>.
- Morales, A. (2017). *Finanzas Corporativas*. http://fcaenlinea1.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/informatica/5/LI_1625_01126_A_finan%20corporativas.pdf.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. https://books.google.com.ec/books?id=SdvhBAAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Muñiz, L. (2014). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. España: Profit.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (1), 106-115. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397010.pdf>.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) . (2009). Para pequeñas y medianas entidades. NIIF para PYMES. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas I: Contabilidad, planeación y administración financiera*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=pLtzDgAAQBAJ&dq=objctivos+de+la+planeacion+financiera&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Núñez, M., Saca, G., Sarabia, G., & Esparza, F. (2018). La gestión financiera, instrumento de recaudación eficaz de ingresos por servicios municipales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/recaudacion-ingresos-municipales.html>.
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Revista de Ciencias Humanas*, 15, (45), 13-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>.
- Olivera, J. (2016). *Análisis de estados financieros*. https://books.google.es/books?id=Z7sQDQAAQBAJ&dq=objctivo+del+analisis+financiero&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Ortiz, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información*. https://books.google.com.ec/books?id=-TSjDwAAQBAJ&dq=Pronostico+financiero&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Ortiz, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. https://books.google.com.ec/books?id=lzWjDwAAQBAJ&dq=Pronostico+financiero&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Pacheco, C. (2015). *Presupuesto: Un enfoque gerencial*. Mexico: Instotuto Mexicano de Contadores Públicos.

- Peña, D., Cambal, J., Arévalo, M., & Chávez, A. (2019). Modelo de gestión financiero para la empresa Kratos constructora cía. Ltda. de la ciudad de Puyo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 58, 1-17. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1363/1705>.
- Peña, J. (2020). *Modelo de gestión financiera para la empresa PRODUALBA CIA. LTDA., cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13678/1/22T0541.pdf>: (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Pérez, S., & Pérez, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, 3(8), 563-578. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>.
- Ponce, J. (2016). *Plan de producción y presupuesto institucional*. Barcelona: Ediciones Parainfo.
- Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>.
- Ramírez, C. (2018). Los presupuestos, sus objetivos e importancia. *Revista Cultural UNILIBRE*, 73-84.
- Ramírez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 54-61. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=>.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Rodríguez, P. (2016). Gestión Financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 3(8) , 588-596. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833410>.
- Román, J. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. https://books.google.com.ec/books?id=scomDwAAQBAJ&dq=definicion+de+estados+financieros&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Sáenz, T. (2019). *Modelo de gestión financiera para incrementar la rentabilidad e inclusividad social en las pymes ubicadas en el centro comercial malecón 2000 de la ciudad de Guayaquil*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2997/1/TM-ULVR-0102.pdf>: (Tesis de posgrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil).
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos*. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/presupuesto.pdf>.
- Soto, C., Ramón, R., Solórzano, A., Sarmiento, C., & Mite, M. (2017). *Análisis de Estados Financieros*. Guayaquil: Compas.

- Soto, O., Sanabria, S., & Fajardo, M. (2018). Análisis de estados financieros. En G. F. Empresarial. Machala: Editorial UTMACH.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. https://books.google.es/books?id=TGHyCwAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+del+entorno+interno+y+externo&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Taípe, F., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12 (3), 160-166. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>.
- Verdezoto, M., Ramón, R., & Soto, C. (2018). Fundamentos de la gestión financiera. Editorial UTMACH.
- Vite, V. (2016). *Contabilidad general*. México: Editorial Digital UNID.
- Zújar, C., & Pallerola, J. (2015). *Gestión Financiera*. Obtenido de elibro.net: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62500?page=18>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información referente a las necesidades que existen en la empresa para diseñar un modelo de gestión financiera en la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Fecha:

Preguntas:

1. ¿En la empresa se fijan objetivos, planes estratégicos y financieros? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

2. ¿En la empresa se realiza proyecciones de los ingresos? ¿Cómo?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo se presupuesta los gastos operativos y financieros de la empresa?

.....
.....

.....
.....

4. *¿Las decisiones que se toman en la empresa se basan en un análisis financiero previo?*

.....
.....
.....

5. *¿Se aplica algún método técnico para medir la rentabilidad de la empresa? ¿Cuál?*

.....
.....
.....

6. *¿Conoce usted el nivel de rentabilidad económica y financiera que genera la empresa?*

.....
.....
.....

7. *¿Cuáles son los factores que influyen en la rentabilidad que ha generado la empresa?*

.....
.....
.....

8. *¿En la empresa se da seguimiento a los objetivos, planes estratégicos y financieros?
¿Con que frecuencia?*

.....
.....
.....

9. *¿Considera usted que un modelo de gestión financiera contribuiría a mejorar la gestión en la empresa?*

.....
.....
.....

ANEXO B: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Recopilar información referente a las necesidades que existen en la empresa para diseñar un modelo de gestión financiera en la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.

Marque una X según corresponda.

1. *¿Cuántos años es cliente de la empresa Bastidas Villacis BASVIMART CIA. LTDA.?*

Menos de 1 año _____

1 a 2 años _____

2 a 3 años _____

4 a más años _____

2. *¿Considera que la infraestructura de la empresa es la adecuada para brindarle un buen servicio?*

Sí _____

No _____

3. *¿Los productos son fáciles y rápidos de ubicar?*

Sí _____

No _____

4. *¿Considera qué los productos que comercializa la empresa son de calidad?*

Sí _____

No _____

5. *¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la empresa?*

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

Bimestralmente _____

Trimestralmente _____

6. *¿Considera usted que los precios de los productos son?*

Elevados _____

Accesibles _____

Bajos _____

7. *¿Cuándo usted se acerca a la empresa, encuentra todos los productos que requiere?*

Siempre _____

Casi siempre _____

A veces _____

Nunca _____

8. *¿Cuál es su forma de pago?*

Efectivo _____

Cheque _____

Tarjeta _____

Otra (especifique) _____

9. *¿Realiza compras a crédito?*

Sí _____

No _____

A veces _____

10. *¿Cuál es el plazo del crédito?*

15 días _____

30 días _____

45 días _____

60 días _____



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18 / 02 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Sandra Alicia Cuyo Vega
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniera en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo



05-05-2022
0837-DBRA-UTP-2022