



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
PARA LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS
SÁNCHEZ”, 2022. DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, PERÍODO 2022 - 2026.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

TATIANA PAULINA RAMOS BAYAS

Riobamba – Ecuador

2022



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

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
PARA LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS
SÁNCHEZ”, 2022. DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, PERÍODO 2022 - 2026.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: TATIANA PAULINA RAMOS BAYAS

DIRECTORA: ING. LILIANA ALEJANDRA FUNES SAMANIEGO

Riobamba – Ecuador

2022

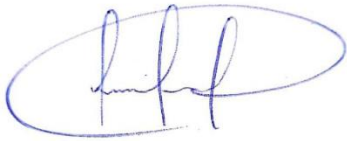
©2022, Tatiana Paulina Ramos Bayas

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

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

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

Riobamba, 25 de noviembre de 2022.



Tatiana Paulina Ramos Bayas

C.I: 180495709-8

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”, 2022. DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2022 - 2026.**, realizado por la señorita: **TATIANA PAULINA RAMOS BAYAS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-25
Ing. Liliana Alejandra Funes Samaniego DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-25
Ing. María Slusarczyk Antosz ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-25

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Jehová Dios por siempre estar a mi lado y jamás abandonarme por ser mi padre, mi amigo y mi Dios. A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quien me abrió las puertas para formar parte de la familia politécnica y siempre la llevaré en mi corazón de la cual me siento muy orgullosa de haberme formado parte, además de los docentes que fueron mi guía en el trascurso de mi vida estudiantil, que aportaron con sus conocimientos para mi formación. Finalmente, de todo corazón quiero agradecer a la empresa Casa Importaciones en especial al Sr, Carlos Sánchez y Luis Torres por brindarme la apertura para el desarrollo de mi trabajo de titulación y por su gran amistad, conocimiento y cordialidad.

Taty

DEDICATORIA

Quiero dedicar a toda mi familia en especial a mis padres Miguel Ramos y Martha Bayas quienes con su amor, paciencia y esfuerzo han contribuido en el cumplimiento de este gran sueño que hoy es una realidad, siendo pilares fundamentales e inspiración para seguir adelante, a mis hermanos por siempre apoyarme y darme fuerzas para no rendirme. El presente trabajo de titulación ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación el cual no hubiese sido posible su finalización sin el apoyo y cooperación de todas y cada una de las personas quienes me acompañaron en este recorrido.

Taty

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Delimitación del problema	4
1.3. Problema general de investigación	4
1.4. Problemas específicos de investigación	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
1.6. Justificación	5
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>	5
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3. <i>Justificación práctica</i>	6
1.7. Idea a defender	6
1.8. Variables	6
1.8.1. <i>Variable independiente</i>	6
1.8.2. <i>Variable dependiente</i>	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de investigación.....	7
2.2. Referencias teóricas	9
2.2.1. <i>Modelo</i>	9
2.2.2. <i>Gestión</i>	9

2.2.3.	<i>Modelo de gestión</i>	10
2.2.4.	<i>Modelo de gestión administrativa</i>	10
2.2.5.	<i>Proceso administrativo</i>	11
2.2.6.	<i>Planeación estratégica</i>	16
2.2.7.	<i>Modelo de gestión financiera</i>	21
2.2.8.	<i>Administración del capital de trabajo</i>	21
2.2.9.	<i>Herramientas financieras</i>	26
2.2.10.	<i>La rentabilidad</i>	33
2.2.11.	<i>Presupuestos</i>	36
2.2.12.	<i>Apalancamiento</i>	37
2.2.13.	<i>Estrategias financieras</i>	38
2.2.14.	<i>Políticas financieras</i>	39

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	41
3.1.	Enfoque de investigación	41
3.1.1.	<i>Cualitativo</i>	41
3.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	41
3.2.	Nivel de investigación	41
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	41
3.3.	Diseño de investigación	42
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente (no experimental, casi experimental, experimental)</i>	42
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo (transversal, longitudinal)</i>	42
3.4.	Tipo de estudio	43
3.4.1.	<i>Documental</i>	43
3.4.2.	<i>De campo</i>	43
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	43
3.5.1.	<i>Población</i>	43
3.5.2.	<i>Muestra</i>	44
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	45
3.6.1.	<i>Metodos</i>	45
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	46
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	46

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1.	Entrevista dirigida al gerente general de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.....	48
4.2.	Encuesta dirigida al personal administrativo - financiero de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.	52
4.3.	Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.	64

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	76
5.1.	Tema.....	76
5.1.1.	<i>Introducción</i>	76
5.1.2.	<i>Objetivo de la propuesta.....</i>	76
5.1.3.	<i>Estructura de la propuesta.....</i>	76

CONCLUSIONES.....	168
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	169
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Tipos de manuales.	14
Tabla 2-2:	Simbología de flujograma.	15
Tabla 3-2:	Políticas de capital de trabajo.	22
Tabla 4-2:	Factores de la gestión de las cuentas por cobrar.	24
Tabla 5-2:	Objetivos de la información financiera.	26
Tabla 6-2:	Cuentas principales del Balance General.	28
Tabla 7-2:	Indicadores de liquidez.	30
Tabla 8-2:	Indicadores de solvencia.	31
Tabla 9-2:	Indicadores de gestión o actividad.	32
Tabla 10-2:	Indicadores de rentabilidad.	33
Tabla 11-2:	Componentes del modelo DuPont.	35
Tabla 12-2:	Tipos de presupuestos.	37
Tabla 13-2:	Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero - 2.	39
Tabla 14-2:	Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero – 3.	40
Tabla 1-4:	Diagnóstico empresarial.	52
Tabla 2-4:	Constancia de la misión, visión y valores de la empresa.	53
Tabla 3-4:	Organigrama estructural de la empresa.	54
Tabla 4-4:	Manual de funciones empresarial.	55
Tabla 5-4:	Políticas empresariales.	56
Tabla 6-4:	Comunicación en diferentes áreas de la empresa.	57
Tabla 7-4:	Opinión de los colaboradores con la alta dirección.	58
Tabla 8-4:	Cambios administrativos financieros.	59
Tabla 9-4:	Aplicación de análisis financiero.	60
Tabla 10-4:	Creación de nuevas estrategias.	61
Tabla 11-4:	Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero.	62
Tabla 12-4:	Existencia un organización y manual de funciones.	64
Tabla 13-4:	Procesos eficientes de la empresa.	65
Tabla 14-4:	Funciones que conlleva un puesto de trabajo.	66
Tabla 15-4:	Comunicación entre parte operativa y administrativa.	67
Tabla 16-4:	Capacitación en el área de trabajo.	68
Tabla 17-4:	Equipamiento necesario para la seguridad laboral.	69
Tabla 18-4:	Opinión de los colaboradores con la alta dirección.	70
Tabla 19-4:	Motivación para cumplir las actividades empresariales.	71
Tabla 20-4:	Cambios de mejora en la empresa.	72

Tabla 21-4:	Nivel organizacional de la empresa.....	73
Tabla 22-4:	Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero.....	74
Tabla 1-5:	Estructura de la propuesta.....	77
Tabla 2-5:	Matriz MEFI.....	82
Tabla 3-5:	Matriz MEFE.....	83
Tabla 4-5:	Determinación de estrategias #1.....	85
Tabla 5-5:	Determinación de estrategias #2.....	86
Tabla 6-5:	Matriz evaluación de estrategias.....	87
Tabla 7-5:	Interrogante para el desarrollo de la misión.....	89
Tabla 8-5:	Interrogante para el desarrollo de la visión.....	90
Tabla 9-5:	Manual de funciones del gerente general.....	93
Tabla 10-5:	Manual de funciones de la secretaria.....	94
Tabla 11-5:	Manual de funciones del administrador.....	95
Tabla 12-5:	Manual de funciones del planificador de compra.....	96
Tabla 13-5:	Manual de funciones del despachador.....	97
Tabla 14-5:	Manual de funciones del bodeguero.....	98
Tabla 15-5:	Manual de funciones del gerente comercial.....	99
Tabla 16-5:	Manual de funciones del supervisor de ventas.....	100
Tabla 17-5:	Manual de funciones del asesor comercial.....	101
Tabla 18-5:	Manual de funciones del chofer.....	102
Tabla 19-5:	Manual de funciones del contador.....	103
Tabla 20-5:	Manual de funciones del auxiliar contable.....	104
Tabla 21-5:	Manual de función de jefe de recursos humanos.....	105
Tabla 22-5:	Manual de funciones del técnico de reparación y mantenimiento.....	106
Tabla 23-5:	Manual de procedimientos – servicio técnico.....	107
Tabla 24-5:	Manual de procedimientos – proceso de compra.....	108
Tabla 25-5:	Manual de procedimientos de creación de caja chica.....	109
Tabla 26-5:	Manual de procedimientos de creación de bancos.....	109
Tabla 27-5:	Manual de procedimientos de cuentas por cobrar.....	110
Tabla 28-5:	Manual de procedimientos de cuentas por pagar.....	110
Tabla 29-5:	Manual de procedimientos de nómina.....	111
Tabla 30-5:	Flujograma de procesos de servicio técnico.....	112
Tabla 31-5:	Flujograma de procesos de compras.....	113
Tabla 32-5:	Procedimiento de creación de caja chica.....	114
Tabla 33-5:	Procedimiento de creación de bancos.....	115
Tabla 34-5:	Procedimiento de cuentas por cobrar.....	116
Tabla 35-5:	Procedimiento de cuentas por pagar.....	117

Tabla 36-5: Procedimiento de nomina.....	118
Tabla 37-5: Políticas para el manejo de caja chica.....	119
Tabla 38-5: Políticas para el manejo de bancos.....	120
Tabla 39-5: Políticas para otorgación de crédito.....	121
Tabla 40-5: Políticas para el manejo de cuentas por cobrar.....	122
Tabla 41-5: Políticas para el manejo de cuentas por pagar.....	123
Tabla 42-5: Políticas para el manejo de nómina.....	124
Tabla 43-5: Plan de cuentas.....	125
Tabla 44-5: Estados financieros – balance general 2020-2021.....	128
Tabla 45-5: Estados financieros – estado de resultados 2020-2021.....	130
Tabla 46-5: Análisis Horizontal – Balance General 2020-2021.....	134
Tabla 47-5: Análisis Horizontal – Estado de Resultados 2020-2021.....	137
Tabla 48-5: Análisis Vertical - Balance General 2020-2021.....	140
Tabla 49-5: Análisis Vertical – Estado de Resultados 2020-2021.....	143
Tabla 50-5: Indicadores Financieros.....	145
Tabla 51-5: Crecimiento del sector de la construcción – Ecuador.....	153
Tabla 52-5: PEA-Tungurahua.....	154
Tabla 53-5: Evolución de las compras entre 2022-2026.....	154
Tabla 54-5: Evolución de las ventas entre 2022-2026.....	156
Tabla 55-5: Disminución Cuentas y Documentos por Cobrar entre 2022-2026.....	157
Tabla 56-5: Disminución Cuentas y Documentos por Pagar entre 2022-2026.....	158
Tabla 57-5: Crecimiento de los sueldos y salarios.....	159
Tabla 58-5: Proyección de sueldos y salarios.....	160
Tabla 59-5: Proyección de gastos administrativos.....	161
Tabla 60-5: Proyecciones Balance General.....	162
Tabla 61-5: Proyecciones - Estado de Pérdidas y Ganancias.....	164
Tabla 62-5: Proyecciones – Calculo de indicadores.....	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Diagnóstico empresarial.....	52
Gráfico 2-4:	Constancia de la misión, visión y valores de la empresa.....	53
Gráfico 3-4:	Organigrama estructural de la empresa.....	54
Gráfico 4-4:	Manual de funciones empresarial.....	55
Gráfico 5-4:	Políticas empresariales.....	56
Gráfico 6-4:	Comunicación en diferentes áreas de la empresa.....	57
Gráfico 7-4:	Opinión de los colaboradores con la alta dirección.....	58
Gráfico 8-4:	Cambios administrativos financieros.....	59
Gráfico 9-4:	Aplicación de análisis financiero.....	60
Gráfico 10-4:	Creación de nuevas estrategias.....	61
Gráfico 11-4:	Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero.....	62
Gráfico 12-4:	Existencia un organización y manual de funciones.....	64
Gráfico 13-4:	Procesos eficientes de la empresa.....	65
Gráfico 14-4:	Funciones que conlleva un puesto de trabajo.....	66
Gráfico 15-4:	Comunicación entre parte operativa y administrativa.....	67
Gráfico 16-4:	Capacitación en el área de trabajo.....	68
Gráfico 17-4:	Equipamiento necesario para la seguridad laboral.....	69
Gráfico 18-4:	Opinión de los colaboradores con la alta dirección.....	70
Gráfico 19-4:	Motivación para cumplir las actividades empresariales.....	71
Gráfico 20-4:	Cambios de mejora en la empresa.....	72
Gráfico 21-4:	Nivel organizacional de la empresa.....	73
Gráfico 22-4:	Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero.....	74
Gráfico 1-5:	Indicadores de Liquidez.....	146
Gráfico 2-5:	Indicadores de solvencia.....	147
Gráfico 3-5:	Indicadores de gestión #1.....	148
Gráfico 4-5:	Indicadores de gestión #2.....	149
Gráfico 5-5:	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont).....	150
Gráfico 6-5:	Margen Neto.....	151
Gráfico 7-5:	Margen Operacional.....	152
Gráfico 8-5:	Crecimiento del sector de la construcción – Ecuador.....	153
Gráfico 9-5:	PEA-Tungurahua.....	154
Gráfico 10-5:	Compras proyectadas.....	155
Gráfico 11-5:	Ventas proyectadas.....	156
Gráfico 12-5:	Cuentas y Documentos por Cobrar proyectadas.....	157

Gráfico 13-5: Cuentas y Documentos por Pagar proyectadas.....	158
Gráfico 14-5: Crecimiento de sueldos y salarios.	159
Gráfico 15-5: Proyección sueldos y salarios.....	160
Gráfico 16-5: Proyección de gastos administrativos.....	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Proceso administrativo.....	11
Figura 2-2:	Tipos de organización.....	12
Figura 3-2:	Proceso de dirección.....	16
Figura 4-2:	Ejes de la matriz FODA.....	17
Figura 5-2:	Estrategias básicas de la gestión del efectivo.....	23
Figura 6-2:	Tipos de rentabilidad.....	34
Figura 7-2:	El riesgo.....	36
Figura 8-2:	Tipos de apalancamiento.....	38
Figura 9-2:	Análisis FODA.....	81
Figura 1-5:	Localización.....	88
Figura 2-5:	Logo empresarial.....	89
Figura 3-5:	Misión empresarial.....	90
Figura 4-5:	Visión empresarial, 2022.....	91
Figura 5-5:	Valores empresariales, 2022.....	91
Figura 6-5:	Estructura organizacional empresarial.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO

ANEXO D: TRABAJO DE CAMPO

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo; Diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero para optimizar los recursos e incrementar el rendimiento de la empresa Casa Importaciones” Carlos Sánchez” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022-2026. Para el desarrollo del mismo se utilizó una metodología con un enfoque mixto, en el cual se establecen los enfoques cualitativo y cuantitativo, por lo que fue beneficioso combinarlos para conseguir información. Así también se estableció una investigación de campo debido a que implicó la participación directa de la empresa, pues se planteó una entrevista al gerente general de la empresa y un cuestionario dirigido a los colaboradores, encontrando resultados significativos, como; la inexistencia de un modelo de gestión administrativo financiero. Por otro lado, se analizó el entorno de la empresa a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un análisis DAFO, que permitió identificar estrategias dentro del estudio. Se concluye que los hallazgos encontrados permitieron plantear un modelo de gestión administrativo – financiero, el cual contiene una reestructuración basada en fases; Fase 1: Diagnóstico situacional de la empresa, Fase 2: Información general de la empresa. Fase 3: Gestión Administrativa y finalmente la Fase 4: la Gestión Financiera, todo lo indicado anteriormente permitirá a la empresa establecer componentes estratégicos que servirán de pilar para la construcción de una estructura empresarial que permita el logro de los objetivos. Finalmente se recomienda la aplicación del presente modelo de gestión administrativa y financiera, con el propósito de mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa para los próximos años.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <FODA>, <DAFO>, <CASA IMPORTACIONES>.



14-12-2022

2371-DBRA-UPT-2022

ABSTRACT

The present work has as objective; Design an administrative-financial management model to optimize resources and increase the performance of the company Casa Importaciones "Carlos Sánchez" of the Ambato canton, Tungurahua province, period 2022-2026. For its development, a methodology was obtained with a mixed approach, in which qualitative and quantitative approaches were established, so it was better to combine them to obtain information. Thus, a field investigation was also established because it involved the direct participation of the company, since an interview with the general manager of the company and a questionnaire addressed to the collaborators were proposed, finding significant results, such as; the non-existence of a financial administrative management model. On the other hand, the company's environment was analyzed through the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) and a SWOT analysis, which allowed the identification of strategies within the study. It is concluded that the findings found allowed to propose an administrative-financial management model, which contains a building based on phases; Phase 1: Situational diagnosis of the company, Phase 2: General information of the company. Phase 3: Administrative Management and finally Phase 4: Financial Management, all of the above will allow the company to establish strategic components that will serve as a pillar for the construction of a business structure that allows the achievement of the objectives. Finally, the application of this administrative and financial management model is recommended, with the purpose of improving the efficiency and profitability of the company for the coming years.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <PROFITABILITY>, <SWOT>, <SWOT>, <CASA IMPORTACIONES>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

En la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. ha medida de su crecimiento a lo largo de estos 7 años transcurridos se han generado necesidades que requieren ser solventadas oportunamente para hacer frente a su competencia, por lo cual resulta necesario aplicar estrategias que le permita mantenerse en el mercado, enfocado a maximizar sus utilidades y promover una estabilidad económica y financiera en la empresa, pues desde su creación sus decisión han sido tomadas empíricamente dando paso a múltiples problemas, es por ello que un modelo de gestión administrativo y financiero se convierte en una herramienta fundamental para mejorar su situación económica y financiera.

En atención a la problemática expuesta en el **Capítulo I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**, se desarrolla el planteamiento del problema, la delimitación, el problema general de investigación, los problemas específicos, objetivos tanto general como específicos, la justificación, idea a defender y por último las variables del estudio.

En el **Capítulo II: MARCO TEÓRICO**, se fundamenta la investigación en el marco teórico, con los respectivos antecedentes de investigación, y posteriormente las referencias teóricas de las variables de estudio.

En el **Capítulo III: METODOLOGÍA**, se inicia con el enfoque y las modalidades en las que se desarrolla la investigación, por consiguiente, se detalla la población de estudio que responderán a las interrogantes detalladas, así como también los métodos y técnicas e instrumentos de investigación a ser utilizadas en el transcurso del estudio.

En el **Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, el propósito de este análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo, buscando un significado más amplio a las respuestas, aquí juega un papel importante la población en estudio, porque es fundamental la sinceridad de las respuestas, porque ayuda a tomar decisiones acordes a la realidad.

En el **Capítulo V: PROPUESTA**, se concluye con un modelo de Gestión Administrativo y Financiero que le permitirá a la empresa dar solución al problema principal, con el objetivo de mejorar su situación económica y financiera promoviendo una cultura administrativa y financiera sana y transparente.

Finalmente se establece las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, en función al resultado arrojado durante todo el proceso de investigación. Así también se adjunta la Bibliografía

y los anexos respectivos de la investigación que fueron fundamentales en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. fue creada en el año 2015, y se dedica a la distribución y comercialización de máquinas y herramientas para el sector ferretero bajo, un convenio con Importadora GALA único proveedor, el cual autoriza la distribución exclusiva de la marca INGCO, contando solamente con un local ubicado en el cantón Ambato provincia de Tungurahua.

A lo largo de estos 7 años transcurridos desde su creación Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. ha venido abasteciendo productos de alta rotación y excelente calidad a precios accesibles, contribuyendo a generar nuevas fuentes de empleo. No obstante, a medida que ha crecido internamente tanto en el manejo administrativo como financiero, no logra responder a las necesidades actuales, debido al desconocimiento de un modelo de gestión administrativo – financiero, lo cual da apertura a múltiples problemas como:

El carecimiento de una filosofía empresarial, obstaculizando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, además de la inexistencia de políticas, por lo tanto, ocasiona una desorganización que afecta directamente a la actividad de la empresa. Las funciones que realizan los miembros de la empresa no se encuentran debidamente direccionados, lo que conlleva a que su responsabilidad encomendada se duplique, causando un inadecuado uso de los recursos. No cuenta con una estructura organizacional que determine la línea de reporte entre los cargos o puestos de trabajo existentes, lo que conduce a una desorientación en la posición que debe desempeñar cada miembro. En la actualidad no existen procesos definidos para el servicio técnico de maquinarias, de igual manera para el proceso de compras lo que conlleva a una ineficiencia en el cumplimiento de metas y propósitos empresariales reduciendo de esta manera el nivel en el desarrollo de las operaciones. Además, la empresa no realiza análisis financiero, aplicación de ratios, debido al desconocimiento de esta herramienta fundamental y oportuna para la toma de decisiones afectando directamente la situación empresarial al no dar los correctivos necesarios y oportunos para su mejoramiento. Con todo lo expuesto anteriormente se consideró necesario elaborar un modelo de gestión administrativo y financiero, que nos permita diagnosticar o medir los rendimientos tanto organizacionales como financieros. Debido a que no se puede mejorar sin antes medir, de esta manera nos permitirá plantear estrategias basadas en el mejoramiento empresarial que oriente a una toma de decisiones efectiva.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación Geográfica: El presente trabajo de investigación se realizará en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Loreto, en la avenida Bolivariana e Isidro Viteri en la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. para determinar las dificultades que enfrenta por carecer de un Modelo de gestión administrativa - financiera para el período 2022-2026.

Delimitación Cronológica: El presente trabajo de investigación se realizará en los meses de abril-agosto del 2022 período académico ordinario.

1.3. Problema general de investigación

- ¿Cómo el modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022 – 2026 aportará para la optimización de los recursos de la empresa?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Existen investigaciones empíricas referentes al modelo de gestión administrativo – financiero en la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. en relación al área administrativa y financiera?
- ¿Cuál será el impacto que tendrá la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. al aplicar el modelo de gestión administrativo financiero?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero para optimizar los recursos e incrementar el rendimiento de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022-2026.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Revisar bibliografía pertinente para la aplicación del marco teórico referencial para el modelo de gestión administrativo – financiero.
- Realizar un diagnóstico a través de la aplicación de encuestas y definición de una matriz FODA que permita conocer la situación actual de la empresa.
- Desarrollar el modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. período 2022-2026, el cual permite optimizar los recursos e incrementar los rendimientos.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

El presente trabajo de investigación justifica teóricamente por medio de información financiera principalmente basados en diferentes autores, trabajos realizados anteriormente, recolección de datos, páginas web, respecto a la temática planteada que brinde soporte al referencial teórico, siendo una guía para el diseño del modelo de gestión administrativa – financiero, respondiendo a las necesidades actuales de la empresa, por medio de la utilización de esta herramienta.

Por lo tanto, el diagnóstico será el punto de partida para detectar problemas referentes al endeudamiento, solvencia, gestión, liquidez que un estado financiero no permite evidenciar claramente, pero mediante un análisis financiero nos ayudará a tomar los correctivos necesarios y a tiempo para una mejor orientación sobre la toma de decisiones efectiva que impulse al crecimiento empresarial.

1.6.2. *Justificación metodológica*

Para el diseño del modelo de gestión administrativo – financiero se implementará técnicas, métodos inductivos – deductivo, herramientas de investigación, modalidades cualitativas – cuantitativas, de tal manera que la información sea clara, real, confiable, del trabajo de investigación, por ende, permita plantear estrategias y dar solución a los problemas existentes en la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..

1.6.3. Justificación práctica

El modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., ayudará directamente al propietario de la empresa que es el gerente general, y los beneficiarios indirectos que son los clientes internos, es decir todos sus colaboradores y sus clientes externos que son quienes adquieren los productos (clientela).

Como punto de partida analizaremos tanto los puntos de vista del gerente general en conjunto con sus colaboradores, el cual permita diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa siendo el principal referente para nuestra investigación, de tal forma que oriente a una efectiva toma de decisiones enfocadas en el mejoramiento empresarial, además de dinamizar la economía del sector.

1.7. Idea a defender

El modelo de gestión administrativo – financiero permitirá a la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022 – 2026 optimizar los recursos e incrementar los rendimientos.

1.8. Variables

1.8.1. Variable independiente

Modelo de gestión administrativo – financiero.

1.8.2. Variable dependiente

- **Variable dependiente 1:** Recursos
- **Variable dependiente 2:** Rendimientos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Mediante el presente trabajo de investigación que estará fundamentado en trabajos presentados con anterioridad enmarcados en el mismo ámbito que nos permita tener una antesala para el desarrollo de nuestro modelo de gestión administrativo-financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022. del cantón Ambato provincia de Tungurahua período 2022-2026 dedicadas a la distribución y comercialización de máquinas y herramientas para el sector ferretero, siendo distribuidor autorizado de la marca INGCO.

Trabajo de Titulación 1

Autor: Víctor Hugo Sinaluisa Sagba

Título: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMERCIALIZADORA DE PINTURAS AUTOCOLOR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa de pintura Autocolor de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el año 2017 (Sinaluisa, 2017).

Conclusión:

El análisis situacional de la comercializadora Autocolor permitió determinar que el área administrativa y financiera presentaba debilidades, mantenían una gestión de carácter empírica con inexistencia de manuales o guías para realizar los procesos o actividades de manera técnica y eficiente que permita a la entidad crecer y desarrollarse en el mercado (Sinaluisa, 2017).

Trabajo de Titulación 2

Autor: Jessica Judith Catagña Pilco

Título: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA EL HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros (Catagña, 2019).

Conclusión:

Se pudo evidenciar que no cuenta con una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional del Hospital no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido de forma empírica, además de no estar bien definido los niveles jerárquicos (Catagña, 2019).

Trabajo de Titulación 3

Autor: Rosa Elizabeth Macas Muso

Título: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA LA BAHÍA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la toma de decisiones en la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba (Macas, 2020).

Conclusión:

La gestión financiera es mayor mente empírica, porque no existe una planeación estratégica, los colaboradores quienes desconocen la visión, misión, valores organizacionales y objetivos empresariales (Macas, 2020).

Después de haber analizado los trabajos de titulación se pudo evidenciar de forma clara que empiezan por dar una pauta inicial mediante un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra cada una de las empresas permitiendo determinar las debilidades tanto administrativa como financiera, además se evidencia que en cada uno de los trabajos realizados las empresas se manejan de forma empírica, lo cual no les permitía alcanzar los objetivos propuestos de cada institución convirtiéndose en una desventaja en un mercado competitivo, por ende el desarrollo de los trabajos de investigación se enfocan en crear y dar los correctivos pertinentes en cada una de las áreas de trabajo, con el objetivo de mejorar los procesos y elevar la rentabilidad por medio de planteamiento de una filosofía empresarial óptima siendo una guía para el desarrollo de los procesos, seguido de la creación de políticas y estrategias que permitan cumplir con los objetivos de corto y largo planteados por las diferentes instituciones, por ende lo antes mencionada posibilita a la realización del presente trabajo de titulación de una forma óptima y adecuada.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Modelo

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2020).

Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2017, pág. 6).

Según Sesento (2017), menciona que un modelo puede definirse como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como una idea a seguir, el cual pretende indicar las características generales de la estructura del fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, como interactúan, además los aspectos teóricos permiten dar sustento del mismo permitiendo facilitar su comprensión.

Para Acevedo et al. (2017), un modelo puede definirse como una representación de un objetivo (el referente). Los referentes representados por los modelos pueden ser diversas entidades tales como objetos, fenómenos, procesos, ideas o sistemas.

En conclusión, el termino modelo puede ser definido como la representación de un contexto, que sirve como guía para explicar todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él, determinando así la realidad de la organización.

2.2.2. Gestión

Según Rementería (2018), la gestión es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de

intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo (Martínez R. , 2020, pág. 9).

El autor considera que la gestión es la correcta administración de los recursos humanos y económicos-financieros, encaminados a conseguir los objetivos de la organización, a través de dividir el trabajo entre las diferentes áreas de la organización y establecer responsabilidades entre sus integrantes y al mismo tiempo estos trabajen como un todo para cumplir con las metas establecidas.

2.2.3. *Modelo de gestión*

Un modelo de gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización (López R. , 2017).

Según Pérez (2018), un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El autor considera que un modelo de gestión es un bosquejo estratégico, bien estructurado y definido que permite mejorar la situación actual de la empresa mediante la aplicación de estrategias que van a permitir a la organización mejorar.

2.2.4. *Modelo de gestión administrativa*

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2016).

El modelo de gestión administrativos es un documento que evidencia en cualquier organización para proporcionar acatamiento a la filosofía corporativa enfocado a un progreso continuo de procesos continuos y sincronizados a fin de cumplir la eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las actividades ejecutadas o por ejecutar dentro de cada área de la organización (Guzman, 2019).

El autor considera que la gestión administrativa es la encargada de planear y organizar el trabajo en grupo en la organización, al mismo tiempo que direcciona todos los recursos para cumplir los objetivos de la empresa y controla cada una de las actividades que se realizan para lograr cumplir los objetivos, midiendo el desempeño de los colaboradores y la efectividad de los procesos planteados.

2.2.5. *Proceso administrativo*

El proceso administrativo en la organización va a permitir que se tenga claro, que se debe actividades deben llevarse a cabo en cada etapa, para logra un proceso administrativo eficaz y eficiente que permita tener una correcta gestión administrativa.

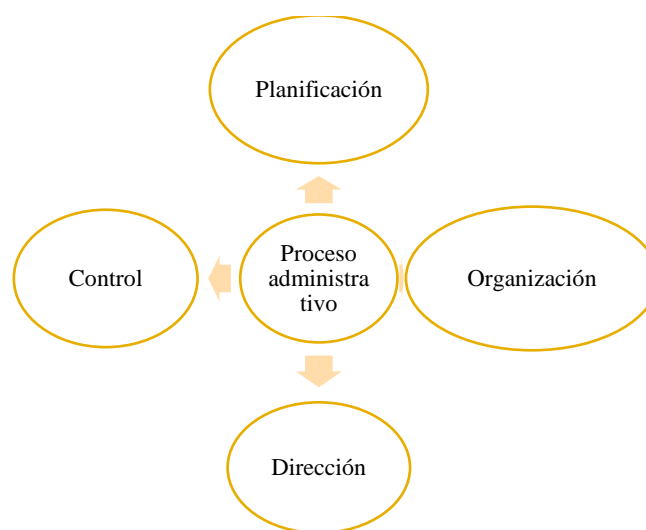


Figura 1-2: Proceso administrativo.
Fuente: Chiavenato, I. 2011.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.5.1. *Planificación*

La planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para

alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades (Cruz, 2013).

Para González. & Rodríguez (2020), menciona que la planeación es una función administrativa el cual determina de manera anticipa cuales son los objetivos que se debe alcanzar y como poder alcanzarlos, por ende, se trata de un modelo teórico para una acción futura.

2.2.5.2. Organización

La organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (González & Rodríguez, 2020, pág. 13).

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa” (Amadors, 2018, pág. 4).

Según Chiavenato (2011), menciona que existe seis tipos de organización y estos son:

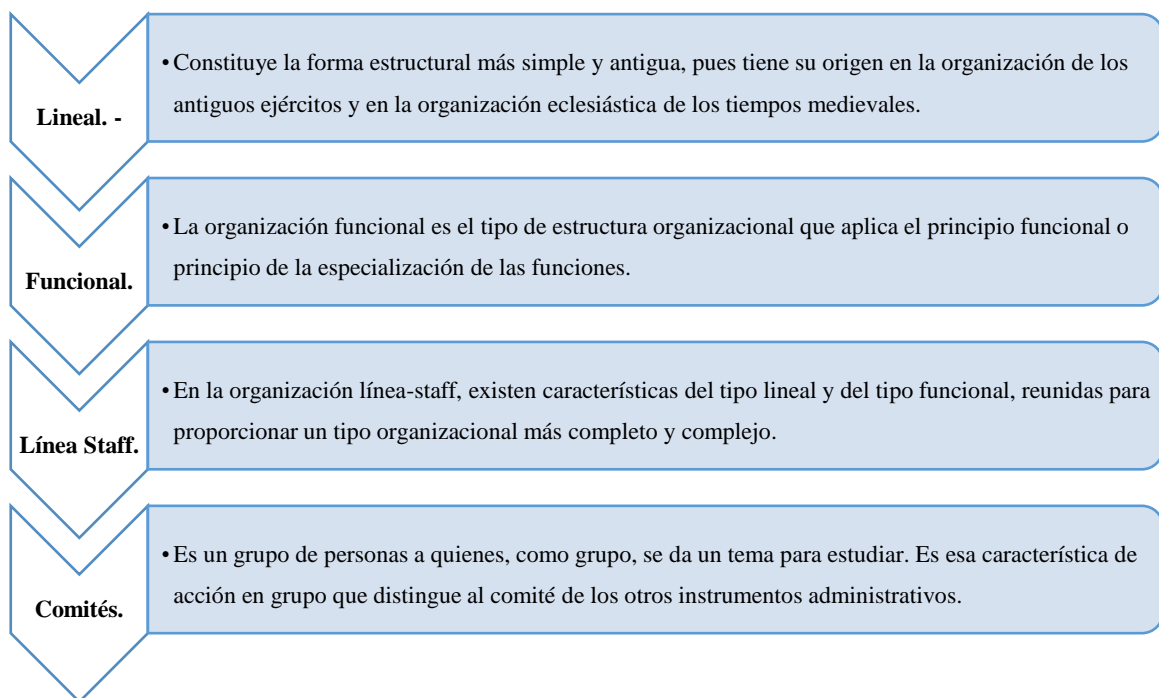


Figura 2-2: Tipos de organización.

Fuente: Chiavenato, I. 2011.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Esta organización va a permitir que los integrantes de la empresa identifiquen a quien tienen que reportar los resultados de su trabajo de acuerdo con el área en que se desempeñen.

- **Organigramas**

“Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta” (Münch, 2012). De acuerdo con Herrera (2012), los organigramas los podemos encontrar clasificados por su presentación:

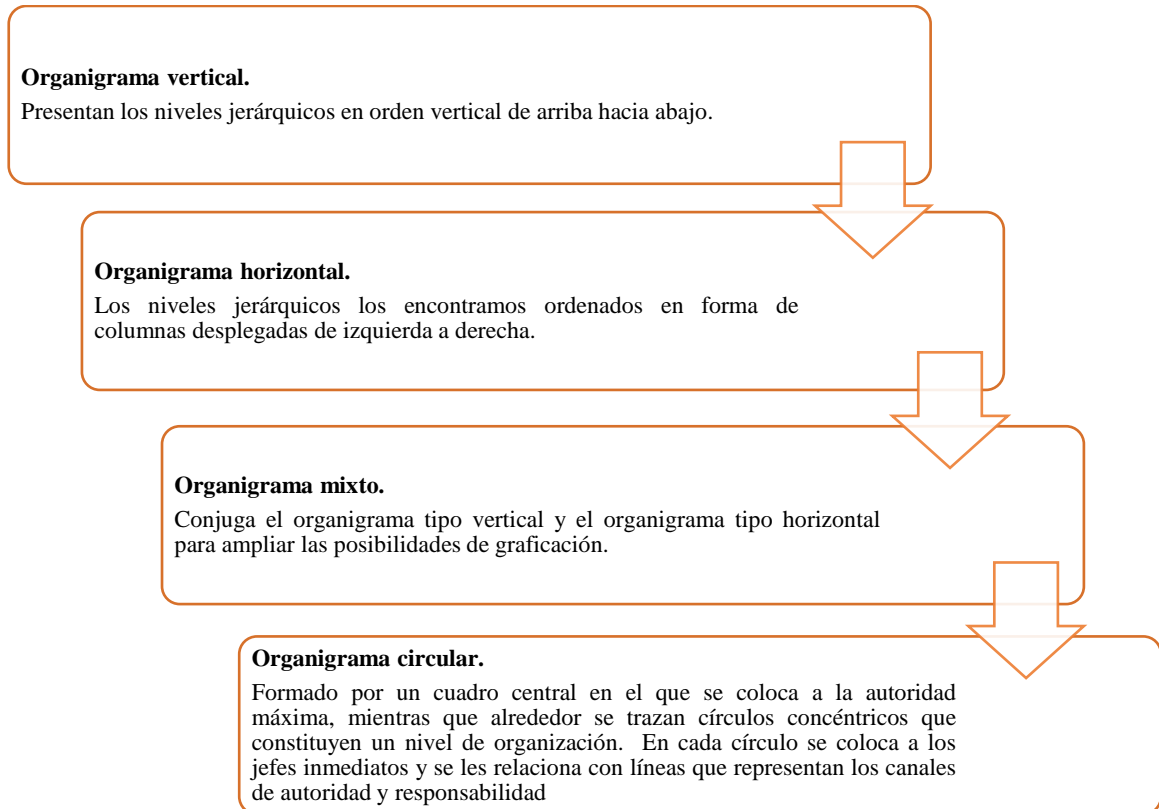


Figura 2-2: Clasificación de organigrama.

Fuente: (Herrera, 2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el organigrama vertical, debido al tamaño de la organización en que se realiza la investigación, es el que se considera más apropiado.

- **Manuales**

Para Munch (2012), son documentos detallados que contienen de forma ordenada y sistémica información acerca de la organización de la empresa. De acuerdo con Rodríguez (2018) hay diferentes tipos de manuales que pueden ser:

Tabla 1-2: Tipos de manuales.

Tipos de manuales	Definición
De organización.	Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización
De procedimientos	Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización
De políticas	También conocidos como normas estas manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización
De ventas	Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
De producción	Elementos de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
De finanzas	Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
De operación	Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializados o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

Fuente: Rodríguez, (2018).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

El autor considera que para el desarrollo de esta investigación se emplearan manuales de procedimientos y de puestos de trabajo, que son los que se requiere la organización actualmente.

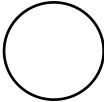
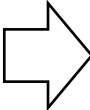
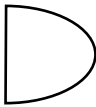

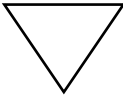
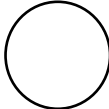
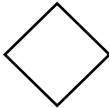
- **Diagrama de flujo**

“Un diagrama de flujo es la representación lógica y ordenada de las tareas o actividades que se van a realizar dentro de la organización, las mismas que van relacionadas entre sí y orientadas a un fin común haciendo más eficiente” (González & Rodríguez, 2020, pág. 17).

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa” (Manene, 2017).

Para una mayor comprensión de los procesos que se pretenden establecer claramente en los manuales de procedimientos se aplicara junto a estos diagramas de flujos que expliquen cada uno de los procesos de la empresa.

Tabla 2-2: Simbología de flujograma.

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se modifican las características de ese algo. Actividad que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso
Traslado o transporte		Son actos de mover de un lugar a otro. Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
Espera o Demora		Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. Tiempo de espera de las personas o de información, retrasos no programados.
Verificación o inspección		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
Archivo o almacenamiento		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.
Corrección		Actividades, innecesarias y repetitivas de la operación.
Decisión		Toma de decisiones entre las alternativas.

Fuente: Velastegui (2017).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.5.3. Dirección

Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Velastegui, 2017).

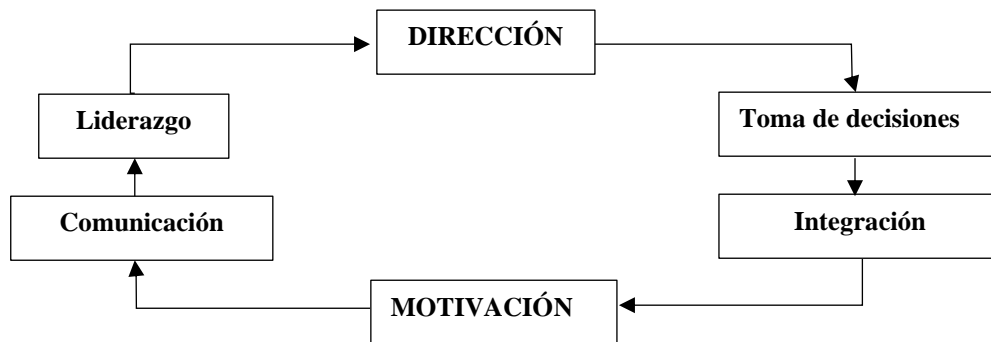


Figura 3-2: Proceso de dirección.

Fuente: Münch, L. (2006).

Para Munch (2012), “la dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo”.

2.2.5.4. Control

El control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (González & Rodríguez, 2020, pág. 17).

“Es el establecimiento de estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (Velasategui, 2017).

El control en la empresa se llevará a cabo mediante la presentación de informes económicos-financieros mensuales en base a los datos que arroje el sistema contable de la organización y el control administrativo se llevará a cabo mediante los recibos de servicio técnico.

2.2.6. Planeación estratégica

Para Chiavenato & Sapiro, (2017), “Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”.

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (Fred, 2018).

2.2.6.1. Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el cual permite analizar elementos internos o externos de una empresa siendo de esta forma una herramienta que consiente conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, aprobando de esta manera lograr un diagnóstico preciso que admita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Rodríguez, 2018).

Para Riquelme (2017), “El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa”.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

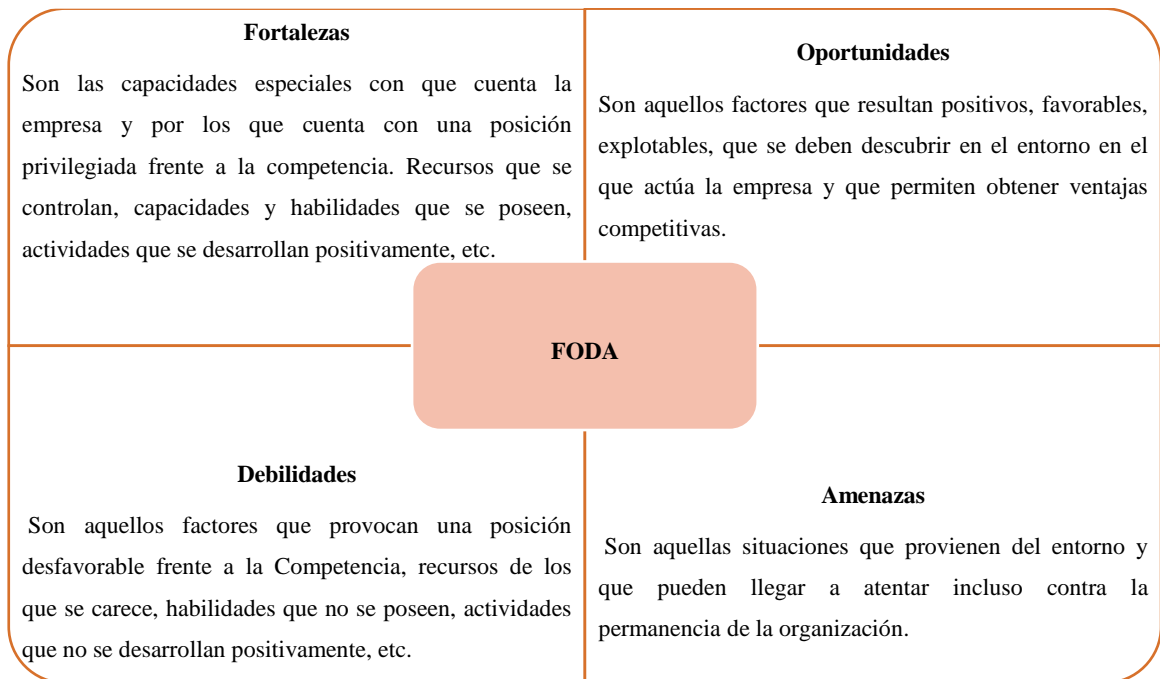


Figura 4-2: Ejes de la matriz FODA.

Fuente: Rodríguez, (2018).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.6.2. *Visión*

“Situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla” (Rojas, 2017). Por otro lado, los autores Hernández & López, (2017), la visión es una imagen realista para la empresa una condición que induce a las personas a asumir compromisos y alcanzar sus metas que visualiza en un estado futuro.

2.2.6.3. *Misión*

“Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares” (Torres, 2018, pág. 45). Es importante indicar que la visión es la imagen mental que nos construimos cuando miramos mentalmente más allá de nuestra realidad presente. Implica una consideración hacia el futuro y una perspectiva mucho más amplia (Callejas & Máñez, 2018).

Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propiedades esenciales tienen estos productos, etc. La misión sirve especialmente de marco para las estrategias del output que se tratan más adelante (Britos, 2018).

2.2.6.4. *Valores*

Ideales bastante estables que influyen en la naturaleza del comportamiento permitiendo formar a la población (Luna, 2018).

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento a través de propuestas sociales que le permiten sobrevivir y llegar a cumplir con los objetivos (Valbuena, Morillo, & Salas, 2006).

Los valores se definen como principios o creencias relacionados con los objetivos organizativos deseados, que guían la vida de la organización y quedan al servicio de los intereses personales, colectivos o mixtos. (Rueda et al., 2016).

2.2.6.5. Objetivos y metas

Para Arce Burgoa (2010), los objetivos de toda organización económica tienen por lo menos tres enfoques generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres “voluntades organizacionales” independientes de las voluntades de los ejecutivos.

De acuerdo con Revista Estudios Gerenciales (2000), las metas están asociadas con un desempeño individual o colectivo, mejorado esto se moviliza el esfuerzo, dirige la atención y estimula la persistencia y el desarrollo de las estrategias.

Los objetivos, en tanto no se expresen en términos de metas, pueden significar valores, o sea pautas de conducta. Las metas son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas/acumulativas (monetarias y no monetarias), así como referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto.

2.2.6.6. Políticas

La política empresarial se encarga de buscar los planteamientos en torno a las situaciones de decisión. Debe orientar, en los más diversos niveles de abstracción, su actividad a describir y aclarar los procesos de decisión, sus componentes, sus interdependencias y su combinación óptima. Lo que es de esperarse es, pues, planteamientos teóricos que sirvan de base para configurar adecuadamente cada situación de decisión (Dulce & Illera, 2015).

2.2.6.7. Estrategias

La estrategia adoptada presenta la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelva puramente técnica (Francès, 2017).

Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos.

Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre "cuestiones estratégicas claves", en donde la elección de uno u otro curso de acción habrán de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias cabe distinguir:

- Las del output (elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.)
- Las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento) (Fred, 2018).

Concepto unificado de estrategia, según el cual es:

- Un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, recogido en un plan.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización: Corporación, negocio y área funcional.
- Selecciona los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad y donde debería estar en el futuro.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo a las unidades y amenazas del entorno de la empresa y a las fuerzas y debilidades internas.
- Define la clase de organización económica y humana que la empresa es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende ofrecer a sus "Stakeholders" o grupos de interés con los e se relaciona (Fred, 2018).

2.2.6.8. Formulación de estrategias

Es el proceso en el que se definen las estrategias que permitan alcanzar los objetivos definidos, teniendo en cuenta la situación externa e interna (Fred, 2018). En fin, el establecer estrategias nos permite lograr objetivos y como conseguir la misión establecida en una organización. “Al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno” (Luna, 2018, pág. 53).

2.2.6.9. Implementación de estrategias

Son las actividades directivas encaminadas a desarrollar y realizar las estrategias definidas (Fred, 2018).

2.2.7. Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera es una herramienta diseñada para resolver o minimizar un problema de gestión mediante la simulación del dominio y la relación de una secuencia de restricciones específicas a partir de una secuencia de premisas (Martínez J. , 2016).

Acorde a la información obtenida del modelo de gestión financiera, se puede decir que, permite gestionar adecuadamente la situación económica y financiera mediante diagnósticos y predicciones que permita mantener información actualizada para la toma de decisiones a fin de dotar recursos suficientes para las áreas operativas de la empresa.

2.2.7.1. Propósito del modelo de gestión financiera

El propósito de la gestión financiera en la organización es apoyar y financiar su crecimiento rentable interviniendo su riesgo, percibe la formulación de objetivos específicos (Peñañiel, 2020). El propósito de esta herramienta es realizar una evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos (Arias, 2012).

Por otro lado, el propósito del modelo de gestión financiera es de mantener una información actualizada tanto económica como financiera a fin de conocer los riesgos que se presenten en una empresa. Finalmente, lo que se busca es mitigar la incertidumbre de un futuro incierto.

2.2.8. Administración del capital de trabajo

Según Reyes & Guerrero (2017), argumenta que el fondo de maniobra es el importe necesario de recursos circulantes para operar en un período futuro, el capital de trabajo es la inversión en los niveles de activo circulante en una fecha de cierre contable.

De tal forma, que la administración de capital de trabajo maneja cada uno de los elementos de los activos y pasivos circulantes, basándose en la correcta gestión de dichos componentes, manteniendo información actualizada de los movimientos de todas las cuentas de los estados financieros.

2.2.8.1. Políticas de capital de trabajo

Acorde a Serna (2012), menciona: Las políticas del capital de trabajo están asociadas a las decisiones que toman los directivos de las finanzas, en relación con los niveles de activos y pasivos corrientes, que se fijan para realizar las operaciones de la empresa. Estos niveles tienen un impacto directo en el binomio riesgo-rentabilidad empresarial.

Se puede concluir que las políticas de capital de trabajo son medidas con la cual, la empresa podrá hacer frente a los problemas que se presenten en el futuro. Identificando las eventualidades que perjudican la situación financiera de la empresa, la cual, dota de soluciones con métodos que permitan sobresalir de esos inconvenientes y así buscar solventar y fortalecer la rentabilidad de la empresa.

Las políticas de capital de trabajo hacen referencia a:

Tabla 3-2: Políticas de capital de trabajo

Políticas de capital de trabajo	
Reestructuración de activos	Vendiendo activos no corrientes y así, contar con mayor cantidad de activos corrientes para poder hacer frente a los pasivos corrientes.
Refinanciación de pasivos	Renegociando las deudas a corto plazo y extender el plazo de pago, incrementando el pasivo no corriente y de esta manera, reduce las deudas a corto plazo sin modificar el activo corriente.
Aporte de accionistas	Con un aporte de capital por parte de los accionistas o reinversión de utilidades, lo que permitiría incrementar el activo corriente y el patrimonio neto.
Reducción del plazo de cobranzas	Reduciendo los días de las cuentas por cobrar y la empresa recauda el dinero con mayor rapidez.
Ampliación del plazo de pago	Ampliando los días de las cuentas por pagar, requiriendo menor capital de trabajo, porque tendrá mayor disponibilidad de efectivo.

Fuente: (Serna, 2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.8.2. Gestión del efectivo

Según Zafra (2017), la gestión del efectivo consiste en colocar el dinero de la empresa en instalaciones que garanticen una disponibilidad adecuada para la financiación regular de las operaciones de la empresa y la provisión de ingresos financieros.

La gestión del efectivo es de disponer del dinero necesario para desarrollar las actividades del negocio (pagos a proveedores, personal, deudas financieras e impuestos). Ello se consigue

mediante un control continuo, bajo un enfoque previsional, de los movimientos dinerarios, realizados o futuros, combinado habitualmente con el uso de financiación bancaria.

Se argumenta que la gestión del efectivo son controles que se realizan a los ingresos de las actividades que opera la empresa, la cual posibilita a que la organización disponga de fondos para pagos de deuda o reinversiones en la misma empresa.

La actividad de tesorería juega un papel fundamental en la administración, eficiente de los recursos financieros. El departamento de Tesorería de una empresa abarca áreas tales como:

- **Presupuesto**, que es la parte de la tesorería encargada de la proyección del efectivo, así como la distribución adecuada de los mismos.
- **La gestión de circulante**, que abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó.
- **La gestión de la liquidez**, que incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y la gestión de compras y pagos a proveedores, donde es importante la determinación del saldo óptimo de efectivo (Zafra, 2017, pág. 1).

Las estrategias básicas que deberán seguir las empresas en lo referente a la gestión del efectivo son las siguientes:

Cubrir las cuentas por pagar

Lo más tarde posible sin ganar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable.

Utilizar el inventario

Lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.

Cobrar las cuentas pendientes

Lo más rápido posible, sin perder ventas futuras. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo.

Figura 5-2: Estrategias básicas de la gestión del efectivo.

Fuente: (Córdova, 2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Según el autor Córdova (2012), cita que el flujo de caja es el movimiento del efectivo en las operaciones del negocio, teniendo en cuenta que:

- Es una herramienta de gestión empresarial (decisión y acción).
- Tiene un acumulado real y una proyección.
- Mide capacidad de pago de una empresa.
- Alerta necesidades de financiamiento.
- Registra los ingresos y egresos de efectivo, relegando movimientos de operaciones, inversiones y financiamiento.

2.2.8.3. Gestión de cobranzas

Según Portas (2017), define: “La Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa”.

Se puede concluir, la gestión de cobranzas o cuentas y documentos por cobrar es donde se mantiene colocada el dinero de las ventas a crédito, por lo cual, al momento de hacerse efectivo el crédito permite a la empresa obtener más ingresos y con ello realizar más inversiones en la empresa.

a) Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar

Según el autor Córdova (2012), una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores:

Tabla 4-2: Factores de la gestión de las cuentas por cobrar.

Factores	Definición
Nivel de ventas	Al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.
Tipo de clientes	Más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.
Riesgo crediticio	Calificar el riesgo que es extender su línea de crédito a sus actuales clientes.
Política de incobrabilidad	Las políticas ante la existencia de deudores morosos o incobrables.
Plazo de cobranza	Relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción.

Fuente: Córdova (2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

b) Políticas de créditos y cobranzas

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Los procedimientos básicos de cobro que, en el orden normalmente, siguen las empresas son:

- Cartas.
- Llamadas telefónicas.
- Utilización de agencias de cobros.
- Cobro judicial.

2.2.8.4. Gestión de inventarios

Para Jay & Barry (2019), se refiere a éste señalando: “Inventario es cualquier recurso almacenado que se emplea para satisfacer una necesidad corriente o futura”.

Según González (2017), el control de inventarios es una herramienta primordial en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.

Por otro lado, el control de inventarios posibilita a la empresa en tener contabilizado las existencias en el almacén, así como el lugar, características, estado para las futuras ventas, mismos que permiten a la empresa detectar que mercaderías son las que tienen y las que no tienen rotaciones seguidas.

2.2.8.5. Gestión de los pasivos

El concepto de gestión de pasivos son aquellas carteras o fondos creados con la finalidad de obtener una rentabilidad fija en un período determinado o bien una participación en la rentabilidad de un Índice (Mascareñas, 2017).

Se puede decir, que cuanto más tiempo retenga la empresa el efectivo destinado para el pago de sus cuentas, mayor será el tiempo en que podrá usar esos fondos para sus propios propósitos, lo más conveniente en estas estrategias es cubrir las obligaciones de corto plazo y retener por más tiempo las obligaciones a largo plazo que lo conlleva a que la empresa incremente la rentabilidad.

2.2.9. Herramientas financieras

Para la gestión financiera se debe acudir a herramientas financieras para poder llevar correctamente la administración de los negocios o recursos económicos. Estas herramientas son aplicables en las operaciones comerciales, industriales y de servicios, entre otros. (Groppelli, 2000). Estas ofrecen estructura, información y recursos para sus decisiones y de esta manera reducir la incertidumbre financiera.

Se puede argumentar que las herramientas financieras son esenciales para llevar el control económico y financiero de la empresa, ya que permite identificar la realidad por la que está pasando la empresa.

2.2.9.1. Información financiera

La información financiera es la que produce la contabilidad, indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, lo cual, procesa para uso de la gerencia y personas que trabajan en ella. La información financiera es un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cuál es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa (Bonilla, 2016). Se puede decir, que la información financiera es un libro en el cual se encuentra todo tipo de información económica y financiera para el análisis, interpretación y evaluación del mismo para la posterior toma de decisiones.

a) Objetivos de la información financiera

Según el autor Bonilla (2016), indica que los objetivos de la información financiera son:

Tabla 5-2: Objetivos de la información financiera.

Objetivos de la información financiera	
La información financiera debe transmitir datos que satisfaga el usuario:	La información financiera permite al usuario formarse un juicio sobre:
<ul style="list-style-type: none">• Tomar decisiones de inversión y crédito. Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa.• Evaluar el rendimiento de los recursos financieros del negocio.• Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración.	<ul style="list-style-type: none">• El nivel de rentabilidad.• La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez.• La capacidad financiera de crecimiento.• El Flujo de fondos.

Fuente: Bonilla, (2016).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Se puede decir, el contenido de la información financiera permite llegar a un juicio. Donde se encuentran todo tipo de información que el lector o la empresa requiera para el análisis y toma de decisiones sobre el tema.

b) Características de la Información Financiera

Las características deseables de la información financiera según Bonilla (2016) están relacionadas con:

- La utilidad, ya que es significativo, relevante, veraz, comparable y oportuno.
- La confiabilidad, objetivo y verificable.
- La provisionalidad, determinar la información, que corresponde a cada período contable.

2.2.9.2. Estados financieros

Los Estados Financieros: Son informes contables elaborados según los principios y técnicas de la contabilidad, mediante los cuales se reflejan aspectos fundamentales de la actividad económica de la empresa tales como el movimiento del efectivo, las corrientes del efectivo de ingresos y gastos, así como los cambios de forma y magnitud del patrimonio (Rodríguez, 2017).

Según Córdova (2012), argumenta que los estados financieros presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

Acorde a las definiciones anteriores se puede concluir que los estados financieros presentan la situación económica y financiera de una empresa y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado, generalmente de un año. Las mismas también, permiten conocer los movimientos de cada una de las cuentas y el comportamiento de las mismas, permitiendo generar información clara y concisa para que la alta dirección pueda tomar decisiones acertadas en beneficio de la institución.

a) Principales componentes de los Estados Financieros

Balance General: Según Munch (2012), es el estado que muestra la posición Financiera de la empresa a una fecha determinada:

Tabla 6-2: Cuentas principales del Balance General

Cuentas	Definición
El activo	Muestra los bienes o derecho de la empresa. El activo incluye el inmovilizado, es decir, los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización y el circulante que comprende la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías.
El pasivo	Muestra las obligaciones que originan la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo plazo, que son las obligaciones ajenas a un plazo mayor de un año y el pasivo a corto plazo o pasivo circulante que son las obligaciones ajenas a un plazo menor de un año.
El patrimonio	Que comprende a los recursos propios o fondos de la sociedad contenidos en el capital social y las reservas.

Fuente: Munch (2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Se puede argumentar que en el balance general está reflejado por los bienes que dispone la empresa ya sean estas propias o ajenas, mismas que permiten a la empresa desarrollar las actividades operativas.

Estados de Resultados: “Es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos incurridos en la empresa” (Bradford, Westerfield, & Ross, 2017, pág. 291).

Para concluir, los estados de resultados reflejan los resultados que la empresa ha generado luego de realizar los respectivos gastos y costos, generando ingresos para la empresa.

El Estado de Cambios en el Patrimonio: “Es el informe financiero que presenta el movimiento de las distintas cuentas integrantes del patrimonio de la empresa, ocurrido durante un período contable, como un aumento o disminución” (Bradford, Westerfield, & Ross, 2017, pág. 292).

Se puede apreciar, que los estados de cambios en el patrimonio son informes financieros que proporciona información de comportamientos del patrimonio de la empresa.

Estado de Flujos de Efectivo: Según Estupiñán (2017) “los flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al final de un período, mediante la discriminación del efectivo recibido o generado y pagado o utilizado dentro de una administración financiera”.

Se puede expresar que, el flujo neto efectivo es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, que permite a la empresa conocer los movimientos de los fondos con los que dispone.

2.2.9.3. *Análisis financiero*

Según Estupiñán (2017), análisis financiero “es una evaluación del desempeño financiero de una empresa en el pasado y de sus perspectivas futuras. Tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad del capital invertido”.

Se obtiene que el análisis de estados financieros son proceso de evaluación de la posición financiera, presente y pasada, los resultados de las operaciones de una empresa, para identificar la realidad por la que atraviesa la misma.

Objetivos del Análisis Financiero

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Incrementar la productividad del trabajo.
- Ser eficientes en la utilización de los recursos financieros.
- Proyectarse en un futuro de corto, mediano y largo plazo, para poder lograr los objetivos y metas de la empresa.

2.2.9.4. *Indicadores financieros*

Besley (2017), menciona que indicadores financieros son “un indicador financiero es una relación entre cifras extraídas de los estados financieros y demás informes contables de una empresa con el propósito de reflejar objetivamente el comportamiento de la misma, con la finalidad de comparar con algún nivel de referencia”.

Se considera que los indicadores o razones financieros permiten realizar análisis de los estados financieros haciendo comparación cuenta por cuenta para determinar el comportamiento de los mismos, para planear las acciones que influirán en el curso futuro acontecimientos.

a) Indicador de liquidez

Gitman & Zutte (2016), afirman que “La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que están llegando a su vencimiento”.

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen, se refieren no solamente a las finanzas

totales de la empresa, si no a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes (Guajardo, 2016, pág. 103).

Acorde los conceptos, se puede concluir que los indicadores de liquidez permiten conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos que esta tiene, normalmente son a corto plazo.

Los indicadores de liquidez se representan en la tabla 7-2

Tabla 7-2: Indicadores de liquidez.

Indicador	Fórmula	Concepto
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Constituye los recursos reales con los cuales cuenta la empresa para cancelar su pasivo a corto plazo, mide la capacidad de la empresa en cuanto al pago oportuno de sus deudas.
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$	Determina los recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, pero sin depender de sus inventarios.

Fuente: (Baena, 2017, pág. 125).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

b) Indicador de Solvencia

Según Ortiz (2017), indicador de solvencia tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que corre los mismos, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Se concluye que los indicadores sirven para identificar el riesgo que asumen los acreedores, los altos índices de endeudamiento pueden ser aceptados cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es mayor al costo promedio del financiamiento.

Los indicadores de solvencia son las siguientes:

Tabla 8-2: Indicadores de solvencia.

Indicadores	Fórmula	Concepto
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Indica la razón que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores.
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$	Indica el número de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.
Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio (Utilidad Antes de Imp. y Int.)} \times \text{Activo Total}}$	El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2019).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

c) Indicador de Gestión o Actividad

Ortiz (2017), menciona que un indicador de gestión “es una razón financiera más dinámica porque considera información tanto del Balance General como del Estado de Resultados, se calcula dividiendo el valor total de las ventas netas por valor el valor promedio de las cuentas por cobrar”.

Se puede decir que los indicadores de gestión tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. Indicadores de gestión o actividad que se utilizan son las siguientes:

Tabla 9-2: Indicadores de gestión o actividad.

Indicadores	Fórmula	Concepto
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.
Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijos}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Determina si empresa utiliza sus activos para generar ventas.
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.
Período Medio de Cobranza	$\frac{\text{Ctas. y Doc. x Cobrar} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera. Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
Período Medio de Pago	$\frac{\text{Ctas. y Doc. x Pagar} \times 365 \text{ días}}{\text{Inventarios}}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.
Imp. Gastos Admón. y Ventas	$\frac{\text{Gastos Admón. y Ventas}}{\text{Ventas}}$	Relación de ventas con la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.
Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

Fuente: (Baena, 2017, pág. 137).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

d) Indicador de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados como de rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Se concluye que los indicadores de rentabilidad evalúan las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Principales indicadores de la rentabilidad:

Tabla 10-2: Indicadores de rentabilidad.

Indicadores	Fórmula	Concepto
(DuPont)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, ya sea con deuda o patrimonio.
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Mide la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta.
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Margen Neto}}{\text{Utilidad Neta}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$	Mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: (Baena, 2017, pág. 181).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.10. La rentabilidad

Según Pérez & Gardey (2015), define la rentabilidad “como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión”.

Acorde a lo que indica Sánchez (2016), la Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de

obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo

Se puede decir que la rentabilidad es la capacidad de generar beneficios para la empresa luego de realizar una inversión, también, son ganancias económicas que obtiene la empresa mediante la utilización de determinados recursos como materiales, humanos y financieros con la finalidad de obtener ganancias. (Sánchez J. , 2016, pág. 2) menciona los tipos de rentabilidad:

2.2.10.1. Tipos de rentabilidad

Según Pérez & Gardey (2015), los tipos de rentabilidad son los siguientes:

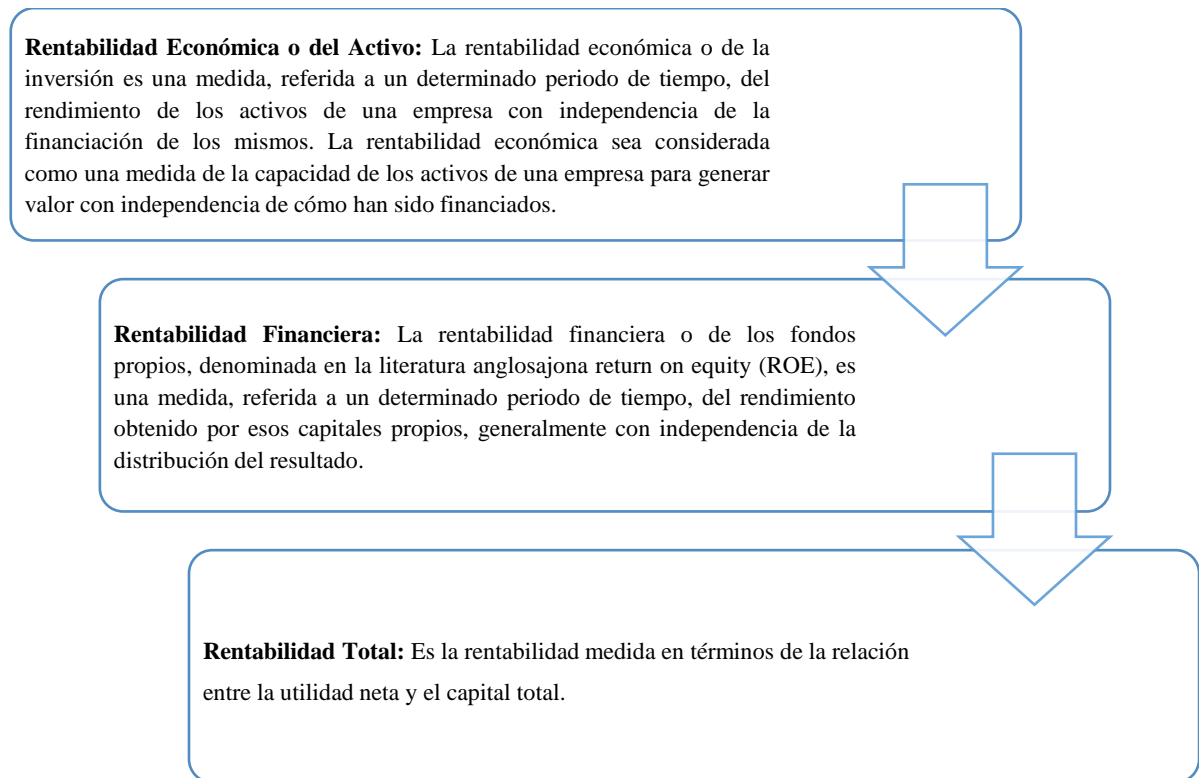


Figura 6-2: Tipos de rentabilidad.

Fuente: Pérez & Gardey (2015).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.10.2. Modelo Du-Pont

Según Sánchez (2017), el modelo DuPont: Relaciona de una manera gráfica y cuantitativa, contrastando con los usuales modelos de tablas y números, las ganancias con los impulsores de

las mismas representados en los componentes contables o financieros de las múltiples operaciones que realiza una empresa. Este modelo debe estar adaptado a cada empresa, pues los componentes específicos y patrones de generación de ganancias son diferentes de una a otra.

Se puede concluir que el modelo Du-Pont determina el desempeño financiero de la empresa y emplea la administración como marco de referencia para analizar los estados financieros.

a) Beneficios del Modelo Du-Pont

Los beneficios que el modelo nos manifiesta Alcazar (2019), son las siguientes:

- Simplicidad, para enseñar a la gente una comprensión básica de cómo pueden tener un impacto en los resultados.
- Puede ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración.
- Puede ser utilizado para convencer a la gestión de compras y/o ventas.

b) Componentes del Modelo Du-Pont

Tabla 11-2: Componentes del modelo DuPont.

Componentes del modelo DuPont	Indicador	Concepto
ROS (Margen de utilidad) o Rentabilidad sobre ingresos.	Utilidad Neta / Ventas	Mide la ganancia por cada dólar de ventas que ha realizado la empresa.
ROA (Return on Assets) o Retorno sobre los activos	Utilidad Neta / Activo Total	Mide cuanto ha ganado de utilidad por cada dólar invertido en los activos (materiales, maquinaria, local).
ROE (Return on Equity) o retorno sobre el Capital Propio	Utilidad Neta / Patrimonio Total	Mide cuanta utilidad ha obtenido por cada dólar que pone en el negocio.
MAF (Multiplicador de Apalancamiento Financiero)	Activo Total / Patrimonio Total	Refleja el nivel de apalancamiento.
Sistema DU-PONT	(Utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total) * (Multiplicador del capital)	Sistema Du-Pont muestra en qué forma actúan entre sí estas razones para determinar la lucratividad del Activo.

Fuente: (Alcazar, 2019).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.10.3. Riesgo

El riesgo es la posibilidad que los resultados reales difieren de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra Córdova (2012), y se puede clasificar como:

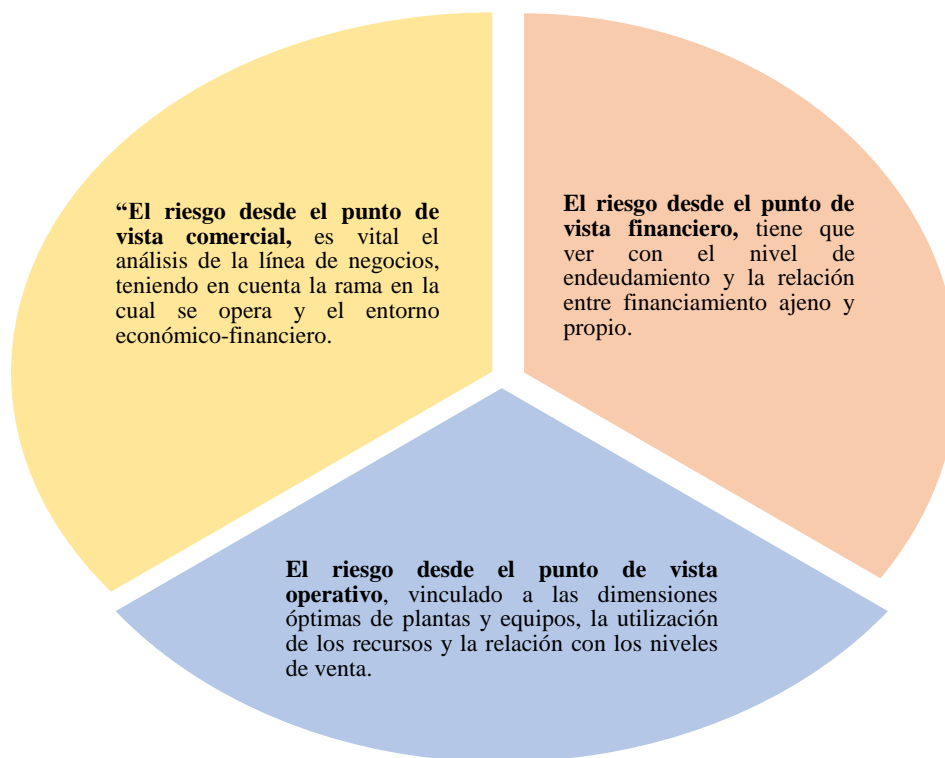


Figura 7-2: El riesgo.

Fuente: Córdova (2012).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Se puede argumentar que los riesgos son impedimentos que tiene la empresa en las actividades operativas que desarrolla, mismas que si no son detectadas a tiempo pueden dejar sin liquidez a la empresa a su vez llegar hasta la liquidación por problemas económicos o financieros.

2.2.10.4. Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda (Córdova, 2012, pág. 17).

2.2.11. Presupuestos

Es un plan de trabajo formulado sobre bases reales, donde las cifras en él contenidas son una guía. Establecida la base o límite, dentro de un concepto justo y razonable, perfectamente realizable, se debe esforzar por alcanzar el ideal señalado (Córdova, 2012, pág. 139).

El presupuesto cumple las siguientes funciones en una organización:

- El control financiero.
- Descubrir qué es lo que está pasando con los fondos de la empresa.
- Aplica correctivos a los problemas que se presentan (Córdova, 2012, pág. 139).

La importancia de los presupuestos se ve relegada en los siguientes aspectos:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Permiten revisar y direccionar las políticas y estrategias de la empresa (Córdova, 2012, pág. 139).

2.2.11.1. Tipos de presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

Tabla 12-2: Tipos de presupuestos.

Presupuestos	Concepto
Presupuestos de Capital de Trabajo	Abarca todos los gastos corrientes que necesita la empresa para llevar a cabo las actividades operativas sin dificultades y alcanzar con las metas establecidas por la empresa.
Presupuesto Económicos	Operativas: recoge las actividades de empleo de la empresa: ventas, producción, aprovisionamiento, almacenaje, distribución, y las funciones de recursos humanos, sistemas informáticos y las administrativas. Inversión: determina la composición y el importe de las inversiones a realizar en el período presupuestado.
Presupuestos de Financiación	Evalúa las necesidades de financiación que se derivan del presupuesto económico y establece un plan de financiación.

Fuente: (Lagos, 2004).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.12. Apalancamiento

“Para los objetivos de los dueños de la empresa, la administración debe apalancarse, entendiendo el apalancamiento como la capacidad para utilizar sus recursos operativos y financieros para incrementar al máximo los rendimientos” (Córdova, 2012, pág. 152).

Se puede concluir que el apalancamiento es la forma en como una empresa obtiene un financiamiento, sea de aportes de los accionistas, socios o a su vez de los préstamos bancarios.

2.2.12.1. Tipos de apalancamiento

Las diversas formas de apalancamiento son todas herramientas que pueden coadyuvar a la mejor eficiencia de la empresa. Existen tres tipos de apalancamiento:

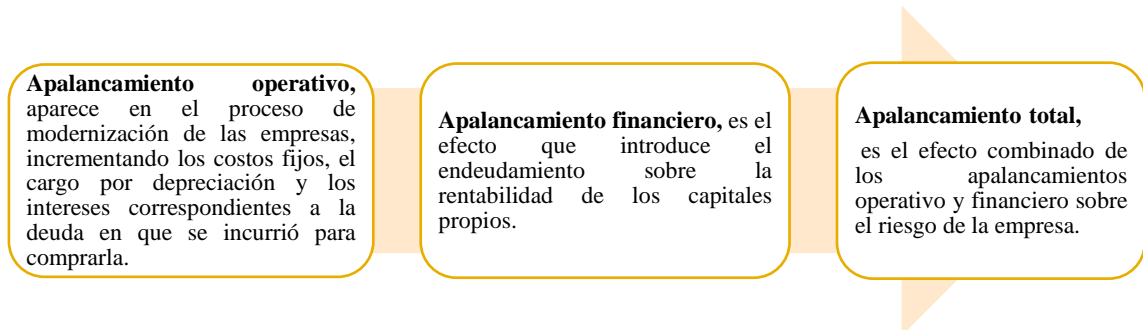


Figura 8-2: Tipos de apalancamiento.

Fuente: (Gitman & Zutter, 2016)

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

2.2.12.2. Análisis del punto de equilibrio

Es el modelo fundamental para el control de inventario que consiste en encontrar el punto en el que los costos, por hacer el pedido de los artículos y los costos por mantenerlos en inventario, son iguales (Nahmias, 2017). Tiene como objetivo determinar el volumen o cantidad de pedido que minimice el costo total de la gestión de inventario.

Se puede decir que el punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada por los empresarios para saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero (su beneficio es cero).

2.2.13. Estrategias financieras

Según Villegas (2018), “la estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades”.

Según Codjia (2012), define una estrategia financiera como: Las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes del departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo. Se argumenta que las estrategias engloban a

un gran número de acciones encaminadas a llegar a un determinado fin con el propósito de tener la información actualizada de todas las actividades que deberán ser llevados a cabo para alcanzar con los objetivos y las metas de la empresa.

2.2.14. Políticas financieras

Según García (2015), determinan: “Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de los criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos”. Se concluye que las políticas son guías, indicaciones, que indicarán a los trabajadores de la empresa en la realización de sus actividades y en su comportamiento, que se establecerán con la finalidad de crear un ordenamiento con todos los trabajadores de la institución para un trabajo adecuado, sin ningún tipo de eventualidades.

Verificación del modelo según autores a desarrollar en la investigación

Una vez considerado los conceptos más importantes del marco teórico para aplicar el modelo se considera a los autores pues los mismos recalcan la importancia de establecer un modelo de gestión administrativo-financiero.

Tabla 13-2: Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero – 2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
ETAPA 1:	Misión
	Visión
	Objetivos Generales
	Objetivos Estratégicos
	Políticas
	Principios
	Valores
PLANTEAMIENTO ADMINISTRATIVO	
ETAPA 2:	Organigrama estructural
	Organigrama funcional
	Perfiles y funciones para el personal
	Mapa de procesos
	Gestión de talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria de personal ▪ Selección del personal ▪ Contratación del personal

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inducción del personal ▪ Capacitación del personal ▪ Evaluación del personal
	Indicadores de Gestión de aplicación
PLANTEAMIENTO FINANCIERO	
	Políticas y controles contables
	Plan de cuentas
ETAPA 3:	Estados financieros
	Análisis financieros
	Matriz de seguimiento

Fuente: Elaboración propia en base al autor (Guerrero, 2015).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Por otro lado, el autor Sani (2019), establece que, el modelo de gestión administrativo financiero brindar una guía para el desarrollo de los procesos administrativos y financieros, consiguientemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 14-2: Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero – 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	
	Análisis MEFI
FASE 1	Análisis MEFE
	Análisis FODA
	Matriz DAFO
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	
	Misión
FASE 2	Visión
	Organigrama
	Funciones de las áreas de la empresa
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	
	Análisis vertical del balance general
	Análisis vertical del estado de resultados
FASE 3	Análisis horizontal del balance general
	Análisis horizontal del estado de resultados
	Indicadores financieros
DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCESOS	
	Flujogramas
FASE 4	Políticas – Procesos
	Proyecciones
	Control
	Seguimiento

Fuente: Elaboración en base al autor (Sani, 2019).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. *Cualitativo*

Según Alan & Cortez (2017), la investigación cualitativa se entiende como una categoría de diseño de investigación que recoge descripciones a través del uso de métodos y artefactos como la observación y las entrevistas para obtener información, se asocia principalmente con las ciencias sociales, sin embargo, también se utiliza para la investigación política y de mercado.

El método cualitativo que se aplicó fue de observación directa, ya que se constató la actividad económica y permitió evidenciar las causas que generan los problemas de la misma, de modo que contribuya al diseño del modelo de gestión administrativo – financiero basadas en conceptualizaciones de mejora.

3.1.2. *Cuantitativo*

Según Alan & Cortez (2017), la investigación cuantitativa es una forma organizada de recopilar y examinar datos obtenidos de diversas fuentes, que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados.

La presente investigación mantuvo un enfoque cuantitativo ya que se recopiló datos administrativos, económicos y financiero de la empresa el cual requirió de un análisis minucioso para determinar las irregularidades existentes mediante la aplicación del análisis horizontal y vertical.

3.2. Nivel de investigación.

3.2.1. *Descriptivo*

Según Hernández; Fernández & Baptista (2017), estudios descriptivos intenta especificar las características y propiedades relevantes de cada fenómeno analizado. Explica las tendencias de un conjunto o población.

El método descriptivo permitió detectar los problemas y la posible solución a través de cada actividad detallada y procesos como base para estructurar los manuales de funciones y flujogramas.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. Según la manipulación o no de la variable independiente (no experimental, casi experimental, experimental)

3.3.1.1. Diseño no experimental

Kerlinger y Lee (2018, pág. 504), nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente.

En la investigación no se aplicó el método experimental debido a que no tuvo el impacto de reactivos químicos por lo que se denomina no experimental, por el hecho que se trabajó con la información proporcionada tanto por el personal administrativo y operativo que facilitaron el desarrollo del modelo de gestión.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo (transversal, longitudinal)

3.3.2.1. Diseño transversal

Según Vega & Maguiña. et al, (2020), los diseños transversales pueden ser de tipo descriptivos o también analíticos dependiendo dado del objetivo general. Este diseño es rápido y permite el cálculo directo de la prevalencia de una condición.

Dentro de la investigación se usó el diseño transversal debido a que solo se aplicara una sola vez en la empresa.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. Documental

Según Reyes & Carmona (2020), la investigación documental es una de las técnicas de investigación cualitativa que consiste en recoger, recopilar y seleccionar información a partir de lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos, resultados de investigaciones, recuerdos de eventos, la observación está presente en la investigación de los datos, su identificación, su selección y su articulación con el objetivo del análisis.

La presente investigación se fundamentó documentalmente en sitios web, libros, documentos en línea que permitió ser una guía para el desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

3.4.2. De campo

Según Arias (2012), la investigación de campo es aquella que se fundamenta en la recogida de datos directamente de los sujetos estudiados, o de la verdad donde ocurren los hechos, sin manipular ni mantener el control de ninguna variable, por lo que el investigador recibe la información, pero no modifica las condiciones existentes.

Se utilizó la investigación de campo para la recolección de información a través de la entrevista por parte de gerente propietario y encuesta dirigidas tanto al personal administrativo como al personal operativo, que fue fundamental para el diseño del modelo.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población

Según López (2004), es el conjunto de individuos u objetos de los que se quiere saber algo en una investigación. "El cosmos o población puede estar construido por personas, animales, historiales médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes de tráfico, entre otros. En la presente investigación se estableció una población finita en la que se incluye tanto personal administrativo como al operativo, a ellos se aplicó las encuesta, además de la respectiva entrevista al gerente general de la empresa; en la siguiente tabla se desglosa a todos los colaboradores.

Tabla 2-3: Población

Nombre y Apellido	Cargo	N° Empleados
Personal Administrativo		
Sr. Carlos Sánchez	Gerente General	1
Sr. Freddy Villacrés	Gerente Comercial	1
Ing. Hernán Báez		
Ing. Elizabeth Paredes	Contabilidad	3
Ing. Elizabeth Medina		
Ing. Fabián Báez	Finanzas	1
Sr. Luis Torres		
Lcda. Lorena Condo	Cobranza	2
Ing. Miguel Pacheco	Facturador	1
Ing. Pablo Pinto	Planificador y compras	1
Sr. Jonathan Núñez	Servicio al Cliente	1
Sra. Cristina Pinto	Comercio Electrónico	1
Personal Operativo		
Sr. Edwin Alulema	Supervisor de ventas	1
Sr. Vladimir Acosta	Asesor Comercial Tungurahua	1
Sr. Byron Navarrete		
Sr. Edwin Villalva	Asesor Comercial Chimborazo	2
Sr. Oliver Noboa	Asesor Comercial Machala	1
Sr. Félix Pichucho	Asesor Comercial Bolívar	1
Sr. Dario Alulema	Asesor Comercial Pichincha	1
Sr. Jacome Gustavo	Asesor Comercial Napo	1
Ing. Rony Rojas		
Sr. Pablo Villacis	Servicio Técnico	2
Ing. Álvaro Toscano		
Ing. Oswaldo Sánchez		
Sr. Luis Urco	Logística y Bodega	4
Sr. Omar Guaña		
Número total de empleados Casa Importaciones		26

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

3.5.2. Muestra

Según López (2004), es un procedimiento utilizado para seleccionar miembros de la muestra de una población general. Se basa en un conjunto de reglas, métodos y criterios por los que se selecciona un grupo de recursos de una población para representar lo que ocurre en toda la población.

Al tener una población pequeña, en el presente trabajo de investigación no existe necesidad de cálculo de la muestra, por lo tanto, se aplicó la entrevista al gerente general y las encuestas tanto al personal administrativo como al operativo.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. *Metodos*

3.6.1.1. Método inductivo

Según Alan & Cortez (2017), el método inductivo se basa en el conocimiento que parte de puntos específicos para construir juicios o argumentos en general, mediante este procedimiento se formulan teorías y leyes científicas, además de visualizarlas, ordenarlas y calificarlas, con la intención de sacar conclusiones del entorno mundial a partir de la acumulación de datos concretos.

Con el método inductivo se centró en los problemas específicos a los generales, permitiendo contextualizar un diagnóstico de la situación actual, para llegar a conclusiones que servirán de guía para el diseño del modelo conforme a las necesidades de la organización.

3.6.1.2. Método deductivo

Según Alan & Cortez (2017), el método deductivo se basa en la comprensión, que permite formular juicios basados en argumentos en su conjunto, para enseñar, comprender o describir puntos individuales de la verdad.

El presente trabajo de investigación parte de lo general de la empresa Casa Importaciones con el fin de llegar a las situaciones específicas o particular de la misma.

3.6.1.3. Método analítico

Según Lopera & Ramírez, et al. (2010), el método analítico descompone un todo en sus recursos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), también es factible concebirlo como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las razones. Desde esta perspectiva, puede entenderse como un estudio integral.

Se aplicó el método analítico para el análisis de los resultados arrojados, los cuales facilitaron la interpretación y a su vez permitieron establecer políticas y estrategias, con el fin de mejorar la situación actual de la empresa.

3.6.2. Técnicas

3.6.2.1. Entrevista

Según Díaz & Torruco, et al, (2013), la entrevista es un método de investigación cualitativa de gran utilidad para la recogida de datos; se define como una conversación que ofrece un propósito específico distinto del mero hecho de la conversación. Canales la define como "la comunicación interpersonal que se establece entre un investigador y un analista con el fin de obtener respuestas verbales a preguntas planteadas en relación con un problema postulado.

Se aplicó la entrevista al Sr. Carlos Eduardo Sánchez Pinto, gerente general y propietario de Casa Importaciones para obtener información sobre el caso actual y real, además de conocer las aspiraciones y objetivos que como equipo empresarial se proponen alcanzar a corto y largo plazo, enmarcados en la mejora del mismo.

3.6.2.2. Encuesta

Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Tamayo, 2017).

En la presente investigación se utilizó encuestas tanto al personal administrativo como al operativo, con el fin de identificar las debilidades existentes en la organización, como punto de partida para crear y mejorar desde el ámbito administrativo y financiero, para la toma de decisiones que permita responder a las necesidades de la empresa.

3.6.3. Instrumentos

3.6.3.1. Cuestionario

Es una herramienta con preguntas abiertas o cerradas que permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación y de importancia en las sociedades democráticas (Kerlinger & Lee, 2018).

A través de este instrumento investigativo se procedió a la formulación de las preguntas de mayor interés para desarrollar la investigación, con el fin de recopilar la información más relevante de la empresa; se elaboraron preguntas que recalcan la información requerida para ejecutar la entrevista y la encuesta.

3.6.3.2. Guía de observación

La guía de observación es el conjunto de cosas, datos y conjunto de fenómenos observados y detallados de un fenómeno (Kerlinger & Lee, 2018).

En la presente investigación se aplicó la guía de observación mediante la conversación con los colaboradores y conocer la situación actual de la empresa, así sustentar el trabajo con información real y fidedigna.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Entrevista dirigida al gerente general de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..

1) ¿La empresa Casa Importaciones cuenta con una misión, visión y valores?

En la actualidad la empresa no cuenta con misión, visión y valores por lo que se ha visto afectado las diferentes áreas que conforma la empresa, por tal motivo se ha visto la necesidad de crear con el objetivo de mejorar la cultura empresarial y tener claro hacia dónde queremos llegar.

2) ¿Existe un organigrama estructural del personal de la empresa que indique el nivel jerárquico de cada colaborador?

No existe como tal o de manera escrita un organigrama que indique el nivel jerárquico debido a que en sus inicios solo era un pequeño grupo de colaboradores, pero a medida de su crecimiento resulta la necesidad de determinar un organigrama estructural que ayude a una mejor coordinación y organización.

3) ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

En este sentido la empresa no cuenta con lo mencionado, por lo que se ha venido manejando las actividades en cada área de manera empírica de acuerdo con las necesidades del momento, por lo que mucha de las veces ha causado duplicidad de funciones por lo que considero oportuno el establecer funciones específicas para cada uno de los colaboradores.

4) ¿Se entregan incentivos al personal administrativo y operativo por su buen desempeño?

Como se mencionó antes se inició con un pequeño grupo de colaboradores por lo que no hubo una iniciativa de incentivo, pero debido al constante crecimiento que ha venido teniendo a lo largo de estos 7 años transcurridos se considera la opción de incentivar al personal administrativo y financiero por su buen desempeño de acuerdo con el cumplimiento y superación de metas mensuales.

5) ¿Se realiza capacitaciones para los empleados de la empresa? ¿Qué tipo y cada que tiempo?

Únicamente en la empresa se han compartido capacitaciones de seguridad ante el personal operativo cada 3 meses, pero debido al crecimiento de colaboradores en todas las áreas considero la implementación de capacitaciones para las diferentes áreas de trabajo para un mayor desempeño de cada colaborador.

6) ¿Existen políticas de cobro, de pago y de rotación de inventarios establecidas para el buen funcionamiento de la empresa?

Establecidas como tal no existen de forma escrita solo se han generado debido a la necesidad del momento, y en cuanto a los inventarios si existen un volumen alto del mismo producto se ha tomado iniciativas de promoción para que la mercadería no se quede estancada.

7) ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad?

Como tal indicador financiero no se aplican, si no que únicamente el departamento de contabilidad se encarga de la elaboración de los estados financieros los mismos que son entregados al final del año.

8) ¿Se realizan informes periódicamente de los estados financieros de la empresa para evaluar sus rendimientos?

Como se mencionó en la anterior pregunta el departamento contable se hace cargo de la elaboración de los estados financieros los cuales son entregados al final del año, pero como tal no existe una evaluación que permita el análisis de los rendimientos que ha tenido la empresa en dicho periodo de tiempo.

9) ¿Existen reuniones de trabajo donde todos los colaboradores de la empresa pueden aportar con opiniones para una mejor toma de decisiones?

Actualmente no se mantienen reuniones de trabajo donde se conjuguen opiniones de los diferentes colaboradores de manera formal, únicamente de vez en cuando si un colaborador manifiesta alguna opinión depende de su argumento se toma en cuenta, pero gran parte de las decisiones son tomadas por mi persona, sin embargo considero oportuno realizar reuniones de trabajo

formalmente donde permita receptar aportes de los diferentes colaboradores desde su punto de vista que contribuya a una toma de decisiones oportuna.

10) ¿Considera importante la información financiera para la toma de decisiones?

Considero que es oportuno la información financiera al momento de una toma de decisiones el cual permita conocer la situación financiera de la empresa, por tanto, pienso que es necesario implementar dicha información para la toma de decisiones de Casa Importaciones, debido a que el departamento contable solo se encarga de la entrega de los estados financieros al final del año.

11) ¿Existe un modelo de gestión administrativo – financiero en la empresa y en caso de no existir cree que sería necesario la creación de uno?

Considero oportuno la propuesta de la creación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la empresa Casa importaciones el cual permitirá optimizar los recursos e incrementar el rendimiento permitiendo fortalecer a nivel empresarial con eficiencia y eficacia.

12) ¿Qué considera pertinente mejorar en la empresa Casa Importaciones?

Considero muy importante mejorar procesos y determinar funciones ya que debido a al crecimiento que ha tenido a lo largo de estos 7 años de creación se visto la necesidad de sumar nuevos colaboradores, por lo que no se han podido definir en su totalidad lo que conlleva su puesto por lo que muchas de las actividades se han duplicado y otras se han quedado aisladas.

13) ¿La rentabilidad recibida responde a la inversión que ha realizado?

Claro que si por lo contrario no continuáramos con la actividad económica.

Análisis de los resultados de la entrevista

Por medio de la entrevista aplicada al gerente general de la empresa de Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. se pudo identificar que la misma carece de filosofía empresarial lo que dificulta el cumplimiento de objetivos siendo este un eje fundamental hacia dónde se quiere llegar, de la misma manera no cuenta con un organigrama estructural ni con un manual de funciones por lo que los colaboradores no reconocen el nivel jerárquico, dificultando la identificación del mando superior y el desconocimiento de las funciones competentes de cada puesto de trabajo, además menciona que se ha impartido capacitación solo en el ámbito de la seguridad, pero también surge la necesidad de implementar capacitaciones para las diferentes áreas de trabajo de cada colaborador contribuyendo a una mayor productividad y calidad del trabajo.

No existe políticas de cobro y de rotación de inventario las mismas han sido generadas en su momento empíricamente debido a la necesidad, por ende es esencial que se establezca de forma escrita lo que ayudará a saber qué dirección tomar en caso de existir algún problema, también es esencial conocer la importancia de la aplicación de los indicadores financieros debido a que la empresa cumple con la administración tributaria, pero no existe una evaluación que permita medir el desempeño de la empresa, el cual sirva de base para la toma de decisiones generando correctivos oportunos para el mejoramiento empresarial.

Finalmente se ha visto como al inicio comenzó con un pequeño grupo de colaboradores, pero a lo largo de estos 7 años de trayectoria se han sumado nuevos colaboradores debido a su crecimiento, por ende han surgido múltiples necesidades las que requieren ser atendidas, es por ello que el diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero resulta oportuno para establecer un enfoque estructurado permitiendo alinear acciones para mejorar cada una de las áreas que integran a la empresa, lo que conlleva a optimizar recursos e incrementar su rendimiento.

4.2. Encuesta dirigida al personal administrativo - financiero de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

1. ¿Se realiza un diagnóstico empresarial?

Tabla 1-4: Diagnóstico empresarial.

Detalle	Valor Absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

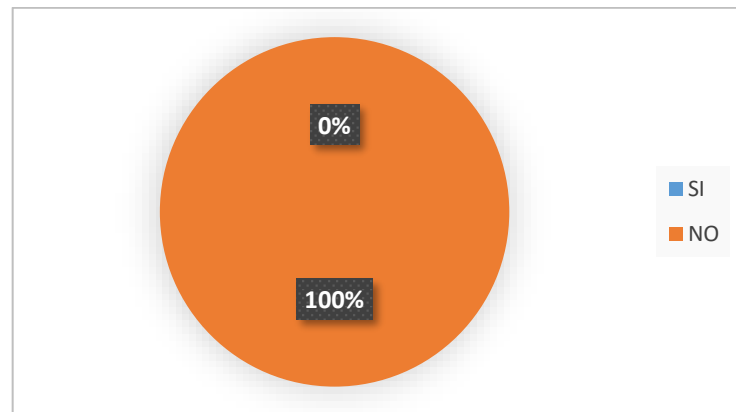


Gráfico 1-4: Diagnóstico empresarial.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

En la gráfica 1-4, el personal administrativo – financiero resaltan que “NO” se realiza un diagnóstico empresarial que permita identificar los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, por ende, resulta esencial realizar un diagnóstico empresarial con el cual pueda mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

2. ¿La empresa Casa Importaciones cuenta con una misión, visión y valores?

Tabla 2-4: Constancia de la misión, visión y valores de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

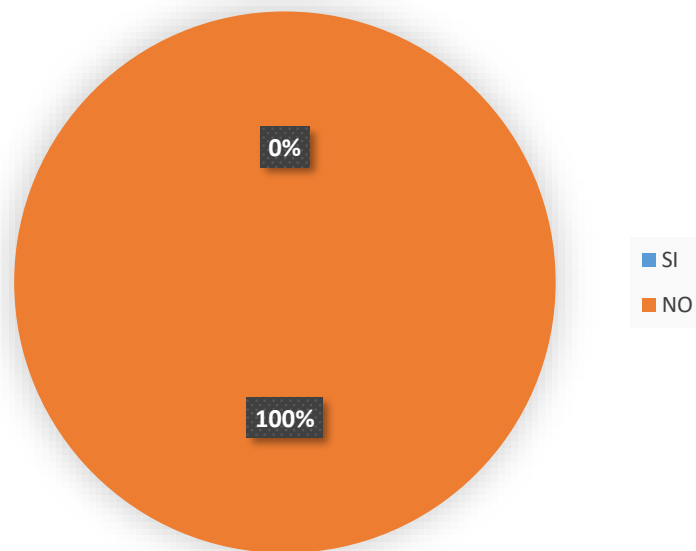


Gráfico 2-4: Constancia de la misión, visión y valores de la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se visualiza en la gráfica 2-4, el 100% de los encuestados concuerdan que la empresa no cuenta con una misión, visión y valores por lo que es elemental su creación para el desarrollo de la cultura empresarial, el cual permite marcar un horizonte a donde se quiere llegar basándose en valores que identifiquen y representen a la empresa.

3. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

Tabla 3-4: Organigrama estructural de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

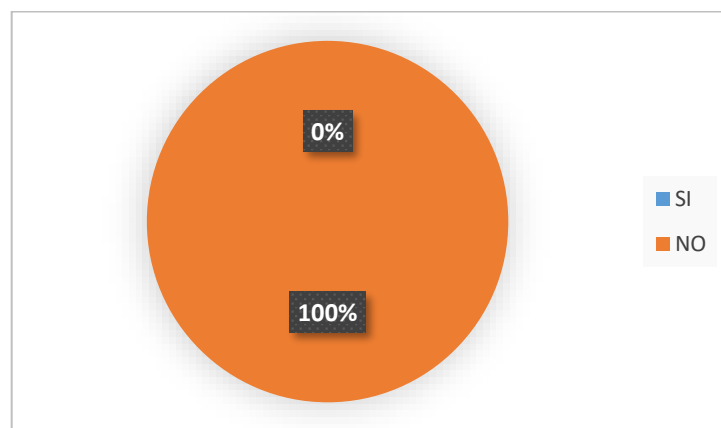


Gráfico 3-4: Organigrama estructural de la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con la gráfica 3-4, el 100% del personal administrativo - financiero indico que no existe un organigrama estructural por el cual es necesario contar con uno que nos permita identificar el nivel jerárquico de cada colaborador de forma coordinada y organizada además de conocer la responsabilidad que conlleva cada nivel.

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla 4-4: Manual de funciones empresarial.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

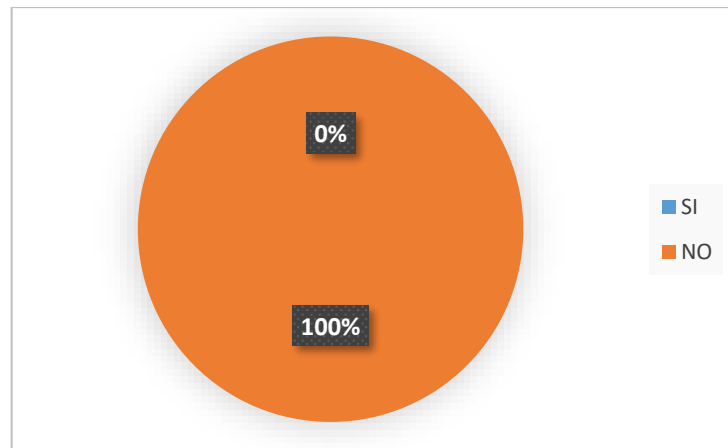


Gráfico 4-4: Manual de funciones empresarial.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se aprecia la gráfica 4-4, el 100% de los colaboradores nos indican en su totalidad la inexistencia de un manual de funciones, el cual se convierte en una desventaja para la empresa debido a que existe duplicidad o aislación de funciones, el cual no permite cumplir con los objetivos propuestos, por ende, se ve la necesidad de establecer uno que permita organizar eficazmente el trabajo.

5. ¿Conoce usted si dentro de la empresa existe políticas establecidas para su buen funcionamiento?

Tabla 5-4: Políticas empresariales.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

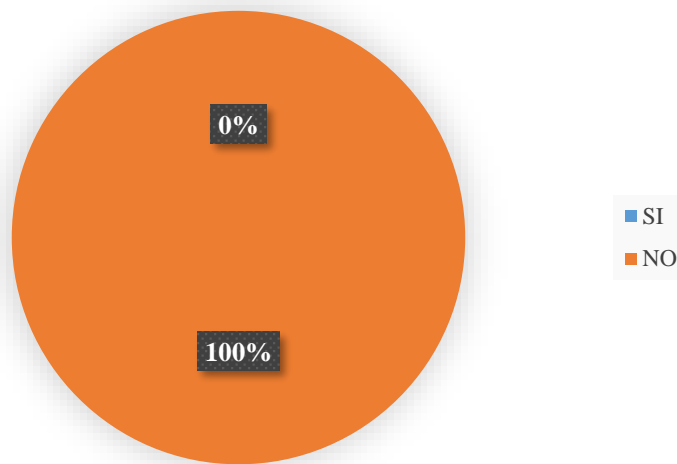


Gráfico 5-4: Políticas empresariales.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como podemos evidenciar en la gráfica 5-4, en absoluto 100% del personal administrativo – financiero considera que no existen políticas establecidas por lo que se maneja de forma empírica o solo se toman por el momento, por lo que es necesario establecer políticas que brinde el apoyo estructural que contribuya al cumplimiento de los objetivos.

6. ¿Cómo califica la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Tabla 6-4: Comunicación en diferentes áreas de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy bueno		0%
Bueno	2	18%
Regular	5	45%
Malo	4	36%
Muy mala		0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

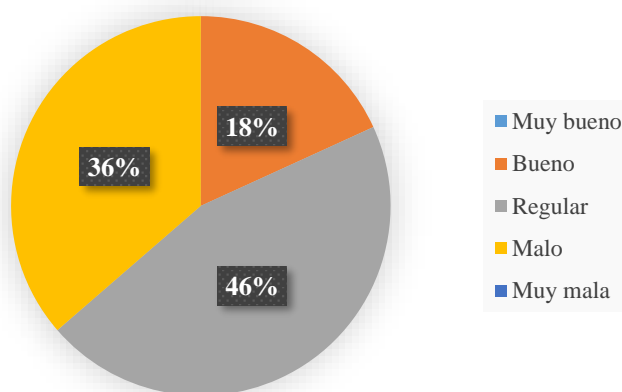


Gráfico 6-4: Comunicación en diferentes áreas de la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Según la gráfica 6-4, podemos identificar que el 46% de las personas encuestadas considera la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es regular, mientras que el 36% considera una mala y el 18% considera buena comunicación, por lo que ha manera general se evidencia que no están satisfechos con la comunicación que existe al momento de transmitir información.

7. ¿La alta dirección considera su opinión como aporte para el desarrollo de la empresa?

Tabla 7-4: Opinión de los colaboradores con la alta dirección.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

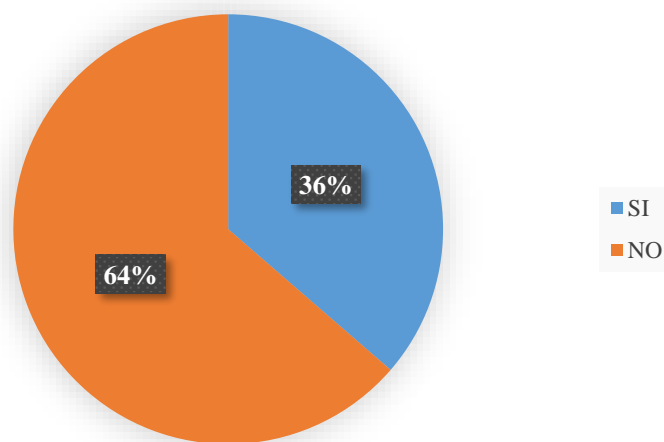


Gráfico 7-4: Opinión de los colaboradores con la alta dirección.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Cómo se puede visualizar en la gráfica 7-4, nos indica que el 36% de los encuestados considera que la alta dirección si toma en cuenta su opinión como aporte; mientras que el 64% del personal administrativo – financiero menciona que no toman en cuenta sus opiniones para el desarrollo de la empresa, por ende, la gran parte de la decisión son tomadas por el gerente propietario de la empresa Casa Importaciones.

8. ¿Según usted que cambios administrativos – financieros necesita implementar en la empresa para su mejor funcionamiento?

Tabla 8-4: *Cambios administrativos financieros.*

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Proceso administrativo	5	45%
Proceso financiero	4	36%
Estrategias	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

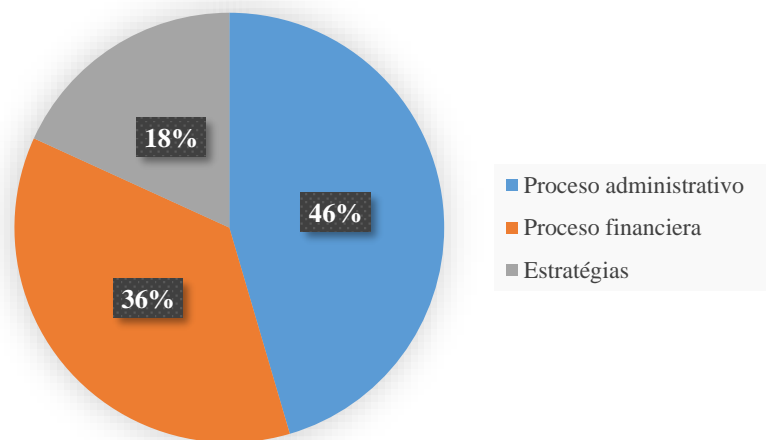


Gráfico 8-4: Cambios administrativos financieros.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

En la gráfica 8-4, nos indica que el 18% menciona que se necesita implementar cambios en las estratégicas, mientras que el 36% considera que es necesario la planificación financiera, finalmente un 46% indica que, en los procesos administrativos, por ende, se puede evidenciar de forma clara que es necesario realizar los diferentes cambios en cada uno de los procesos mencionados para que de esta forma permita mejorar el rendimiento administrativo e incrementar la rentabilidad.

9. ¿La empresa realiza análisis financiero?

Tabla 9-4: Aplicación de análisis financiero.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

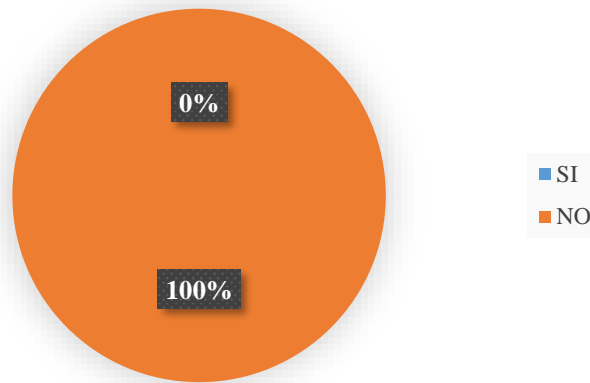


Gráfico 9-4: Aplicación de análisis financiero.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Según la tabla y gráfica se observa que el 100% de los encuestados señala que no se realiza un análisis financiero, cabe recalcar que el departamento contable se encarga de la elaboración del estado financieros, pero como una evaluación de los estados no existe el cual es muy necesario para que nos permite medir el desempeño que tiene mediante la aplicación de ratios financieros.

10. ¿Considera que es necesario crear nuevas estrategias para mejorar la cartera vencida de la empresa?

Tabla 10-4: Creación de nuevas estrategias.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

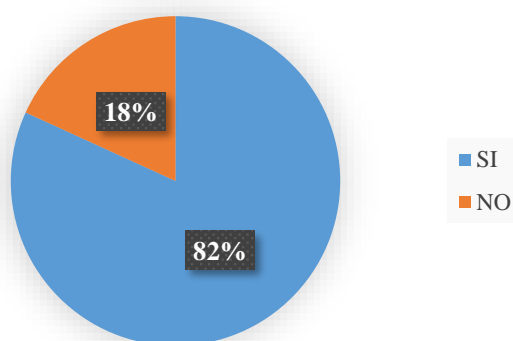


Gráfico 10-4: Creación de nuevas estrategias.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se visualiza en la gráfica 10-4, nos indica que el 82% del personal administrativo – financiero considera que es necesario crear nuevas estrategias para mejorar la cartera vencida de la empresa, mientras que el 18% no considera muy necesario mejorar, pero como se puede examinar es necesario implementar nuevas estrategias debido a que en la empresa existe un alto porcentaje de cartera vencida por lo que resulta preciso recuperar el dinero de ventas pasadas y plantear estrategias para que nuevamente no se quede obstaculizado el dinero si no que permita recuperar y obtener mayor liquidez.

11. ¿Considera que la propuesta del modelo de gestión administrativo -financiero mejorará los procesos para la empresa?

Tabla 11-4: Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

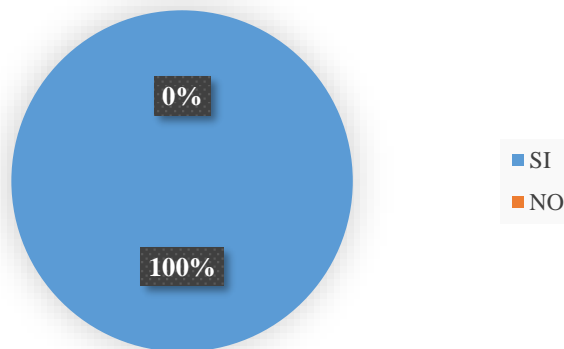


Gráfico 11-4: Propuesta del modelo de gestión administrativo financiero.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

La grafica 11-4, muestra que el 100% de las personas encuestadas consideran que la propuesta del modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Casa Importaciones mejorará los procesos por lo que es una herramienta de evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Hallazgos de los resultados de los encuestados del personal administrativo-financiero

La aplicación de las encuestas al personal administrativo – financiero el cual está constituido por 11 colaboradores nos permitió conocer la situación actual de la empresa por lo que se detectó que la empresa Casa importadora no realiza un diagnóstico empresarial, dificultando la identificación de los problemas y oportunidades, por ende tarda en dar los correctivos necesarios requeridos, además de no contar con una estructura organizacional el cual obstaculiza la ubicación del área de trabajo dentro de la empresa e identificar quienes son los de mando superior ,además se identificó la inexistencia un manual de funciones existiendo así una duplicidad de funciones y a la vez dejar funciones aisladas, por lo cual impide el cumplimiento de las actividades encomendadas. También no cuenta con filosofía institucional siendo este un eje fundamental para el manejo administrativo.

Respecto a la creación de nuevas estrategias enfocadas a la cartera vencida resulta necesario implementarlas debido a que permita obtener una mayor liquidez en la empresa, en cuanto a las decisiones que se toman en Casa Importaciones no se consideran opiniones de los colaboradores únicamente toma la alta dirección, por ende, se puede identificar de acuerdo con los resultados que no existe un modelo de gestión administrativo financiero que permita alcanzar los objetivos de manera óptima.

Los colaboradores señalaron que no se realiza un análisis financiero como tal, sino que únicamente cumplen con lo que la administración tributaria, es decir declaraciones al SRI, sin embargo es de vital importancia se realice el análisis financiero para que exista una toma de decisiones oportuna y adecuada, no existen políticas establecidas por lo que se maneja de forma empírica o solo se toman por el momento, por lo que es necesario establecer políticas que brinde el apoyo estructural que contribuya al cumplimiento de los objetivos, en cuanto a la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa se pudo identificar en su mayor parte es regular y mala por ende se evidencia que no existe una comunicación efectiva al momento de transmitir una información

Finalmente, el 100% de los encuestados determino que la propuesta del modelo de gestión – administrativo financiero sin duda mejorará los procesos de la empresa.

4.3. Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

1. ¿Dentro de la casa importadora existe un organigrama y un manual de funciones para que usted realice sus actividades?

Tabla 12-4: Existencia un organización y manual de funciones.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	0	0%
NO	14	100%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

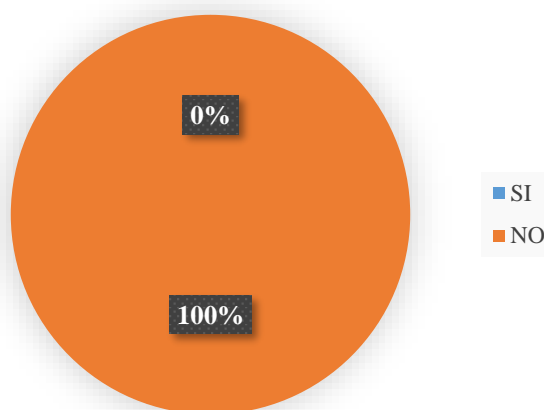


Gráfico 12-4: Existencia un organización y manual de funciones.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

En la gráfica 12-4, se puede visualizar que el 100% del personal operativo no cuenta con un organigrama y un manual de funciones para que cada colaborador realice sus actividades por lo que resulta necesario la creación de un organigrama y manual de funciones que les permita conocer las funciones competentes al puesto de trabajo.

2. ¿Considera eficiente los procesos que se realizan dentro de la empresa?

Tabla 13-4: Procesos eficientes de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	3	21%
NO	11	79%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

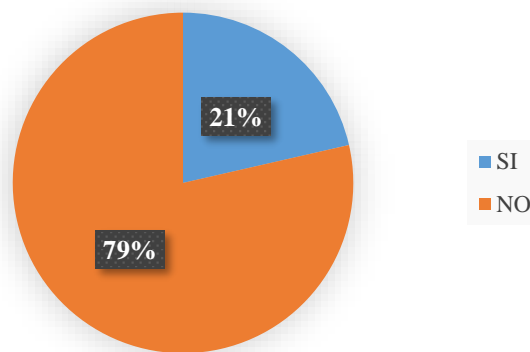


Gráfico 13-4: Procesos eficientes de la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se puede visualizar la gráfica 13-4, arroja que el 21% del personal operativo considera eficientes los procesos que se realizan en la empresa mientras que el 79% consideran que son ineficientes los procesos, por lo que resulta necesario optimizar procesos para una mejor entrega del producto y servicio.

3. ¿Conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo?

Tabla 14-4: Funciones que conlleva un puesto de trabajo.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	4	29%
NO	10	71%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

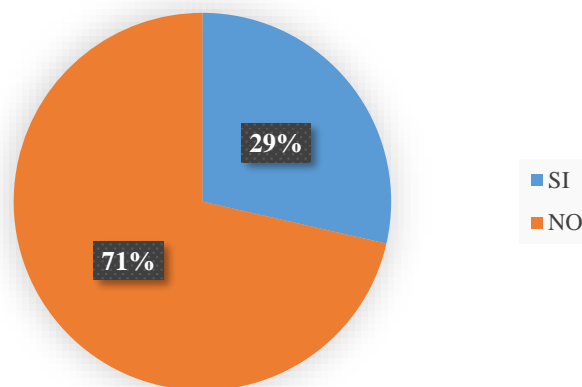


Gráfico 14-4: Funciones que conlleva un puesto de trabajo.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Según la gráfica 14-4, arroja que el 29% de los encuestados conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo mientras que el 71% no conoce con exactitud que nomás compete su puesto de trabajo, por lo que se considera necesario determinar con exactitud las funciones que permita que cada colaborador tenga claro lo que conlleva su puesto de trabajo evitando problema como duplicidad o dejar actividades aisladas.

4. ¿Cómo considera la comunicación entre la parte operativa y administrativa?

Tabla 15-4: Comunicación entre parte operativa y administrativa.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy bueno		0%
Bueno	3	21%
Regular	6	43%
Malo	5	36%
Muy mala		0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

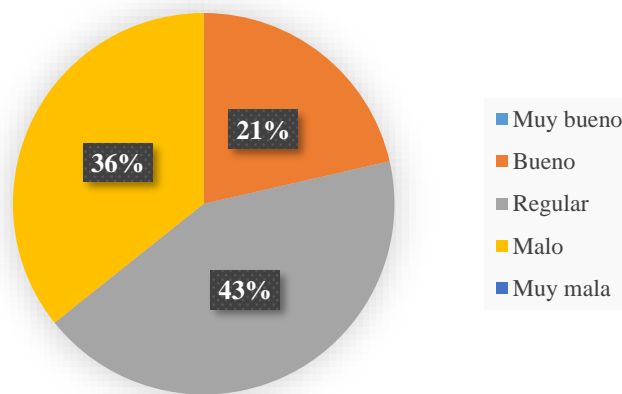


Gráfico 15-4: Comunicación entre parte operativa y administrativa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se aprecia en la gráfica 15-4, indica que el 43% del personal operativo considera la comunicación entre su parte y la administrativa regular, mientras que el 36% menciona que es mala y por último un 21% considera que la comunicación entre partes es buena, por lo que se puede evidenciar de manera general existe una insatisfecha comunicación por parte de operativa y administrativa.

5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación sobre su área de trabajo?

Tabla 16-4: Capacitación en el área de trabajo.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy frecuentemente		0%
Frecuentemente		0%
Ocasionalmente		0%
Raramente	10	71%
Nunca	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

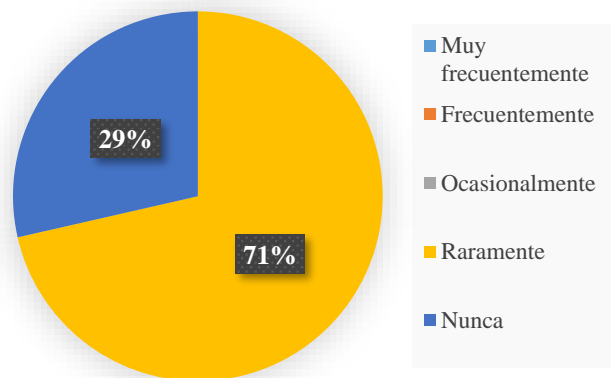


Gráfico 16-4: Capacitación en el área de trabajo.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

En la gráfica 16-4, se evidencia que el 71% de los encuestados recibe raramente capacitación sobre su área de trabajo, mientras que el 29% nunca ha recibido capacitación por lo que se considera que es necesario implementar capacitaciones para un mejor desempeño en su área de trabajo.

5. ¿La empresa le brinda el equipamiento necesario para su seguridad en su área de trabajo?

Tabla 17-4: Equipamiento necesario para la seguridad laboral.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	10	71%
NO	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

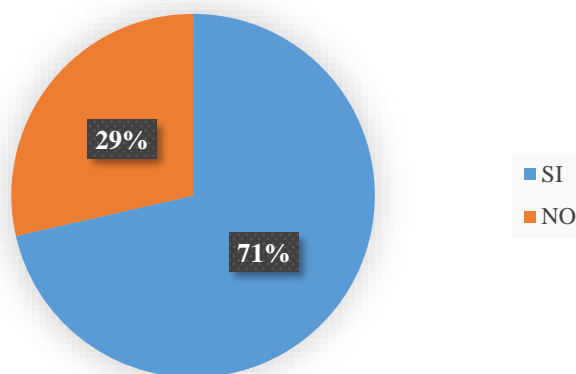


Gráfico 17-4: Equipamiento necesario para la seguridad laboral.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

En la gráfica 17-4, se puede identificar claramente que el 71% del personal operativo si recibe equipamiento necesario para el área de trabajo, mientras que el 29% del personal no recibe un equipamiento necesario, por lo que se considera fortalecer en forma general el equipamiento para que el personal operativo se sienta más seguro y pueda desempeñar su trabajo con mayor comodidad y seguridad.

7. ¿La alta dirección considera su opinión como aporte para el desarrollo de la empresa?

Tabla 18-4: Opinión de los colaboradores con la alta dirección.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
SI	6	43%
NO	8	57%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

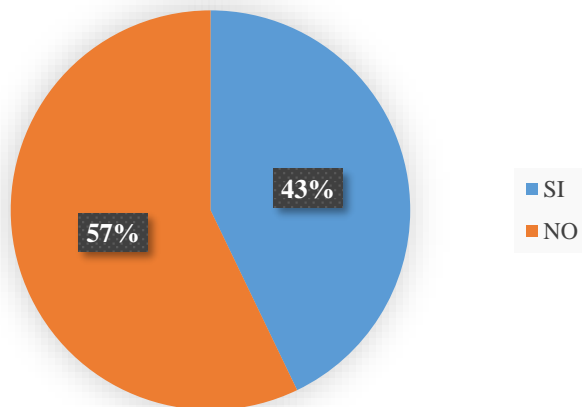


Gráfico 18-4: Opinión de los colaboradores con la alta dirección.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Según la gráfica 18-4, arroja que la alta dirección si considera la opinión del personal operativo en un 43%, mientras que un 57% consideran que no toman su opinión como aporte para el desarrollo de la empresa.

8. ¿Que lo motiva a cumplir con las actividades encomendadas por Casa Importaciones?

Tabla 19-4: Motivación para cumplir las actividades empresariales.

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Sueldo	10	71%
Bonos		0%
Metas personales	2	14%
Metas empresariales	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

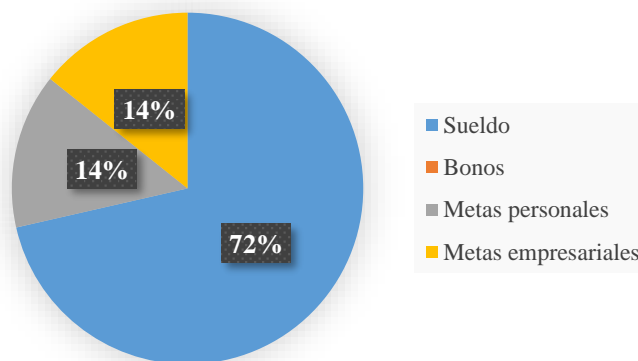


Gráfico 19-4: Motivación para cumplir las actividades empresariales.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se aprecia en la gráfica 19-4, nos indica que para el personal operativo su principal motivación es el sueldo representando un 72%, mientras que su segunda motivación son las metas personales con un 14% y por último su tercera motivación son las metas empresariales con un 14%, por lo que se convierten en las principales motivaciones para el cumplimiento de las actividades encomendadas del personal operativo.

9. ¿Según usted que cambios necesita implementar en la empresa para su mejor funcionamiento?

Tabla 20-4: Cambios de mejora en la empresa.

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Inmobiliario	6	43%
Seguridad	2	14%
Horario	4	29%
Salario	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

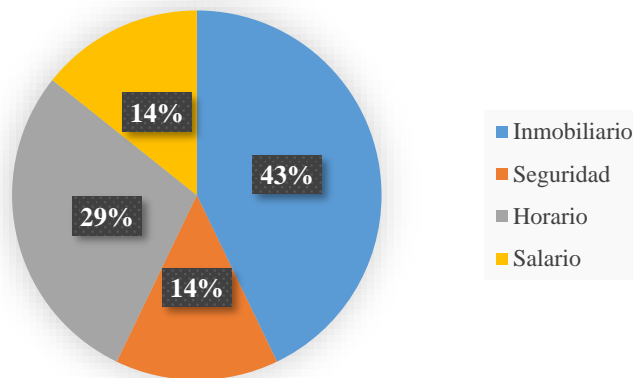


Gráfico 20-4: Cambios de mejora en la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se aprecia en la gráfica 20-4, nos arroja que los cambios que se requiere para un mejor funcionamiento en un 43% representado por lo inmobiliario, mientras que en un 29% requiere cambios en el horario, en un 14% en seguridad y en la misma medida de 14% el salario por el cual se considera de gran importancia los cambios sugeridos para que exista un mejor funcionamiento empresarial.

10. Califiquel nivel de organización que mantiene Casa Importaciones

Tabla 21-4: Nivel organizacional de la empresa.

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno		0%
Bueno	3	29%
Regular	6	43%
Malo	5	29%
Muy malo		0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

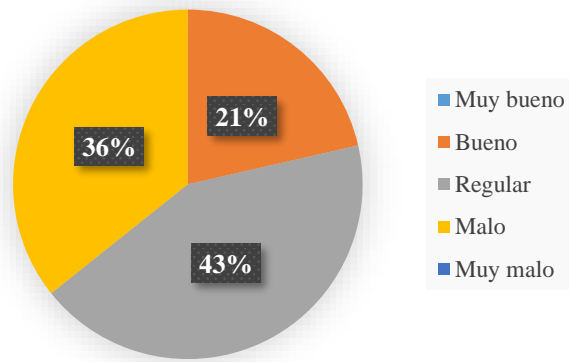


Gráfico 21-4: Nivel organizacional de la empresa.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica 21-4, nos indica que en un 43% de los encuestados califica el nivel de organización de forma regular, mientras que en un 36% lo califica como malo y finalmente en un 21% considera su nivel de organización bueno, por lo tanto, se puede evaluar a nivel general la calificación de los niveles requiere una mayor organización que permite obtener un mejor desempeño.

11. ¿Considera que la propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero mejorara los procesos y rendimientos de la empresa?

Tabla 22-4: Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero.

Criterio	Cantidad	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

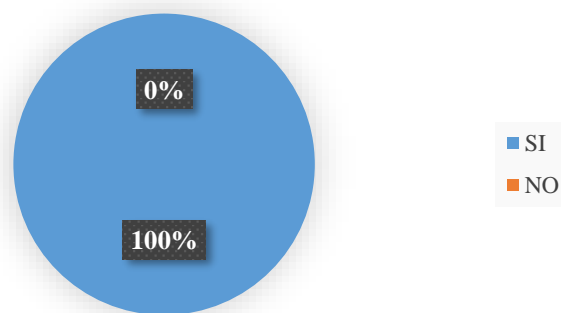


Gráfico 22-4. Propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero.

Fuente: Aplicación de encuestas al personal de empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis e Interpretación:

Como se visualiza apreciar en la gráfica 22-4, indica que en su totalidad 100% del personal operativo concuerda que la propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero mejorará los procesos y rendimientos de la empresa Casa importaciones el cual genera la necesidad de diseñar el diseño propuesto.

Hallazgo de los resultados de los encuestados del personal Operativo

Como resultado de la aplicación de las encuestas al personal operativo el cual está compuesto por 14 colaboradores por ende nos permitió conocer las falencias que tiene la empresa, en la cual no existe un organigrama ni un manual de funciones para realizar sus actividades por ende es necesario la creación del mismo que permita conocer en su totalidad las funciones competentes de cada puesto de trabajo, en cuanto a los procesos que mantiene la empresa son ineficientes por lo que es necesario fortalecer dichos procesos para un mejor funcionamiento en la empresa, por consiguiente los colaboradores no conocen con exactitud lo que conlleva su puesto de trabajo por lo que su gran mayoría cabe recalcar que el personal operativo conoce como funciones a las ordenes encomendadas por sus superiores mas no por un manual escrito, además se identificó que no existe una comunicación efectiva entre las partes operativa y administrativa por lo que se evidencia de manera general existe una insatisfecha comunicación.

En cuanto a la frecuencia de las capacitaciones del personal operativo sobre su área de trabajo indica raramente reciben, por lo que requiere implementar con mayor frecuencia las capacitaciones para un mayor desempeño de los colaboradores, sin embargo, se pudo evidenciar que en su gran mayoría los equipamientos que brinda la empresa para la seguridad en el área de trabajo.

Además, los colaboradores consideran que la alta dirección no toma en cuenta su opinión para el desarrollo de la empresa por lo que en gran parte las decisiones son tomadas por el gerente general, y en cuanto a las principales motivaciones para cumplir con las actividades encomendadas en primer lugar es el sueldo, seguido de las metas personales y por último las metas empresariales siendo estas su principal inspiración para el desempeño del trabajo

En cuanto a los cambios a implementar en la empresa en gran parte concuerda en primer lugar en cambios inmobiliarios seguido del horario en tercero el salario y por ultima la seguridad lo cual es necesario implementar estos cambios sugeridos de parte de los colaboradores para que exista un mejor desempeño en sus funciones encomendadas, además se puede identificar que la organización que mantienen es medianamente malo por lo cual es elemental establecer una organización que permita obtener buenos resultados de manera coordinada entre áreas.

Finalmente, en absoluto el 100% del personal operativo consideran que la propuesta del modelo de gestión –administrativo financiero mejorará los procesos de la empresa.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema

Modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Casa Importaciones” CARLOS SÁNCHEZ” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022 - 2026.

5.1.1. *Introducción*

El presente modelo de gestión administrativo financiero, se ha desarrollado en el marco sostenible de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., el mismo que integra a todos los involucrados, lo que coadyuvará en la determinación de un modelo de mejora con las medidas y acciones necesarias que permitan generar valor agregado en la empresa ante el entorno macro económico cambiante.

Es necesario implementar una filosofía corporativa para la comunicación e imagen corporativa, para el adecuado desarrollo organizacional con la gestión integral de los servicios coadyuvando en el sistema de comercialización y en la parte administrativa conocer la situación económica mediante los respectivo análisis e indicadores que diagnostique la situación actual de la Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., de forma correcta, con el fin de plantear estrategias que mitiguen errores y permita la correcta toma de decisiones.

5.1.2. *Objetivo de la propuesta*

- Establecer un estudio Administrativo – Financiero para la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. período 2022-2026, con el fin de optimizar los recursos e incrementar el rendimiento de la empresa.

5.1.3. *Estructura de la propuesta*

La estructura que se manejará en la presente propuesta está enmarcada en base a los autores (Guerrero, 2015) y (Sani, 2019), para ello fue necesario establecer fases en el modelo de gestión administrativo financiero, con la finalidad de poseer una estructura idónea.

Tabla 1-5: Estructura de la propuesta.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	
FASE 1:	Matriz FODA
	Matriz de correlación de fortalezas y debilidades
	Matriz de correlación de las oportunidades y amenazas
	Perfil estratégico
	Evaluación de estrategias
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
FASE 2:	Reseña histórica
	Base legal
	Actividad económica
	Localización
	Logo
	Misión
	Visión
	Valores
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
FASE 3:	Organigrama estructural
	Manual de funciones
	Manual de procedimientos
	Flujograma de procedimientos
	Políticas empresariales
GESTIÓN FINANCIERA	
FASE 4:	Plan de cuentas
	Estados financieros
	Plan análisis financiero
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis horizontal • Análisis vertical
	Indicadores financieros
	Proyecciones

Fuente: Elaboración propia en base a los autores (Guerrero, 2015) y (Sani, 2019)

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES "CARLOS SÁNCHEZ"

*"El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso
sin desesperarse"*

(Winston Churchill).



TATIANA RAMOS

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un modelo estratégico de la gestión Administrativo y Financiero, será la base de la fundamentación administrativa y financiera, en donde los componentes estratégicos servirán de pilar para la construcción de una estructura empresarial que permita el logro de los objetivos, de esta manera las estrategias formuladas basadas en este modelo permitirán el aprovechamiento de cada uno de los recursos con que la empresa cuenta, siendo así un enfoque exclusivo que sea capaz de mantener y mejorar la participación en el entorno, generando así una ventaja competitiva dinámica y continua para el cliente.

CONTENIDO

FASE 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

- Matriz FODA
- Matriz de correlación de fortalezas y debilidades
- Matriz de correlación de las oportunidades y amenazas
- Perfil estratégico
- Evaluaciones de estrategias

FASE 2: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- Reseña histórica
- Base legal
- Actividad económica
- Localización
- Logo
- Misión
- Visión
- Valores

FASE 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Flujograma de procedimientos

- Políticas empresariales

FASE 4: GESTIÓN FINANCIERA

- Plan de cuentas
- Estados financieros
- Plan análisis financiero
 - Análisis horizontal
 - Análisis vertical
 - Indicadores financieros
 - Proyecciones

FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Matriz FODA

Para realizar el diagnóstico situacional fue necesario la utilización de la matriz FODA, pues la misma ayuda a identificar; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mantiene la empresa Casa Importadora “CARLOS SÁNCHEZ”

En la siguiente gráfica, se muestra el análisis FODA realizado en la Casa Importadora “CARLOS SÁNCHEZ”

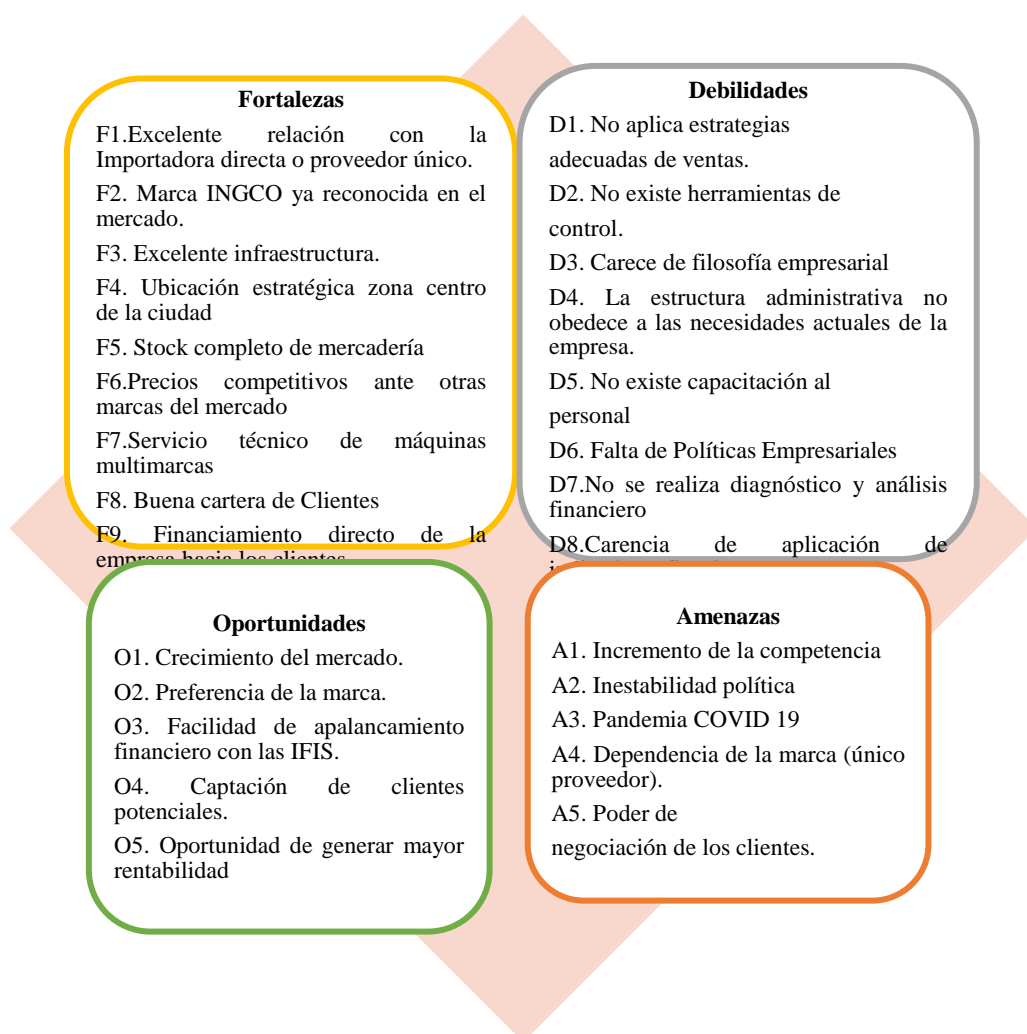


Figura 9-2: Análisis FODA.

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Matriz de correlación de fortalezas y debilidades (MEFI) – Análisis Interno.

En la siguiente **Tabla 2-5**, se muestra la síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes consideradas dentro de una institución, con el propósito de que sirva de base para poder identificar y evaluar las relaciones existentes entre las diferentes áreas.

Tabla 2-5: Matriz MEFI.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
FORTALEZAS			
1. Excelente relación con la Importadora directa o proveedor único.	0,07	4	0,28
2. Marca INGCO ya reconocida en el mercado.	0,06	4	0,24
3. Excelente infraestructura.	0,05	3	0,15
4. Ubicación estratégica zona centro de la ciudad	0,05	3	0,15
5. Stock completo de mercadería	0,05	4	0,20
6. Precios competitivos ante otras marcas del mercado.	0,05	4	0,20
7. Servicio técnico de máquinas multimarcas.	0,05	4	0,20
8. Buena cartera de clientes	0,05	4	0,20
9. Financiamiento directo de la empresa hacia los clientes.	0,05	3	0,15
TOTAL			1,77
DEBILIDADES			
1. No aplica estrategias adecuadas de ventas.	0,08	2	0,16
2. No existe herramientas de control.	0,07	1	0,07
3. Carece de filosofía empresarial	0,06	2	0,12
4. La estructura administrativa no obedece a las necesidades actuales de la empresa.	0,07	1	0,07
5. No existe capacitación al personal	0,05	2	0,10
6. Falta de Políticas Empresariales	0,06	2	0,12
7. No se realiza diagnóstico y análisis financiero	0,06	1	0,06
8. Carencia de aplicación de indicadores financieros	0,07	1	0,07
TOTAL	1		0,77
TOTAL GENERAL			2,54

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022., 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

De acuerdo con la puntuación ponderada en la tabla anterior se obtiene 2,54 de puntuación, se puede establecer que la empresa tiene un posicionamiento interno fuerte, lo que resulta beneficioso para la empresa, definiéndola como una empresa que se encuentra respaldada y es reflejada como un factor positivo que puede permitir su crecimiento y fortalecimiento a nivel organizacional y económico.

Dentro de la empresa se puede evidenciar que no cuenta con una filosofía empresarial lo cual erradica en una mala planificación y ejecución de actividades de forma táctica, no puede ampliar

su horizonte planteando metas que le permitan considerar escenarios a largo plazo, por lo que se evidencia de forma clara que se requiere responder a las necesidades actuales dentro de la empresa, de manera que se busque como cumplimiento los objetivos de corto y largo plazo para el beneficio del mismo, además permite incrementar la solidez financiera en términos de rentabilidad, liquidez y gestión.

Matriz de evaluación de correlación de las oportunidades y amenazas (MEFE) - Análisis Externo.

La siguiente matriz a desarrollar consiste en evaluar los factores externos, que implica establecer un análisis cuantitativo simple de factores externos, oportunidades y amenazas:

Tabla 3-5: Matriz MEFE.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del mercado.	0,10	4	0,40
2. Preferencia de la marca.	0,08	3	0,24
3. Facilidad de apalancamiento financiero con las IFIS.	0,18	3	0,54
4. Captación de nuevos clientes potenciales.	0,10	4	0,40
5. Oportunidad de generar mayor rentabilidad	0,18	4	0,72
TOTAL			2,30
AMENAZAS			
1. Incremento de la competencia	0,08	1	0,08
2. Inestabilidad política	0,08	2	0,16
3. Pandemia COVID-19	0,05	2	0,10
4. Dependencia de la marca (único proveedor).	0,10	1	0,10
5. Poder de negociación de los clientes.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		0,54
TOTAL GENERAL			2,84

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

Al desarrollar la matriz MEFE se ha procedido a establecer las distintas oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y un consenso con el gerente general, obteniendo un promedio total ponderado de 2,84 lo que indica que, la posición estratégica de la Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. está por encima del promedio ponderado y de esta forma aprovechar al máximo las oportunidades existentes que ofrecen los mercados en los que opera y los riesgos que plantean las amenazas.

En esta matriz se puede establecer que las oportunidades más importantes y de alta relevancia son: La facilidad de apalancamiento financiero con las IFIS y la oportunidad de generar mayores rendimientos por lo que la empresa trata de beneficiarse de las diversas oportunidades buscando maneras de poder incursionar e ingresar a nuevos mercados con el principal propósito de adquirir mayores clientes y un nivel de competitividad empresarial.

Las amenazas más impactantes que se presentan en la Casa Importadora “CARLOS SÁNCHEZ” son: incremento de competencia, inestabilidad política, dependencia de la marca (único proveedor) ya que se ha evidenciado que constantemente ingresan al mercado nuevos competidores y dependemos de la marca INGCO, es por ello que la empresa debe mejorar su gestión administrativa mediante de aplicación de acciones que son adecuadas para un debido crecimiento organizacional de la empresa.

Perfil estratégico

Para la realización del perfil estratégico se utilizó el análisis DAFO bajo el diagnóstico situacional establecido en la matriz FODA, establecido en la siguiente tabla:

Tabla 4-5: Determinación de estrategias #1.

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Excelente relación con la Importadora directa o proveedor único.</p> <p>F2: Marca INGCO ya reconocida en el mercado.</p> <p>F3: Excelente infraestructura.</p> <p>F4: Ubicación estratégica zona centro de la ciudad</p> <p>F5: Stock completo de mercadería</p> <p>F6: Precios competitivos ante otras marcas del mercado</p> <p>F7: Servicio técnico de máquinas multimarcas</p> <p>F8: Buena cartera de Clientes</p> <p>F9: Financiamiento directo de parte de la empresa hacia los clientes</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: No aplica estrategias adecuadas de ventas.</p> <p>D2: No existe herramientas de control.</p> <p>D3: Carece de filosofía empresarial</p> <p>D4: La estructura administrativa no obedece a las necesidades actuales de la empresa.</p> <p>D5: No existe capacitación al personal</p> <p>D6: Falta de Políticas Empresariales</p> <p>D7: No se realiza diagnóstico y análisis financiero</p> <p>D8: Carencia de aplicación de indicadores financieros</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Crecimiento del mercado.</p> <p>O2: Preferencia de la marca.</p> <p>O3: Facilidad de apalancamiento financiero con las IFIS.</p> <p>O4: Captación de nuevos clientes potenciales.</p> <p>O5: Oportunidad de generar mayor rentabilidad</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de ventas que logre obtener una mayor rentabilidad. (O1, 2, 3, 4; F1, 2 4,5, 8,9). 2. Establecer un plan de marketing empresarial para mejorar el posicionamiento de la empresa. (F1, 2, 3, 5; O1, 2, 3, 4). 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar análisis financiero periódicos que revele las condiciones en que opera la empresa. (D1, 2, 3, 4, 7; O1, 2,3,5). 2. Realizar promociones de ventas para clientes potenciales dentro de la empresa. (D1, 2, 3,5, O1, 2, 3, 4, 5, 7). 3. Implementar herramientas financieras para evaluar y examinar la situación actual y a la vez optimizar los recursos (D1,2 3 5,6, 7,8; O1, 2, 3, 4,7). 4. Identificar e impulsar la adopción de medios e instrumentos alternativos de plazos para el pago correspondiente de cartera vencida (D1,2,5,6 ; O4,5).

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 5-5: Determinación de estrategias #2.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Excelente relación con la Importadora directa o proveedor único.</p> <p>F2: Marca INGCO ya reconocida en el mercado.</p> <p>F3: Excelente infraestructura.</p> <p>F4: Ubicación estratégica zona centro de la ciudad</p> <p>F5: Stock completo de mercadería</p> <p>F6: Precios competitivos ante otras marcas del mercado</p> <p>F7: Servicio técnico de máquinas multimarcas</p> <p>F8: Buena cartera de Clientes</p> <p>F9: Financiamiento directo de parte de la empresa hacia los clientes</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: No aplica estrategias adecuadas de ventas.</p> <p>D2: No existe herramientas de control.</p> <p>D3: Carece de filosofía empresarial</p> <p>D4: La estructura administrativa no obedece a las necesidades actuales de la empresa.</p> <p>D5: No existe capacitación al personal</p> <p>D6: Falta de Políticas Empresariales</p> <p>D7: No se realiza diagnóstico y análisis financiero</p> <p>D8: Carencia de aplicación de indicadores financieros</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Incremento de competencia</p> <p>A2: Inestabilidad política</p> <p>A3: Pandemia COVID 19</p> <p>A4: Dependencia de la marca (único proveedor).</p> <p>A5: Creciente poder de negociación de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir acciones para la creación de sucursales en otras ciudades del país. (F1, 2, 5, 6, 7; A1, 2, 4, 5) Obtener fidelidad del cliente, a través de incentivos y promociones. (F1,2,4,5; A1,2, 3, 5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer objetivos y metas alcanzables, para el área de ventas mediante procesos adecuados. (D5,6; A1, 2, 4, 5) Afianzar los canales de venta con los clientes. (D1, 2, 3,4; A1, 2, 3, 4) Mejorar los niveles de eficiencia de los trabajadores a través de capacitaciones periódicas Para cada área de trabajo. (D5, A1)

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Evaluación de estrategias

Con toda la información recolectada en las matrices FODA, DAFO y Cruzada, se pudo obtener tácticas del caso de estudio, información que ayudó a llevar a cabo con el propósito estratégico del estudio.

Tabla 6-5: Matriz evaluación de estrategias.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS		PONDERACIÓN		
		Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
ESTRATEGIAS (FO)				
1	Diseñar un plan de ventas que logre obtener una mayor rentabilidad.	●		
2	Establecer un plan de marketing empresarial para mejorar el posicionamiento de la empresa.		●	
ESTRATEGIAS (DO)				
1	Desarrollar análisis financiero periódicos que revele las condiciones en que opera la empresa.	●		
2	Realizar promociones de ventas para clientes potenciales dentro de la empresa.	●		
3	Implementar herramientas financieras para evaluar y examinar la situación actual y a la vez optimizar los recursos.		●	
4	Identificar e impulsar la adopción de medios e instrumentos alternativos de plazos para el pago correspondiente de cartera vencida	●		
ESTRATEGIAS (FA)				
1	Definir acciones para la creación de sucursales en otras ciudades del país.	●		
2	Obtener fidelidad del cliente, a través de incentivos y promociones.	●		
ESTRATEGIAS (DA)				
1	Establecer objetivos y metas claras para el área de ventas mediante procesos adecuados.	●		
2	Afianzar los canales de venta con los clientes.	●		
3	Mejorar los niveles de eficiencia de los trabajadores a través de capacitaciones periódicas Para cada área de trabajo.		●	

Fuente: Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

FASE 2: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Reseña histórica

Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. fue creada en el año 2015, y se dedica a la distribución y comercialización de máquinas y herramientas para el sector ferretero bajo un convenio con Importadora GALA único proveedor, siendo distribuidor autorizado de la marca INGCO, contando solamente con un local ubicado en el cantón Ambato provincia de Tungurahua.

A lo largo de estos 7 años transcurridos desde su creación Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. ha venido abasteciendo productos de alta rotación y excelente calidad a precios accesibles, contribuyendo a generar nuevas fuentes de empleo.

Base legal

- Bajo los estatutos establecidos por del Servicio de Rentas Internas SRI.
- Permisos legales de funcionamiento otorgados por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato.
- Así como también los premisos del Ilustre cuerpo de Bomberos del mismo Cantón.

Actividad económica

- Comercial- Distribución de máquinas y herramientas para el sector ferretero

Localización

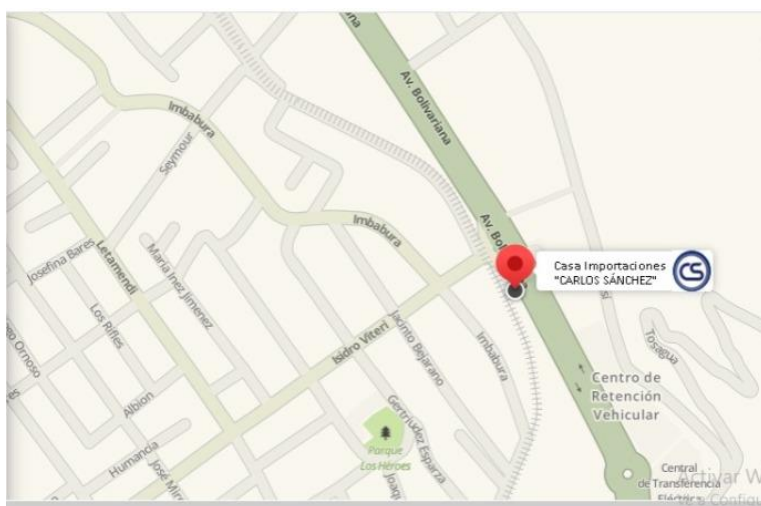


Figura 1-5: Localización.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

- **Logo**

Es importante indicar que la empresa si posee logo, por lo cual no existió modificación alguna.



Figura 2-5: Logo empresarial.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Misión

Para poder desarrollar la misión de Casa Importadora “CARLOS SÁNCHEZ “la cual consiste en definir al negocio, se han considerado variables importantes para el establecimiento de la misión de manera correcta, se ha tomado en consideración las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Como? ¿Con cuáles criterios? ¿Para qué? ¿Con que? Las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7-5: Interrogante para el desarrollo de la misión.

Interrogantes	Definición
¿Qué?	Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de máquinas y herramientas de la marca INGCO
¿Cómo?	Adaptándose a la actualidad del entorno ofreciendo productos de alta rotación y excelente calidad a precios accesibles
¿Con cuáles criterios?	Con responsabilidad y profesionalismo.
¿Para qué?	Ser líder en la comercialización de productos ferretero.
¿Con qué?	Estándares de calidad e innovación.

Fuente: Investigación de campo realizado en base al autor Andrade. R (2019)

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Bajo el análisis realizado, se propone la siguiente misión:



Figura 3-5: Misión empresarial.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Visión

Para la realización de la visión empresarial partiremos de la estructura de realización del autor Pérez (2019), siguiendo los requerimientos que plantea el mismo, análisis que fue efectuado en la siguiente tabla:

Tabla 8-5: Interrogante para el desarrollo de la visión.

Interrogantes	Definición
Medible:	Ser una empresa reconocida y posesionada en el sector ferretero
Atractiva:	manteniendo estándares de calidad y buen servicio
Posible:	fortalecimiento de la cultura y compromiso organizacional con nuestros clientes
Estratégica:	alto grado de responsabilidad social y comercial
Inspiradora:	garantice solidez financiera y crecimiento sostenible
Tiempo:	2026

Fuente: Investigación de campo realizado en base al autor Pérez (2019).
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Bajo el análisis efectuado se presenta la visión empresarial será la siguiente:



Figura 4-5: Visión empresarial, 2022.
 Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Valores

La propuesta de valores taba basado en el autor el cual establece los siguientes los mismos que serán tomados para la empresa ya que se relaciona con la misión y misión empresarial.



Figura 5-5: Valores empresariales, 2022.
 Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

FASE 3: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Organigrama estructural

La propuesta del diseño estructural para la Casa Importadora “CARLOS SÁNCHEZ” presentado en la siguiente gráfica fue elaborado con los datos proporcionados por el gerente y administrador, ya que los mismos indicaron las funciones actuales que existe en la empresa.

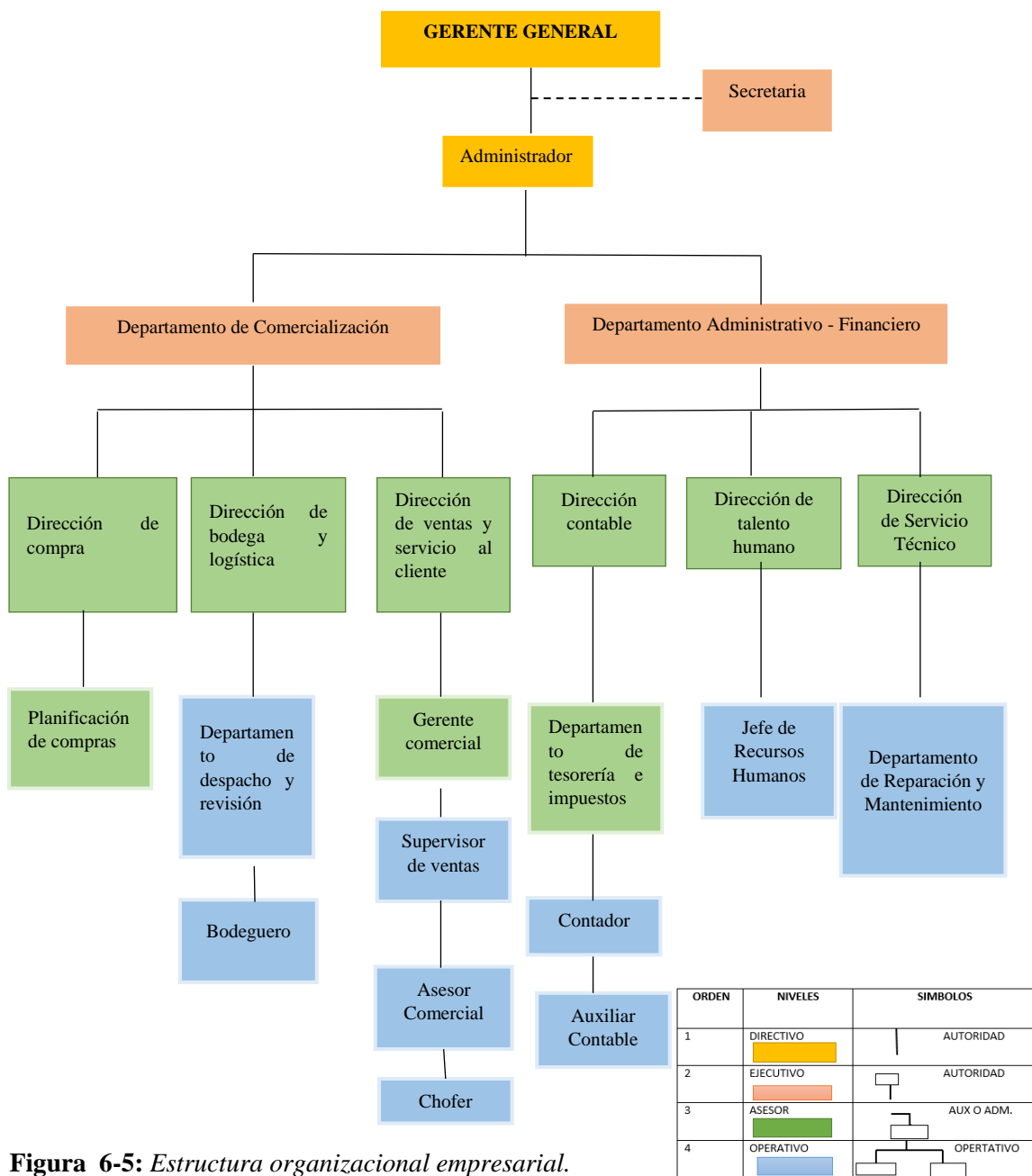



Figura 6-5: Estructura organizacional empresarial.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Manual de funciones


A continuación, se presenta un manual de funciones en el que se contempla las actividades y funciones de cada uno de los puestos existentes en la empresa; así como también los requisitos que deben cumplirse para ocupar dichos cargos.

Tabla 9-5: Manual de funciones del gerente general.

	Código O.1
	Página 1 de 1
Denominación del cargo	GERENTE GENERAL
Nivel	Directivo
Misión del Puesto:	
El gerente se encarga de administrar, dirigir y controlar de manera correcta tanto los recursos económicos como financieros, con el objetivo de generar rentabilidad y crecimiento para la empresa.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">• Representar legal, judicial y extrajudicial a la empresa.• Revisar la gestión de la compañía.• Asignar funciones y responsabilidades a los empleados.• Organizar el funcionamiento de la empresa• Administrar los recursos• Dirigir a la empresa, ser líder y tomar decisiones• Controlar y supervisar las actividades de los empleados• Llevar el registro de caja y bancos, control financiero y de ventas.	
Nivel de instrucción	Título de tercer nivel/ Licenciado/a en Finanzas, administración de empresas o carreras afines
Habilidades	Aprendizaje continuo, negociación, capacidad de análisis, habilidades de comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo, institución y control, liderazgo
Experiencia	3 año en puesto similar

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez",2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 10-5: Manual de funciones de la secretaria.

		Código O.2
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	SECRETARIA	
Nivel	Ejecutivo	
Jefe inmediato	Gerente General	
Misión del Puesto:		
Receptar, clasificar, tramitar y archivar la información de correspondencia, que ingresa a la empresa, además de acompañar a las diligencias de los procesos a seguir dentro de la empresa		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir documentos • Atender llamadas telefónicas • Atender visitas • Acompaña a las reuniones fuera de la empresa. • Archivar documentos • Realizar cálculos elementales • Informar todo lo relativo al departamento del que depende • Estar al pendiente de la tramitación de expedientes 		
Nivel de instrucción	Título de tercer nivel/ Licenciado/a en secretaria gerencia o carreras afines.	
Habilidades	Aprendizaje continuo, capacidad de análisis, manejo de internet, redacción, ortografía, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.	
Experiencia	2 años en puesto similar	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez",2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 11-5: Manual de funciones del administrador.

		Código O.3
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	ADMINISTRADOR	
Nivel	Directivo	
Jefe inmediato	Gerente General	
Misión del Puesto:		
El jefe de administración o administrador efectúa el control económico, administrativo y contable, precautelando la correcta gestión integral de la empresa y la eficiente gestión y utilización de los recursos con los que cuenta la empresa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la administración de la empresa para poder trabajar con las mejores condiciones de rentabilidad, liquidez y seguridad. • Colocar los excedentes en fondos de inversión. • Analizar y dirigir las inversiones de la empresa. • Supervisar el proceso de facturación en compras y ventas. • Planear los objetivos. • Coordinar las tareas de contabilidad, cobros y pagos de las operaciones de la empresa. • Diseñar, establecer y fiscalizar las estrategias financieras de la empresa. • Validar las horas extraordinarias de los empleados. • Aprobar las nóminas. • Incentivar a los empleados al desempeño de sus labores. • Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones emitidas. • Gestionar las maquinarias enviada a servicio técnico 		
Nivel de instrucción	Título de tercer nivel/ Licenciado/a en Finanzas, administración de empresas o carreras afines.	
Habilidades	Aprendizaje continuo, negociación, capacidad de análisis, habilidades de comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo, institución y control, liderazgo.	
Experiencia	2 años en puesto similar	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 12-5: Manual de funciones del planificador de compra.

		Código O.4
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	PLANIFICADOR DE COMPRA	
Nivel	Asesor	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Encargado de planificar, presupuestas y revisar el stock completo de la empresa		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las tendencias del mercado • Realizar presupuestos mensuales de compra • Revisar el stock existente de la empresa • Estudiar y medir los envíos del proveedor: cumplimiento en calidad y cantidad • Enlistar las herramientas y maquinarias requirentes para la compra 		
Nivel de instrucción	Título de tercer nivel/ Licenciado/a en Finanzas, administración de empresas o carreras afines.	
Habilidades	Aprendizaje continuo, negociación, capacidad de análisis, habilidades de comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo, institución y control, liderazgo.	
Experiencia	2 años en puestos similares	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 13-5: Manual de funciones del despachador.

		Código O.5
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	DESPACHADOR	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Efectúa el despacho de mercadería, la entrega y recepción de documentos.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y ordenar la correspondencia que llegue o salga de la empresa. • Llevar y traer correspondencia, documentos diversos y valores desde y hacia fuera de la empresa. • Participa en la elaboración de inventarios. • Colaborar en otras labores o tareas en la que se le requiera en la empresa. • Solicitar las firmas en los documentos que se requiera. • Despachar, controlar y revisar el envío de mercadería. • Mantener buenas relaciones con el cliente y el proveedor. 		
Nivel de instrucción	Bachiller	
Habilidades	Integridad, disciplina, orden, claridad, buena comunicación	
Experiencia	No aplica	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 14-5: Manual de funciones del bodeguero.

		Código O. 6
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	BODEGUERO	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Responsable de la custodia y registro de las entradas y salidas de la mercadería de la empresa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepar la mercadería del proveedor (Importadora GALA). • Verificar que la mercadería cumpla con las condiciones que se encuentran en la orden de compra y la factura. • Control total de los inventarios • Cerrar mensualmente y revisar el inventario conjuntamente con el jefe inmediato. • Colaborar en la toma física de inventarios. • Mantener registros de entradas y salidas de existencias con los respectivos respaldos: órdenes de compra, copias de facturas, entre otros. • Comunicar de manera oportuna a su jefe inmediato, en caso de pérdidas de mercadería detectadas en el ejercicio de sus funciones. 		
Nivel de instrucción	Bachiller en cualquier área, de preferencia áreas afines a la administración.	
Habilidades	Comunicación efectiva, orientación al detalle, optimización del tiempo, transparencia.	
Experiencia	5 meses cumpliendo funciones administrativas relacionadas con la administración de bodegas	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 15-5: Manual de funciones del gerente comercial.

		Código O. 7
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	GERENTE COMERCIAL	
Nivel	Asesor	
Jefe inmediato	Gerente general	
Misión del Puesto:		
Dirigir y motivar al equipo para tomar las mejores decisiones que, a su vez, aumentarán los ingresos de la empresa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto del departamento de ventas • Establecer de forma consensuada los objetivos y metas del departamento de ventas y de cada uno de los vendedores. • Establecer prioridades y diseñar estrategias. • Tomar decisiones en el marco de sus competencias como gerente comercial. • Elaborar pronósticos que avalen la factibilidad de las metas propuestas, utilizando diversas herramientas tecnológicas. • Dirigir el reclutamiento, la selección y la formación continua del personal que está bajo su mando. • Contribuir a la construcción estrategias para el incremento de ventas en conjunto con el gerente general. • Establecer metas alcanzables para el cumplimiento de objetivos. 		
Nivel de instrucción	Tercer nivel, curso de marketing, cursos de ventas.	
Habilidades	Cordialidad, buenas relaciones personales, habilidad para cálculos matemáticos, honestidad, responsabilidad, verificar la autenticidad de dinero.	
Experiencia	1 año en cargos similares al área comercial	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022., 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 16-5: Manual de funciones del supervisor de ventas.

	Código O.8
	Página 1 de 1
Denominación del cargo	SUPERVISOR DE VENTAS
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Misión del Puesto:	
Acompañar a las empresas en la creación de una metodología de ventas	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las condiciones del mercado. • Definir plan de ventas • Diseñar las estrategias de venta. • Brindar soluciones al cliente • Optimizar los canales de venta • Preparar a los profesionales de ventas. • Motivar al equipo de trabajo • Seguimiento del cumplimiento de metas propuestas 	
Nivel de instrucción	Tercer nivel, curso de marketing, cursos de ventas.
Habilidades	Cordialidad, buenas relaciones personales, habilidad para cálculos matemáticos, honestidad, responsabilidad, verificar la autenticidad de dinero.
Experiencia	1 año servicio al cliente (trato con todo tipo de cliente)

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.


Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 17-5: Manual de funciones del asesor comercial.

		Código O. 9
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	ASESOR COMERCIAL	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Responsable de vender al cliente el producto, mostrar sus características, forma de uso, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para que el cliente se convenza de comprar.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de pedidos a los clientes • Visita continua a los clientes • Ofrecer las herramientas y máquinas de la marca INGCO • Responsables de cobrar las facturas pendientes de pago • Comunicar las facturas próximas a su vencimiento • Presentar los respectivos recibos de cobro al departamento de cobranza • Tramitar las devoluciones o mercadería en mal estado a bodega 		
Nivel de instrucción	Bachillerato.	
Habilidades	Comunicación asertiva, creativo, habilidad para cálculos matemáticos, dotes de negociación, honestidad, responsabilidad, manejo de computadora, teléfono, internet.	
Experiencia	1 meses en puestos similares (conocimiento del sector)	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
 Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 18-5: Manual de funciones del chofer.

		Código O. 10
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	CHOFER	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Encargado del traslado y entrega de mercadería de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. para las distintas ciudades del país.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar mercadería emitida por el proveedor • Recibir guías de remisión y documentos emitidos por el proveedor al momento de la entrega de la mercadería. • Informar mediante informes las novedades ocurridas en el desempeño de sus actividades. • Entregar los documentos firmados por el cliente al Gerente Comercial. • Mantener el perfecto estado el vehículo que se encuentre a su cargo. • Cuidar la limpieza del vehículo y asegurarse de su buen funcionamiento antes de usarlo. • Realizar diligencias conforme lo asignado por un superior. 		
Nivel de instrucción	Bachiller en cualquier especialidad y poseer Licencia tipo C	
Habilidades	Responsabilidad, autocontrol, disciplina, concentración, buenas relaciones interpersonales	
Experiencia	4 meses en labores relacionadas con el cargo	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 19-5: Manual de funciones del contador.

		Código O.11
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	CONTADOR	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Gerente General	
Misión del Puesto:		
El contador es el encargado de recibir, verificar los documentos contables con la finalidad de preparar registros financieros para la empresa siendo confiables y oportunos.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y clasificar los documentos contables (facturas, cheques, entre otros). • Revisar que los documentos contables se encuentren correctos. • Elaborar un plan de cuentas para las transacciones de la empresa. • Registrar las transacciones contables efectuadas. • Elaborar el proceso contable: libros diarios, balances semestrales. • Efectuar pagos de nómina, beneficios sociales y aportes al IESS. • Preparar los Estados Financieros. • Presentar los informes que requieran los entes de control y vigilancia para la firma del gerente. • Efectuar las declaraciones tributarias que debe presentar la empresa. • Cumplir con las obligaciones tributarias que posee la empresa. • Realizar pagos al proveedor (emitir cheques). 		
Nivel de instrucción	Tercer año aprobado de carrera de Contabilidad y Auditoría, y afines.	
Habilidades	Creatividad, visionario, disciplinado, liderazgo, capacidad de síntesis, habilidad numérica, razonamiento lógico, trabajo en equipo.	
Experiencia	1 año en cargos similares.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez",2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 20-5: Manual de funciones del auxiliar contable.

		Código O.12
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	AUXILIAR CONTABLE	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Contador	
Misión del Puesto:		
Responsable de la recepción, custodia y entrega del dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor producto de las ventas en la empresa y maneja los pagos a través de caja.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, organizar y clasificar la documentación recibida en el área contable • Recibir diariamente el dinero producto de la venta de la mercadería y entregar al cliente el cambio si es necesario. • Contar y verificar la autenticidad del dinero que recibo. • Elaborar y entregar la factura al cliente. • Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero. • Elaborar y firmar diariamente la hoja de reporte de caja. • Ejecutar a diario el cuadre de caja. • Brindar una atención de calidad al cliente. 		
Nivel de instrucción	Tecnólogo en contabilidad, curso de contabilidad general, cursos para cajeros.	
Habilidades	Cordialidad, buenas relaciones personales, habilidad para cálculos matemáticos, honestidad, responsabilidad, verificar la autenticidad de dinero.	
Experiencia	6 meses en labores de manejo de caja.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 21-5: Manual de función de jefe de recursos humanos.

		Código. O.13
		Página 1 de 1
Denominación del cargo	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
Nivel	Operativo	
Jefe inmediato	Administrador	
Misión del Puesto:		
Responsable de la custodia, mantener la base de datos del sistema de nóminas.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el registro y control de la plantilla del personal. • Elaborar los contratos laborales y de prestación de servicios, manteniendo el seguimiento y control del período de vigencia y emitiendo con oportunidad los avisos de vencimiento correspondientes. • Preparar y entregar las constancias de ingresos y retenciones con base a las normas • Formular y presentar la declaración anual de sueldos y salarios. • Desarrollar y revisar los perfiles de cada cargo. • Realizar el directorio y el organigrama de la empresa. • Desarrollar y ejecutar estrategias de aprendizaje y desarrollo para garantizar el crecimiento profesional del empleado. • Evaluar las necesidades para identificar la capacitación requerida y la mejor manera de llevarla a cabo. • Evaluar el desempeño de los trabajadores • Planificar y coordinar eventos sociales y festivos. 		
Nivel de instrucción	Tercer nivel, de preferencia áreas afines a la administración.	
Habilidades	Comunicación efectiva, orientación al detalle, optimización del tiempo, transparencia.	
Experiencia	1 meses en cargos similares	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 22-5: Manual de funciones del técnico de reparación y mantenimiento.

	Código. O.14
	Página 1 de 1
Denominación del cargo	TÉCNICO DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Misión del Puesto:	
Diagnosticar, reparar y ajustar distintos tipos de máquinas (multimarcas)	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las consultas y solucionar problemas técnicos. • Cotizar la maquinaria • Diagnosticar y solucionar los daños encontrados en las herramientas. • Armar, instalar, y realizar tareas preventivas o correctivas sobre equipos de máquinas y herramientas. • Realizar mantenimiento de herramientas y maquinarias. • Establecer un tiempo de entrega • Comprobar el buen funcionamiento de la maquinaria antes de ser entregada al cliente 	
Nivel de instrucción	Tecnólogo, de preferencia áreas afines a la Mecánica Industrial.
Habilidades	Comunicación efectiva, orientación al detalle, optimización del tiempo, transparencia.
Experiencia	1 año cumpliendo funciones relacionadas con la reparación y mantenimiento.


Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Manual de procedimientos

En la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., se identificó que no existe manual de procedimientos, motivo por el cual se procedió a establecer:


Tabla 23-5: Manual de procedimientos – servicio técnico.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
SERVICIO TÉCNICO	Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Área Responsable:	Departamento Técnico - Servicio al Cliente	
Alcance:	El proceso de servicio técnico se encarga de receptor las máquinas para mantenimiento, reparación, de la marca INGCO y diversas marcas.	
Objetivo:	Brindar una mejor atención al cliente con respecto a las maquinas en mal estado o por mantenimiento.	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
PASOS	ACTIVIDAD	
1	Receptar la máquina para reparación o mantenimiento	
2	Cotización (mantenimiento o reparación)	
3	Emisión del comprobante de recepción (respaldo del cliente y empresa)	
4	Reparación o mantenimiento	
5	Llamada telefónica al cliente	
6	Facturación	
7	Cancelación	
8	Retiro de la máquina con el comprobante	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 24-5: Manual de procedimientos – proceso de compra.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE COMPRA		Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Área Responsable:	Departamento de Compra – Gerente Comercial		
Alcance:	El proceso de compra se encarga de planificar y revisar el catálogo virtual de las herramientas y máquinas de la marca INGCO que son publicadas por la Importadora Gala (Proveedor único)		
Objetivo:	Optimizar los procesos y abastecimiento suficiente de las máquinas y herramientas para el cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD		
1	Revisar el catálogo virtual del único proveedor Importaciones GALA		
2	Elección de herramientas y maquinarias requirentes		
3	Aprobación del Gerente General		
4	Cotizar compras		
5	Envío de listado requirente		
6	Cancelación de Factura (una vez que la mercadería llegue a bodega Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022.)		

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 25-5: Manual de procedimientos de creación de caja chica.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE CREACIÓN DE CAJA CHICA		Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Contador	Autoriza la creación del fondo de caja chica, por un valor de \$ 200,00 dólares.		
Asistente contable	Emite el comprobante de egresos ya sea este cheque o efectivo por el motivo establecido.		
Gerente general	De la empresa firma los documentos.		
Asistente contable	Cambia el cheque en al entidad financiera. Registra el asiento contable y archiva los documentos.		

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 26-5: Manual de procedimientos de creación de bancos.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE CREACIÓN DE BANCOS		Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Asistente contable	Descarga estado de cuenta de la página web		
Asistente contable	Verifica notas de débito y comisiones bancarias no registradas. Registro en el sistema los movimientos encontrados en el sistema de cuentas.		
Asistente contable	Descarga mayor auxiliar de la cuenta Elabora conciliación bancaria y registra los movimientos efectuados pero que se encuentran en el sistema.		
Contador	Verifica la conciliación		
Asistente contable	Archiva los documentos		

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 27-5: Manual de procedimientos de cuentas por cobrar.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR		Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Asistente contable	Imprime el detalle de las cuentas por cobrar que tiene la empresa .		
Vendedor	Cobra los respectivos valores a los clientes y emite el recibo. Elabora el comprobante de ingresos y papeles de depósito. Deposita el cheque en la cuenta bancaria de la empresa.		
Asistente contable	Recibe el comprobante de ingreso y el respectivo comprobante de depósito entregado por el banco. Registra en el sistema contable del depósito realizado y actualiza las cuentas por cobrar de los clientes Archiva documento.		

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 28-5: Manual de procedimientos de cuentas por pagar.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR		Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Asistente contable	Revisa e imprime el detalle de cuentas pendientes.		
Contador	Revisa y autoriza el pago.		
Asistente contable	Elabora comprobante de egresos y respectivos cheques. Imprime el comprobante de egreso.		
Gerente general	Firma los documentos.		
Asistente contable	Recepta documentos firmados.		
Proveedor	Revisando el pago.		
Asistente contable	Registra asiento contable. Archiva comprobante de egreso		

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 29-5: Manual de procedimientos de nómina.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
PROCESO DE NOMINA	Versión: 1.0	Fecha: agosto 2022
Departamento de Recursos Humanos	<p>Descarga del sistema el registro de asistencia del personal.</p> <p>Revisa novedades del personal de la empresa.</p> <p>Revisa en el portal del IESS si el empleado posee préstamos, o acumula fondos de reserva.</p> <p>Realiza el Rol de Pagos del personal e imprime rol de pagos individual con copia.</p> <p>Se emiten pagos a través de transferencias.</p> <p>Entrega rol de pagos al personal y receipta la copia con la firma del empleado.</p> <p>Registra el asiento contable.</p> <p>Archiva los documentos.</p>	

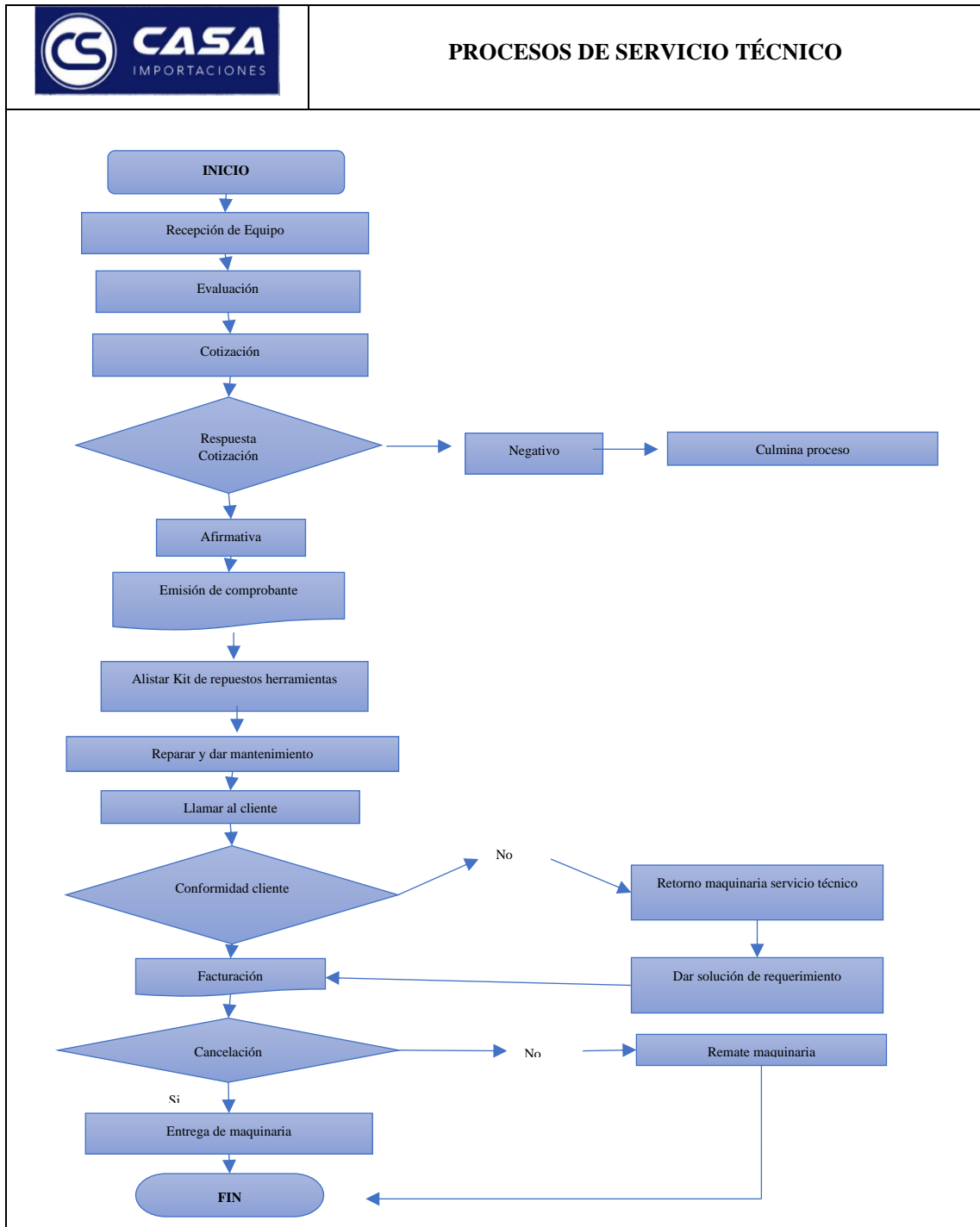
Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Flujograma de procedimientos

Una vez identificado los manuales de procedimientos se parte a realizar los procesos:

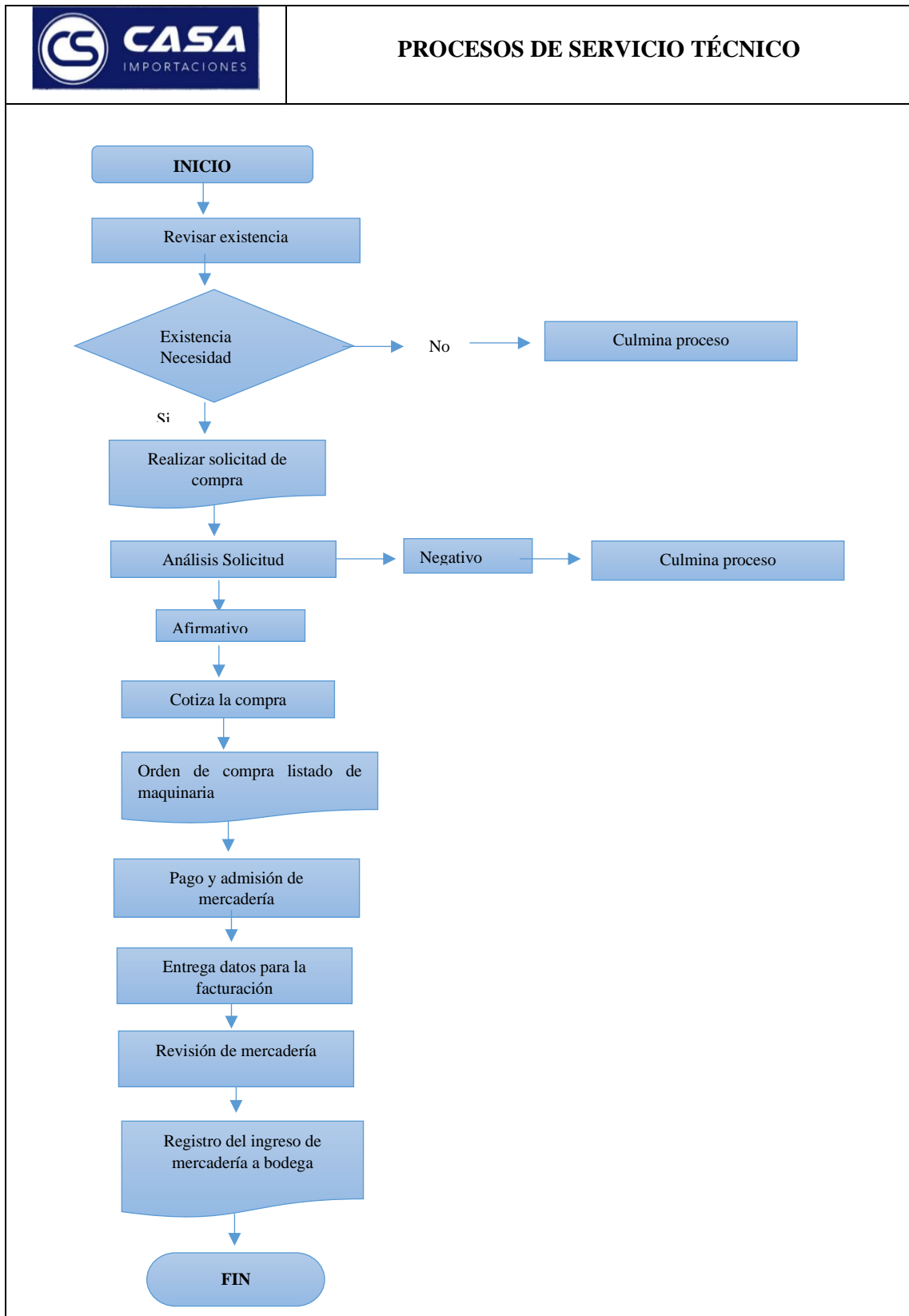
Tabla 30-5: Flujograma de procesos de servicio técnico.



Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

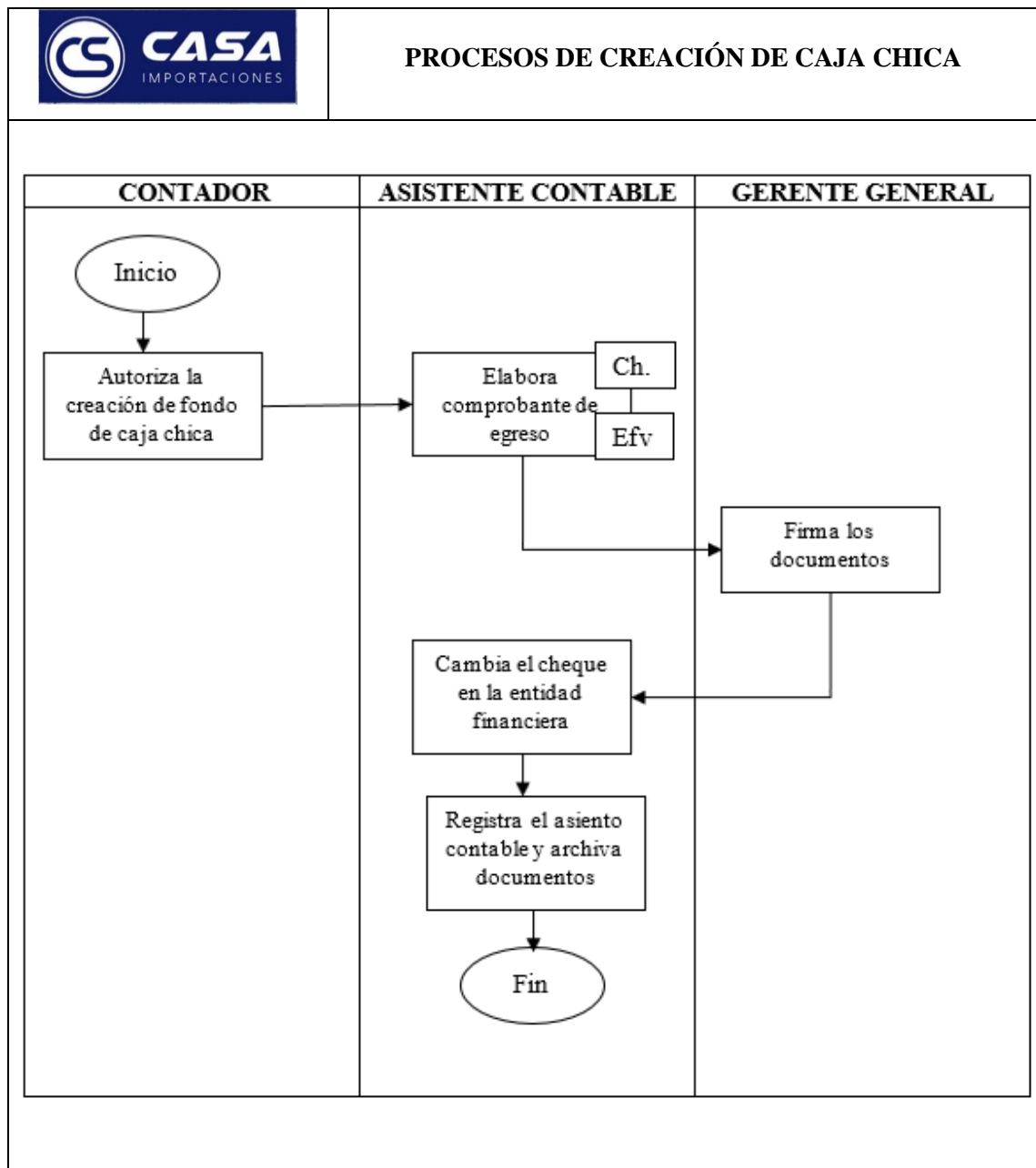
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 31-5: Flujograma de procesos de compras.



Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

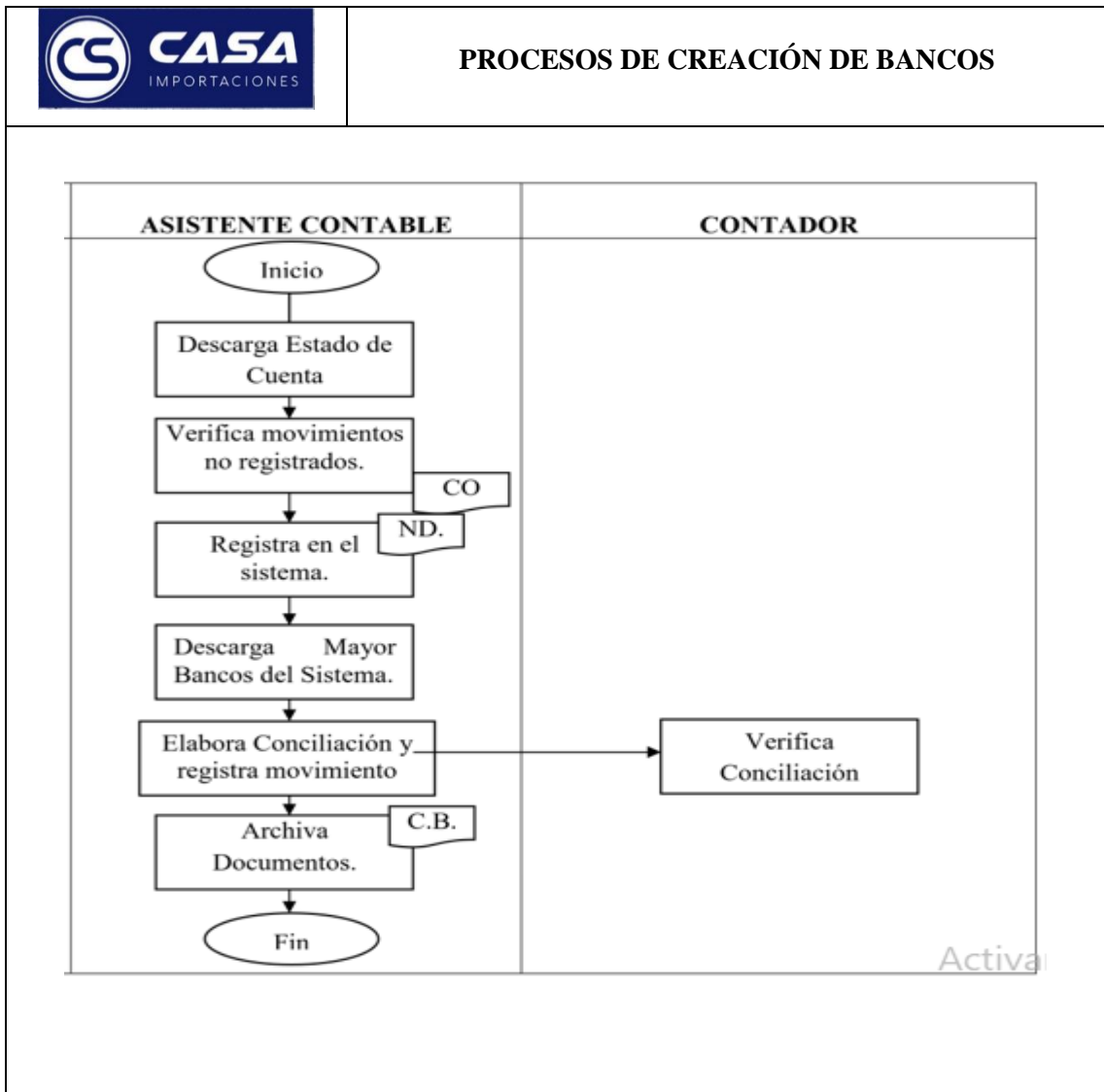
Tabla 32-5: Procedimiento de creación de caja chica.



Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

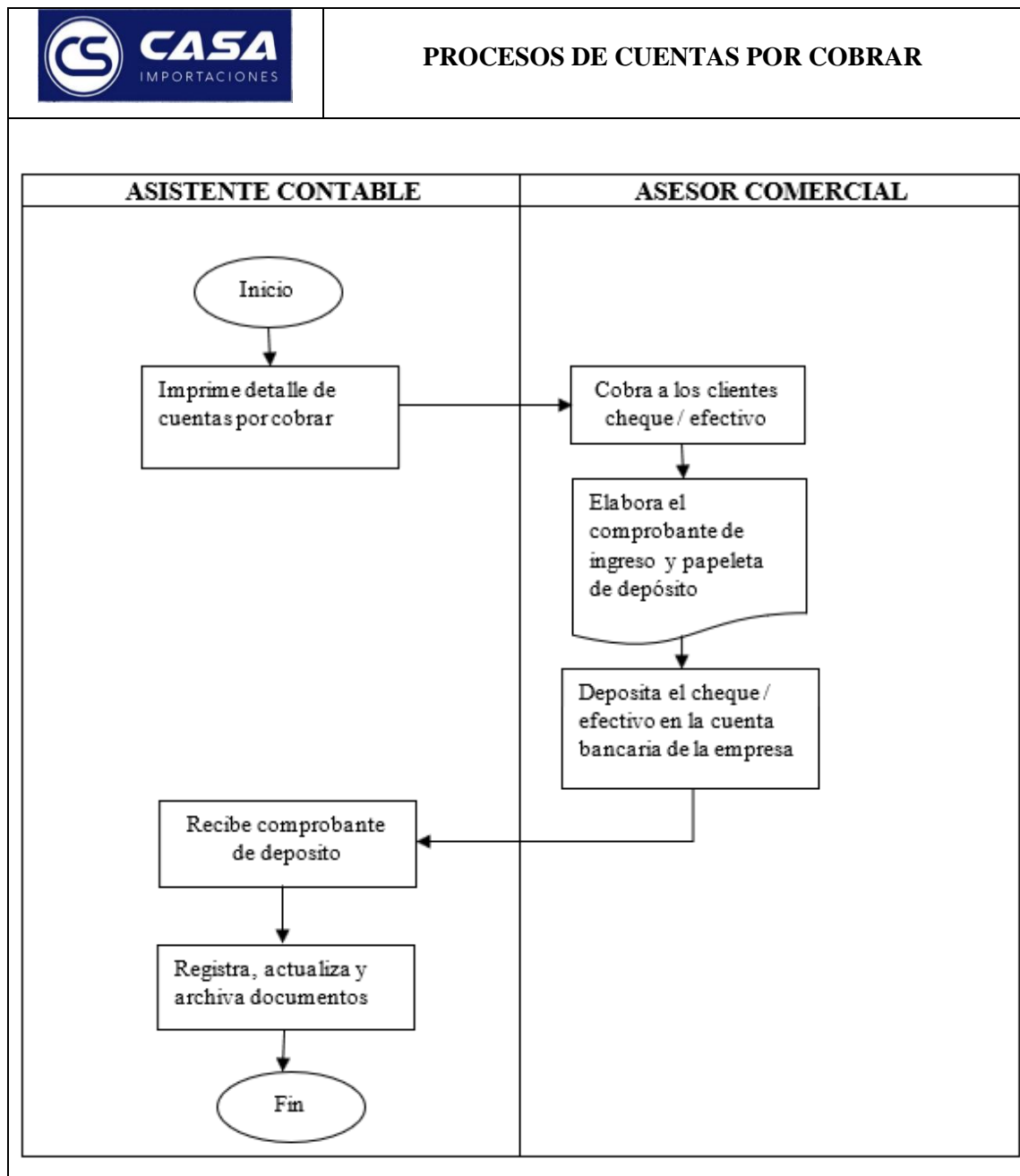
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 33-5: Procedimiento de creación de bancos.



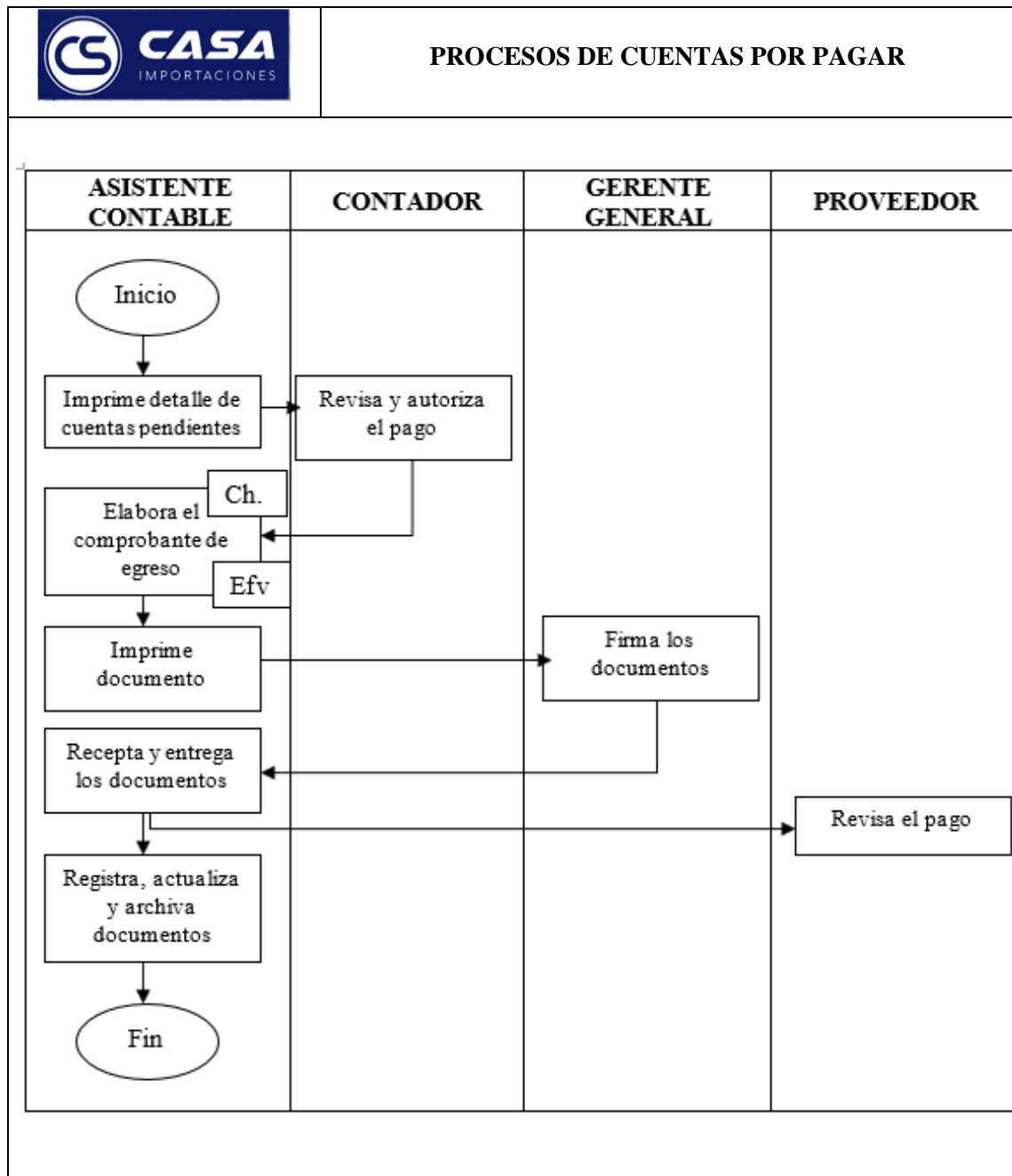
Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 34-5: Procedimiento de cuentas por cobrar.



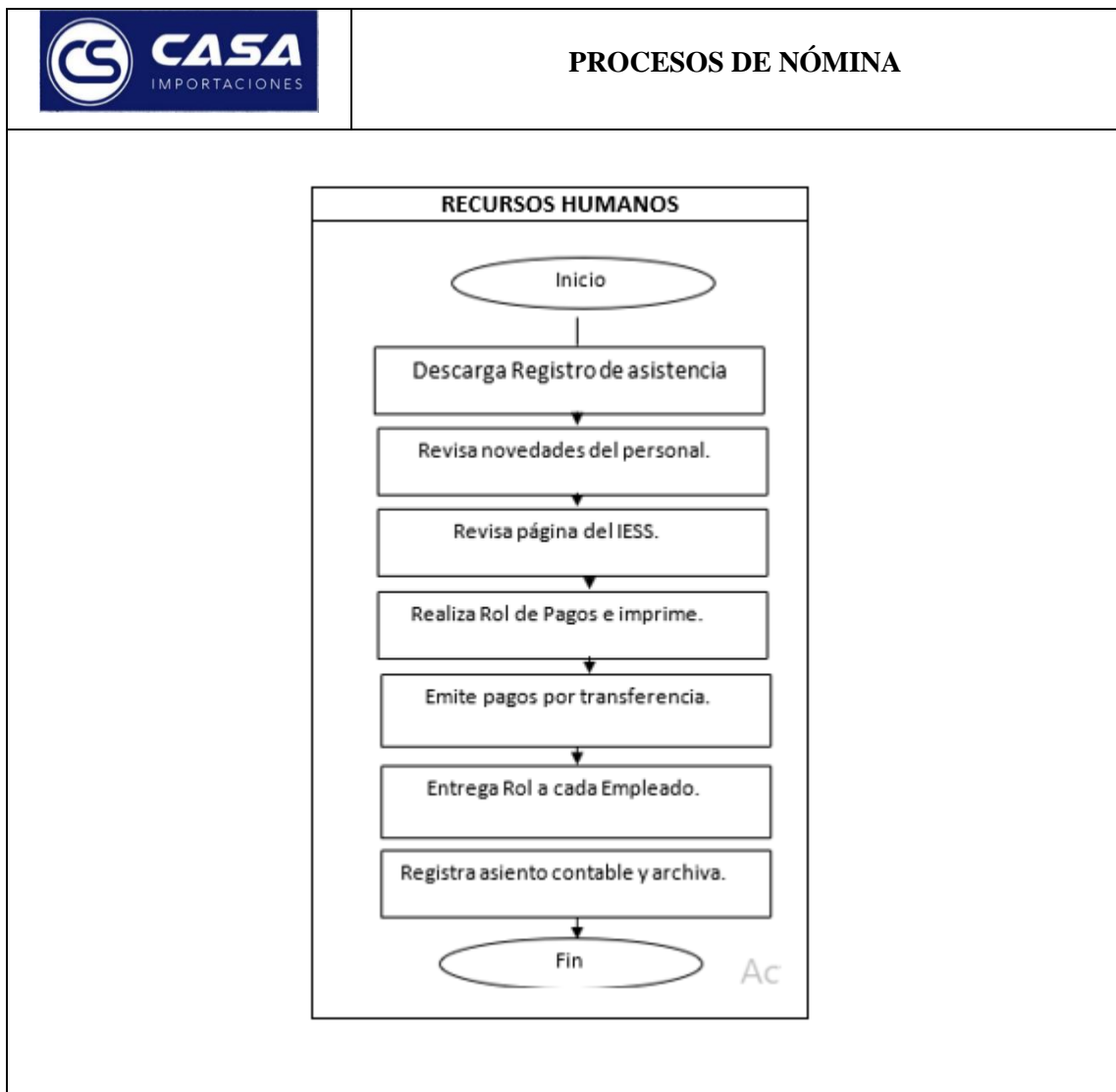
Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 35-5: Procedimiento de cuentas por pagar.



Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 36-5: Procedimiento de nómina.




Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Políticas empresariales

Las políticas sirven como “guía para tomar decisiones programadas”. Las siguientes políticas empresariales que se aplicarán en la empresa son:


Tabla 37-5: Políticas para el manejo de caja chica.

	POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE CAJA CHICA
<ul style="list-style-type: none">• El Contador de la empresa será el encargado de designar al custodio de la caja chica de la oficina.• Se establecerá como monto, un valor de \$200,00 (doscientos dólares).• El fondo no podrá ser utilizado en gastos mayores a \$30,00 dólares, pues serán para desembolsos menores como: movilización, compra de útiles de oficina, copias, entre otro.• Las facturas que sustenten los gastos de caja chica deberán ser autorizados por el contador para proceder con su reembolso.• El contador de la empresa, podrá realizar arqueos de caja sorprendidos.• Se deberá solicitar el reembolso de caja chica, cuando el fondo se haya gastado en un 75%.• El custodio de caja chica será el responsable del fondo en caso de que existan faltantes.• Se deberá numerar cada uno de los formularios de reembolso, para llevar un control de los mismos.• El asistente contable, será el encargado de registrar el asiento contable por la reposición de caja chica.• En caso de que se designe un nuevo custodio, se le deberá liquidar caja chica a través de un formulario de arqueo de caja.• El dinero que forma parte del fondo deberá ser resguardado con llave para evitar pérdidas.• Los documentos que forman parte de cada reembolso deberán ser registrados y archivado con el respectivo formulario de caja chica.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 38-5: Políticas para el manejo de bancos.

	POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE BANCOS
<ul style="list-style-type: none">• El Contador y el auxiliar contable, tendrán clave de acceso al portal del banco para consultar los movimientos realizados.• El Gerente general será el encargado de analizar la creación de cuentas corrientes o de ahorros, y será responsable de la apertura de las mismas.• Los días viernes de cada semana, deberán realizarse las respectivas conciliaciones.• El auxiliar contable será el encargado de emitir los cheques, previa autorización del Gerente General.• El Gerente general será el encargado de la aprobación y firma de los cheques.• Se deberá emitir el respectivo comprobante de egreso, de acuerdo al número de cheque.• Los cheques que no tengan validez, por errores o que estén mal emitidos deberán contener la palabra ANULADO y se registrarán en el sistema contable.• Los cheques anulados deberán ser pegados junto con el comprobante de egreso correspondiente.• No se podrán emitir cheques en blanco bajo ninguna circunstancia.• Las chequeras se encuentran bajo responsabilidad del asistente contable.• El asistente contable será el encargado de realizar las transferencias, y el contador será quien las apruebe.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 39-5: Políticas para otorgación de crédito.

	POLÍTICAS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO
<p>Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..., debe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Se solicitará una documentación respectiva para la evaluación del cliente• Realizar una selección de clientes para conceder los créditos.• No se otorgará créditos a clientes nuevo sin la respectiva selección• Se solicitará una documentación personal para la evaluación del cliente• Conceder como tiempo máximo de plazo de la factura a 60 días a los clientes fijos que sobrepasen los \$3000,00 en la misma factura y debe estar debidamente autorizado por el Gerente General.• Considerar 45 días de plazo para la cobranza a clientes que no sobrepasen los \$3000,00 en la misma factura y deben estar debidamente autorizados por el Gerente General.• Conceder el 3% de descuento en compras en efectivo.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 40-5: Políticas para el manejo de cuentas por cobrar.

	<p style="text-align: center;">POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR</p>
<ul style="list-style-type: none">• Analizar y verificar las cuentas por cobrar a clientes, en base a reportes de cartera vencida y por vencer, y reportará al vendedor para que se efectúe el cobro al cliente.• Notificar mediante llamadas o mensajes la obligación de pago hacia la empresa, a los clientes que tengan créditos por vencer.• Establecer una conversación de negociación y conocer el incumplimiento de pago y retraso con sus obligaciones; donde se entable una promesa de pago en un tiempo no mayor a 30 días.• Seguimiento a cada una de las promesas de pago establecidas, si esto no llegara a cumplir se procederá a entregar la respectiva notificación, exigiendo la cancelación inmediata con un plazo máximo 48 horas.• Para los clientes que sobrepasen los 60 días establecidos como tiempo máximo de crédito y no ha existido comunicado algunos serán reportados de manera directa a la central de riesgos.• Para clientes que posean deudas anteriores con morosidad por más de 1 año, se deberá establecer un acuerdo de pago menor a 60 días.• Para clientes que no respondan a sus deudas la empresa iniciara un proceso judicial, con la finalidad de que el cliente responda por su deuda.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).


Tabla 41-5: Políticas para el manejo de cuentas por pagar.

	<p style="text-align: center;">POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE CUENTAS POR PAGAR</p>
<ul style="list-style-type: none">• El planificador de compras será el encargado de analizar las cuentas pendientes de pago que se encuentran por vencer y se las entregará al Contador para que sean consideradas en la emisión de cheques.• El asistente contable es responsable de la emisión de pagos y el registro del asiento contable en el sistema.• Se deberá archivar el comprobante de egreso con la respectiva factura que se cancela.• Mediante un acuerdo se establecerá plazos de 120 días en adelante para la cancelación de facturas.• Los plazos de crédito que se tiene con la Importadora GALA (único proveedor) no deberán vencer bajo ningún motivo.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 42-5: Políticas para el manejo de nómina.

	POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE NÓMINA
<ul style="list-style-type: none">• La contadora será responsable del procedimiento de nómina.• Se debe registrar los contratos y novedades del IESS, de acuerdo al tiempo que estipula la ley.• Se deberá solicitar al empleado información sobre los préstamos realizados en el IESS, que deban ser descontados en el ROL.• La Acumulación de Beneficios Sociales deberán estar respaldadas en documentos.• El jefe de recursos humanos será el encargado de reclutar al personal, de acuerdo a las necesidades de cada departamento.• Se deberá elaborar el Rol de Pagos el 25 de cada mes.• El jefe de recursos humanos revisará la asistencia, puntualidad y permisos del personal de acuerdo al reporte de timbre que deberá ser descargado del sistema.• El pago de cada empleado se realizará a través de transferencia bancaria.• Deberá elaborar el rol de pagos general, e imprime el individual de cada trabajador y entrega una copia para constancia del pago.• Archiva el Rol de Pagos individual, el mismo que debe contener la firma del empleado.• El encargado de Recursos Humanos, elabora el asiento contable en el sistema.• Los permisos que solicite el trabajador deberán ser llenados en un formato que entregará el jefe de Recursos Humanos, y que deberá aprobar el jefe inmediato superior de cada empleado.	

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.


Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

FASE 4: GESTIÓN FINANCIERA

Plan de cuentas

Un plan de cuentas entrega una estructura que organiza el sistema contable y permite obtener de forma sencilla información acerca de las finanzas de una empresa.

Tabla 43-5: Plan de cuentas.

		PLAN DE CUENTAS
1	ACTIVO	
101	ACTIVO CORRIENTE	
101.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	
101.02.05	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	
101.02.05.01	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	
101.02.05.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	
101.02.05.02	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	
101.02.05.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	
101.02.06	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	
101.02.06.01	POR COBRAR A ACCIONISTAS	
101.02.07	PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	
101.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
101.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	
101.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	
102.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
102.01.01	TERRENOS	
102.01.05	MUEBLES Y ENSERES	
102.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	
102.01.09	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	
102.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
2	PASIVO	
201	PASIVO CORRIENTE	
201.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	
201.03.01	LOCALES	
201.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
201.04.01	LOCALES	
201.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	
201.07.03	CON EL IEISS	
201.07.07	OTROS	
202.07	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	

202.07.01	JUBILACIÓN PATRONAL
202.07.02	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS
202.08	OTRAS PROVISIONES
202	PASIVO NO CORRIENTE
202.01	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO
202.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
202.02.01	LOCALES
3	PATRIMONIO NETO
301	CAPITAL
301.01	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO
307.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO
307.02	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO
4	INGRESOS
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
401.01	VENTA DE BIENES
401.02	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
401.02.04	OTROS
401.11	OTROS INGRESOS
5	COSTOS Y GASTOS
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
501.01	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS
501.01.01	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA
501.02	(+) MANO DE OBRA DIRECTA
501.02.01	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES
501.02.02	GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS
501.03	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA
501.03.01	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES
501.03.02	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS
501.04	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
501.04.01	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
501.04.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
502	GASTOS
502.01	GASTOS DE VENTA
502.01.01	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
502.01.02	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)
502.01.03	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
502.01.04	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS
502.01.05	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES
502.01.20	DEPRECIACIONES:
502.01.20.01	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
502.01.20.02	PROPIEDADES DE INVERSIÓN

502.01.22	GASTO DETERIORO
502.01.22.01	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
502.01.22.02	INVENTARIOS
502.03	GASTOS FINANCIEROS
502.03.01	INTERESES
502.04	OTROS GASTOS
502.04.01	PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS
502.04.02	OTROS


Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Estados financieros

En base a un análisis de campo efectuado en la empresa se logró identificar que no existen estados financieros por lo que se procedió a efectuar los mismos bajo la información proporcionada por la empresa:

Tabla 44-5: Estados financieros – balance general 2020-2021.


		CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.	
		BALANCE GENERAL DE ENERO A DICIEMBRE	
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2020	AÑO 2021
1	ACTIVO		
1.1	Activo Corriente	\$62.187,75	\$67.351,03
1.1.1	Efectivo y Equi al Efectivo	\$6.187,75	\$7.030,00
1.1.1.01	Caja	\$3.500,00	\$3.946,00
1.1.1.02	Bancos	\$2.687,75	\$3.084,00
1.1.2	Activos Financieros	\$21.000,00	\$23.271,03
1.1.2.05	Ctas y Doctos x Cob. Clientes	\$21.000,00	\$23.271,03
1.1.3	Inventarios	\$35.000,00	\$37.050,00
1.1.3.05	Inv. Prod.Term./Merc Almacén	\$35.000,00	\$37.050,00
	Total Activo Corriente	\$62.187,75	\$67.351,03
1.2	Activo no Corriente	\$92.687,75	\$101.851,03
1.2.1	Propiedad Planta y Equipo	\$30.500,00	\$34.500,00
1.2.1.09	Muebles y enseres	\$2.000,00	\$3.400,00
1.2.1.10	Equipo de Oficina	\$3.000,00	\$4.500,00
1.2.1.11	Equipo de Computo	\$5.000,00	\$6.100,00
1.2.1.12	Vehículos	\$20.500,00	\$20.500,00
	Total Activo no Corriente	\$30.500,00	\$34.500,00
	Total Activos	\$92.687,75	\$101.851,03
2	PASIVO		

2.1	Pasivo Corriente		\$44.278,61	\$47.385,27
2.1.3	Ctas y Doctos x pagar		\$25.000,00	\$29.000,22
1.1.3.01	Cuentas x Pagar Proveedores		\$20.000,00	\$25.000,11
1.1.3.03	Ctas y Doctos x pagar		\$5.000,00	\$4.000,11
2.1.4	Obliga. Con Inst. Financieras		\$19.000,00	\$18.000,00
2.1.4.01	Obliga. con Inst. Local		\$19.000,00	\$18.000,00
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes		\$278,61	\$385,05
2.1.7.03	Obligaciones con el IESS		\$278,61	\$385,05
	Total Pasivo Corriente		\$44.278,61	\$47.385,27
2.2	Pasivo no Corriente		\$59.278,61	\$67.385,27
2.2.3	Obligaciones Inst. Financieras		\$15.000,00	\$20.000,00
2.2.3.02	Préstamo Banco		\$15.000,00	\$20.000,00
	Total Pasivo no Corriente		\$15.000,00	\$20.000,00
	Total Pasivo		\$59.278,61	\$67.385,27
3	PATRIMONIO			
3.1	Capital		\$18.910,27	\$19.887,78
3.2	Aporte Socio Acci. Fut Capital.		\$9.000,00	\$5.498,87
3.2.01	Utilidad Ejercicio Anterior		\$9.000,00	\$5.498,87
3.7	Resultado del ejercicio		\$5.498,87	\$9.079,11
3.7.01	Utilidad del ejercicio		\$5.498,87	\$9.079,11
	Total Patrimonio		\$33.409,14	\$34.465,76
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$92.687,75	\$101.851,03

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 45-5: Estados financieros – estado de resultados 2020-2021.

		CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.	
		ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A DICIEMBRE	
CÓDIGO	CUENTAS	AÑOS	
		2020	2021
4	INGRESOS		
4.1	Ingre de Actividad Ordinaria	\$16.600,00	\$20.900,68
4.1.1	venta de bienes	\$30.800,00	\$43.500,68
4.1.1.01	Venta de Bienes Tarifa 12%	\$25.000,00	\$35.000,00
4.1.1.02	Venta de Bienes Tarifa 0%	\$5.800,00	\$8.500,68
	Total Ingre de Activi Ordinaria	\$30.800,00	\$43.500,68
5	COSTOS Y GASTOS	\$34.351,13	\$46.821,57
5.1	Costo		
5.1.02	Compras Neta Bienes Prod	\$22.200,00	\$32.600,00
5.1.02.01	Compra Neta Mercadería T12%	\$18.000,00	\$25.400,00
5.1.02.02	Compra Neta mercadería T. 0%	\$4.200,00	\$7.200,00
	Total Costos	\$22.200,00	\$32.600,00
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$8.600,00	\$10.900,68
	Ingresos por servicio técnico	\$8.000,00	\$10.000,00

	(-) Devoluciones en servicios	\$-	\$-
	Ingresos por servicio técnico neto	\$8.000,00	\$10.000,00
5.2	Gastos	\$12.151,13	\$14.221,57
5.2.2	Gastos Operacionales	\$11.821,13	\$13.541,57
5.2.2.01	Sueldo, Salario Aporte IESS	\$8.950,00	\$9.800,00
5.2.2.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$450,00	\$550,00
5.2.2.03	Gasto Suministro de Oficina	\$350,00	\$400,00
5.2.2.04	Gasto Suministro de Limpieza	\$560,00	\$608,00
5.2.2.07	Gasto Viáticos	\$150,00	\$253,57
5.2.2.08	Gasto Movilidad	\$250,00	\$390,00
5.2.2.09	Gasto Servicios Básicos	\$160,00	\$280,00
5.2.2.10	Gasto Alimentación y Refrigerio	\$120,00	\$250,00
5.2.2.11	Gasto Transporte y Movilización	\$380,00	\$410,00
5.2.2.18	Gasto Lubricante	\$150,00	\$180,00
5.2.2.19	Gasto Publicidad	\$301,13	\$420,00
	Total gastos Operativos	\$11.821,13	\$13.541,57
5.2.3	Gastos Administrativos	\$330,00	\$680,00
5.2.3.01	Gasto Suministro de Oficina	\$100,00	\$250,00
5.2.3.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$80,00	\$150,00
5.2.3.03	Gasto Viáticos	\$150,00	\$280,00
	Total Gastos Administrativos	\$330,00	\$680,00
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$4.448,87	\$6.679,11
	Ingresos extraordinarios	\$300,00	\$1.500,00

	Otros ingresos	\$300,00	\$1.500,00
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$750,00	\$900,00
	Intereses Pagados	\$750,00	\$800,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.498,87	\$9.079,11
	15% participación trabajadores	\$-	\$-
	UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	\$-	\$-
	Impuesto a la Renta	\$-	\$-
	UTILIDAD NETA	\$5.498,87	\$9.079,11

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Plan análisis financiero

Para detectar el comportamiento de las cuentas contables, se aplicó un estudio horizontal y vertical con el fin de revisar las tendencias de las cuentas que conforman el balance general y el estado de resultados.

Análisis horizontal

Para efectuar el análisis horizontal, se procedió a evaluar los estados financieros del Balance General y del Estado de Resultados de los años 2020 y 2021.

Los datos presentados en la **Tabla 83-5**, permiten identificar con precisión las fluctuaciones de las cuentas más relevantes del Balance General, algunas de las cuentas tienen el potencial de ser beneficiosas para la empresa “CASA Importaciones”, otras no tanto y probablemente otras con un enfoque objetivo.

- Del periodo 2020-2021 la empresa aumentó USD \$9.163,28, del valor total del **Activo**, que presentado en porcentajes se ha incrementado un 9,89%. Este cambio se registra debido a que los **Inventarios** incrementaron en USD 2.050,00, que representa el 5,86%.
- Con referencia a la cuenta **Pasivos** en el periodo 2020-2021, la empresa incremento USD 8.106,66, el valor total que representado en porcentajes este ha crecido en un 13,68%. Las cuentas representativas de este cambio fue la de **Pasivos no Corrientes** pues incremento en USD 5.000,00, que representado en porcentajes ha incrementado un 33,33%.
- Respecto al **Patrimonio** la empresa en el período 2020 – 2021 incremento USD 1.056,62, de un periodo a otro, que representado en porcentajes ha incrementado en un 3,16%. La cuenta de mayor realce en este cambio fue la de **Utilidad del Ejercicio**, pues incremento en USD 3.580,24, que representado en porcentajes ha incrementado en un 65,11%.
- Finalmente, de un periodo a otro la empresa incremento sus **Ganancias** en USD 3.580,24, que representado en porcentajes ha incrementado en un 65,11%.

Tabla 46-5: Análisis Horizontal – Balance General 2020-2021.

		ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – BALANCE GENERAL 2020 - 2021			
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
1	ACTIVO				
1.1	Activo Corriente	\$62.187,75	\$67.351,03	\$5.163,28	8,30%
1.1.1	Efectivo y Equi al Efectivo	\$6.187,75	\$7.030,00	\$842,25	13,61%
1.1.1.01	Caja	\$3.500,00	\$3.946,00	\$446,00	12,74%
1.1.1.02	Bancos	\$2.687,75	\$3.084,00	\$396,25	14,74%
1.1.2	Activos Financieros	\$21.000,00	\$23.271,03	\$2.271,03	10,81%
1.1.2.05	Ctas y Doctos x Cob. Clientes	\$21.000,00	\$23.271,03	\$2.271,03	10,81%
1.1.3	Inventarios	\$35.000,00	\$37.050,00	\$2.050,00	5,86%
1.1.3.05	Inv. Prod.Term./Merc Almacén	\$35.000,00	\$37.050,00	\$2.050,00	5,86%
	Total Activo Corriente	\$62.187,75	\$67.351,03	\$5.163,28	8,30%
1.2	Activo no Corriente	\$30.500,00	\$34.500,00	\$4.000,00	13,11%
1.2.1	Propiedad Planta y Equipo	\$30.500,00	\$34.500,00	\$4.000,00	13,11%
1.2.1.09	Muebles y enseres	\$2.000,00	\$3.400,00	\$1.400,00	70,00%
1.2.1.10	Equipo de Oficina	\$3.000,00	\$4.500,00	\$1.500,00	50,00%
1.2.1.11	Equipo de Computo	\$5.000,00	\$6.100,00	\$1.100,00	22,00%
1.2.1.12	Vehículos	\$20.500,00	\$20.500,00	\$-	0,00%
	Total Activo no Corriente	\$30.500,00	\$34.500,00	\$4.000,00	13,11%
	Total Activos	\$92.687,75	\$101.851,03	\$9.163,28	9,89%
				\$-	
2	PASIVO			\$-	

2.1	Pasivo Corriente		\$44.278,61	\$47.385,27	\$3.106,66	7,02%
2.1.3	Ctas y Doctos x pagar		\$25.000,00	\$29.000,22	\$4.000,22	16,00%
1.1.3.01	Cuentas x Pagar Proveedores		\$20.000,00	\$25.000,11	\$5.000,11	25,00%
1.1.3.03	Ctas y Doctos x pagar		\$5.000,00	\$4.000,11	\$-999,89	-20,00%
2.1.4	Obliga. Con Inst. Financieras		\$19.000,00	\$18.000,00	\$-1.000,00	-5,26%
2.1.4.01	Obliga. con Inst. Local		\$19.000,00	\$18.000,00	\$-1.000,00	-5,26%
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes		\$278,61	\$385,05	\$106,44	38,20%
2.1.7.03	Obligaciones con el IESS	\$278,61		\$385,05	\$106,44	38,20%
	Total Pasivo Corriente		\$44.278,61	\$47.385,27	\$3.106,66	7,02%
2.2	Pasivo no Corriente				\$-	
2.2.3	Obligaciones Inst. Financieras		\$15.000,00	\$20.000,00	\$5.000,00	33,33%
2.2.3.02	Préstamo Banco		\$15.000,00	\$20.000,00	\$5.000,00	33,33%
	Total Pasivo no Corriente		\$15.000,00	\$20.000,00	\$5.000,00	33,33%
	Total Pasivo		\$59.278,61	\$67.385,27	\$8.106,66	13,68%
					\$-	
3	PATRIMONIO				\$-	
3.1	Capital		\$18.910,27	\$19.887,78	\$977,51	5,17%
3.2	Aporte Socio Acci. Fut Capital.		\$9.000,00	\$5.498,87	\$-3.501,13	-38,90%
3.2.01	Utilidad Ejercicio Anterior		\$9.000,00	\$5.498,87	\$-3.501,13	-38,90%
3.7	Resultado del ejercicio		\$5.498,87	\$9.079,11	\$3.580,24	65,11%
3.7.01	Utilidad del ejercicio		\$5.498,87	\$9.079,11	\$3.580,24	65,11%
	Total Patrimonio		\$33.409,14	\$34.465,76	\$1.056,62	3,16%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$92.687,75	\$101.851,03	\$9.163,28	9,89%

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.


Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis horizontal de los estados financieros – estado de resultados

Según los datos arrojados por el análisis horizontal efectuados en la **Tabla 84-5**, se hace mención;

- Durante el periodo 2020-2021, la empresa incremento los **ingresos** a USD \$4.300,68, que representado en porcentajes incremento un 25,91%, las cuentas representativas de los Ingresos son: **Ventas de Bienes Tarifa 12%**, pues incremento en USD 10.000,00, que representado en porcentajes este ha incrementado en un 40%.
- Durante el periodo 2020-2021, la empresa incremento sus **Costos** en USD 10.400,00 que representado en porcentaje ha incrementado un 46,85%. La cuenta más representativa de esta cuenta es la de **Compras Netas de Bienes T 0%** pues incremento USD 3000.00 es decir un 71,43%. Así también sus **Gastos** incrementaron en USD \$ 2.070,44, representando un incremento del 17,04%, la cuenta representativa de esto fue la de **Gastos Administrativos** pues incremento USD 350.00, que representa más del 100% de crecimiento.
- Finalmente, la **Utilidad Neta** en el período 2020-2021 incrementaron USD \$3.580,24, que representado en porcentajes representa el 65,11% de incremento.

Tabla 47-5: Análisis Horizontal – Estado de Resultados 2020-2021.

		ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – ESTADO DE RESULTADOS 2020-2021.			
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO		HORIZONTAL	
		2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo
4	INGRESOS				
4.1	Ingre de Actividad Ordinaria	\$16.600,00	\$20.900,68	\$4.300,68	25,91%
4.1.1	venta de bienes	\$30.800,00	\$43.500,68	\$12.700,68	41,24%
4.1.1.01	Venta de Bienes Tarifa 12%	\$25.000,00	\$35.000,00	\$10.000,00	40,00%
4.1.1.02	Venta de Bienes Tarifa 0%	\$5.800,00	\$8.500,68	\$2.700,68	46,56%
	Total Ingre de Activi Ordinaria	\$30.800,00	\$43.500,68	\$12.700,68	41,24%
5	COSTOS Y GASTOS	\$34.351,13	\$46.821,57	\$12.470,44	36,30%
5.1	Costo				
5.1.02	Compras Neta Bienes Prod	\$22.200,00	\$32.600,00	\$10.400,00	46,85%
5.1.02.01	Compra Neta Mercadería T12%	\$18.000,00	\$25.400,00	\$7.400,00	41,11%
5.1.02.02	Compra Neta mercadería T. 0%	\$4.200,00	\$7.200,00	\$3.000,00	71,43%
	Total Costos	\$22.200,00	\$32.600,00	\$10.400,00	46,85%
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$8.600,00	\$10.900,68	\$2.300,68	26,75%
	Ingresos por servicio técnico	\$8.000,00	\$10.000,00	\$2.000,00	25,00%
	(-) Devoluciones en servicios	\$-	\$-	\$-	
	Ingresos por servicio técnico neto	\$8.000,00	\$10.000,00	\$2.000,00	25,00%
5.2	Gastos	\$12.151,13	\$14.221,57	\$2.070,44	17,04%
5.2.2	Gastos Operacionales	\$11.821,13	\$13.541,57	\$1.720,44	14,55%
5.2.2.01	Sueldo, Salario Aporte IESS	\$8.950,00	\$9.800,00	\$850,00	9,50%
5.2.2.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$450,00	\$550,00	\$100,00	22,22%
5.2.2.03	Gasto Suministro de Oficina	\$350,00	\$400,00	\$50,00	14,29%

5.2.2.04	Gasto Suministro de Limpieza	\$560,00	\$608,00	\$48,00	8,57%
5.2.2.07	Gasto Viáticos	\$150,00	\$253,57	\$103,57	69,05%
5.2.2.08	Gasto Movilidad	\$250,00	\$390,00	\$140,00	56,00%
5.2.2.09	Gasto Servicios Básicos	\$160,00	\$280,00	\$120,00	75,00%
5.2.2.10	Gasto Alimentación y Refrigerio	\$120,00	\$250,00	\$130,00	108,33%
5.2.2.11	Gasto Transporte y Movilización	\$380,00	\$410,00	\$30,00	7,89%
5.2.2.18	Gasto Lubricante	\$150,00	\$180,00	\$30,00	20,00%
5.2.2.19	Gasto Publicidad	\$301,13	\$420,00	\$118,87	39,47%
	Total gastos Operativos	\$11.821,13	\$13.541,57	\$1.720,44	14,55%
5.2.3	Gastos Administrativos	\$330,00	\$680,00	\$350,00	106,06%
5.2.3.01	Gasto Suministro de Oficina	\$100,00	\$250,00	\$150,00	150,00%
5.2.3.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$80,00	\$150,00	\$70,00	87,50%
5.2.3.03	Gasto Viáticos	\$150,00	\$280,00	\$130,00	86,67%
	Total Gastos Administrativos	\$330,00	\$680,00	\$350,00	106,06%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$4.448,87	\$6.679,11	\$2.230,24	50,13%
	Ingresos extraordinarios	\$300,00	\$1.500,00	\$1.200,00	400,00%
	Otros ingresos	\$300,00	\$1.500,00	\$1.200,00	400,00%
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$750,00	\$900,00	\$150,00	20,00%
	Intereses Pagados	\$750,00	\$800,00	\$50,00	6,67%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.498,87	\$9.079,11	\$3.580,24	65,11%
	UTILIDAD NETA	\$5.498,87	\$9.079,11	\$3.580,24	65,11%

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis vertical


Para el análisis vertical se dispone de los estados financieros de los años 2020 - 2021; cabe manifestar que se realizó un análisis específico para fijar la proporción establecida en porcentajes para cada uno de los grupos, subgrupos y cuentas respecto al total de los activos, pasivos y patrimonio, con esto se logró establecer la evolución que existió en los estados financieros; Y lo más importante se determinó el porcentaje obtenido de cada una de las cuentas para su posterior análisis y valorización.

Análisis Vertical – Estados Financieros – Balance General

Según la tabla se identifica los siguientes resultados:

- El **Activo** de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022., durante el año 2020, fue financiado a través del **Pasivo con un 63,96%** y por el **patrimonio con el 36,04%**. En consecuencia, la empresa se encuentra financiada con fondos de terceros (deudas a corto y largo plazo) las mismas que inciden dentro de los resultados económicos y en la posición financiera, comprometiendo el 100% del patrimonio empresarial. Con referencia al año 2021 el Activo fue financiado a través del **pasivo con un 66,16%** y por el **patrimonio con el 33,84%**.
- Las cuentas por cobrar corresponden un 22,66% del activo total año 2020 lo que implica que hay que tener mucho cuidado con la cuenta, ya que si la empresa necesita liquidez hay que buscar la forma de cobrar más rápido esas cuentas, porque son las deudas que hay a favor de la empresa. Por otro lado, en el año 2021 las cuentas por cobrar corresponden un 22,85%.
- Con referencia a la cuenta Inventarios corresponde un 37,76% del activo total en el año 2020 y para el 2021 corresponde a un porcentaje del 36,38%. Es decir que la empresa en su mayoría se ve respaldado por ser Distribuidora directa de la marca INGCO.

Tabla 48-5: Análisis Vertical - Balance General 2020-2021.

		ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – BALANCE GENERAL 2020-2021.			
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2020		AÑO 2021	
1	ACTIVO				
1.1	Activo Corriente	\$62.187,75	67,09%	\$67.351,03	66,13%
1.1.1	Efectivo y Equi al Efectivo	\$6.187,75	6,68%	\$7.030,00	6,90%
1.1.1.01	Caja	\$3.500,00	3,78%	\$3.946,00	3,87%
1.1.1.02	Bancos	\$2.687,75	2,90%	\$3.084,00	3,03%
1.1.2	Activos Financieros	\$21.000,00	22,66%	\$23.271,03	22,85%
1.1.2.05	Ctas y Doctos x Cob. Clientes	\$21.000,00	22,66%	\$23.271,03	22,85%
1.1.3	Inventarios	\$35.000,00	37,76%	\$37.050,00	36,38%
1.1.3.05	Inv. Prod.Term./Merc Almacén	\$35.000,00	37,76%	\$37.050,00	36,38%
	Total Activo Corriente	\$62.187,75	67,09%	\$67.351,03	66,13%
1.2	Activo no Corriente	\$30.500,00	32,91%	\$34.500,00	33,87%
1.2.1	Propiedad Planta y Equipo	\$30.500,00	32,91%	\$34.500,00	33,87%
1.2.1.09	Muebles y enseres	\$2.000,00	2,16%	\$3.400,00	3,34%
1.2.1.10	Equipo de Oficina	\$3.000,00	3,24%	\$4.500,00	4,42%
1.2.1.11	Equipo de Computo	\$5.000,00	5,39%	\$6.100,00	5,99%
1.2.1.12	Vehículos	\$20.500,00	22,12%	\$20.500,00	20,13%
	Total Activo no Corriente	\$30.500,00	32,91%	\$34.500,00	33,87%
	Total Activos	\$92.687,75	100,00%	\$101.851,03	100,00%

2	PASIVO				
2.1	Pasivo Corriente	\$44.278,61	47,77%	\$47.385,27	46,52%
2.1.3	Ctas y Doctos x pagar	\$25.000,00	26,97%	\$29.000,22	28,47%
1.1.3.01	Cuentas x Pagar Proveedores	\$20.000,00	21,58%	\$25.000,11	24,55%
1.1.3.03	Ctas y Doctos x pagar	\$5.000,00	5,39%	\$4.000,11	3,93%
2.1.4	Obliga. Con Inst. Financieras	\$19.000,00	20,50%	\$18.000,00	17,67%
2.1.4.01	Obliga. con Inst. Local	\$19.000,00	20,50%	\$18.000,00	17,67%
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes	\$278,61	0,30%	\$385,05	0,38%
2.1.7.03	Obligaciones con el IESS	\$278,61	0,30%	\$385,05	0,38%
	Total Pasivo Corriente	\$44.278,61	47,77%	\$47.385,27	46,52%
2.2	Pasivo no Corriente	\$15.000,00	16,18%	\$20.000,00	19,64%
2.2.3	Obligaciones Inst. Financieras	\$15.000,00	16,18%	\$20.000,00	19,64%
2.2.3.02	Préstamo Banco	\$15.000,00	16,18%	\$20.000,00	19,64%
	Total Pasivo no Corriente	\$15.000,00	16,18%	\$20.000,00	19,64%
	Total Pasivo	\$59.278,61	63,96%	\$67.385,27	66,16%
3	PATRIMONIO				
3.1	Capital	\$18.910,27	20,40%	\$19.887,78	19,53%
3.2	Aporte Socio Acci. Fut Capital.	\$9.000,00	9,71%	\$5.498,87	5,40%
3.2.01	Utilidad Ejercicio Anterior	\$9.000,00	9,71%	\$5.498,87	5,40%
3.7	Resultado del ejercicio	\$5.498,87	5,93%	\$9.079,11	8,91%
3.7.01	Utilidad del ejercicio	\$5.498,87	5,93%	\$9.079,11	8,91%
	Total Patrimonio	\$33.409,14	36,04%	\$34.465,76	33,84%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$92.687,75	100,00%	\$101.851,03	100%


Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones "Carlos Sánchez", 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis Vertical – Estados Financieros – Estado de Resultados

- Según la **Tabla 86-5**, se identifica los siguientes resultados Con la finalidad de determinar la relación de cada partida de los estados de resultados de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., los períodos sujetos a análisis fueron dos, el 2020 y 2021, se evaluó el análisis vertical proporcionado por la empresa. El monto base es la totalidad de ingresos para cada una de las partidas de los estados de resultados. En este sentido, la empresa presentó el análisis detallado de la siguiente manera.

Tabla 49-5: Análisis Vertical – Estado de Resultados 2020-2021.

		ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – ESTADO DE RESULTADOS 2020-2021.			
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2020	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2021	ANÁLISIS VERTICAL
4.1	Ingre de Actividad Ordinaria	\$16.600,00	53,90%	\$20.900,68	48,05%
4.1.1	venta de bienes	\$30.800,00	100,00%	\$43.500,68	100,00%
4.1.1.01	Venta de Bienes Tarifa 12%	\$25.000,00	81,17%	\$35.000,00	80,46%
4.1.1.02	Venta de Bienes Tarifa 0%	\$5.800,00	18,83%	\$8.500,68	19,54%
	Total Ingre de Activi Ordinaria	\$30.800,00	100,00%	\$43.500,68	100,00%
5	COSTOS Y GASTOS	\$34.351,13	111,53%	\$46.821,57	107,63%
5.1	Costo		0,00%		0,00%
5.1.02	Compras Neta Bienes Prod	\$22.200,00	72,08%	\$32.600,00	74,94%
5.1.02.01	Compra Neta Mercadería T12%	\$18.000,00	58,44%	\$25.400,00	58,39%
5.1.02.02	Compra Neta mercadería T. 0%	\$4.200,00	13,64%	\$7.200,00	16,55%
	Total Costos	\$22.200,00	72,08%	\$32.600,00	74,94%
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$8.600,00	27,92%	\$10.900,68	25,06%
	Ingresos por servicio técnico	\$8.000,00	25,97%	\$10.000,00	22,99%
	(-) Devoluciones en servicios	\$-	0,00%	\$-	0,00%
	Ingresos por servicio técnico neto	\$8.000,00	25,97%	\$10.000,00	22,99%
5.2	Gastos	\$12.151,13	39,45%	\$14.221,57	32,69%
5.2.2	Gastos Operacionales	\$11.821,13	38,38%	\$13.541,57	31,13%
5.2.2.01	Sueldo, Salario Aporte IESS	\$8.950,00	29,06%	\$9.800,00	22,53%
5.2.2.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$450,00	1,46%	\$550,00	1,26%

5.2.2.03	Gasto Suministro de Oficina	\$350,00	1,14%	\$400,00	0,92%
5.2.2.04	Gasto Suministro de Limpieza	\$560,00	1,82%	\$608,00	1,40%
5.2.2.07	Gasto Viáticos	\$150,00	0,49%	\$253,57	0,58%
5.2.2.08	Gasto Movilidad	\$250,00	0,81%	\$390,00	0,90%
5.2.2.09	Gasto Servicios Básicos	\$160,00	0,52%	\$280,00	0,64%
5.2.2.10	Gasto Alimentación y Refrigerio	\$120,00	0,39%	\$250,00	0,57%
5.2.2.11	Gasto Transporte y Movilización	\$380,00	1,23%	\$410,00	0,94%
5.2.2.18	Gasto Lubricante	\$150,00	0,49%	\$180,00	0,41%
5.2.2.19	Gasto Publicidad	\$301,13	0,98%	\$420,00	0,97%
	Total gastos Operativos	\$11.821,13	38,38%	\$13.541,57	31,13%
5.2.3	Gastos Administrativos	\$330,00	1,07%	\$680,00	1,56%
5.2.3.01	Gasto Suministro de Oficina	\$100,00	0,32%	\$250,00	0,57%
5.2.3.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$80,00	0,26%	\$150,00	0,34%
5.2.3.03	Gasto Viáticos	\$150,00	0,49%	\$280,00	0,64%
	Total Gastos Administrativos	\$330,00	1,07%	\$680,00	1,56%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$4.448,87	14,44%	\$6.679,11	15,35%
	Ingresos extraordinarios	\$300,00	0,97%	\$1.500,00	3,45%
	Otros ingresos	\$300,00	0,97%	\$1.500,00	3,45%
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$750,00	2,44%	\$900,00	2,07%
	Intereses Pagados	\$750,00	2,44%	\$800,00	1,84%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.498,87	17,85%	\$9.079,11	20,87%
	UTILIDAD NETA	\$5.498,87	17,85%	\$9.079,11	20,87%

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Indicadores financieros

A través de los indicadores financieros, la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022, podrá tomar decisiones orientadas al beneficio de la misma, ya que estos proponen parámetros para controlar y estudiar los estados financieros mediante procedimientos, técnicas y herramientas.

Tabla 50-5: Indicadores Financieros.

FACTOR	Indicadores Técnicos	Fórmula	AÑO 2020	AÑO 2021
Liquidez	Prueba Ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	0,61	0,64
	Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	1,40	1,42
Solvencia	Endeudamiento del activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	0,64	0,66
	Endeudamiento del patrimonio	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	1,77	1,96
	Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$	2,77	2,96
Gestión	Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$	1,47	1,87
	Periodo medio de cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	248,86	195,26
	Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$	0,33	0,43
	Periodo medio de pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$	411,04	324,70
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	0,06	0,09
	Margen Neto	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	0,18	0,21
	Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$	0,14	0,15

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

RESULTADO DE INDICADORES DE LIQUIDEZ.

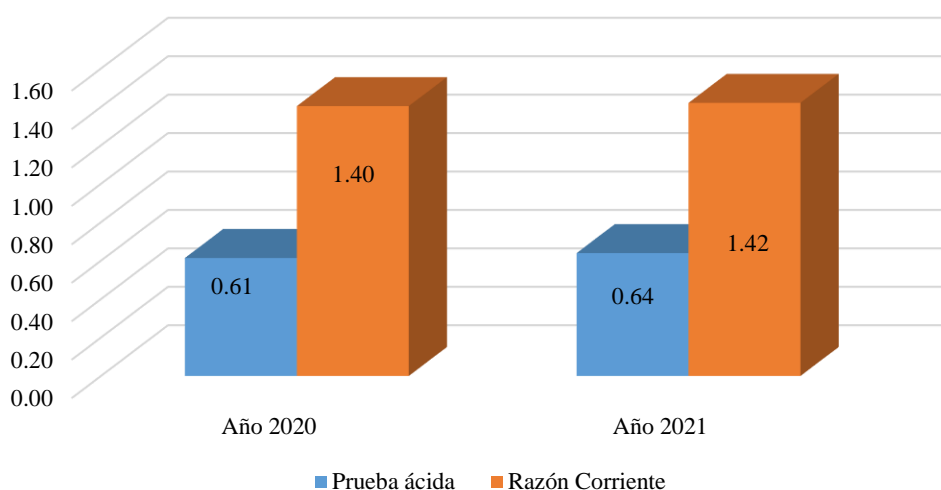


Gráfico 1-5: Indicadores de Liquidez.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

En la **Gráfico 23-5**, se puede evidenciar:

En cuanto a la Prueba Ácida se comprueba que la empresa cuenta en el 2020 con 0,61 centavos para cubrir sus deudas a corto plazo, pese a que lo mínimo es \$1.00 la empresa no logro este valor. Mientras que para el año 2021 este indicador presenta un incremento de 0,64 centavos de activos disponibles. En otras palabras, la empresa por cada \$ 1,00 que debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con \$ 0,64 dólares en activos corrientes sin tener que recurrir a la venta de inventarios en este año.

Con referencia a la liquidez corriente (razón corriente), en el año 2020 se puede observar que la empresa por cada dólar que tiene esta en la capacidad de cubrir con 1,40 centavos frente a sus obligaciones correspondientes en el corto plazo, mientras que para el año 2021 la empresa conto con \$1,42 centavos, siendo significativo en este año. Esto indica que sus activos corrientes si están cubriendo las obligaciones a corto plazo.

RESULTADO DE INDICADORES DE SOLVENCIA

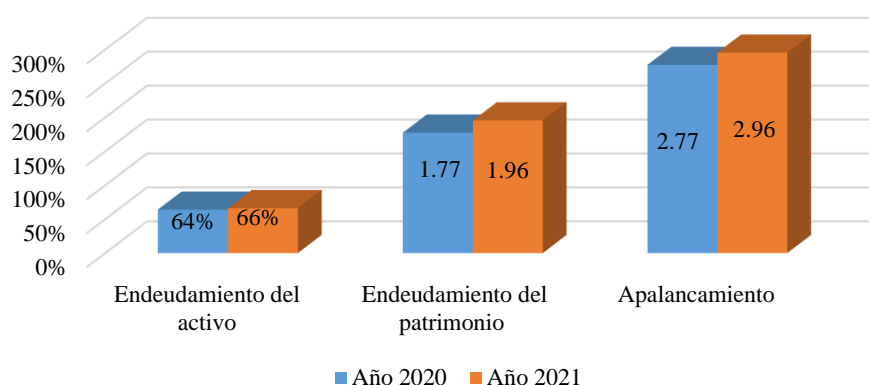


Gráfico 2-5: Indicadores de solvencia.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 24-5**, se identificó que la empresa la empresa “CASA Importaciones” presento:

Con referencia al indicador del endeudamiento del activo la empresa en el año 2020 fue financiada en un 64% con recursos de terceras personas (Importadora GALA). Mientras que para el año 2021 este indicador incremento en un 2% es decir paso a un 66%. Por lo que más del 50% de la empresa está siendo financiada por Importadora GALA siendo este el único proveedor de Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..

De igual manera, el indicador de endeudamiento del patrimonio indica que la empresa en el año 2020, está comprometido en un 1,77, con acreedores. Mientras que, en el año 2021, la empresa se encuentra comprometida con 1,96. Como se puede identificar en estos años la empresa se encuentra comprometida con acreedores con más del 100%, siendo financiado en su mayoría por Importadora GALA, mas no poseen recursos propios.

Con referencia al indicador de apalancamiento la empresa en el año 2020, por cada dólar invertido de capital se ha generado inversiones por 2,77. Así también se manifiesta que los activos representan 2,77 veces al patrimonio. Mientras que en el año 2021 la empresa por cada dólar invertido de capital se ha generado inversiones por 2,96, identificando que en este año los activos representan 2,96 veces al patrimonio.

RESULTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN

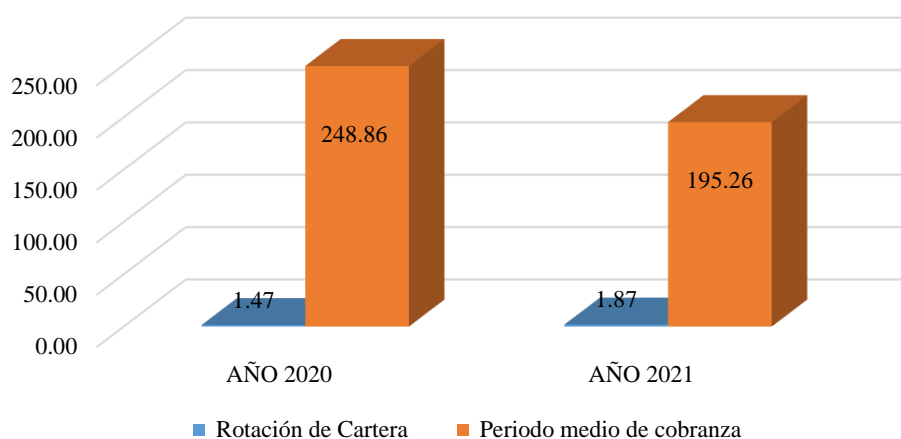


Gráfico 3-5: Indicadores de gestión #1.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 25-5**, se identificó que la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022. presento:

En la Rotación de Cartera en el año 2020 otorgo crédito, cobro y volvió a dar crédito 1,47 veces en el año. Mientras que para el año 2021 la conversión de la cartera en efectivo fue mayor con 1,87 veces, lo cual indica que la empresa es ineficiente en el cobro de sus ventas a crédito.

Por otro lado, con referencia al indicador de periodo medio de cobranza la empresa en el año 2020 cobro sus cuentas en 249 días. Mientras que, en el año 2021, disminuyó el número de días en que efectiviza su cartera a 195,26 días. Este análisis respalda con la rotación de cartera que tuvo del 2020 al 2021.

Bajo estos análisis es necesario proponer políticas para la otorgación de créditos, así como también para la gestión de cobro, para que la rotación de cartera sea optima y más aún para que el periodo de cobranza no exceda a mucho tiempo. Por ello se propone las siguientes políticas:

Políticas para la otorgación de crédito:

- Se solicitará una documentación respectiva para la evaluación del cliente
- Se realizará una selección de clientes para conceder los créditos
- No se otorgará créditos a clientes nuevo sin la respectiva selección
- Conceder como tiempo máximo de plazo de la factura a 60 días a los clientes fijos que sobrepasen los \$3000,00 en la misma factura y debe estar debidamente autorizado por el Gerente General.

- Considerar 45 días de plazo para la cobranza a clientes que no sobrepasen los \$3000,00 en la misma factura y deben estar debidamente autorizados por el Gerente General.
- Conceder el 3% de descuento en compras en efectivo.

Políticas para la gestión de cobro (recuperación de cartera).

- Analizar y verificar las cuentas por cobrar a clientes, en base a reportes de cartera vencida y por vencer, y reportará al vendedor para que se efectúe el cobro al cliente.
- Notificar mediante llamadas o mensajes la obligación de pago hacia la empresa, a los clientes que tengan créditos por vencer.
- Establecer una conversación de negociación y conocer el incumplimiento de pago y retraso con sus obligaciones; donde se entable una promesa de pago en un tiempo no mayor a 30 días.
- Seguimiento a cada una de las promesas de pago establecidas, si esto no llegara a cumplir se procederá a entregar la respectiva notificación, exigiendo la cancelación inmediata con un plazo máximo 48 horas.
- Para los clientes que sobrepasen los 60 días establecidos como tiempo máximo de crédito y no ha existido comunicado algunos serán reportados de manera directa a la central de riesgos.
- Para clientes que posean deudas anteriores con morosidad por más de 1 año, se deberá establecer un acuerdo de pago menor a 60 días.
- Para clientes que no respondan a sus deudas la empresa iniciara un proceso judicial, con la finalidad de que el cliente responda por su deuda.

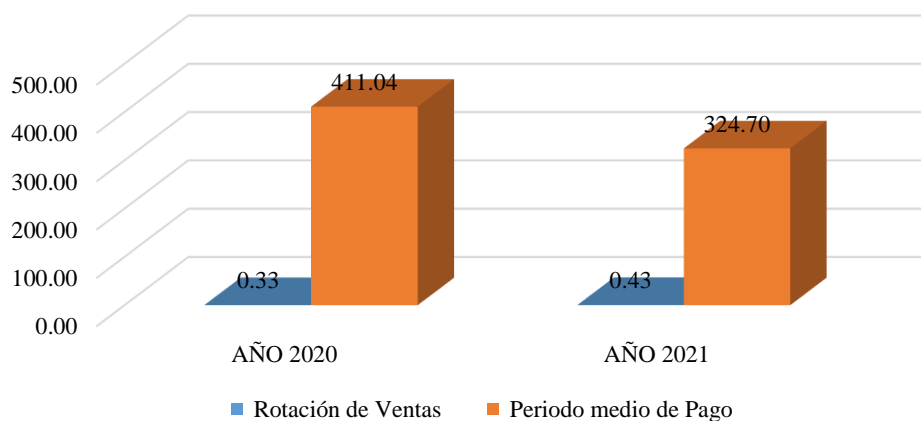


Gráfico 4-5: Indicadores de gestión #2

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 4-5**, se identificó que la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022. presento:

En la rotación de ventas en el año 2020 por cada dólar invertido en la estructura total de los activos, la empresa generó 0,33 ctvs., en ventas y en el 2021 generó 0,43 ctvs., produciendo un incremento con respecto al 2021, esto indica que la empresa está siendo más eficiente en la utilización de sus activos para generar ventas.

Con referencia al período Medio de Pago en el año 2020 existió un período medio de pago de aproximadamente 411 días, en lo que respecta al año 2021 la empresa cancelo sus cuentas en 325 días. Es importante mencionar que la forma que maneja la empresa en cuestiones de cobranza y pago, el tiempo es muy extenso ya que la forma adecuada es establecer períodos óptimos tanto para cobro como para pago. Por ello se plantea la siguiente política:

- Mediante un acuerdo se establecerá plazos de 120 días en adelante para la cancelación de facturas.

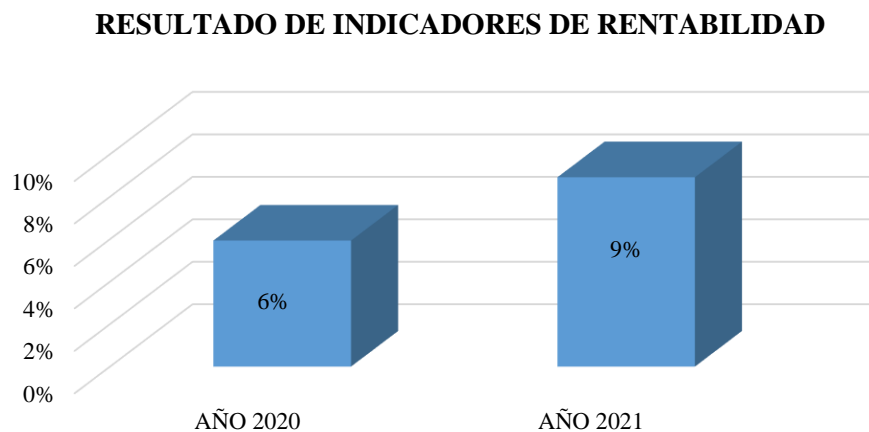


Gráfico 5-5: Rentabilidad Neta del Activo (Dupont).

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 5-5**, se identificó que la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. presento: En el año 2020 la empresa por cada dólar invertido en activos fue capaz de generar una utilidad de \$ 0.06. Mientras que en el año 2021 por cada dólar invertido en activos fue capaz de generar una utilidad de \$ 0,09. Esto quiere decir que la empresa fue igual de eficiente de un año a otro en la utilización de sus activos para generar utilidades.

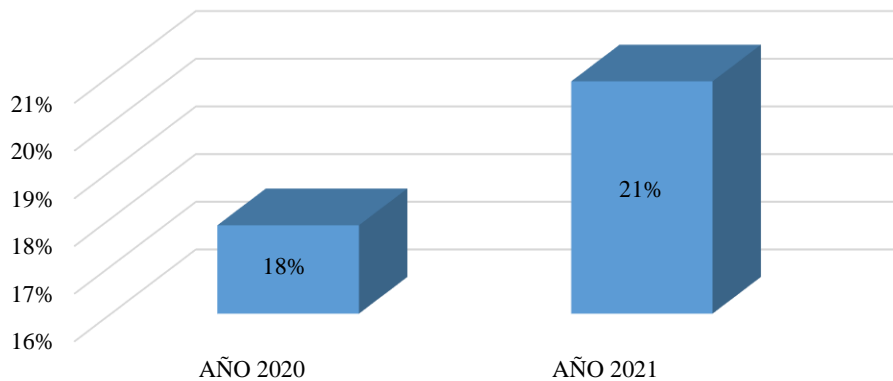


Gráfico 6-5: Margen Neto.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 6-5**, se identificó que la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. presento:

En el año 2020 la empresa por cada dólar vendido genero una utilidad del 18% después de haber cubierto sus costos, gastos de operaciones y administrativos. Mientras que para el año 2021 se observa un incremento del 21%, esto demuestra que la eficiencia de la empresa ha permitido generar utilidades netas.

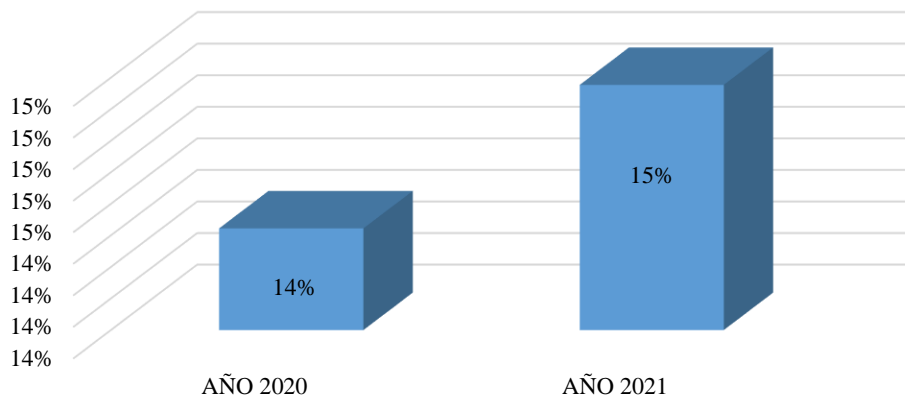


Gráfico 7-5: Margen Operacional.

Fuente: Información proporcionada por la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Interpretación y análisis:

De acuerdo con la **Gráfica 7-5**, se identificó que la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. presento:

En el año 2020 del 100% de las ventas realizadas el 14% corresponde a la utilidad operacional. Es decir que por cada dólar vendido se reportaron 14 dólares de utilidad operacional. Mientras que en el 2021 del 100% de las ventas realizadas el 15% corresponde a la utilidad operacional de la empresa. Es decir que en este año por cada dólar vendido se reportaron 15 dólares de utilidad operacional.

PROYECCIONES

Para el establecimiento de las proyecciones en la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022. se toma como punto de partida el comportamiento del sector (5%), ya que es una herramienta que ayudan a pronosticar los flujos de efectivo que obtendrá la empresa en un período determinado, al mismo tiempo generara información de suma importancia para la toma de decisiones., Así también se toma en cuenta el crecimiento de los sueldos y salarios (2%) de los años 2015-2016-2017-2018-2019-2021-2022, debido a que permitirá pronosticar el sueldo y salario básico para los empleados. Por otro lado, se identificó a la Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Tungurahua (5%), con el fin de conocer el porcentaje de las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente, para cubrir sus necesidades.

PROYECCIÓN DE COMPRAS

El presupuesto de compras, es un ingreso que pertenece directamente al giro del negocio. Para proyectar y realizar las proyecciones de compras se ha tomado en cuenta el comportamiento del mercado en que se desarrolla la empresa. De igual manera la Población Económicamente Activa (PEA), de la provincia de Tungurahua.

Según el análisis efectuado existió un crecimiento del 5% acorde a la demanda del mercado actual.

Tabla 51-5: Crecimiento del sector de la construcción – Ecuador.

	Año	% de crecimiento
1	Año 2015	8,50%
2	Año 2016	7,80%
3	Año 2017	13,20%
4	Año 2018	8,70%
5	Año 2019	11%
6	Año 2020	-12,71%
7	Año 2021	2,80%
8	Año 2022	2,90%
	TOTAL	42,19%
	% DE INCREMENTO ANUAL	5%

Fuente: (Revista Lideres, 2021)

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

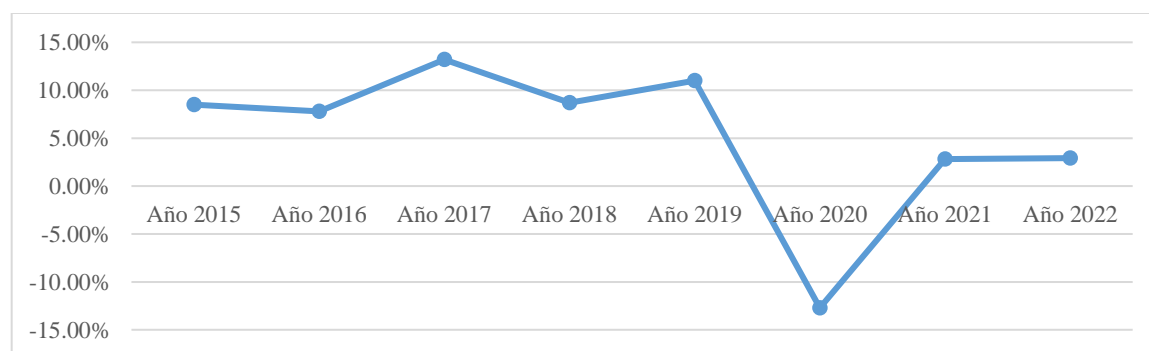


Gráfico 8-5: Crecimiento del sector de la construcción – Ecuador.

Fuente: (Revista Lideres, 2021)

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis: Como se logra observar en la tabla y gráfica el sector de la construcción ha ido incrementando constantemente, pero en el año 2020 mantuvo un decrecimiento esto se da porque existió paralización de actividades económicas debido a que el país se encontraba atravesando la pandemia COVID-19, mientras que para el año 2021 el país reinició sus actividades económicas.

Es importante señalar que la provincia de Tungurahua se caracteriza por la autogestión de empleo, pues el 53.7% no trabaja en relación de dependencia es decir son pioneros en realizar emprendimientos. “Somos primeros en producción avícola, frutícola, calzado, carrocerías y de gran variedad de productos agrícolas” (Gobierno provincial de Tungurahua , 2019, pág. 6).

Tabla 52-5: PEA-Tungurahua.

PEA Según Rama de actividad (Primer nivel)	POBLACIÓN PEA 2020	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	86.424	27,61%
Industrias manufactureras	59.599	19,04%
Comercio al por mayor y menor	52.837	16,88%
Construcción	16.559	5,29%
Transporte y almacenamiento	14.524	4,64%
Actividades financieras y de seguros	3.756	1,20%
Servicios varios	43.196	13,80%
Otras actividades	36.122	11,54%
Total	313.018	100%

Fuente: (Gobierno provincial de Tungurahua , 2019, pág. 6)
Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

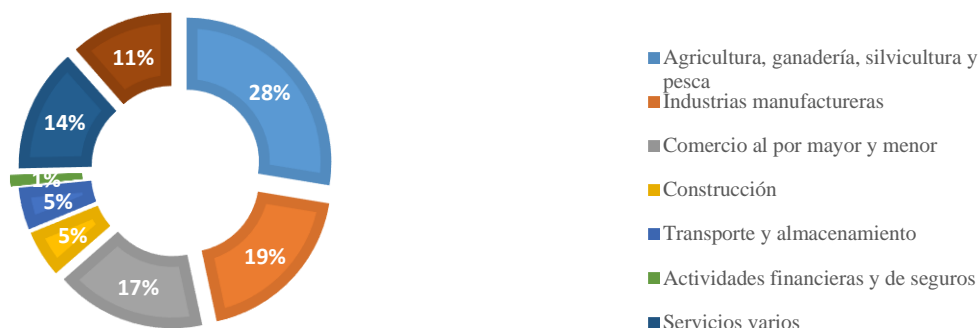


Gráfico 9-5: PEA-Tungurahua.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Bajo el análisis efectuado en el estudio se establece una proyección anual del 5% en compras.

Tabla 53-5: Evolución de las compras entre 2022-2026.

AÑO	COMPRAS	COMPRAS PROYECTADAS
Año 2021	\$32.600,00	

5% +

Año 2022	\$34.230,00
Año 2023	\$35.941,50
Año 2024	\$37.738,58
Año 2025	\$39.625,50
Año 2026	\$41.606,78

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

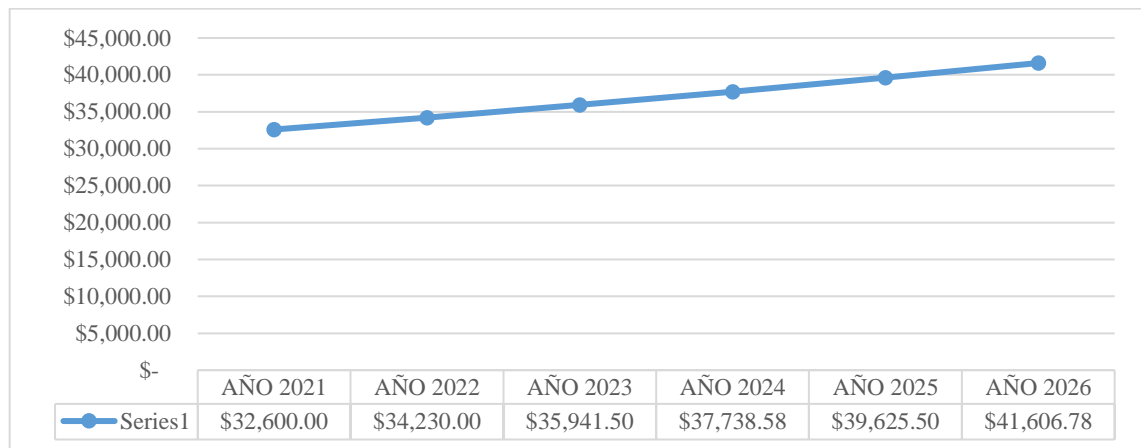


Gráfico 10-5: Compras proyectadas.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

Análisis: Como se puede ver en la Tabla 90-5 y Gráfica 32-5 las proyecciones en las compras permiten observar un crecimiento sostenido y constante desde el año 2022 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con un incremento promedio del 5% con lo cual la empresa va a maximizar sus inventarios. Además, que se toma en cuenta que en este medio siempre es importante este sector, por lo que esta tasa de crecimiento puede ser aún mayor a la proyectada.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Para proyectar y realizar las proyecciones de venta se ha tomado en cuenta de igual manera el crecimiento del sector de la construcción obteniendo un incremento anual del 5%, Así como también el 5% de la PEA de la provincia de Tungurahua. Según la Tabla 88-5 y Gráfica 30-5, presentada anteriormente.

Es importante mencionar que el mercado en que participa la empresa es un mercado que crece año a año, por ello se establece una proyección fija del 5% para Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., a partir del año 2022.

Ana vez establecida el porcentaje de proyección se procede a realizar los cálculos respectivos.

Tabla 54-5: Evolución de las ventas entre 2022-2026.

AÑO	5% +	
	VENTAS	VENTAS PROYECTADAS
Año 2021	\$ 43.500,68	
Año 2022		\$ 45.675,71
Año 2023		\$ 47.959,50
Año 2024		\$ 50.357,47
Año 2025		\$ 52.875,35
Año 2026		\$ 55.519,12

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

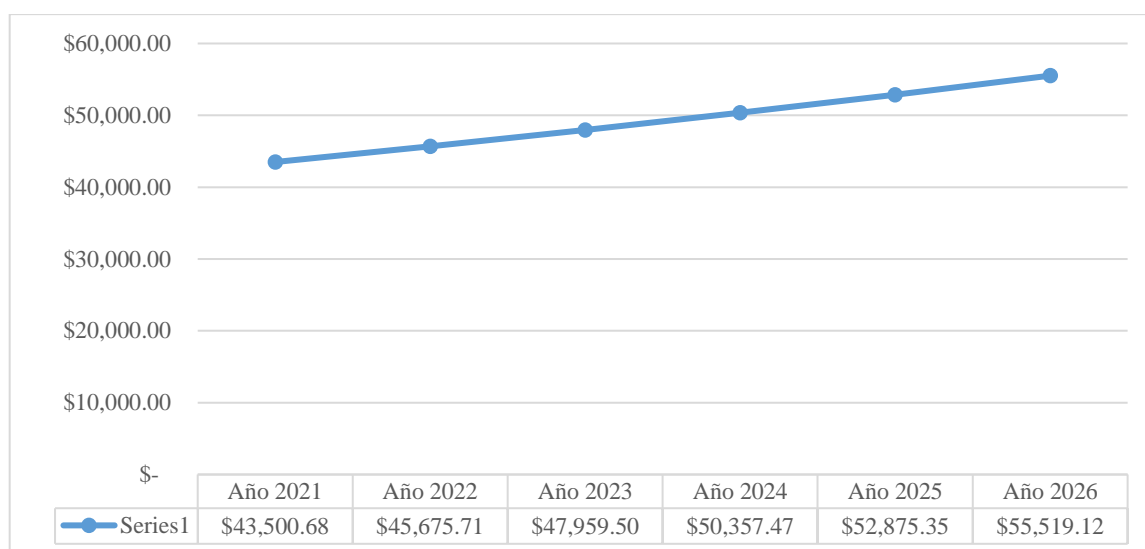


Gráfico 11-5: Ventas proyectadas.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis: Como se puede ver en la Tabla 93-5 y Gráfica 35-5, las proyecciones en las ventas permiten observar un crecimiento sostenido y constante desde el año 2022 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con un incremento promedio del 5% con lo cual la empresa va a maximizar su rentabilidad.

PROYECCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Para proyectar y realizar las proyecciones de cuentas por cobrar se ha tomado en cuenta las políticas establecidas en análisis de los indicadores financieros (**gráfica 25-5**). Debido a que el período medio de cobranza que maneja la empresa es muy alto, por tal motivo se propone realizar una disminución anual del 5% para el año 2022, 10% 2023, 10% 2024, 10% 2025, 10% 2026, de

cuentas y documentos por cobrar, porcentaje que es analizada en base a las políticas establecidas, siempre y cuando el Gerente General, establezca en la empresa.

Tabla 55-5: Disminución Cuentas y Documentos por Cobrar entre 2022-2026.

	CUENTAS Y DOCTS. POR COBRAR 2021	PROYECCIÓN 5%	PROYECCIÓN 10%
AÑO 2021	\$23.271,03	→	
AÑO 2022		\$22.107,48	→
AÑO 2023			\$19.896,73
AÑO 2024			\$17.907,06
AÑO 2025			\$16.116,35
AÑO 2026			\$14.504,72

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

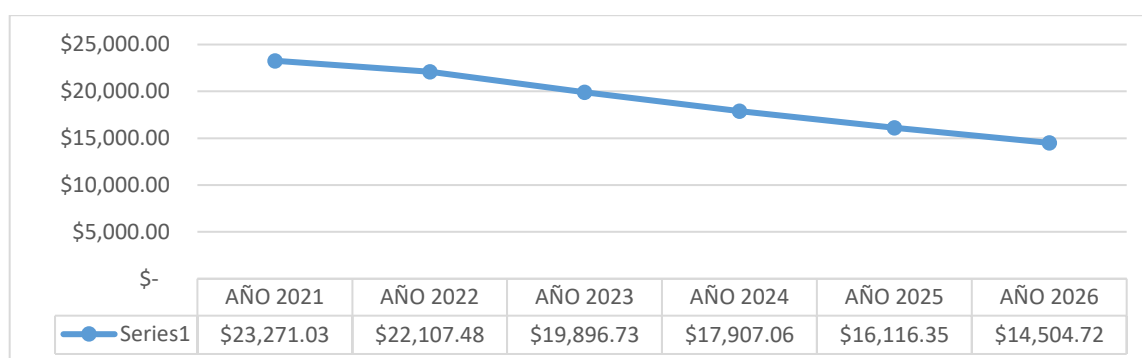


Gráfico 12-5: Cuentas y Documentos por Cobrar proyectadas.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

Análisis: Como se puede ver en la Tabla 91-5 y Gráfica 33-5 las proyecciones en cuentas por cobrar permiten observar una disminución positiva y constante desde el año 2022 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con una disminución promedio del 5% en el año 2022, mientras que a partir del año 2023 al 2026 se planteó una disminución del 10%, debido a que se cree previsto la aplicación de las políticas de cobro dentro de la empresa.

PROYECCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Para proyectar y realizar las proyecciones de cuentas por pagar se ha tomado en cuenta las políticas establecidas en el análisis de los indicadores financieros (**grafica 26-5**). Debido a que el período promedio de pago que maneja la empresa es muy alto, por tal motivo se propone realizar una disminución anual del 5% para el año 2022, 10% 2023, 10% 2024, 10% 2025, 10% 2026, de cuentas y documentos por pagar, porcentaje que es analizada en base a las políticas establecidas, siempre y cuando el Gerente General, establezca en la empresa.

Tabla 56-5: Disminución Cuentas y Documentos por Pagar entre 2022-2026.

	CUENTAS Y DOCTS. POR PAGAR 2021	PROYECCIÓN 5%	PROYECCIÓN 10%
AÑO 2021	\$29.000,22	→	
AÑO 2022		\$27.550,21	→
AÑO 2023			\$24.795,19
AÑO 2024			\$22.315,67
AÑO 2025			\$20.084,10
AÑO 2026			\$18.075,69

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022)..

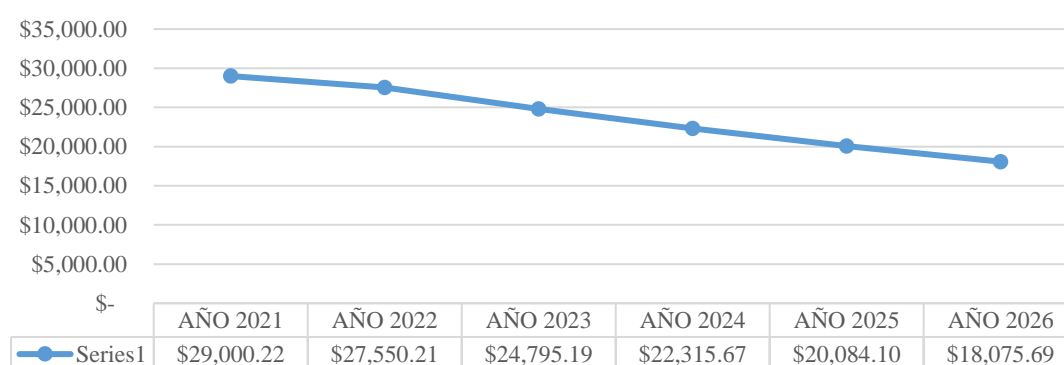


Gráfico 13-5: Cuentas y Documentos por Pagar proyectadas.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis: Como se puede ver en la Tabla 92-5 y Gráfica 34-5 las proyecciones en cuentas por pagar permiten observar una disminución positiva y constante desde el año 2022 y las proyecciones realizadas a 5 años muestran una tendencia positiva, con una disminución promedio del 5% en el año 2022, mientras que a partir del año 2023 al 2026 se planteó una disminución del 10%, debido a que se cree previsto la aplicación de las políticas de pago dentro de la empresa.

PROYECCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS

Para elaborar las proyecciones de los gastos operativos se debe tomar primero en cuenta los costos fijos como son los sueldos, esto debe incluir los sueldos establecidos en los contratos de trabajo y todos los beneficios de ley.

Proyección de sueldos y salarios

Para realizar las proyecciones de sueldos y salarios se ha tomado en cuenta el crecimiento de los sueldos y salarios de los años; 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, obteniendo un incremento anual del 2% según la Tabla 92-5 y Gráfica 36-5 presentada.

Tabla 57-5: Crecimiento de los sueldos y salarios.

#	AÑO	VALOR	% DE CRECIMIENTO
1	Año 2015	354	1,95%
2	Año 2016	366	1,90%
3	Año 2017	375	1,29%
4	Año 2018	386	1,21%
5	Año 2019	394	1,52%
6	Año 2020	400	1,56%
7	Año 2021	400	1,65%
	TOTAL	2675	11,09%
	Crecimiento anual del		2%

Fuente: Ministerio de relaciones laborales (2022).

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

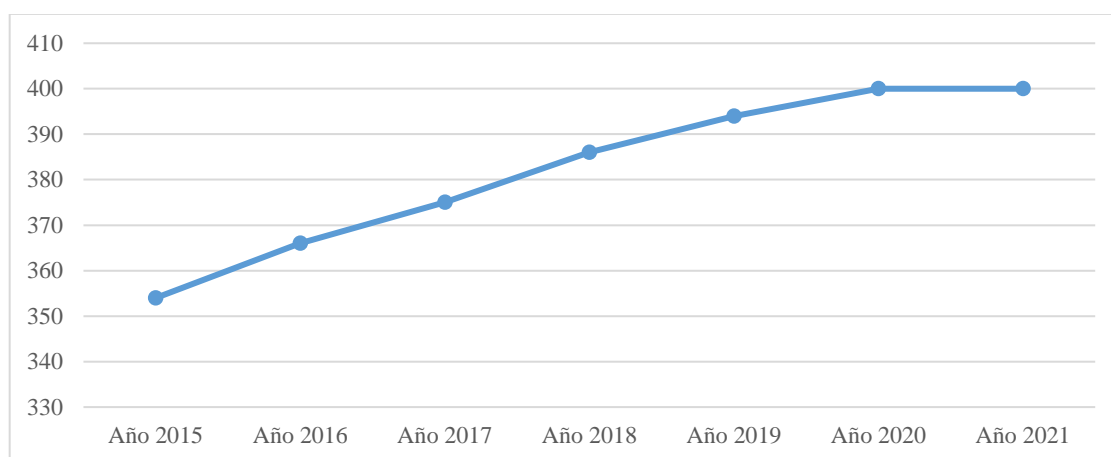


Gráfico 14-5: Crecimiento de sueldos y salarios.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis: Según la Tabla 94-5 y Gráfica 36-5 planteada desde el año 2015 existe un crecimiento anual del 2%, por lo que se procede a efectuar el cálculo de los sueldos y salarios proyectados para los siguientes años.

Tabla 58-5: Proyección de sueldos y salarios.

AÑO	2% +	
	SUELDOS Y SALARIOS	SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADAS
Año 2021	\$ 9.800,00	
Año 2022		\$ 9.996,00
Año 2023		\$ 10.195,92
Año 2024		\$ 10.399,84
Año 2025		\$ 10.607,84
Año 2026		\$ 10.819,99

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

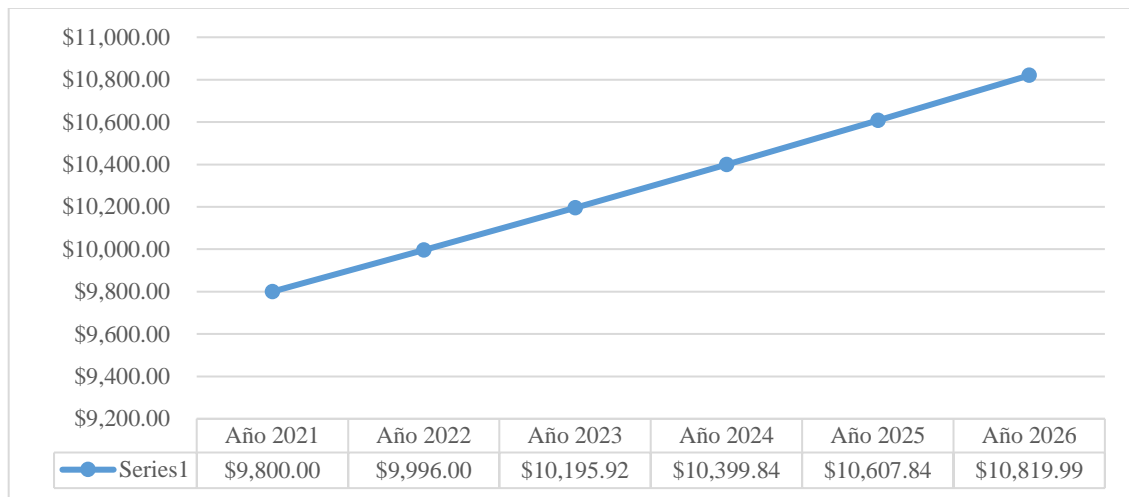


Gráfico 15-5: Proyección sueldos y salarios.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Análisis: Como se puede observar en la Tabla 95-5 y Grafica 37-5, de sueldos proyectados, los valores presentados están acorde a las normativas de la empresa, y se realizó con un incremento del 2% anual, que es el promedio anual de incremento de sueldos en el país.

PROYECCIÓN OTROS GASTOS OPERACIONALES

A continuación, se detalla los otros gastos operacionales que incurren para el funcionamiento normal de la empresa, esto se realiza en base al porcentaje de crecimiento del sector al cual pertenece, es decir un incremento del 5%.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación, se detalla los gastos administrativos que incurren en el funcionamiento normal de la empresa, de igual manera se realiza en base al porcentaje de crecimiento del sector al cual pertenece (5%).

Tabla 59-5: Proyección de gastos administrativos.

AÑO	5% + →	
	OTROS GASTOS OPERACIONALES	OTROS GASTOS OPERACIONALES PROYECTADAS
Año 2021	\$ 680.00	
Año 2022		\$ 714,00
Año 2023		\$ 749,70
Año 2024		\$ 787,18
Año 2025		\$ 826,54
Año 2026		\$ 867,87

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

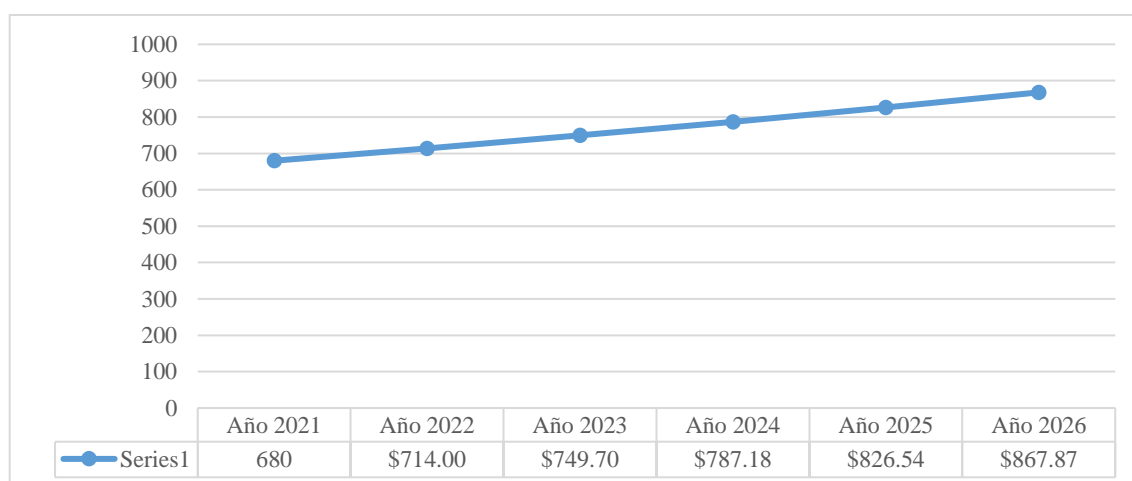



Gráfico 16-5: Proyección de gastos administrativos.

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS


Tabla 60-5: Proyecciones Balance General.

		CASA IMPORTACIONES” CARLOS SÁNCHEZ” BALANCE GENERAL De Enero a Diciembre					
CÓDIGO	CUENTAS	PROYECCIONES					
		AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
1	ACTIVO						
1.1	Activo Corriente	\$67.351,03	\$68.391,48	\$68.494,93	\$68.935,17	\$69.695,87	\$70.763,21
1.1.1	Efectivo y Equi al Efectivo	\$7.030,00	\$7.381,50	\$7.750,58	\$8.138,10	\$8.545,01	\$8.972,26
1.1.1.01	Caja	\$3.946,00	\$4.143,30	\$4.350,47	\$4.567,99	\$4.796,39	\$5.036,21
1.1.1.02	Bancos	\$3.084,00	\$3.238,20	\$3.400,11	\$3.570,12	\$3.748,62	\$3.936,05
1.1.2	Activos Financieros	\$23.271,03	\$22.107,48	\$19.896,73	\$17.907,06	\$16.116,35	\$14.504,72
1.1.2.05	Ctas y Doctos x Cob. Clientes	\$23.271,03	\$22.107,48	\$19.896,73	\$17.907,06	\$16.116,35	\$14.504,72
1.1.3	Inventarios	\$37.050,00	\$38.902,50	\$40.847,63	\$42.890,01	\$45.034,51	\$47.286,23
1.1.3.05	Inv. Prod.Term./Merc Almacén	\$37.050,00	\$38.902,50	\$40.847,63	\$42.890,01	\$45.034,51	\$47.286,23
	Total Activo Corriente	\$67.351,03	\$68.391,48	\$68.494,93	\$68.935,17	\$69.695,87	\$70.763,21
1.2	Activo no Corriente	\$34.500,00	\$36.225,00	\$38.036,25	\$39.938,06	\$41.934,97	\$44.031,71
1.2.1	Propiedad Planta y Equipo	\$34.500,00	\$36.225,00	\$38.036,25	\$39.938,06	\$41.934,97	\$44.031,71
1.2.1.09	Muebles y enseres	\$3.400,00	\$3.570,00	\$3.748,50	\$3.935,93	\$4.132,72	\$4.339,36
1.2.1.10	Equipo de Oficina	\$4.500,00	\$4.725,00	\$4.961,25	\$5.209,31	\$5.469,78	\$5.743,27
1.2.1.11	Equipo de Computo	\$6.100,00	\$6.405,00	\$6.725,25	\$7.061,51	\$7.414,59	\$7.785,32
1.2.1.12	Vehículos	\$20.500,00	\$21.525,00	\$22.601,25	\$23.731,31	\$24.917,88	\$26.163,77
	Total Activo no Corriente	\$34.500,00	\$36.225,00	\$38.036,25	\$39.938,06	\$41.934,97	\$44.031,71
	Total Activos	\$101.851,03	\$104.616,48	\$106.531,18	\$108.873,23	\$111.630,83	\$114.794,92
2	PASIVO						

2.1	Pasivo Corriente	\$47.385,27	\$46.854,51	\$45.064,71	\$43.598,66	\$42.431,25	\$41.540,19
2.1.3	Ctas y Doctos x pagar	\$29.000,22	\$27.550,21	\$24.795,19	\$22.315,67	\$20.084,10	\$18.075,69
1.1.3.01	Cuentas x Pagar Proveedores	\$25.000,11	\$23.750,10	\$21.375,09	\$19.237,58	\$17.313,83	\$15.582,44
1.1.3.03	Ctas y Doctos x pagar	\$4.000,11	\$3.800,10	\$3.420,09	\$3.078,08	\$2.770,28	\$2.493,25
2.1.4	Obliga. Con Inst. Financieras	\$18.000,00	\$18.900,00	\$19.845,00	\$20.837,25	\$21.879,11	\$22.973,07
2.1.4.01	Obliga. con Inst. Local	\$18.000,00	\$18.900,00	\$19.845,00	\$20.837,25	\$21.879,11	\$22.973,07
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes	\$385,05	\$404,30	\$424,52	\$445,74	\$468,03	\$491,43
2.1.7.03	Obligaciones con el IEES	\$385,05	\$392,75	\$400,61	\$408,62	\$416,79	\$425,13
	Total Pasivo Corriente	\$47.385,27	\$46.854,51	\$45.064,71	\$43.598,66	\$42.431,25	\$41.540,19
2.2	Pasivo no Corriente		\$21.000,00	\$22.050,00	\$23.152,50	\$24.310,13	\$25.525,63
2.2.3	Obligaciones Inst. Financieras	\$20.000,00	\$21.000,00	\$22.050,00	\$23.152,50	\$24.310,13	\$25.525,63
2.2.3.02	Préstamo Banco	\$20.000,00	\$21.000,00	\$22.050,00	\$23.152,50	\$24.310,13	\$25.525,63
	Total Pasivo no Corriente	\$20.000,00	\$21.000,00	\$22.050,00	\$23.152,50	\$24.310,13	\$25.525,63
	Total Pasivo	\$67.385,27	\$70.754,53	\$74.292,26	\$78.006,87	\$81.907,22	\$86.002,58
3	PATRIMONIO						
3.1	Capital	\$19.887,78	\$14.955,77	\$12.093,44	\$9.713,60	\$7.513,22	\$5.471,43
3.2	Aporte Socio Acci. Fut Capital.	\$5.498,87	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06
3.2.01	Utilidad Ejercicio Anterior	\$5.498,87	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06
3.7	Resultado del ejercicio	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06	\$11.944,86
3.7.01	Utilidad del ejercicio	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06	\$11.944,86
	Total Patrimonio	\$34.465,76	\$33.861,95	\$32.238,92	\$30.866,36	\$29.723,62	\$28.792,34
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$101.851,03	\$104.616,48	\$106.531,18	\$108.873,23	\$111.630,83	\$114.794,92

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 61-5: Proyecciones - Estado de Pérdidas y Ganancias.

		CASA IMPORTACIONES™ CARLOS SÁNCHEZ™ ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS De Enero a Diciembre					
		PROYECCIONES					
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2021	PROYECCIÓN 2022	PROYECCIÓN 2023	PROYECCIÓN 2024	PROYECCIÓN 2025	PROYECCIÓN 2026
4	INGRESOS						
4.1	Ingre de Actividad Ordinaria	\$20.900,68	\$21.945,71	\$23.043,00	\$24.195,15	\$25.404,91	\$26.675,15
4.1.1	venta de bienes	\$43.500,68	\$45.675,71	\$47.959,50	\$50.357,47	\$52.875,35	\$55.519,12
4.1.1.01	Venta de Bienes Tarifa 12%	\$35.000,00	\$36.750,00	\$38.587,50	\$40.516,88	\$42.542,72	\$44.669,85
4.1.1.02	Venta de Bienes Tarifa 0%	\$8.500,68	\$8.925,71	\$9.372,00	\$9.840,60	\$10.332,63	\$10.849,26
	Total Ingre de Activi Ordinaria	\$43.500,68	\$45.675,71	\$47.959,50	\$50.357,47	\$52.875,35	\$55.519,12
5	COSTOS Y GASTOS	\$46.821,57	\$48.868,65	\$51.312,08	\$53.877,68	\$56.571,57	\$59.400,15
5.1	Costo						
5.1.02	Compras Neta Bienes Prod	\$32.600,00	\$34.230,00	\$35.941,50	\$37.738,58	\$39.625,50	\$41.606,78
5.1.02.01	Compra Neta Mercadería T12%	\$25.400,00	\$26.670,00	\$28.003,50	\$29.403,68	\$30.873,86	\$32.417,55
5.1.02.02	Compra Neta mercadería T. 0%	\$7.200,00	\$7.560,00	\$7.938,00	\$8.334,90	\$8.751,65	\$9.189,23
	Total Costos	\$32.600,00	34.230,00	35.941,50	37.738,58	39.625,50	41.606,78
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$10.900,68	\$11.445,71	\$12.018,00	\$12.618,90	\$13.249,84	\$13.912,34
	Ingresos por servicio técnico	\$10.000,00	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06	\$12.762,82
	(-) Devoluciones en servicios	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
	Ingresos por servicio técnico neto	\$10.000,00	\$10.500,00	\$11.025,00	\$11.576,25	\$12.155,06	\$12.762,82

5.2	Gastos	\$14.221,57	\$14.638,65	\$15.370,58	\$16.139,11	\$16.946,07	\$17.793,37
5.2.2	Gastos Operacionales	\$13.541,57	\$13.924,65	\$14.620,88	\$15.351,92	\$16.119,52	\$16.925,50
5.2.2.01	Sueldo, Salario Aporte IESS	\$9.800,00	\$9.996,00	\$10.195,92	\$10.399,84	\$10.607,84	\$10.819,99
5.2.2.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$550,00	\$577,50	\$589,05	\$600,83	\$612,85	\$625,10
5.2.2.03	Gasto Suministro de Oficina	\$400,00	\$420,00	\$428,40	\$436,97	\$445,71	\$454,62
5.2.2.04	Gasto Suministro de Limpieza	\$608,00	\$638,40	\$670,32	\$703,84	\$739,03	\$775,98
5.2.2.07	Gasto Viáticos	\$253,57	\$266,25	\$279,56	\$293,54	\$308,22	\$323,63
5.2.2.08	Gasto Movilidad	\$390,00	\$409,50	\$429,98	\$451,47	\$474,05	\$497,75
5.2.2.09	Gasto Servicios Básicos	\$280,00	\$294,00	\$308,70	\$324,14	\$340,34	\$357,36
5.2.2.10	Gasto Alimentación y Refrigerio	\$250,00	\$262,50	\$275,63	\$289,41	\$303,88	\$319,07
5.2.2.11	Gasto Transporte y Movilización	\$410,00	\$430,50	\$452,03	\$474,63	\$498,36	\$523,28
5.2.2.18	Gasto Lubricante	\$180,00	\$189,00	\$198,45	\$208,37	\$218,79	\$229,73
5.2.2.19	Gasto Publicidad	\$420,00	\$441,00	\$463,05	\$486,20	\$510,51	\$536,04
	Total gastos Operativos	\$13.541,57	\$13.924,65	\$14.291,08	\$14.669,23	\$15.059,56	\$15.462,55
5.2.3	Gastos Administrativos	\$680,00	\$714,00	\$749,70	\$787,19	\$826,54	\$867,87
5.2.3.01	Gasto Suministro de Oficina	\$250,00	\$262,50	\$275,63	\$289,41	\$303,88	\$319,07
5.2.3.02	Gasto Mantenimiento Activos Fijos	\$150,00	\$157,50	\$165,38	\$173,64	\$182,33	\$191,44
5.2.3.03	Gasto Viáticos	\$280,00	\$294,00	\$308,70	\$324,14	\$340,34	\$357,36
	Total Gastos Administrativos	\$680,00	\$714,00	\$749,70	\$787,19	\$826,54	\$867,87
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$6.679,11	\$7.307,07	\$7.672,42	\$8.056,04	\$8.458,84	\$8.881,78
	Ingresos extraordinarios	\$1.500,00	\$1.575,00	\$1.653,75	\$1.736,44	\$1.823,26	\$1.914,42
	Otros ingresos	\$1.500,00	\$1.575,00	\$1.653,75	\$1.736,44	\$1.823,26	\$1.914,42
	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$900,00	\$945,00	\$992,25	\$1.041,86	\$1.093,96	\$1.148,65
	Intereses Pagados	\$800,00	\$840,00	\$882,00	\$926,10	\$972,41	\$1.021,03
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06	\$11.944,86
	15% participación trabajadores	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

	UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
	Impuesto a la Renta	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
	UTILIDAD NETA	\$9.079,11	\$9.827,07	\$10.318,42	\$10.834,34	\$11.376,06	\$11.944,86

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

Tabla 62-5: Proyecciones – Calculo de indicadores.

		PROYECCIONES INDICADORES FINANCIEROS						
FACTOR	Indicadores Técnicos	Fórmula	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Liquidez	Prueba Ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$	0,639	0,63	0,61	0,60	0,58	0,57
	Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	1,421	1,46	1,52	1,58	1,64	1,70
Solvencia	Endeudamiento del activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	0,662	0,676	0,697	0,716	0,734	0,749
	Endeudamiento del patrimonio	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	1,955	2,089	2,304	2,527	2,756	2,987
	Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$	2,955	3,089	3,304	3,527	3,756	3,987
Gestión	Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$	1,869	2,07	2,41	2,81	3,28	3,83
	Período medio de cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	195,260	176,66	151,84	130,50	112,17	96,40
	Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$	0,427	0,44	0,45	0,46	0,47	0,48
	Período medio de pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$	324,696	293,77	251,80	215,83	185,00	158,57

Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10
	Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	0,21	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16

Realizado por: Ramos, Tatiana, (2022).

CONCLUSIONES

En base a una revisión sistemática de toda la información recabada se procede a detallar las conclusiones:

- Se presentó la base teórica obtenida de los artículos científicos, libros digitales, repositorios de diferentes instituciones académicas, entre otros; debidamente citados y referenciados de acuerdo con la normativa APA, la cual permitió sustentar el desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero, con la finalidad de mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..
- Al analizar el entorno de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., se diagnosticó la situación actual a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un análisis DAFO, el mismo que permitió desarrollar estrategias que serán de gran utilidad para la empresa. Posteriormente con la información proporcionada por la empresa, se desarrolló un análisis horizontal, vertical, y la aplicación de indicadores financieros donde se evidenció que su estructura económica está financiada en gran parte de obligaciones a terceros.
- Bajo los hallazgos encontrados se plantea en el presente estudio un modelo de gestión administrativo – financiero, el cual contiene una estructuración basada en fases; Fase 1: Diagnóstico situacional de la empresa, Fase 2: Información general de la empresa. Fase 3: Gestión Administrativa y finalmente la Fase 4: la Gestión Financiera, todo lo indicado anteriormente permitirá a la empresa establecer componentes estratégicos que servirán de pilar para la construcción de una sinergia empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar un estudio bibliográfico documental con el propósito de recabar información confiable a través de libros, artículos científicos, revistas científicas y de repositorios de universidades y más aún cuando se trata de respaldar un estudio.
- Se recomienda que al implementar una herramienta administrativa - financiera se efectuó un diagnóstico inicial a la empresa utilizando herramientas como la matriz FODA y DAFO, ya que los mismos identifican los factores internos y externos que pueden comprometer de forma negativa o positiva a la empresa, esto permitirá además establecer estrategias de desarrollo tanto administrativo y financiero.
- Se recomienda aplicar la estructura propuesta pues consolida un modelo administrativo - financiero que contribuye en alcanzar un alto nivel de eficiencia, eficacia y calidad en los diferentes departamentos de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022., dando la oportunidad de crecimiento a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, L. (2017). *Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica*. Quito: Mariscal.
- Alan, D., & Cortez, L. (2017). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: UTMACH.
- Alcazar, J. (15 de Mayo de 2019). *El Sistema Du-Pont*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>
- Amadors, J. (2018). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministra
- Anzola, S. (2016). *Administración de pequeñas empresas*. México : McGraw-Hill.
- Arce Burgoa, L. G. (2010). *Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Baena, D. (2017). *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Besley, B. (2017). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Bonilla, L. (2016). *La empresa ante la inflación y la devaluación*. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/articulos11.htm>
- Bradford, D., Westerfield, R., & Ross, S. (2017). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Britos, A. (2018). *Planificación Estratégica*. Las Palmas de Gran Canaria: La Formación.
- Callejas, E., & Máñez, M. (2018). *Liderando retos: Estrategias para afrontar los conflictos interpersonales en el mundo empresarial*. Gestión 2000. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=MAZWDwAAQBAJ&pg=PP13&dq=vision+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiBntCx1Zr5AhXBSTABHTBwDX0Q6AF6BAgLEAI#v=onepage&q&f=false>
- Caracheo, F. (2017). *Modelo Educativo (Propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica*. México: CIDET.
- Catagña, J. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11684>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Codjia, M. (01 de Enero de 2012). *Estrategias Financieras*. Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-financiera-info_101841/
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cruz, J. (17 de julio de 2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica. *Investigación en educación medica*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Ecuador Estadísticas. (2019). *Provincia de Tungurahua, Ecuador — estadísticas*. Recuperado de <https://es.zhujiworld.com/ec/1927889-provincia-del-tungurahua/>
- Estupiñán, G. (2017). *Estado de Flujos de Efectivo y Otros Flujos de Fondos* (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro, Á. (2017). *Contabilidad General* (4a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Francès, A. (2017). *Estrategias y planes con el cuadro de mando integral*. México: Pearson
- Fred, D. (2018). *Concepto de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, O. (2015). *Administración Financiera* (3a. ed.). Calí: Prensa Moderna Impresores.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de la Administración Financiera* (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- Gobierno provincial de Tungurahua . (2019). *El nuevo modelo de Gestión de Tungurahua ejemplo efectivo de transformación en Democracia*. Recuperado de: http://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/Agenda_Tungurahua2019-2021.pdf
- González, I. (01 de Agosto de 2017). *Clasificación de los métodos de análisis financiero*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero/>
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Díaz de Santos Cía.
- Groppelli, A. (2000). *Finance*. (5a. ed.). New York.: Barron's Educational Series. P11.
- Guajardo, G. (2016). *Contabilidad para no Contadores* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Guzman, J. (2019). *Modelo De Gestión Financiera Para La Empresa Total Home, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/13652/1/22T0527.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, S. A., & López, J. N. (2017). *La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría*. *El Buzón de Pacioli* (99), 5.17. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Herrera, M. (25 de Octubre de 2012). *Técnicas de organización coordinación en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>
- Jay, H., & Barry, R. (2019). *Principio de Administración de Operaciones* (7a. ed.). México: Pearson Educación.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2018). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Lagos, V. (09 de Agosto de 2004). *Presupuestos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-presupuestos/>
- Lopera, Carlos., Ramírez, Marda., Zuluaga, J., & Ortiz, .. (2010). Método analítico como método natural. *Nomadas*, vol. 25(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- López, P. (2004). Población muestra o muestreo. *Punto Cero*, 4. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=b\)%20Muestra,parte%20representativa%20de%20la%20poblaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012#:~:text=b)%20Muestra,parte%20representativa%20de%20la%20poblaci%C3%B3n)
- López, R. (2017). *Modelo de Gestión*. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Luna, A. (2018). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Patria. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421?page=66>.
- Macas, R. (20 de Diciembre de 2020). *Modelo de gestión financiera para la empresa ferretería la Bahía de la ciudad de Riobamba*. (Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/14855>.
- Manene, L. (2017). *Diagramas de Flujo*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Martínez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. (Tesis de

- maestría, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de:
<https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Martínez, R. (2020). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Argentina: CONEAU.
- Mascareñas, J. (2017). Tipos de interés a plazo implícitos “versus” tipos de contado futuros. Primas por la liquidez de la deuda pública española en el periodo 1999-2014. *Fundación Dialnet*(128), 6-17. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5240338>
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2022). *Salario básico unificado en Ecuador*. Recuperado de: <https://smsecuador.ec/salario-basico-unificado-en-el-ecuador/>
- Munch, L. (2012). *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2012). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- Nahmias, S. (2017). *Análisis de la producción y las operaciones* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ortiz, H. (2017). *Finanzas básicas para no financieros. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)* (2a. ed.). México: Cengage Learning.
- Peñañiel, J. (2020). *Modelo de Gestión Financiera para la empresa Produalba Cia. Ltda, Canton Pallatanga, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/13678/1/22T0541.pdf>
- Pérez, J. (2018). *Modelo de gestión* . Recuperado de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (01 de Enero de 2015). *Rentabilidad*. Recuperado de: <http://definicion.de/rentabilidad/>
- Portas, N. (02 de Noviembre de 2017). *Gestión de pagos y cobranzas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-pagos-y-cobranzas/>
- Rementería, A. (2018). *Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Revista Estudios Gerenciales. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales* (75), 23-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207502.pdf>
- Revista Líderes. (2021). *Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana*. Recuperad de <https://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave-economia-ecuador.html>
- Revista Lideres. (2021). *Sector de la construcción*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigacion documental*. Recuperado: <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci>

- %C3%B3n%20documental%20para%20la%20compresi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, S., & Guerrero, M. (2017). La administración del capital de trabajo en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.(142), 3-20. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ffrl.htm>
- Riquelme Leiva, M. (2017). *Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Lima: Resilibros.
- Rodríguez. (2017). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (2018). *Comó elaborar y usar manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores.
- Rojas, L. (2017). *Ingeniería administrativa*. Bogota: Linux.
- Rueda et al. (2016). Valores Organizacionales. *Scielo*, vol.10 no.2. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010
- Sánchez, J. (2016). *Análisis de Rentabilidad de la Empresa*. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/anarenta/analisisR.pdf>
- Sánchez, J. (2017). *Indicadores de Gestión empresarial*. USA: Palibrio.
- Serna, H. (2012). *Gerencia Estratégica* (10a. ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Sesento , L. (2017). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Sinaluisa, V. (6 de Diciembre de 2017). *Modelo de gestión administrativo y financiero para la comercializadora de pinturas autocolor de la ciudad de Riobamba ,provincia de Chimborazo, para el año 2017.(Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Recuperado de: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8018>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Indicadores* . Recuperado de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tamayo, M. (2017). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.
- Torres, Z. (2018). *Administracion estratégica*. Mexico: Patria. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39403?page=329>
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

- Vega, C., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2020). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-184. Recuperado de: [doi:http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069](http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069)
- Velastegui, W. (8 de Febrero de 2017). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Villegas, L. (2018). *Estrategias Financieras para el Éxito de Negocios*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/presentation/328501064/Estrategias-Financieras-Para-El-Exito-de-Negocios>
- Zafra, J. (01 de Julio de 2017). *Gestión de Tesorería*. Recuperado de: <http://www.finanzasdigital.com/2015/07/gestion-de-tesoreria/>



ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”, 2022.



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

**ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CASA
IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”, 2022.**

Objetivo: Conocer las falencias existentes dentro de la empresa para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”, 2022..

Entrevistado: Sr. Carlos Eduardo Sánchez Pinto

1. ¿La empresa Casa Importaciones cuenta con una misión, visión y valores?

.....
.....

2. ¿Existe un organigrama estructural del personal de la empresa que indique el nivel jerárquico de cada colaborador?

.....
.....

3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

.....
.....

4. ¿Se entregan incentivos al personal administrativo y operativo por su buen desempeño?

.....
.....

5. ¿Se realiza capacitaciones para los empleados de la empresa? ¿Qué tipo y cada que tiempo?

.....
.....

6. ¿Existen políticas de cobro de pago y de rotación de inventaros establecidas para el buen funcionamiento de la empresa?

.....
.....

7. ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad?

.....
.....

8. ¿Se realizan informes periódicamente de los estados financieros de la empresa para evaluar sus rendimientos?

.....
.....

9. ¿Existen reuniones de trabajo donde todos los colaboradores de la empresa pueden aportar con opiniones para una mejor toma de decisiones?

.....
.....

10. ¿Considera importante la información financiera para la toma de decisiones?

.....
.....

11. ¿Existe un modelo de gestión administrativo – financiero en la empresa y en caso de no existir cree que sería necesario la creación de uno?

.....
.....

12. ¿Que considera pertinente mejorar en la empresa Casa Importaciones?

.....
.....

13. ¿Si la rentabilidad recibida responde a la inversión que ha realizado?

.....
.....

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.



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

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DE LA
EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.**

Objetivo: Conocer las falencias existentes dentro de la empresa para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..
Leer detenidamente cada una de las preguntas y seleccione lo que usted considere oportuno en cada pregunta

1. ¿Se realiza un diagnóstico empresarial?

Si	
No	

2 ¿La empresa Casa Importaciones cuenta con una misión, visión y valores?

Si	
No	

3. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

Si	
No	

4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si	
No	

5. ¿Conoce usted si dentro de la empresa existe políticas para su buen funcionamiento?

Si	
No	

6. ¿Cómo califica la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy mala	

7. ¿La alta dirección considera su opinión como aporte para el desarrollo de la empresa?

Si	
No	

8. ¿Según usted que cambios administrativos – financieros necesita implementar en la empresa para su mejor funcionamiento?

Proceso administrativo	
Proceso financiero	
Estratégica	

9. ¿La empresa realiza análisis financiero?

Si	
No	

10. ¿Considera que es necesario crear nuevas estrategias para mejorar la cartera vencida de la empresa?

Si	
----	--

No	
----	--

11. ¿Considera que la propuesta del modelo de gestión administrativo -financiero mejorará los procesos para la empresa?

Si	
No	

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN FINANZAS**

**ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA CASA
IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”,2022.**

Objetivo: Conocer las falencias existentes dentro de la empresa para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero de la empresa Casa importaciones “Carlos Sánchez”,2022..

1. ¿Dentro de la casa importadora existe un organigrama y un manual de funciones para que usted realice sus actividades?

Si	
No	

2. ¿Considera eficiente los procesos que se realizan dentro de la empresa?

Si	
No	

3. ¿Conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo?

Si	
No	

4. ¿Cómo considera la comunicación entre la parte operativa y administrativa?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	

Malo	
Muy mala	

5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación sobre su área de trabajo?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

6. ¿La empresa le brinda el equipamiento necesario para su seguridad en su área de trabajo?

Si	
No	

7. ¿La alta dirección considera su opinión como aporte para el desarrollo de la empresa?

Si	
No	

8. ¿Que lo motiva a cumplir con las actividades encomendadas por Casa Importaciones?

Sueldo	
Bonos	
Metas personales	
Metas empresariales	

9. ¿Según usted que cambios necesita implementar en la empresa para su mejor funcionamiento?

Inmobiliario	
Seguridad	
Horario	
Salario	

10. Califique el nivel de organización que mantiene Casa Importaciones

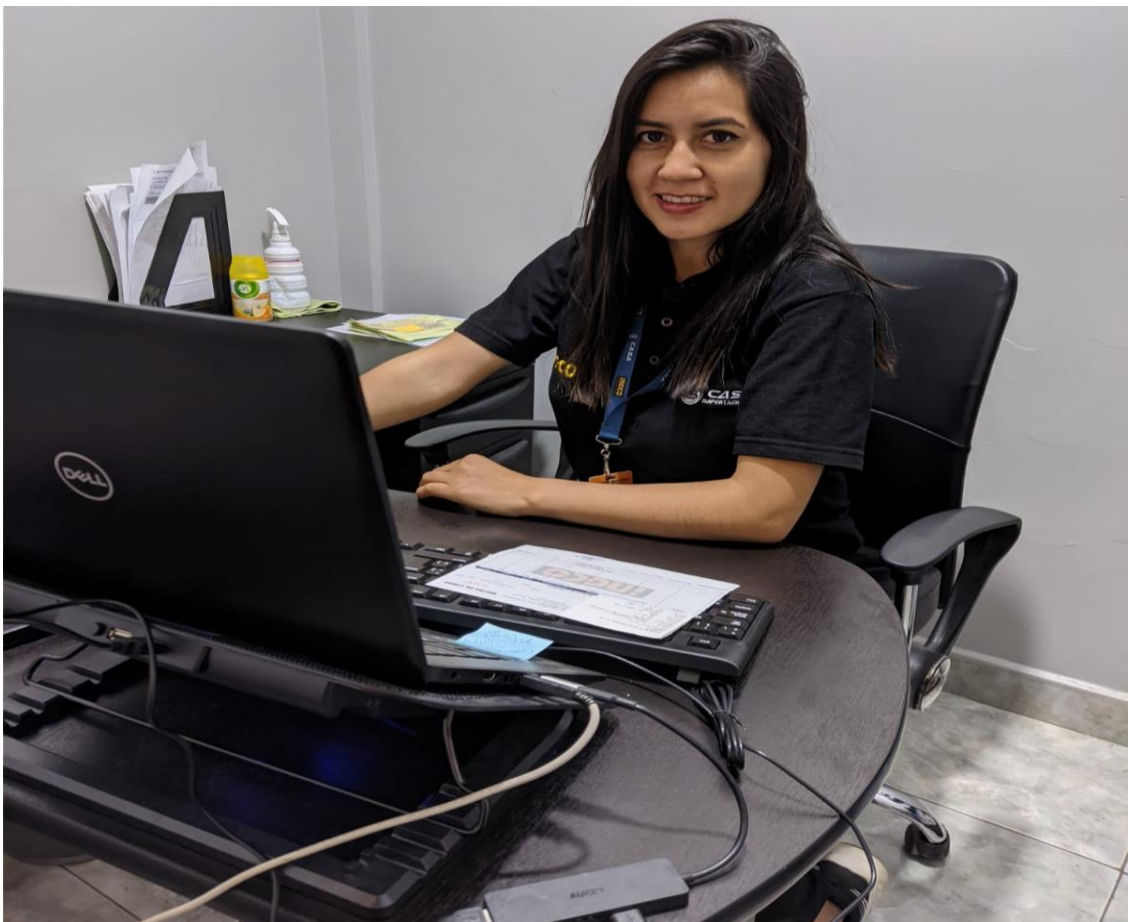
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

11. ¿Considera que la propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero mejorara los procesos y rendimientos de la empresa?

Si	
No	

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO D: TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EN CASA IMPORTACIONES “CARLOS SÁNCHEZ”, 2022.







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: 14 / 12 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: TATIANA PAULINA RAMOS BAYAS
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2371-DBRA-UPT-2022