



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**  
**PARA LA EMPRESA DICOSAVI “DISTRIBUIDORA COMERCIAL**  
**SANTILLÁN VILLACIS”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE**  
**CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-2026**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**DANY FIDEL QUISHPE CALLAN**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**  
**PARA LA EMPRESA DICOSAVI “DISTRIBUIDORA COMERCIAL**  
**SANTILLÁN VILLACIS”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE**  
**CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-2026**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** DANY FIDEL QUISHPE CALLAN

**DIRECTOR:** Ph.D. JUAN ALBERTO AVALOS REYES

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Dany Fidel Quishpe Callan

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, Dany Fidel Quishpe Callan, 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 autor 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, 12 de enero de 2023



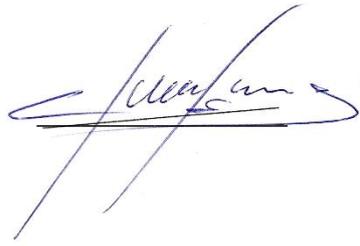
---

**Dany Fidel Quishpe Callan**

**C.I.: 060539144-0**

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular Certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA EMPRESA DICOSAVI “DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACIS”, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2022.**”, realizado por el señor: **DANY FIDEL QUISHPE CALLAN**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ph.D. Liliana Alejandra Funes Samaniego <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023 -01-12
Ph.D. Juan Alberto Ávalos Reyes <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-01-12
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez <b>ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-01-12

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación es la culminación de mi carrera y lo dedico a mis padres Cecilia Callan y Fidel Quishpe a mi hermana Alexandra Quishpe por su comprensión, paciencia, amor y apoyo incondicional en mi vida estudiantil. Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis profesores, amigos y amigas que me han apoyado y en especial a la Ing. Carolina por abrirme las puertas y compartir sus conocimientos y ser como mi hermana mayor.

Dany

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por ser mi motor y mayor inspiración, a los docentes de la carrera finanzas por guiarme orientarme en el desarrollo de esta investigación, a Dios por darme sabiduría y fortaleza en momentos de debilidad a mis compañeros de trabajo por compartir su conocimiento conmigo, a mi tutor académico que supo orientarme y tener paciencia. Agradezco a todos en conjunto por creer en mí y darme animo en todo momento.

Dany

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Formulación del problema .....	4
1.3.	Sistematización del problema.....	4
1.4.	Objetivos .....	4
2.2.4	<i>Objetivo General</i> .....	4
2.2.5	<i>Objetivos Específicos</i> .....	5
1.5.	Justificación .....	5
2.2.6	<i>Justificación teórica</i> .....	5
2.2.7	<i>Justificación metodológica</i> .....	5
2.2.8	<i>Justificación práctica</i> .....	5

### CAPÍTULO II

2.	MARCO DE REFERENCIA .....	6
2.1.	Antecedentes de investigación.....	6
2.2.	Marco teórico.....	7
2.2.9	<i>Modelo</i> .....	7
2.2.10	<i>Gestión</i> .....	8
2.2.11	<i>Modelo de gestión</i> .....	8
2.2.12	<i>Administración</i> .....	9
2.2.13	<i>Gestión Administrativa</i> .....	10
2.2.14	<i>Modelo Administrativo</i> .....	10
2.2.15	<i>Importancia del modelo de gestión administrativo</i> .....	10
2.2.16	<i>Elementos del modelo administrativo</i> .....	11

2.2.17	<i>Planeación</i> .....	12
2.2.18	<i>Tipos de planeación</i> .....	13
2.2.19	<i>Organización</i> .....	14
2.2.20	<i>Estructura de la organización</i> .....	14
2.2.21	<i>Organigrama de la empresa</i> .....	14
2.2.22	<i>Tipos de organigrama</i> .....	15
2.2.23	<i>Diagrama de flujo</i> .....	15
2.2.24	<i>Simbología de un diagrama de flujo</i> .....	15
2.2.25	<i>Dirección</i> .....	16
2.2.26	<i>Control</i> .....	17
2.2.27	<i>FODA</i> .....	17
2.2.28	<i>Modelo de gestión financiera</i> .....	20
2.2.29	<i>Importancia del modelo de gestión financiera</i> .....	20
2.2.30	<i>Actividades de la función financiera</i> .....	20
2.2.31	<i>Estados financieros</i> .....	21
2.2.32	<i>Modelo de gestión administrativo financiero</i> .....	23
2.2.	<b>Marco conceptual</b> .....	24
2.3.	<b>Interrogantes de estudio</b> .....	24

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	25
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	25
3.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	25
3.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	25
3.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	25
3.2.1.	<i>Nivel descriptivo</i> .....	25
3.2.2.	<i>Nivel Explicativo</i> .....	26
3.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	26
3.3.1.	<i>No experimental</i> .....	26
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	26
3.4.1.	<i>Estudio documental</i> .....	27
3.4.2.	<i>Estudio de campo</i> .....	27
3.4.3.	<i>Estudio aplicativo</i> .....	27
3.5.	<b>Población</b> .....	27
3.5.1.	<i>Muestra</i> .....	27
3.5.2.	<i>Población de la empresa Dicosavi</i> .....	28

<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6.1.</b>	<b><i>Métodos</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6.2.</b>	<b><i>Técnicas</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6.3.</b>	<b><i>Instrumentos</i> .....</b>	<b>29</b>
<b>3.7.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>3.7.1.</b>	<b><i>Resultados</i> .....</b>	<b>30</b>

#### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1.</b>	<b><i>Entrevista a la gerente administrativa de Dicosavi</i> .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.2.</b>	<b><i>Resultados generales de la entrevista</i>.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.3.</b>	<b><i>Encuesta aplicada al personal de la empresa Dicosavi</i>.....</b>	<b>34</b>

#### **CAPÍTULO V**

<b>5.1.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1.1</b>	<b><i>Título</i> .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1.2</b>	<b><i>Contenido</i> .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1.3.</b>	<b><i>Modelo de gestión administrativo</i> .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1.4.</b>	<b><i>Propuesta de filosofía empresarial</i>.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.5.</b>	<b><i>Propuesta del diseño del organigrama</i>.....</b>	<b>66</b>
<b>5.1.6.</b>	<b><i>Flujograma de procesos</i> .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1.7.</b>	<b><i>Políticas administrativas</i>.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.8.</b>	<b><i>Modelo de gestión financiero</i> .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.9.</b>	<b><i>Evaluación financiera</i> .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.10.</b>	<b><i>Indicadores financieros</i> .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1.11.</b>	<b><i>Plan operativo anual</i> .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1.12.</b>	<b><i>Presupuesto del modelo</i> .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1.13.</b>	<b><i>Proyecciones</i> .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1.14.</b>	<b><i>Proyección de las razones financieras, período 2022-2026</i> .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1.15.</b>	<b><i>Políticas financieras</i> .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1.16.</b>	<b><i>Seguimiento y control</i>.....</b>	<b>100</b>
<b>5.2.</b>	<b>Resultados generales del marco propositivo .....</b>	<b>101</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>103</b>
--------------------------	------------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Estructura del modelo de gestión administrativa y financiera.....	9
<b>Tabla 2-2:</b>	Niveles de dirección .....	16
<b>Tabla 3-2:</b>	Los tres niveles de dirección .....	16
<b>Tabla 4-2:</b>	Estructura de la matriz FODA.....	18
<b>Tabla 5-2:</b>	Estructura de ponderación de la matriz DAFO .....	18
<b>Tabla 6-2:</b>	Matriz MEFI.....	19
<b>Tabla 7-2:</b>	Matriz MEFÉ.....	19
<b>Tabla 8-2:</b>	Matriz (MAFE).....	19
<b>Tabla 9-2:</b>	Indicadores de la SUPERCIAS .....	22
<b>Tabla 1-3:</b>	Universo poblacional de la empresa.....	28
<b>Tabla 1-4:</b>	Nómina del personal.....	34
<b>Tabla 2-4:</b>	Encuestas, pregunta 1 .....	35
<b>Tabla 3-4:</b>	Encuestas, pregunta 2 .....	36
<b>Tabla 4-4:</b>	Encuestas, pregunta 3 .....	37
<b>Tabla 5-4:</b>	Encuestas pregunta 4 .....	38
<b>Tabla 6-4:</b>	Encuestas pregunta 5 .....	39
<b>Tabla 7-4:</b>	Encuestas, pregunta 6 .....	40
<b>Tabla 8-4:</b>	Encuestas, pregunta 7 .....	41
<b>Tabla 9-4:</b>	Encuestas pregunta 8 .....	42
<b>Tabla 10-4:</b>	Encuestas pregunta 9 .....	43
<b>Tabla 11-4:</b>	Encuestas pregunta 10 .....	44
<b>Tabla 12-4:</b>	Encuestas, pregunta 1 .....	45
<b>Tabla 13-4:</b>	Encuestas, pregunta 2 .....	46
<b>Tabla 14-4:</b>	Encuestas, pregunta 3 .....	47
<b>Tabla 15-4:</b>	Encuestas pregunta 4 .....	48
<b>Tabla 16-4:</b>	Encuestas pregunta 5 .....	49
<b>Tabla 17-4:</b>	Encuestas, pregunta 6 .....	50
<b>Tabla 18-4:</b>	Encuestas, pregunta 7 .....	51
<b>Tabla 19-4:</b>	Encuestas pregunta 8 .....	52
<b>Tabla 20-4:</b>	Encuestas pregunta 9 .....	53
<b>Tabla 21-4:</b>	Encuestas pregunta 10 .....	54
<b>Tabla 1-5:</b>	Modelos de gestión administrativo y financiero.....	56
<b>Tabla 2-5:</b>	Información general de la empresa.....	57
<b>Tabla 3-5:</b>	Macroentorno .....	58

<b>Tabla 4-5:</b>	Microentorno .....	58
<b>Tabla 5-5:</b>	Análisis interno.....	59
<b>Tabla 6-5:</b>	MEFE .....	60
<b>Tabla 7-5:</b>	MEFI .....	61
<b>Tabla 8-5:</b>	FODA .....	62
<b>Tabla 9-5:</b>	DOFA .....	63
<b>Tabla 10-5:</b>	Funciones del gerente general .....	67
<b>Tabla 11-5:</b>	Funciones del Gerente administrativa .....	67
<b>Tabla 12-5:</b>	Funciones del departamento financiero .....	68
<b>Tabla 13-5:</b>	Funciones del Contador .....	68
<b>Tabla 14-5:</b>	Funciones del auxiliar contable .....	69
<b>Tabla 15-5:</b>	Funciones del talento humano operativo .....	69
<b>Tabla 16-5:</b>	Funciones del departamento de sistemas.....	70
<b>Tabla 17-5:</b>	Funciones del departamento de sistemas.....	70
<b>Tabla 18-5:</b>	Desarrollo del proceso de recepción de mercadería .....	71
<b>Tabla 19-5:</b>	Desarrollo del proceso de pago .....	72
<b>Tabla 20-5:</b>	Balance general .....	74
<b>Tabla 21-5:</b>	Estado de resultados .....	77
<b>Tabla 22-5:</b>	Indicadores financieras.....	87
<b>Tabla 23-5:</b>	Proyección balance general .....	93
<b>Tabla 24-5:</b>	Proyección estado de resultados .....	95
<b>Tabla 25-5:</b>	Proyección de las razones financieras .....	96
<b>Tabla 26-5:</b>	Tabla de proyección de total ingresos .....	98
<b>Tabla 27-5:</b>	Tabla de proyección del capital de trabajo .....	98
<b>Tabla 28-5:</b>	Proyección de cuenta por pagar.....	98
<b>Tabla 29-5:</b>	Proyección del rendimiento del activo total (ROA) .....	99
<b>Tabla 30-5:</b>	Proyección del rendimiento del patrimonio (ROE).....	99
<b>Tabla 31-5:</b>	Proyección de gastos .....	99
<b>Tabla 32-5:</b>	Proyección de gastos .....	100
<b>Tabla 33-5:</b>	Seguimiento y control.....	100

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Factores que influyen en el modelo de gestión .....	9
<b>Ilustración 2-2:</b>	Funciones del administrador como proceso secuencia .....	11
<b>Ilustración 3-2:</b>	Ciclo Administrativo.....	11
<b>Ilustración 4-2:</b>	Simbología de un diagrama de flujo .....	15
<b>Ilustración 5-2:</b>	Actividades de la función financiera.....	21
<b>Ilustración 1-4:</b>	Pregunta 1.....	35
<b>Ilustración 2-4:</b>	Pregunta 2 .....	36
<b>Ilustración 3-4:</b>	Pregunta 3 .....	37
<b>Ilustración 4-4:</b>	Pregunta 4 .....	38
<b>Ilustración 5-4:</b>	Pregunta 5 .....	39
<b>Ilustración 6-4:</b>	Pregunta 6 .....	40
<b>Ilustración 7-4:</b>	Pregunta 7 .....	41
<b>Ilustración 8-4:</b>	Pregunta 8 .....	42
<b>Ilustración 9-4:</b>	Pregunta 9 .....	43
<b>Ilustración 10-4:</b>	Pregunta 10 .....	44
<b>Ilustración 11-4:</b>	Pregunta 1 .....	45
<b>Ilustración 12-4:</b>	Pregunta 2 .....	46
<b>Ilustración 13-4:</b>	Pregunta 3 .....	47
<b>Ilustración 14-4:</b>	Pregunta 4 .....	48
<b>Ilustración 15-4:</b>	Pregunta 5 .....	49
<b>Ilustración 16-4:</b>	Pregunta 6 .....	50
<b>Ilustración 17-4:</b>	Pregunta 7 .....	51
<b>Ilustración 18-4:</b>	Pregunta 8 .....	52
<b>Ilustración 19-4:</b>	Pregunta 9 .....	53
<b>Ilustración 20-4:</b>	Pregunta 10 .....	54
<b>Ilustración 1-5:</b>	Diseño de organigrama .....	66
<b>Ilustración 2-5:</b>	Mapa de Procesos .....	71
<b>Ilustración 3-5:</b>	Flujograma de pago a proveedores .....	72
<b>Ilustración 4-5:</b>	Activos, análisis vertical .....	79
<b>Ilustración 5-5:</b>	Activos, análisis horizontal .....	80
<b>Ilustración 6-5:</b>	Pasivos, análisis vertical .....	81
<b>Ilustración 7-5:</b>	Pasivos, análisis horizontal .....	82
<b>Ilustración 8-5:</b>	Patrimonio, análisis vertical.....	83
<b>Ilustración 9-5:</b>	Patrimonio, análisis horizontal.....	83

<b>Ilustración 10-5:</b>	Pasivos + Patrimonio análisis vertical .....	84
<b>Ilustración 11-5:</b>	Pasivos + Patrimonio, análisis horizontal .....	84
<b>Ilustración 12-5:</b>	Estructura financiera análisis vertical .....	85
<b>Ilustración 13-5:</b>	Estructura financiera análisis horizontal .....	86

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** RUC

**ANEXO B:** ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO

**ANEXO C:** ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**ANEXO D:** CÁLCULOS EXCEL

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad proponer un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Dicosavi “Distribuidora Comercial Santillán Villacis” cantón Riobamba, periodo 2022 - 2026. Con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa. Para el desarrollo de la investigación se recolectó información mediante instrumentos como encuestas y entrevistas dirigidas al personal de la empresa, se aplicó un análisis FODA para efectuar un diagnóstico interno y externo en la gestión administrativa lo que facilito reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con esta información se procedió a diseñar el modelo detallando los procedimientos y estrategias como la actualización de la filosofía empresarial, la actualización del software y hardware, organigrama, descripción de procesos de funciones y políticas administrativas de la empresa, posterior a ello se realizó el análisis horizontal y vertical del balance general, estado de resultados aplicación de los índices financieros, proyecciones y finalmente se realizó políticas financieras de acuerdo a los resultados obtenidos para así establecer un plan operativo anual acompañado de un sistema de control por semáforos. Por último, se estableció las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por la investigación, las mismas que ayudarán al gerente a mejorar el desempeño, eficiencia y eficacia en la empresa.

**Palabras clave:** <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <MATRIZ FODA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.



07-02-2023

0318-DBRA-UPT-2023

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to propose an administrative-financial management model for the company Dicosavi "Distribuidora Comercial Santillan Villacis" in Riobamba canton, period 2022 - 2026, in order to improve the administrative and financial management of the company. For the development of the research, information was collected through instruments such as surveys and interviews with the company's personnel. A SWOT analysis was applied to carry out an internal and external diagnosis in the administrative management which facilitated the recognition of strengths, opportunities, weaknesses and threats, with this information, it was proceeded to design the model detailing the procedures and strategies, updating the business philosophy, updating the software and hardware, organization chart, description of processes, functions and administrative policies of the company; after this, a horizontal and vertical analysis of the balance sheet, income statement, application of financial ratios, projections and finally financial policies were made according to the results obtained in order to establish an annual operating plan accompanied by a traffic light control system. Finally, the conclusions and recommendations reached by the research were established, which will help the manager to improve the performance, efficiency and effectiveness of the company.

**Keywords:** <FINANCIAL ASSESSMENT>, <SWOT MATRIX>, <BUSINESS PHILOSOPHY>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <FINANCIAL PROJECTIONS AND STRATEGIES>.



---

**Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales**

**C.I: 0604082255**

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo globalizado la gestión administrativa y financiera es una herramienta vital para el desarrollo de la empresa porque permite planificar, organizar, dirigir y controlar elementos como el financiero, económico y humano con el fin de proveer riegos futuros entorno a la empresa. Para esto se propuso el diseño de un modelo de gestión para la empresa Dicosavi ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

La investigación propuesta se justifica desde el modelo teórico que nos sugiere el análisis desde distintas teorías de autores y herramientas como el uso de análisis vertical, horizontal e indicadores de gestión.

La investigación consta de páginas preliminares V capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

El capítulo I está estructurado de la siguiente forma, por el planteamiento del problema, objetivos y justificación de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

El capítulo II está estructurado por el marco referencial donde se detallan los antecedentes de investigación, marco teórico, marco conceptual. Es importante seguir lineamientos y estructuras previamente establecidas por autores para la creación del modelo.

En el capítulo III está estructurado por el marco metodológico que contiene el enfoque, nivel de investigación, diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos en este capítulo se definen las herramientas que se utilizaron para el diseño del modelo de gestión administrativo y financiero.

En el capítulo IV está estructurado por el análisis e interpretación de resultados de la entrevista y encuestas realizadas al personal administrativo, financiero y operativo con el fin de establecer conocer las oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa construyendo un panorama más claro de los problemas de la empresa.

En el capítulo V se desarrolló el marco propositivo del modelo donde se estructuro de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Para esto se utilizó los resultados obtenidos de encuestas, entrevistas, análisis interno y externo y proyecciones financieras recopilado de los capítulos anteriores.

Por último, se detallan las conclusiones y recomendaciones de manera clara y resumida con sus debidos enfoques y estudios, todo con el debido sustento y fundamentación teórica. Por último, se pone a consideración los anexos del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En América Latina y el Caribe la liquidez se ha reducido debido a la abrupta disminución de la demanda interna, la paralización de la actividad económica, las disrupciones en las cadenas de pago, y las pérdidas de rentabilidad y riqueza (Mackay et al., 2020).

En este contexto las empresas actualmente en un mundo globalizado y competitivo necesitan mantener un adecuado manejo administrativo y financiero que permita mejorar su rentabilidad y beneficio, así como posicionarse en el mercado, los factores internos y externos afectan el crecimiento, innovación y efectividad en las empresas.

El nivel de competitividad en el mundo es abrumador por eso las empresas necesitan estar a la vanguardia en la gestión administrativa y financiera, que permita mejorar el rendimiento funcional y operativo aplicando análisis financiero que contribuya a establecer estrategias con proyecciones a futuro que ayude al crecimiento de la organización.

En Ecuador entre enero y junio 676,00 compañías entraron en estado de liquidación, esto represento el 0,7% de las 91.765,00 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías.(Primicias, 2020). Estas empresas se caracterizan por baja rentabilidad, solvencia y liquidez.

En un contexto general las empresas dependen de la infraestructura capacidad de producción, almacenamiento, gestión, tecnología y calidad de servicios (Calva et al., 2017). El 50% de las empresas poseen menos de \$ 0.34 para responder a sus acreedores en el corto plazo, por otro lado, en el resto de provincias del Ecuador el 50% de microempresas tiene más capacidad de pago a corto plazo. (Fernando et al., 2021, p. 246)

Se indagó que los principales problemas de las empresas grandes que se están consolidado, de empresas intermedias que están sobreviviendo y de empresas pequeñas que están extinguiéndose es la mala gestión administrativa y financiera, al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar al corto y largo plazo, reduciendo la capacidad de respuesta para afrontar sus deudas. Dicosavi “Distribuidora Comercial Santillán Villacis” reconoce la necesidad de aplicar un modelo de gestión administrativo y financiero debido a los problemas mencionado:

1. Falta de un análisis FODA donde se pueda observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, que ayuden a mantener un crecimiento sostenido en el mercado riobambeño.
2. Falta de actualización de la misión, visión, valores comerciales, estructura organizacional manual de procesos, políticas financieras.
3. Analizar los estados financieros con la finalidad de mejorar su rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento para una mejor toma de decisiones.

En la investigación se diseñará un modelo de gestión administrativo y financiero donde se pueda maximizar los recursos, tanto administrativos como financieros para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo que ayude al desarrollo de la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi de la ciudad de Riobamba, influirá en el desarrollo y rentabilidad de la empresa?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cómo contribuye el modelo de gestión a la parte administrativa y financiera?
- ¿Qué estructura administrativa es la más adecuada para realizar el modelo administrativo – financiero?
- ¿Cómo mide la empresa el nivel financiero?
- ¿La empresa está siendo rentable acorde a las directrices de los dueños?

## **1.4. Objetivos**

### ***1.1.1. Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi “Distribuidora Comercial Santillán Villacis”, por medio de un análisis situacional para mejorar la rentabilidad empresarial.

### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

1. Analizar la fundamentación teórica a través de material digital y físico entorno al desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero.
2. Desarrollar un diagnóstico situacional interno y externo en el ámbito administrativo y financiero de la empresa.
3. Diseñar los elementos constitutivos del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi.

## **1.5. Justificación**

### ***1.1.3. Justificación teórica***

La investigación propuesta se justifica desde el modelo teórico que nos sugiere el análisis desde distintas teorías de autores (revistas, libros artículos científicos), y herramientas como el uso de análisis vertical, horizontal e indicadores de gestión para fundamentar el tema que se plantea en el TDT.

### ***1.1.4. Justificación metodológica***

Desde la parte metodológica se utiliza técnicas como encuestas, entrevistas, a fin de recolectar información. En la investigación se utiliza como guía lineamientos propuestos por varios autores que han aportado en la investigación sobre gestión administrativa y financiera, generando situaciones de estudio que contrastan con los resultados que se presentan en la investigación y estos son posibles de comparar y determinan si son adecuados a las necesidades de la empresa.

### ***1.1.5. Justificación práctica***

La justificación práctica está dada entorno al desarrollo de los elementos administrativos y financieros que permitan visualizar mejores horizontes para la rentabilidad de esta empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Dicosavi inicio sus actividades comerciales el 8 de marzo de 1982, arrendando un local en el centro de Riobamba como tienda de abarrotes. En 2006 inaugura su propio local como Distribuidora Mayorista, con el esfuerzo y sacrificio de la familia en 2007 abrió el supermercado al público con gran acogida en el mercado local”(Convenio Dicosavi Unach, 2017).

Con el objetivo de proponer un modelo de gestión administrativo - financiero se tomó a consideración diferentes tesis, fuentes bibliográficas de distintos autores y puntos de vista diferentes sirviendo de antecedentes investigativos los siguientes:

2. Aldas (2018), en su trabajo de titulación, “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA SK ANDINAR S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” Establece que “La gestión administrativa y financiera está enfocada en incrementar la rentabilidad a través de tácticas, y estrategias tecnológicas, políticas y económicas con el objetivo de incrementar la rentabilidad” (Aldas, 2018, p. 8)

3. Según Cárdenas (2021a), en su obra “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO JIMÉNEZ & CARDENAS TRANSMOLLOCANAS S.A EN LA CIUDAD LA JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2019 – 2022.” “El modelo de gestión sirve como una guía para las empresas públicas y privadas ayudando en el desenvolvimiento en tareas, planes, proyectos, programas mejorando la eficiencia, eficacia e incrementando la rentabilidad.”(Cárdenas, 2021a, p. 30)

4. Según Miranda (2018), en su trabajo de titulación “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA MIKY DECORACIONES, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.” “La gestión administrativa- financiera es una estrategia efectiva para el posicionamiento de las empresas grandes, medianas, pequeñas en el mercado local y nacional apoyando e la toma de decisiones a la gerencia.”(Miranda, 2018, p. 74).

5. Según Sinaluisa (2017), en su obra “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMERCIALIZADORA DE PINTURAS AUTOCOLOR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL AÑO 2017.” “La gestión administrativa tiene cuatro pilares fundamentales: dirección, control, planificación, organización, al controlar estas variables la empresa será eficiente, eficaz y rentable.”(Sinaluisa, 2017, p. 18)

Una conclusión parcial de los antecedentes investigativos entorno al modelo de gestión administrativo y financiero será que este sirve como una guía para las empresas grandes, medianas y pequeñas ya que el mismo se adecua al entorno empresarial que se esté tratando, estrategias ,políticas, procedimientos de planificación, organización, dirección y control, factores internos y externos como variables fundamentales que deben ser sujetas a tratamiento y control, esto permitirá que las empresas se mantengan en el tiempo y crecer sostenidamente en el mercado local y nacional.

## **2.2. Marco teórico**

### **5.1.1. Modelo**

Según Peña (2021) es un arquetipo de referencia para realizar investigaciones administrativas financieras, legales, es decir sirve para modelar saber, conocer y tomar decisiones a partir de investigaciones ya existentes (B. Peña, 2021, p. 733).

Según Walter (2020) Un modelo se retroalimenta y actualiza constantemente dependiendo del estudio, este se configura de acuerdo a la investigación que se va a realizar. (Walter, 2020, pp. 94–97)

Según Medina (2018) “Los modelos se utilizan para estudiar los fenómenos, comprender y describir realidad que presentan.”(Medina et al., 2018, p. 284).

Los autores mencionan que un modelo es un prototipo de referencia que se va actualizando constantemente en distintas áreas como: administración, economía, finanzas y contabilidad entre otras. Finalmente, el modelo es un bosquejo que describe, explica hechos, situaciones, fenómenos, procesos y sistemas para todo tipo de empresas ya sean públicas o privadas, buscando ser eficientes y eficaces en la empresa.

### **5.1.2. Gestión**

La gestión según Arévalo (2014) permite y promueve la dinamización de los trabajadores en el área o departamento que se encuentren a través de directores institucionales, gerentes, productores, productores y expertos mejorando la eficiencia, competitividad en el mercado.

Según Agudelo (2020) la gestión son operaciones relacionadas con la administración con la finalidad de organizar, planificar, controlar y dirigir (Agudelo et al., 2020, p. 74).

En conclusión, la gestión permite controlar los procesos en las empresas grandes medianas y pequeñas con la finalidad de ser más eficientes y eficaces en el área administrativa y financiera.

### **5.1.3. Modelo de gestión**

Según Quintana (2020a) un modelo de gestión permite a la empresa enfrentar retos y problemas internos de la empresa a través de establecer políticas, manuales, empresariales a fin de ser productivos y competitivos. (Quintana, 2020a, p. 272)

Según Zambrano (2020) un modelo de gestión bien estructurado organiza y combina recursos técnicos y gerenciales garantiza la calidad del producto que ofrece la empresa. (F. Zambrano et al., 2020, p. 230)

Según Silva (2017) el modelo de gestión busca optimizar los recursos administrativos y financieros en las empresas con el fin de alcanzar los objetivos planteados, tomando como pilar principal a los trabajadores. (Silva, 2017, p. 28)

En conclusión, los autores dicen que el modelo gestión permite a las empresas enfrenta retos internos y externos combinando la planificación, organización dirección y control.

#### **2.2.1.1. Factores que influyen en el modelo de gestión**

Según Cárdenas (2021) los principales factores de cambio y repercusión en el modelo financiero son: véase en la ilustración 2.3.



**Ilustración 1-2:** Factores que influyen en el modelo de gestión

Fuente: (Pérez, 2018, p. 31).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 2.2.1.2. Estructura del modelo de gestión administrativa y financiera

**Tabla 1-2:** Estructura del modelo de gestión administrativa y financiera.

<b>Modelo de gestión administrativa y financiera</b>
Título
Modelo de gestión administrativo
Información general de la empresa
Análisis interno y externo de la empresa (FODA)
Propuesta de la filosofía empresarial
Propuesta de diseño del organigrama
Definición de funciones
Flujogramas de procesos
Políticas administrativas
Modelo de gestión financiero
Análisis horizontal
Análisis vertical
Indicadores financieros
Plan operativo anual
Proyecciones
Políticas financieras
Seguimiento y control

Fuente: (Villacis, 2017, p. 34).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.4. Administración

Según Torres Hernández (2014) la administración es un área de conocimiento que todos necesitamos practicarlo son las técnicas y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y control en busca de obtener un mayor beneficio para la empresa, (Torres Hernández, 2014, p. 6)

### **5.1.5. Gestión Administrativa**

De acuerdo con Gavilánez (2018) La gestión administrativa se forma de una sinergia constante de acciones requeridas en busca de la mejor utilización de recursos que siempre tendrán la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan un impacto positivo.(Gavilánez et al., 2018, p. 2). Como sugiere Galarza (2020) La gestión administrativa de las empresas debe ser parte de la solución y no sumar problemas burocráticos a los que la emergencia genera. (Galarza et al., 2020, p. 3). Como enfatiza Briones (2017) la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentes orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (A & Briones, 2017, p. 952)

Por tanto, un modelo de gestión administrativa simplifica y organiza procesos que ayudan a los directivos de una empresa a adaptándose a las necesidades de la misma a través de técnicas, procesos para obtener mejores resultados a corto y largo plazo.

### **5.1.6. Modelo Administrativo**

Según Samaniego (2019) el modelo administrativo facilita visualizar los posibles escenarios dentro de la empresa adaptándose a las necesidades de la misma a través de técnicas, herramientas y procesos (Samaniego, 2019, p. 136)

### **5.1.7. Importancia del modelo de gestión administrativo**

Según Quintana (2020b) el modelo de gestión administrativo es importante en toda organización moderna ya que permite la ejecución y potencialización de tareas, contribuyendo al incremento de la productividad. (Quintana, 2020b, pp. 273–279)

Según Jácome (2018) el modelo de gestión administrativo es una herramienta de desarrollo para las empresas ya que permiten alcanzar objetivos, posicionamiento en el mercado y ser más competitivo. Manejando los recursos económicos y financieros. (Jácome et al., 2018, pp. 614–615)

La importancia del modelo de gestión administrativa en las empresas permite optimizar recursos financieros y económicos a través de la toma de decisiones oportunas tomando en cuenta las fortalezas y debilidades.

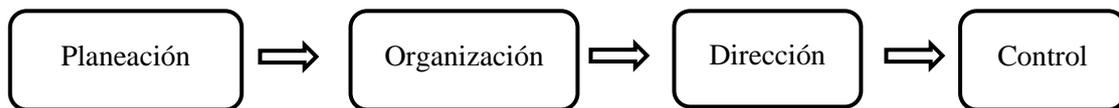
### 5.1.8. Elementos del modelo administrativo

Reyes (2012) define el acto de administrar como planeación, organización, dirección y control, Coordinando esfuerzos de manera que se logre alcanzar metas y objetivos planificados.

Según Cárdenas (2021b) la gestión administrativa constituye un pilar fundamental en la organización a fin de cumplir con actividades previamente planificadas, organizadas, dirigidas y controladas.(Cárdenas, 2021b, p. 22).

Finalmente, los elementos de la gestión administrativa es un conjunto de funciones que contribuyen a proveer posibles avatares en la empresa mediante la planeación, organización, dirección y control. Con la finalidad de optimizar recursos. y maximizar la rentabilidad.

Chiavenato (2007) En su libro Teoría General de la Administración organiza el proceso administrativo de esta forma:

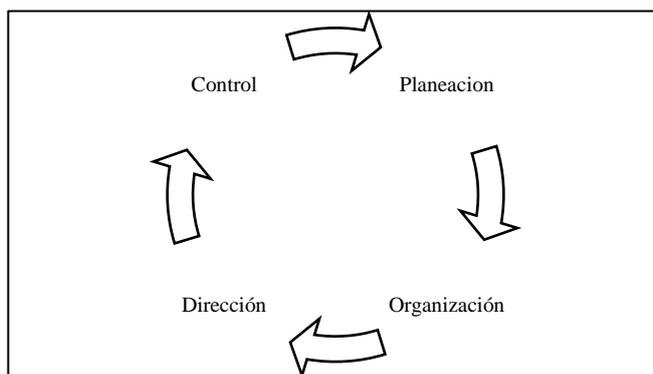


#### **Ilustración 2-2:** Funciones del administrador como proceso secuencia

**Fuente:** (Chiavenato, 2007).

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

Ciclo administrativo:



#### **Ilustración 3-2:** Ciclo Administrativo

**Fuente:** (Chiavenato, 2007).

**Realizado por:** Quishpe Dany, 2022.

### **5.1.9. Planeación**

Según Gutiérrez (2021) la planeación se encuentra como base fundamental el deseo de poder alcanzar una necesidad humana, económica y social que conlleve a revertir situaciones presentes en un sistema encaminado a determinar la acción futura. (Gutiérrez et al., 2021, p. 764)

Según Burdiles (2019) la planificación ofrece un modo de anticipar eventos y obstáculos, a la vez de reconocer alternativas que hagan del proyecto, un producto útil, que logre su objetivo y que sea eficiente en el uso de los recursos.

La planeación es establecer políticas, estrategias, procedimientos y objetivos claros para dar dirección y lineamientos en el proceso administrativo.

#### **Misión**

La misión según Peña (2011) está enfocado en tres puntos; ¿cómo contribuye la empresa al cliente?, ¿cómo contribuye a sus stakeholders? y cuál es su filosofía, valores, comportamientos y estrategias.(C. R. Peña, 2011, p. 15)

#### **Preguntas para elaborar la misión**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Que buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Porque lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

#### **Visión**

Según Chiavenato (2017) La visión es la imagen de la empresa es un sueño que se anhela y como se verá en un futuro. Es la explicación de porque todos se levantan día a día en busca de éxito.(Chiavenato, 2017, p. 53)

#### **Preguntas para elaborar la visión**

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?
- ¿Como seremos en el futuro?

- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

#### **5.1.10. Tipos de planeación**

- Planeación estratégica.
- Planeación táctica
- Planeación operativa

#### **Planeación estratégica**

Chiavenato (2017) se refiere a los objetivos de la organización que afecta su viabilidad y evolución articulando planes tácticos y operativos. Abarcando tiempo, alcance y contenido.(Chiavenato, 2017, p. 28)

Según Fátima Álvarez (2017) la planeación estratégica es una visión a futuro determinada por los objetivos establecidos que permita proponer un plan de acción a las vicisitudes de los factores internos y externos (Fátima Álvarez, 2017, p. 11)

#### **Características de la planeación estratégica**

Según Chiavenato(2017) la planeación estratégica tiene tres características

- Horizonte de tiempo.
- Alcance
- Contenido.

#### **Planeación táctica**

Según Chiavenato (2017) es la que abarca a cada departamento de la organización donde están involucrados el horizonte de tiempo, alcance, contenido.(Chiavenato, 2017, p. 28)

#### **Planeación operativa**

Chiavenato (2017) define la planeación operativa como la que abarca cada tarea o actividad específica donde se identifica el horizonte de tiempo, alcance, contenido y definición.(Chiavenato, 2017, p. 28)

### **5.1.11. Organización**

Según Panduro (2018) toda organización debe buscar reproducir innovaciones significativas y únicas, con eficiencia, estabilidad y estrictos controles para facilitar el logro de metas debido a que son parte importante de la estrategia en la organización (Panduro, 2018, p. 11)

La organización es el proceso de ordenar dirigir distribuir el trabajo y recursos económicos dentro de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos.

### **5.1.12. Estructura de la organización**

Según Alvarado & Chirinos (2021) la estructura organizacional se ubica en las gerencias de planificación y gestión, encargados de establecer planes estratégicos que contribuyan a la ejecución (Alvarado & Chirinos, 2021, p. 27).

#### **Organización lineal**

Chiavenato (2007) presenta una forma claramente piramidal basada en la unidad de mando mediante líneas directa y una unida unidad de mando. (Chiavenato, 2007, p. 27)

#### **Organización funcional**

Chiavenato (2007) describe a la organización funcional como un tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional utilizadas para separar actividades de funciones (Chiavenato, 2007, p. 162).

#### **Organización lineal**

Chiavenato (2007) Es un de los tipos más sencillos de organización la cual se basa en unidad de mando, unidad de dirección, centralización de la autoridad y cadena escalar, se presenta de forma piramidal basada en la unidad de mando (Chiavenato, 2007, p. 75).

### **5.1.13. Organigrama de la empresa**

Según Héctor (2016) es un diagrama de la estructura que muestra las posiciones existentes dentro de una organización normalmente se construye con una forma piramidal. Con la finalidad de visualizar de manera ordenada cada una de los departamentos.

### 5.1.14. Tipos de organigrama

#### Organigrama estructural

Según Gonzáles (2018a) Es una representación gráfica de los distintos cargos comenzando por los más altos donde predomina la autoridad sobre las habilidades de cada puesto.

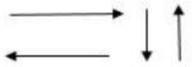
#### Organigrama funcional

Según Gonzáles (2018) es una representación gráfica dividida por departamentos o funciones bien definidos a cada empleado como en el área de marketing, administración, contabilidad, recursos humanos y producción.

### 5.1.15. Diagrama de flujo

Según Chang (2019) es una herramienta para organizar una secuencia de procesos operaciones de un determinado proceso y detallarlos cada uno individualmente de manera ordenada. (Chang et al., 2019, p. 51)

### 5.1.16. Simbología de un diagrama de flujo

SIMBOLOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Línea de flujo (conexión entre flechas o pasos)	Muestran la dirección del diagrama de flujo conectando los diferentes símbolos.
	Procesos (actividades)	Se detalla las actividades que se llevan a cabo dentro de un proceso
	Terminador (comienzo o terminación de proceso)	Se describe información para iniciar o mostrar el resultado de un proceso
	Datos entrada /salida (información de apoyo)	Se describe al interior la información que sea necesaria para apoyar la actividad principal
	Conector (conexión entre otros procesos)	Se utiliza para conectar un proceso independiente con el principal.
	Documento	Este símbolo se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento en un punto del proceso
	Decisión	Se indica los diferentes puntos en que se toman las decisiones. Si o no.

**Ilustración 4-2:** Simbología de un diagrama de flujo

Fuente: (Espinosa & Xiomara, 2019, p. 14).

### 5.1.17. Dirección

Moncayo (2011) Una vez definida la planeación y establecida la organización es cuestión de poner en ejecución y esto lo hace la dirección. Así que tiene como propósito delimita el recurso y actividades que dispone la empresa con el fin de asignar autoridad y responsabilidades en cada área a cada dirigente, especialista y trabajador véase en la tabla 1.2. (Alexandra & Moncayo, 2011, p. 14)

#### Niveles de dirección

**Tabla 2-2:** Niveles de dirección

<b>COBERTURA</b>	<b>CLASE DE DISEÑO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>RESULTANTE</b>
Nivel institucional	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Clases de organización
Nivel intermedio	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Clases de departamentalización
Nivel operacional	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea u ocupación	Análisis y descripción de cargos

**Fuente:** (Chiavenato, 2007, p. 149).

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

#### Cobertura de dirección

Chiavenato (2007) establece tres niveles de dirección el global, departamental y operacional donde los directores dirigen a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos dirigen a los empleados véase en la tabla 2.2.

**Tabla 3-2:** Los tres niveles de dirección

<b>NIVELES DE ORGANIZACION</b>	<b>NIVELES DE DIRECCIÓN</b>	<b>CARGOS INVOLUCRADOS</b>	<b>COBERTURA</b>
Estrategia Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	Empresa o áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y mandos medios	Departamentos o unidades de empresa
Operativo	Supervisión	Supervisores y encargados	Grupo de personas o tareas

**Fuente:** (Chiavenato, 2007, p. 150)

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

### **5.1.18. Control**

Moncayo (2011) todas las actividades necesitan control permanente a través de herramientas y técnicas que permitan medir el desempeño en la parte administrativa y financiera entorno al nivel operativo, táctico y estratégico (Alexandra & Moncayo, 2011, p. 15).

Según Chiavenato (2007) la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planteó, organizado y dirigido se ajusten a los objetivos establecidos en la empresa. (Chiavenato, 2007, p. 151)

#### **Clases de control**

Según Pérez (2018) el control se clasifica en:

- **De producción:** El éxito depende de la eficiencia y eficacia al momento de producir un bien o prestar un servicio.
- **Finanzas:** Toda empresa busca rentabilidad por eso es necesario establecer controles financieros.
- **De administración:** Los administradores dependen de los subordinados para alcanzar los objetivos.
- **Generales:** Abarca el control de todos los departamentos como: departamento de presupuesto y publicidad, auditoría, reclutamiento, cargos directivos.

### **5.1.19. FODA**

El análisis FODA según Thompson (2012) es una herramienta estratégica que permite analizar la situación de la empresa con el objetivo de poder tomar decisiones oportunas, claras y precisas.

La matriz FODA constituye la base para la formulación o elaboración de estrategias donde se enlistan factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización. (Ponce, 2007, p. 117)

#### **2.2.1.3. Matriz DAFO**

La matriz DAFO hace un análisis interno y externo de los distintos escenarios que se presentan en la empresa buscando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades muy utilizada para saber la situación real de la empresa a través del estudio y análisis de la matriz (Castillo & Banguera, 2018, p. 226).

La matriz foda identifica las fortalezas y debilidades de la institución y amenazas

#### 2.2.1.4. Estructura de la matriz FODA

**Tabla 4-2:** Estructura de la matriz FODA

PERSPECTIVA INTERNA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
PERSPECTIVA EXTERNA	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Fuente: (Villaruel, 2009).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 2.2.1.5. Estructura de ponderación de la matriz DAFO

**Tabla 5-2:** Estructura de ponderación de la matriz DAFO

FORTALEZAS	IMPACTO			OPRTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Fortaleza 1				Oportunidad 1			
Fortaleza 2				Oportunidad 2			
Fortaleza 3				Oportunidad 3			
Fortaleza 4				Oportunidad 4			
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Debilidad 1				Amenaza 1			
Debilidad 2				Amenaza 2			
Debilidad 3				Amenaza 3			
Debilidad 4				Amenaza 4			

Fuente: (Fred, 2003)

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### Objetivo del análisis FODA

El objetivo de la matriz foda es ayudar a las empresas a encontrar sus factores críticos dar soluciones estratégicas aprovechando las ventajas y oportunidades.

#### 2.2.1.6. Matriz de ecuación de los factores internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz foda se procede a evaluar la situación interna de la compañía mediante los factores interno (MEFI) (Talancón, 2007, p. 117).

**Tabla 6-2:** Matriz MEFI

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: (Fred, 2003).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

2.2.1.7. *Matriz de ecuación de los factores externos (MEFE)*

**Tabla 7-2:** Matriz MEFE

<b>FACTOR EXTERNO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: (Fred, 2003)

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

2.2.1.8. *Matriz (MAFE)*

**Tabla 8-2:** Matriz (MAFE)

<b>MATRIZ MAFE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPRTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

Fuente: (Fred, 2003).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

2.2.1.9. *Análisis externo*

En el entorno externo abarca todo aquello que esta fuera como; la competencia, condiciones socioculturales, clima y cultura no siempre es fácil de precisar porque está fuera de los límites de la organización.

#### **2.2.1.10. Análisis interno**

Analiza las fortalezas y debilidades de la organización a través de componentes organizativos, análisis del personal, inventario de medios materiales, estudio de situación financiera y prestación de servicios. (Grau, 2016, p. 16)

#### **5.1.20. Modelo de gestión financiera**

Según Carlos (2020) El modelo de gestión financiera es una pauta a seguir en las organizaciones para tener un control adecuado de los fondos, con la finalidad de crear valor y rentabilidad optimizando el capital (Carlos et al., 2020, p. 443).

Según Pilaguano (2021) permite establecer un conjunto de procesos interrelacionados a través de herramientas de evaluación económica y financiera para afrontar problemas de la empresa. (Pilaguano et al., 2021, p. 642).

El modelo de gestión financiera sirve como herramienta gerencial para la toma de decisiones para contribuir a la rentabilidad y creación de valor de la empresa.

#### **5.1.21. Importancia del modelo de gestión financiera**

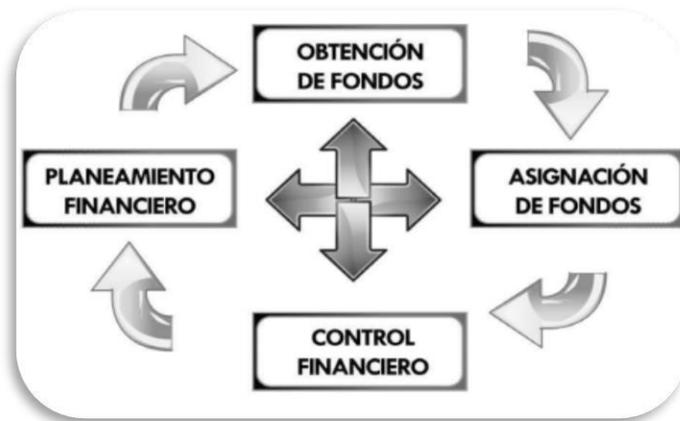
Según Zambrano (2020) la gestión financiera permite manejar los recursos económicos en la empresa a través de instrumentos (activos y flujo de caja) contribuyendo al desarrollo administrativo y financiero (M. Zambrano et al., 2020, p. 32).

Según Mantilla (2020) la gestión financiera es importante para la lograr la sostenibilidad y crecimiento empresarial teniendo en cuenta, principios, herramientas y técnicas financieras. (Mantilla & Vargas, 2020, p. 12).

La gestión financiera es importante porque permite manejar los recursos económicos y financieros a través de un plan o modelo adecuado a la empresa basado en herramientas técnicas.

#### **5.1.22. Actividades de la función financiera**

Según Córdoba (2012) la función financiera es necesaria en las empresas para funcionar eficiente y eficazmente porque el administrador financiero provee, planea, organiza, dirige y controla los fondos de la empresa(Córdoba, 2012, p. 12) como se puede ver:



**Ilustración 5-2:** Actividades de la función financiera  
**Fuente:** (Córdoba, 2012, p. 13).

### 5.1.23. Estados financieros

Son el conjunto de estados financieros básicos y sus notas establecidos en la NIF A-3 y requeridos por la NIF A-7, determinados y presentados con base en las NIF. (Ochoa & Gómez, 2020, p. 113). Los estados financieros muestran la inversión y el financiamiento la utilidad y pérdida, aumento y disminución de capital y como se utilizó el efectivo.

#### 2.2.1.11. Clasificación de los estados financieros básicos

Según Román (2017) los estados financieros básicos se clasifican:

- Balance general.
- Estado de resultado
- Estado de cambio en el patrimonio
- Estado de flujo del efectivo

#### 2.2.1.12. Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros es la aplicación de técnicas y herramientas analíticas en los estados financieros utilizada para describir las actividades económica y financieras del negocio (Wild et al., 2007).

### 2.2.1.13. Análisis vertical

Según Lavalle (2017) el análisis vertical consiste en interpretar en porcentajes los valores de los estados financieros este análisis se aplica al balance general y estado de resultados este tipo de análisis es estático. El análisis vertical se caracteriza por ser estático, el resultado es porcentual y permite conocer la distribución de recursos financieros.

### 2.2.1.14. Análisis horizontal

Según Lavalle (2017) el análisis horizontal compara periodos consecutivos con esto se observa si los resultados son positivos o negativos con el objetivo de saber la tendencia que llevan las diferentes cuentas. Es decir, compara dos fechas distintas con el fin de detectar variaciones importantes en las cuentas.

### 2.2.1.15. Razones financieras

Según Lavalle (2017) El análisis de las razones financieras involucra métodos de cálculo de índices financieros con el fin de evaluar el desempeño y posicionamiento de la empresa para tomar decisiones en base a los estados financieros.

**Tabla 9-2:** Indicadores de la SUPERCIAS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>1. LIQUIDEZ</b>		
1.1. Liquidez corriente	Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo.	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$
1.2. Prueba acida	Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.	$\frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$
1.3. Capital de trabajo	Aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.	$\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$
<b>2. SOLVENCIA</b>		
2.1. Endeudamiento del activo	Determina el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$
2.2. Endeudamiento patrimonial	Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$
2.3. Endeudamiento del activo fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de	$\frac{\text{patrimonio}}{\text{activo fijo neto tangible}}$

	patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.	
2.4. Apalancamiento financiero	Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio.	$\frac{\text{obligaciones financieras c/p}}{\text{ventas netas}}$
<b>3. GESTIÓN</b>		
3.1. Rotación del activo fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo neto tangible}}$
3.2. Rotación de ventas	Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$
3.3. Periodo medio de cobro	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobra.	$\frac{\text{cuentas y documentos por cobrar} \times 365}{\text{ventas}}$
3.4. Periodo medio de pago	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.	$\frac{\text{cuentas y documentos por paagar} \times 365}{\text{compras}}$
3.5. Impacto gastos administrativos y ventas	Podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas.	$\frac{\text{gastos admin. y ventas}}{\text{ventas}}$
3.6. Impacto de la carga financiera	Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período.	$\frac{\text{gastos financieros}}{\text{ventas}}$
<b>4. RENTABILIDAD</b>		
4.1. Margen bruto	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades.	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$
4.2. Margen operacional	La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas}}$
4.3. Rentabilidad neta de ventas	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$
4.4. Rentabilidad operacional del patrimonio ROE)	Permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital invertido en la empresa	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$
4.5. Rentabilidad del activo total (ROA)	Constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activo total}}$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2022).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.24. Modelo de gestión administrativo financiero

El modelo de gestión administrativo es una serie de pasos sistémicos que pretende da dirección a la empresa con la mayor eficiencia y eficacia en el área administrativa, operativa y contable, contribuyendo al desarrollo de la empresa. El modelo de gestión financiera se centra en el manejo

adecuado de los recursos como: efectivo, activos y flujo del efectivo con la finalidad de crear valor económico y financiero. Incrementando la rentabilidad y valoración en el mercado.

Por lo tanto, el modelo de gestión administrativo y financiero en un esquema planteado a seguir acorde a la empresa y su actividad donde se planifica, organiza, direcciona y controla las actividades administrativas y financieras, con la ayuda de teorías, herramientas y técnicas financieras para lograr los objetivos de la empresa.

## 2.2. Marco conceptual

**Activo:** es un bien, derecho o acciones que posee una empresa natural o jurídica clasificado en fijo y circulante. (ASFI, 2019, p. 13)

**Pasivo:** son obligaciones contraídas con las instituciones financieras a corto y largo plazo muy usadas para financiar a una empresa. (ASFI, 2019, p. 80)

**Patrimonio:** son un conjunto de obligaciones, deudas, bienes, derechos, de una empresa o individuo. (ASFI, 2019, p. 81)

**Estados financieros:** son el reflejo de la contabilidad de la empresa tiene la finalidad de suministrar información acerca de la situación y rendimiento financiero. (ASFI, 2019, pp. 53–54)

**Finanzas:** es la administración de dinero entre la personas, empresas y estado con el fin de mejorar en bienestar empresarial y personal. (Sánchez, 2019, p. 669)

**Liquidez:** es la capacidad de pago de una empresa para enfrentar sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir es el excedente del efectivo. (ASFI, 2019, p. 69).

**Gestión:** es una de la actividades, procedimientos y acciones más importantes de la empresa ya que juega un papel muy importante en el desempeño global de la misma.

## 2.3. Interrogantes de estudio

- ¿Un modelo de gestión administrativo en la empresa Dicosavi permitirá organizar los procesos en la gestión económica financiera?
- ¿Con la construcción de un modelo administrativo financiero se logrará obtener mayor rentabilidad en la empresa?
- ¿Existe un efecto positivo en aplicar modelos de gestión administrativo y financiero al momento de tomar decisiones?

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

##### 3.1.1. *Enfoque cuantitativo*

Según Sampieri (2014) es un conjunto de procesos secuencial y probatorio que mide y estima magnitudes de los problemas de la investigación para esto se recolecta datos para probar hipótesis. (Sampieri, 2014, pp. 4–5)

En el modelo de gestión se utiliza un enfoque cuantitativo porque nos permite examinar datos de los estados financieros y encuestas, debido a que se realiza y se procesa números, para su respectivo análisis e interpretación. Con la finalidad de contribuir al desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi.

##### 3.1.2. *Enfoque cualitativo*

Según Sampieri (2014) el enfoque cualitativo se desarrolla a través preguntas e hipótesis estas se pueden realizar antes, durante o después de la recolección de datos, para afinar o revelar nuevas interrogantes. (Sampieri, 2014, p. 7)

En la presente investigación se emplea un enfoque cualitativo ya que se investiga a través de cualidades referencias de todo el departamento administrativo y financiero, con la finalidad de conocer las realidades mediante la observación y entrevista a fin de descubrir las realidades de la empresa.

#### 3.2. Nivel de investigación

##### 3.2.1. *Nivel descriptivo*

Según Sampieri (2014) el nivel descriptivo busca las características, perfiles de persona, grupos, comunidades, proceso, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri, 2014, p. 92)

La investigación se realiza través del nivel descriptivo porque permite poner en manifiesto los conocimiento teóricos y metodológicos de los resultados obtenidos de encuestas y estados financieros de la empresa Dicosavi para facilitar la captación de información relevante, esto ayudara a dar soluciones a los problemas suscitados mediante el modelo propuesto.

### **3.2.2. Nivel Explicativo**

Sampieri (2014) menciona que el nivel explicativo establece las causas y el porqué de los sucesos o fenómenos que se estudia en la investigación (Sampieri, 2014, p. 95)

En este nivel se analiza desde todas las aristas y puntos de vista del éxito, fracaso, fortalezas, debilidades y gestión para saber el porqué de los eventos y factores que afectan positivamente y negativamente a la empresa a través de un análisis detallado del entorno empresarial de la empresa.

## **3.3. Diseño de investigación**

### **3.3.1. No experimental**

Según Sampieri (2014) es una investigación que se realiza sin manipular variables entonces consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo, para después evaluar los efectos. (Sampieri, 2014, p. 152)

En esta investigación se plantea un diseño no experimental porque no se podrá manipular datos ya que los hechos ya ocurrieron, en metodología de la investigación se conoce como (ex, post, facto). En la investigación propuesta se diseñará un modelo de gestión administrativo y financiero para mejorar la toma de decisiones, partiendo de años anteriores para el análisis financiero.

## **3.4. Tipo de estudio**

Para efectos del presente trabajo Sampieri (2014) donde su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, 2014, p. 155). Se considera pertinente realizar un estudio de documental y de campo para el desarrollo de la investigación.

### **3.4.1. Estudio documental**

La investigación documental es el proceso y la técnica cualitativa encargada de recopilar información de libros, revistas, videos, periódicos bibliografías y tesis. (Eliana, 2017, p. 54) con el fin de respaldar la información para el desarrollo del modelo administrativos y financiero para la empresa Dicosavi. Este estudio permite dirigir a la problemática de la investigación.

La investigación consta de estados financieros de los años 2019 – 2022, para su análisis, comparación y proyección al periodo 2026 y encuestas para corroborar y dar soluciones a los problemas en el área administrativa esto contribuirá al crecimiento empresarial.

### **3.4.2. Estudio de campo**

La investigación de campo de caracteriza por recopilar información directamente de los sujetos investigados interactuando, observando y comprendiendo la realidad de su entorno.(Eliana, 2017, p. 54) Para esto se apoyará en la recolección de datos de entrevistas y encuestas directamente del personal administrativo de la empresa Dicosavi

### **3.4.3. Estudio aplicativo**

El estudio será aplicativo porque genera conocimiento con aplicación directa al problema es decir pasar del conocimiento teórico a la práctica, donde los resultados de la investigación se aplicarán en la empresa Dicosavi.

## **3.5. Población**

Según Sampieri (2014) la población son todos los casos que concuerden con las características y especificaciones de lugar y tiempo. (Sampieri, 2014, pp. 173–174). Para el análisis de la empresa, la población está constituida por los dueños y trabajadores.

### **3.5.1. Muestra**

Para formular la muestra de acuerdo a la estadística es un subconjunto de datos pertenecientes a una población de datos. (Sampieri, 2014, pp. 175–182)

La investigación se realiza en la Comercializadora y distribuidora Santillán Villacis ubicado en la ciudad de Riobamba, calles Guayaquil 21 - 24 y 5 de junio, sector La Merced. Para efecto de

esta investigación, el universo poblacional está constituido por un total de 90 personas que trabajan en la empresa.

### 3.5.2. Población de la empresa Dicosavi

**Tabla 1-3:** Universo poblacional de la empresa

<b>Gerente administrativo</b>	<b>1</b>
<b>Financiero</b>	<b>1</b>
<b>Auxiliar contable</b>	<b>8</b>
<b>Talento humano operativo</b>	<b>80</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

## 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 3.6.1. Métodos

#### 3.6.1.1. Método deductivo

El método inductivo permite pasar de hechos y teorías generales a casos específicos o particulares (Prieto, 2017). Es decir, dentro de la empresa se partirá de un problema general que afecte positiva o negativamente a la empresa para luego analizar minuciosamente cada problema que se encuentre.

#### 3.6.1.2. Método inductivo

El método inductivo permite pasar de hechos particulares a conclusiones generales (Prieto, 2017). Es decir, este método recolectará información del área administrativa, financiera, y operativa para construir una conclusión general de la situación de la empresa.

### 3.6.2. Técnicas

Las técnicas de investigación generalmente son utilizadas para obtener información mediante entrevistas, encuestas y observación para ser más precisos al momento de analizar los resultados de la investigación.

### *3.6.2.1. Entrevista*

La entrevista es una técnica que permite obtener información a través de un dialogo o conversación en tiempo real, con la finalidad de conocer el funcionamiento de la empresa como los objetivos, planes, procedimientos. La entrevista se la realizara a la gerente admirativa de Dicosavi.

### *3.6.2.2. Encuesta*

La encuesta es aplicada a la población establecida en la investigación de acuerdo al tema propuesto con la finalidad de recolectar información dentro de la empresa para después interpretar a través de gráficos. La encuesta se realizará al personal administrativo, financiero y operativo de la empresa, especificando su área y actividad que realiza en Dicosavi.

### *3.6.2.3. Observación*

El investigador se apoya en la observación para una mayor recopilación de datos ya que el observador se encuentra en primera línea y puede juzgar y dar un criterio acertado de la situación actual de la empresa.

## **3.6.3. Instrumentos**

### *3.6.3.1. Guía de entrevista*

La entrevista es una herramienta de recolección de datos sobre experiencias, valores, opiniones y percepciones. Para esto se utiliza preguntas ya estructuradas normalmente son preguntas abiertas, conforme avanza la entrevista se va estructurando (Sampieri, 2014, pp. 404–406).

La entrevista consistirá en la recolección de información de la gerente de Dicosavi.

### *3.6.3.2. Guía de encuesta*

Para hace una encuesta primero hay que tener una idea clara de que se quiere tener información en este caso al personal de la empresa para tabular e interpretar la información (Fiallos, 2022)  
Para la encuesta se harán preguntas estratégicas relacionadas al tema de investigación.

### *3.6.3.3. Guía de observación*

La observación tiene como propósito recolectar información en tiempo real de un hecho fenómeno en la empresa Dicosavi

## **3.7. Análisis e interpretación de resultados**

### **3.7.1. Resultados**

Los resultados de la investigación están enfocados en la estructuración de un modelo de gestión administrativo financiero para le empresa Dicosavi, para esto se realizado una encuesta al personal administrativo y operativo, así como una entrevista a la gerente administrativa para conocer la situación de la empresa, presentado en 3 partes:

La primera parte busca conocer la situación de la empresa mediante la recopilación de datos de las entrevistas aplicadas al nivel administrativo, financiero y operativo.

La segunda parte mostrara la situación financiera de la empresa mediante el uso de análisis vertical, horizontal, e indicadores financieros del periodo 2022 - 2026.

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

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 5.2. Análisis e interpretación de resultados

##### 5.2.1. *Entrevista a la gerente administrativa de Dicosavi*

**Nombre:** Ing. Carolina Santillán

**Fecha:** 01/06/2022

**Lugar:** Oficina de Dicosavi

#### **¿La empresa Dicosavi tiene definido su misión, visión y valores?**

Efectivamente algunos años atrás definimos lo que es visión, misión y valores empresariales, considero que sería bueno actualizarlos en este momento, ya que no se ha tenido la oportunidad de hacerlo, pero es un buen momento para actualizarlo, después de la pandemia, es un momento de inflexión en el cual deberíamos actualizar la misión, visión y valores de la empresa.

#### **¿La empresa tiene una adecuada estructura orgánica que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

La ing. no considera que sea adecuada, sino considera que es una estructura con la cual se ha ido creciendo, aprendiendo, pero falta aún más, como toda empresa necesitamos mejorar para poder cumplir con nuestros objetivos por tal motivo la estructura necesita una mejora. Considero que es importante la situación de nuestra empresa y definir la estructura, pero nosotros siempre nos hemos manejado siempre con una estructura vertical donde existe el dueño y él es el que toma la mayor parte de decisiones.

#### **¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?**

Uno de los problemas que está enfrentando en este momento es la fuga de información, un tema muy delicado, la competencia es cada vez más fuerte y desleal por el lado administrativo. Por el lado financiero las tasas de interés en los bancos son altas, en el SRI, si uno quiere diferir los pagos anuales no se puede y las tasas de interés son altas.

### **¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?**

Una de las fortalezas más grandes de la empresa ha sido el correcto manejo de los precios. En provincias y ciudades como las nuestra el precio es sumamente importante y esto ha sido motivo de muchas dudas al aplicar este enfoque, pero de manera favorable con el tiempo se ha ido comprobando que mantener precios bajos al cliente, produce que vendamos más. Otra de las fortalezas es la negociación con las empresas, esto nos ha dado bastante anclaje en el tema de ser más eficiente y competitivos, otra fortaleza es la ubicación de nuestros locales ha sido bastante bueno, aunque cercanas permitiendo atender al cliente de mejor manera.

### **¿La empresa Dicosavi cuenta con un manual de funciones?**

No, existe un manual de funciones explicito para cada área.

### **¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplica en la empresa?**

Dicosavi se mantiene y se ha mantenido durante años, en trabajar en efectivo la mayoría de sus ventas por tal motivo las políticas de cobro no hay mayor problema, se ha otorgado créditos a instituciones establecidas dentro de las provincia las cuales cancelan una vez al mes, tampoco hay inconveniente porque son entidades ya establecidas que no tienen dificultad con los pagos y en el caso de los cheques solamente se da un seguimiento no es volumen lo que se compra en cheque, así que cuando hay un cheque protestado enseguida suele ser cancelado.

### **¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento?**

La información para la toma de decisiones en la empresa es bajo la premisa de liquidez, la empresa se maneja con un movimiento rápido de liquidez. Por tal motivo nuestro principal problema de financiamiento es quedarse con un bajo movimiento de efectivo y es muy importante que manejemos una buena tasa de interés al momento de sacar un crédito con algún banco tomando a consideración los periodos de pago y el interés.

### **¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?**

El activo de la empresa ha sido financiado con préstamos bancarios en su mayor parte.

### **¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obtenido una rentabilidad aceptable?**

En referencia a la rentabilidad, si considero que existe una buena rentabilidad, basándonos más en el volumen de venta, que en el hecho de tener una rentabilidad muy alta.

**¿Cuenta la empresa con un capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?**

Si, nosotros mantenemos un capital de trabajo aceptable en el cual podemos cubrir todas nuestras cuentas por pagar y no hemos tenido ningún problema en ese aspecto.

**¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumentó financiero para la toma de decisiones empresariales?**

No, no cuenta con herramientas o instrumentos específicos para la toma de decisiones, pero principalmente nos basamos en nuestro sistema que es el que maneja todo el tema contable, donde nos basamos para la toma de decisiones.

**¿Cuáles cree usted que son los factores de amenaza de la empresa?**

Las amenazas más grandes son las cadenas mayoristas.

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

La debilidad más grande que tenemos es la atención al cliente y el espacio sobre todo en el local ubicado en la merced, el espacio es muy pequeño, la atención al cliente debe mejorar y tener un mayor número de locales que cubra la demanda de clientes que tenemos.

**5.2.2. Resultados generales de la entrevista.**

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente administrativa de Dicosavi, se exponen las principales debilites y fortalezas. Empezando con la reestructuración de la misión, visión y valores empresariales debido a los cambios constantes en un mundo moderno, además no tiene establecida una estructura orgánica, sin embargo, a pesar de no tener una estructura se ha mantenido en el tiempo donde las decisiones más importantes son tomadas por el dueño de la empresa. En el área administrativa y financiera se enfrenta a problemas como la fuga de información, la competencia desleal y las altas tasas de interés por parte del SRI. Desde otra perspectiva una de las fortalezas de Dicosavi es la competitividad en precios posicionándose en el mercado riobambeño, otro problema que enfrenta la empresa es la falta de un manual de funciones para el departamento administrativo, financiero y el de talento humano operativo, en las políticas de cobro se ha mantenido estable porque se maneja exclusivamente con efectivo.

Para la toma de decisiones en el ámbito financiero se basa únicamente en la liquidez y el flujo de efectivo que se maneja entorno al volumen de ventas, además, el activo de la empresa ha sido financiado por préstamos bancos, basándonos en las ventas la gerente administrativa considera que hay rentabilidad y liquidez.

Dicosavi no cuenta con instrumentos financieros para la toma de decisiones sino exclusivamente se basa en el sistema contable que manejan, las amenazas que enfrenta en la actualidad son las cadenas mayoristas, y la falta de atención al cliente.

En conclusión, no existe un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa Dicosavi que sirva como guía para establecer objetivos y metas a corto y largo plazo otorgando ventajas y competitividad en el mercado.

### 5.2.3. Encuesta aplicada al personal de la empresa Dicosavi

**Tabla 1-4:** Nómina del personal

<b>Gerente administrativo</b>	<b>1</b>
<b>Financiero</b>	<b>1</b>
<b>Auxiliar contable</b>	<b>8</b>
<b>Talento humano operativo</b>	<b>80</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

### **Interpretación**

La empresa Dicosavi se divide en tres áreas administrativa, financiera y operativa, componiendo un total de 90 personas. Estructurado de la siguiente manera gerente administrativo 1, financiero 1, auxiliares contables 8 y el talento humano operativo 80, como se especifica en la tabla 3.3: nómina del personal.

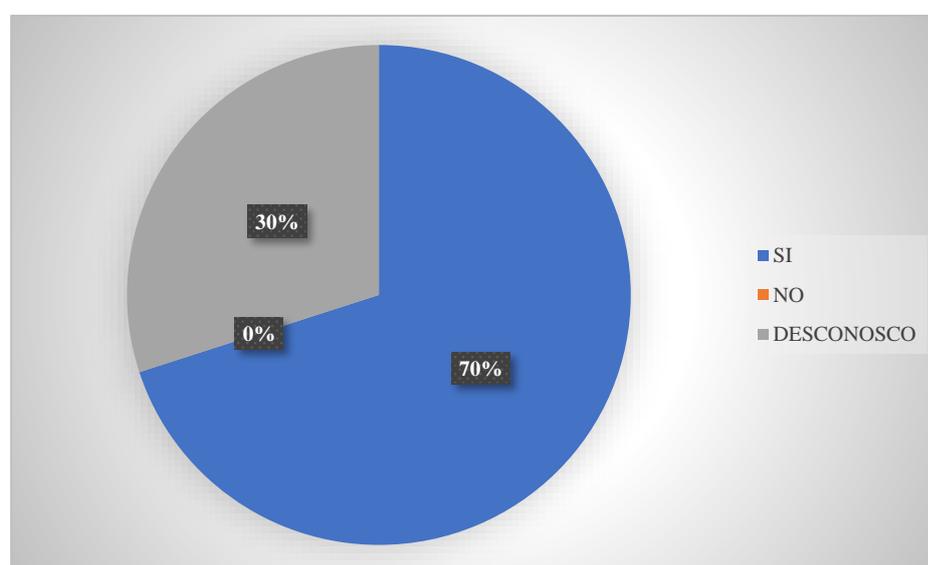
### 5.2.3.1. Encuesta al personal administrativo y financiero

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

**Tabla 2-4:** Encuestas, pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70,00%
No	0	00,00%
Desconozco	3	30,00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 1-4:** Pregunta 1  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 1-4, del 100% del personal administrativo y financiero, el 70% establece que está definida la misión y visión, el 30% respondió que desconoce por tanto es necesario reestructurar la misión y visión de la empresa.

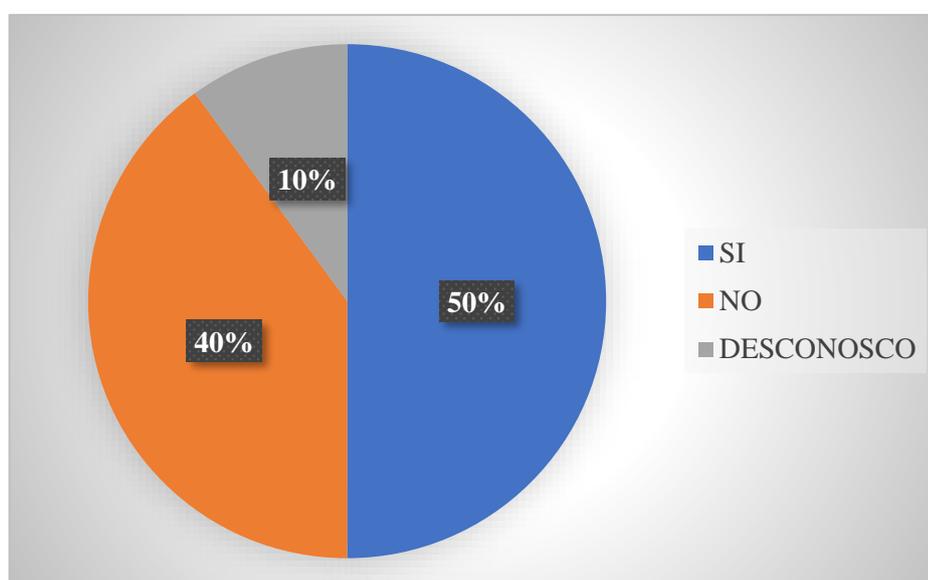
**Interpretación:** Los resultados dan a conocer que es necesario la misión y visión de la empresa para enfocar eficiencia y eficacia en los departamentos, administrativo y financiero; al no contar con una actualización desde hace varios años, será necesario reestructurar estos dos elementos en la empresa.

**Pregunta 2.- ¿Dicosavi cuenta con una adecuada estructura organizacional que facilite la delegación de funciones y la consecución de objetivos?**

**Tabla 3-4:** Encuestas, pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	50,00%
No	4	40,00%
Desconozco	1	10,00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 2-4:** Pregunta 2  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 2-4, del 100% del personal administrativo y financiero el 50% afirma que tiene una adecuada estructura organizacional, que facilita la delegación de funciones y la consecución de objetivos, mientras que el 10% desconoce si hay o no, un organigrama en la empresa el 40% dice que no hay un organigrama en la empresa.

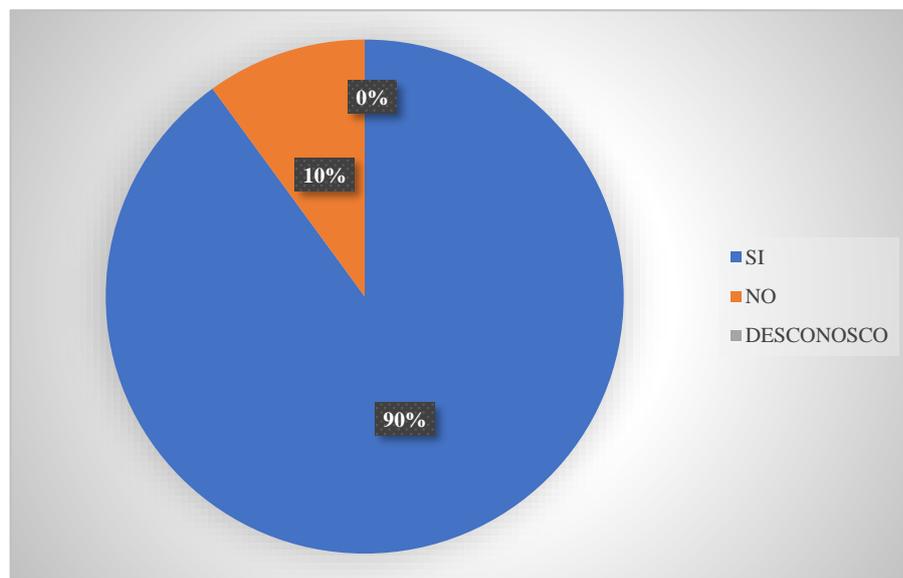
**Interpretación:** En conclusión, es necesario proponer y dar a conocer un organigrama en la empresa para saber las funciones y tareas que debe desempeñar cada uno de los trabajadores, y de este modo, facilitar la consecución de objetivos en la organización.

**Pregunta 3.- ¿La tecnología debe ser actualizada en el área administrativa y operativa para mejorar los procesos de control y gestión?**

**Tabla 4-4:** Encuestas, pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90,00%
No	1	10,00%
Desconozco	0	00,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 3-4:** Pregunta 3  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 3-4, del 100% del personal administrativo y operativa el 90% afirma que la tecnología debe ser actualizada para mejorar los procesos de control y gestión mientras que el 10% no necesita mejora en la tecnología.

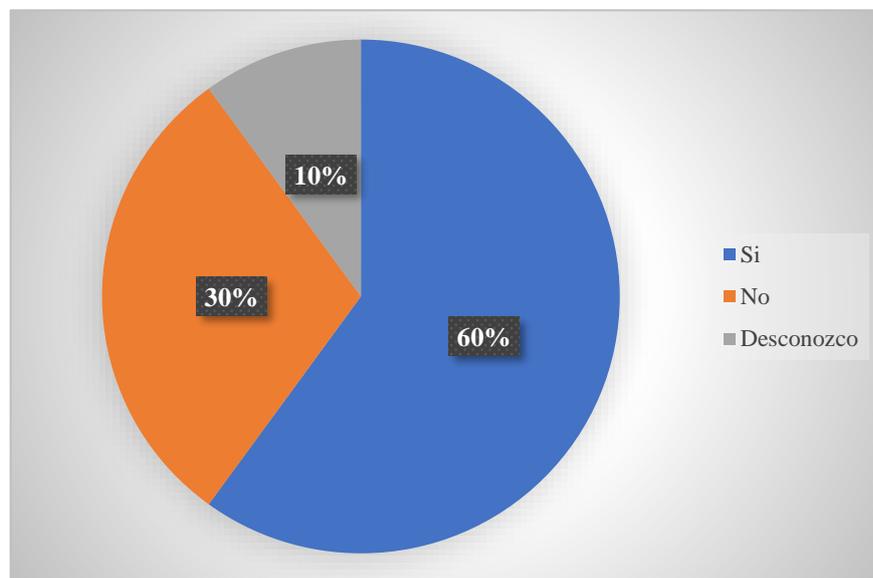
**Interpretación:** En conclusión, la actualización de tecnología en el área administrativa y operativa es necesaria para mejorar procesos de control y gestión en la empresa Dicosavi.

**Pregunta 4.- ¿Tiene Dicosavi definido el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) a nivel general y en cada una de las áreas de la organización.**

**Tabla 5-4:** Encuestas pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	60,00%
No	3	30,00%
Desconozco	1	10,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 4-4:** Pregunta 4  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 4-4, del 100% del personal administrativo el 60% afirma que está definido el proceso de planeación, organización, dirección y control a nivel general, el 30% dice que no está definido, mientras que el 10% desconoce del mismo.

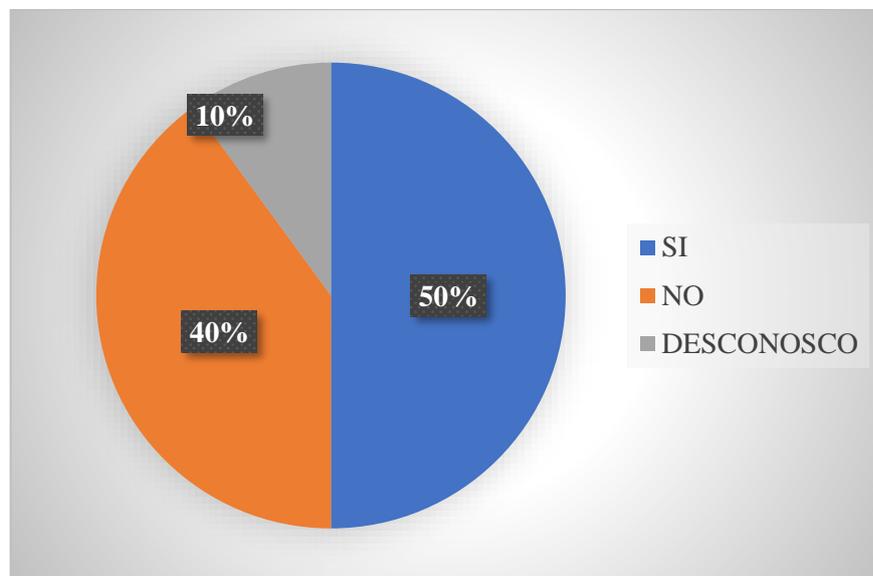
**Interpretación:** En conclusión, la encuesta muestra que el personal conoce del proceso administrativo en la empresa, el 30% y el 10% no saben o desconoce; con inducción y capacitación se superará el desconocimiento mejorando la capacidad de respuesta del personal.

**Pregunta 5.- ¿La compañía posee un manual de procedimientos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?**

**Tabla 6-4:** Encuestas pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	50,00%
No	4	40,00%
Desconozco	1	10,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 5-4:** Pregunta 5  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 5-4, del 100% del personal administrativo, el 50% afirma que la compañía posee un manual de procedimientos para el cumplimiento de objetivos, mientras que el 40% dice que no y el 10% desconoce si hay o no.

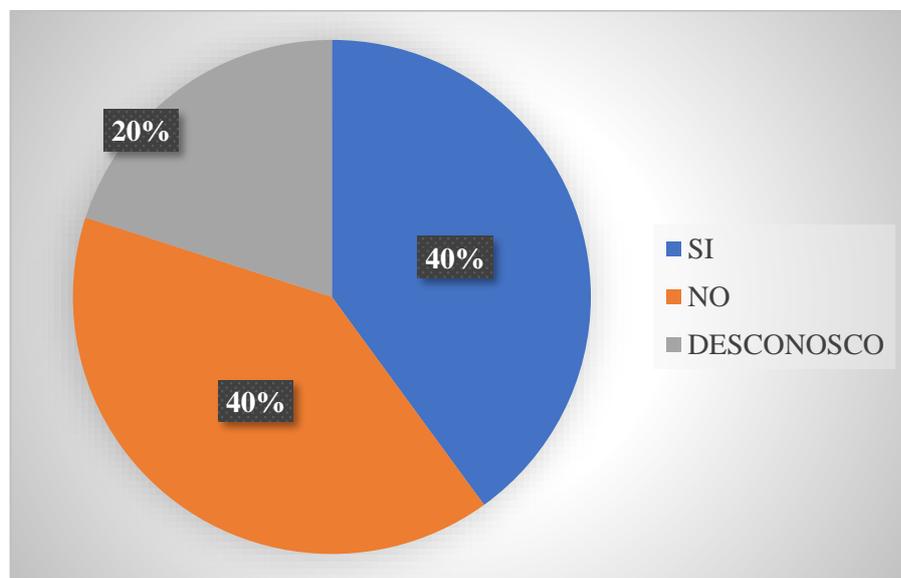
**Interpretación:** En conclusión, la empresa tiene que actualizar y socializar el manual de procedimientos para conocer la funciones y tareas que se debe desempeñar en cada área de trabajo.

**Pregunta 6.- ¿Existe en Dicosavi un modelo de gestión administrativo financiero que permita optimizar los recursos?**

**Tabla 7-4:** Encuestas, pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	40,00%
No	4	40,00%
Talvez	2	20,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 6-4:** Pregunta 6  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 6-4, del 100% del personal administrativo el 40% afirma que hay un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa Dicosavi, el 40% menciona que no hay, y el 20% dice que desconoce del mismo.

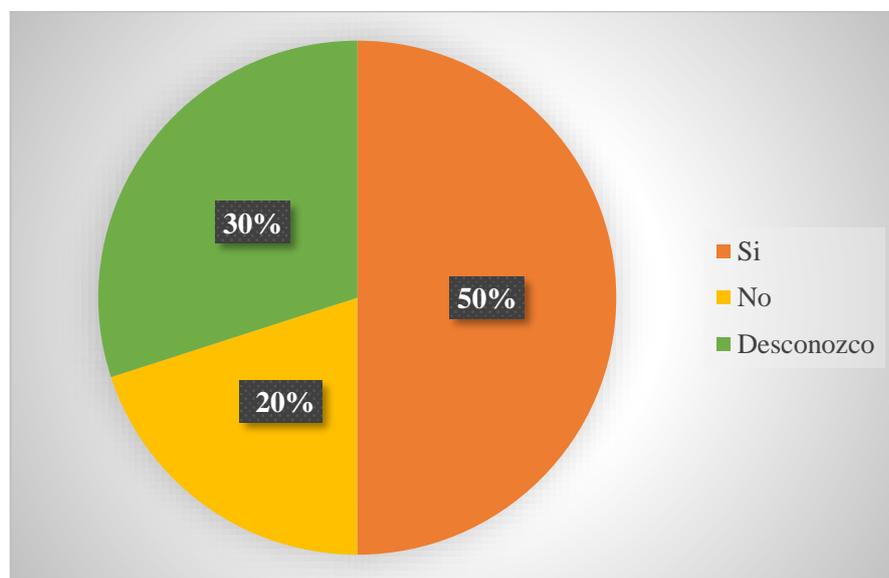
**Interpretación:** En conclusión, es necesario diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi, así como dar a conocer el modelo a todo el personal para compartir objetivos, roles y funciones para ser más eficiente y eficaz con la finalidad de optimizar recursos y alcanzar objetivos.

**Pregunta 7.- ¿Para la toma de decisiones la empresa se basa en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros?**

**Tabla 8-4:** Encuestas, pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	50,00%
No	2	20,00%
Desconozco	3	30,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 7-4:** Pregunta 7  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 7-4, del 100% del personal administrativo el 50% afirma que se toman las decisiones en base al análisis horizontal y vertical de los estados financieros, el 30% no sabe y el 20% desconoce del procedimiento.

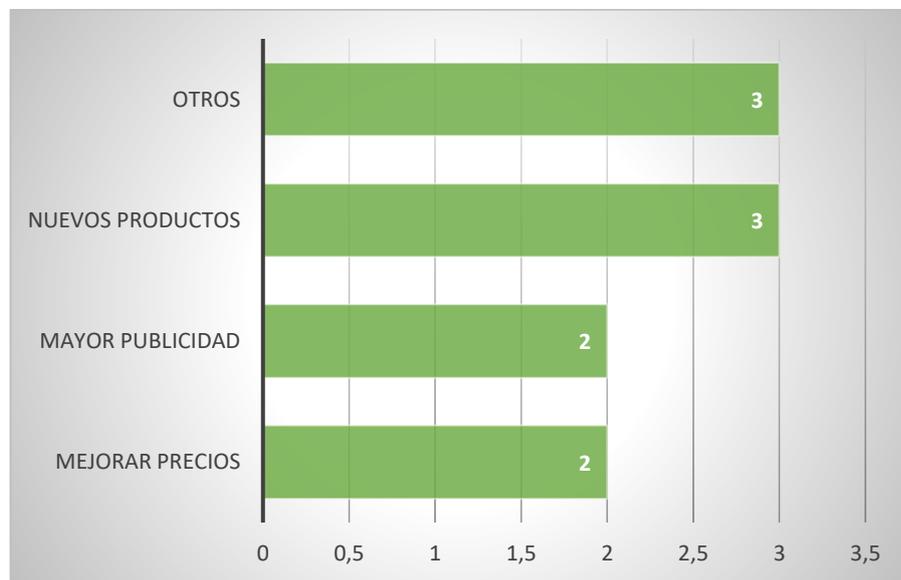
**Interpretación:** En conclusión, la empresa realiza el análisis horizontal y vertical de los estados financieros para la toma de decisiones, el 30% y el 20% está compuesto por auxiliares contables y personal nuevo.

**Pregunta 8.- ¿Escoja dos opciones que usted considere importante para poder incrementar los ingresos en la empresa?**

**Tabla 9-4:** Encuestas pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar precios	2	20,00%
Mayor publicidad	2	20,00%
Nuevos productos	3	30,00%
Otros	3	30,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 8-4:** Pregunta 8  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 8-4, del 100% del personal administrativo el 30% afirma que debe vender nuevos productos para incrementar las ventas, el 30% menciona que debe manejar otras alternativas, como pagos mediante tarjetas de crédito, el 20% dice que debe incrementar la publicidad y el 20% debe mejorar precios en comparación a la competencia.

**Interpretación:** En conclusión, estos cuatro factores son importantes para el incremento de las ventas en la empresa, con el estudio apropiado de estos cuatro elementos la empresa mejorara sus ingresos.

### Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la entidad?

Tabla 10-4: Encuestas pregunta 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	50,00%
Buena	3	20,00%
Muy buena	2	30,00%
Regular	0	00,00%
Mala	0	00,00%
Total	10	100%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

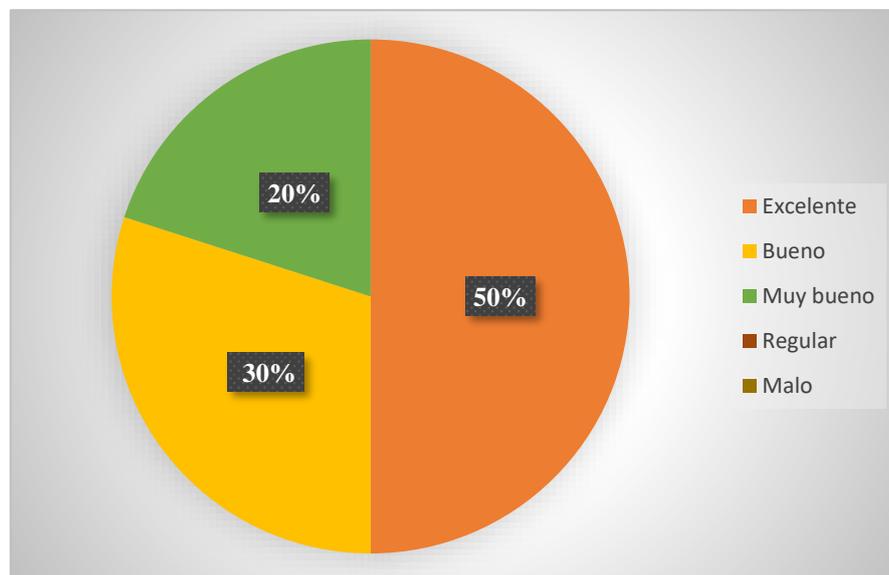


Ilustración 9-4: Pregunta 9

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 9.4, del 100% del personal administrativo el 50% afirma que la empresa tiene una situación financiera excelente, el 20% dice que buena y el 30% muy buena.

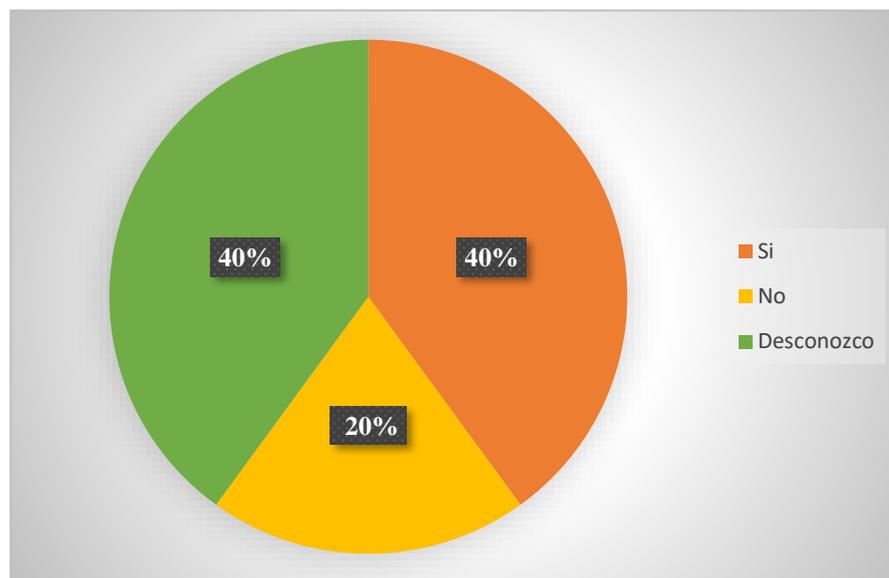
**Interpretación:** En conclusión, la empresa tiene una estabilidad financiera aceptable pero el modelo de gestión mejorara significativamente los ingresos cumpliendo las expectativas del gerente.

**Pregunta 10.- ¿Cuenta la empresa con herramientas o instrumentos financieros para la toma de decisiones empresariales?**

**Tabla 11-4:** Encuestas pregunta 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	40,00%
No	2	20,00%
Desconozco	4	40,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 10-4:** Pregunta 10

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 10.4 del 100% del personal administrativo el 40% afirma que tiene instrumentos financieros para la toma de decisiones, el 20% no sabe y el 40% desconoce.

**Interpretación:** En conclusión, la empresa maneja instrumentos financieros con el fin de tener certeza y seguridad al momento de tomar decisiones, el 40% y el 20% restante está compuesto por el departamento contable.

*Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo y financiero de la empresa.*

Como resultado final de la encuesta en el departamento administrativo se manejan procesos, tareas, funciones dirigidas por el supervisor. En medida que la empresa crece necesita una actualización y reestructuración de la misión, visión, valores, estructura organizacional, manual de procesos y análisis financiero de los balances. También es importante dar inducción a todo el departamento para conocer y saber a dónde quiere llegar en un futuro, esto permitirá sincronizar esfuerzos y lograr los objetivos de Dicosavi, desde el nivel más alto hasta el más bajo, esto se logrará a partir del diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero.

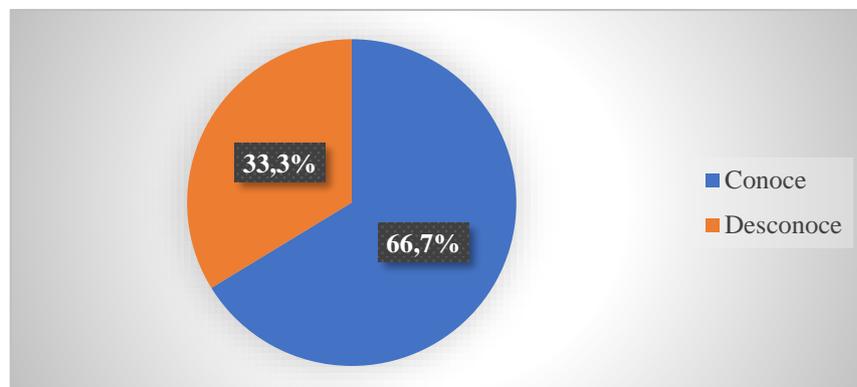
**Pregunta 1.- ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?**

**Tabla 12-4:** Encuestas, pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce	53	33,30%
Desconoce	27	66,70%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 11-4:** Pregunta 1

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 11.4, del 100% del personal operativo, el 66,70% conoce sobre la misión y visión de la empresa, mientras que el 33,30% no tiene conocimiento o desconoce.

**Interpretación:** En conclusión, el personal operativo conoce de la misión y visión de la empresa, el 33.30% del personal es nuevo y necesita inducción para conocer el objetivo a largo plazo de Dicosavi, esto permitirá sincronizar esfuerzos incrementado la eficiencia y eficacia.

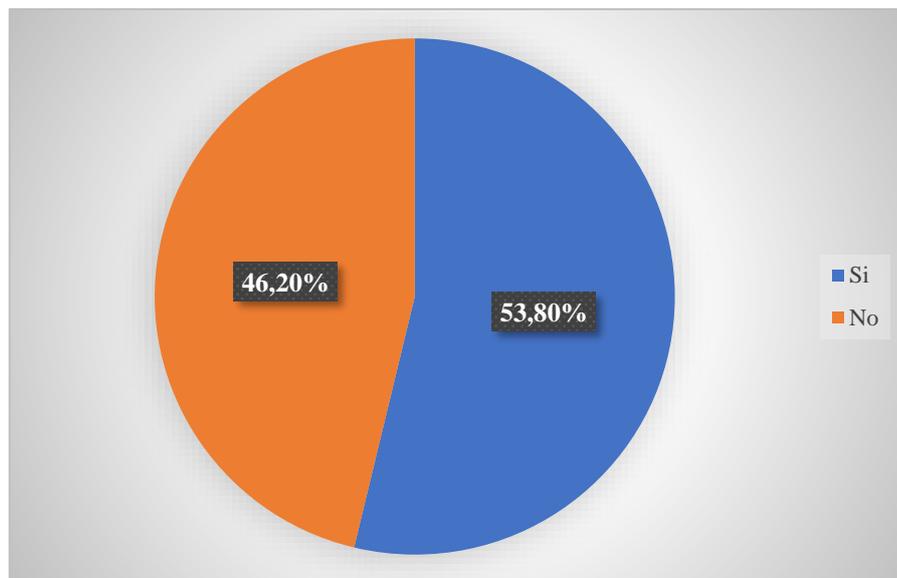
## Pregunta 2.- ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la empresa?

**Tabla 13-4:** Encuestas, pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	43	53,80%
No	37	46,20%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 12-4:** Pregunta 2

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 12-4 del 100% del personal operativo, el 53,80% tiene conocimiento de la estructura organizativa de la empresa, mientras que el 46,20% desconoce de la misma.

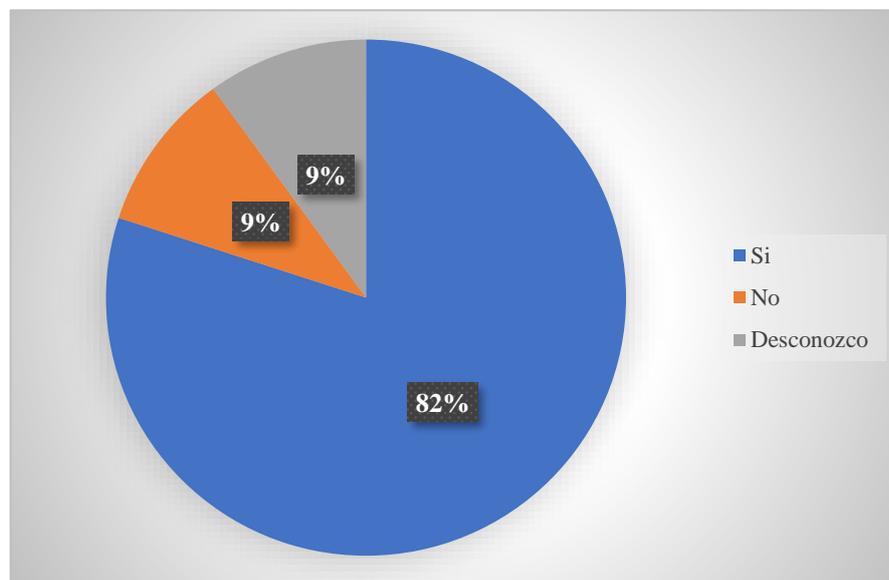
**Interpretación:** En conclusión, el personal operativo conoce en su mayoría la estructura organizativa de la empresa, se aconseja actualizar socializar y dar inducción a todo el equipo de trabajo, quitando incertidumbre y dudas, en consecuencia, mejorara el desarrollo interno de Dicosavi.

**Pregunta 3.- ¿Conoce usted cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?**

**Tabla 14-4:** Encuestas, pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	82,00 %
No	8	9,00%
Desconozco	8	9,00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 13-4:** Pregunta 3  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 13-4 del 100% del personal operativo, el 82,00% sabe cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo, el 9% no sabe y el 9 % restante desconoce.

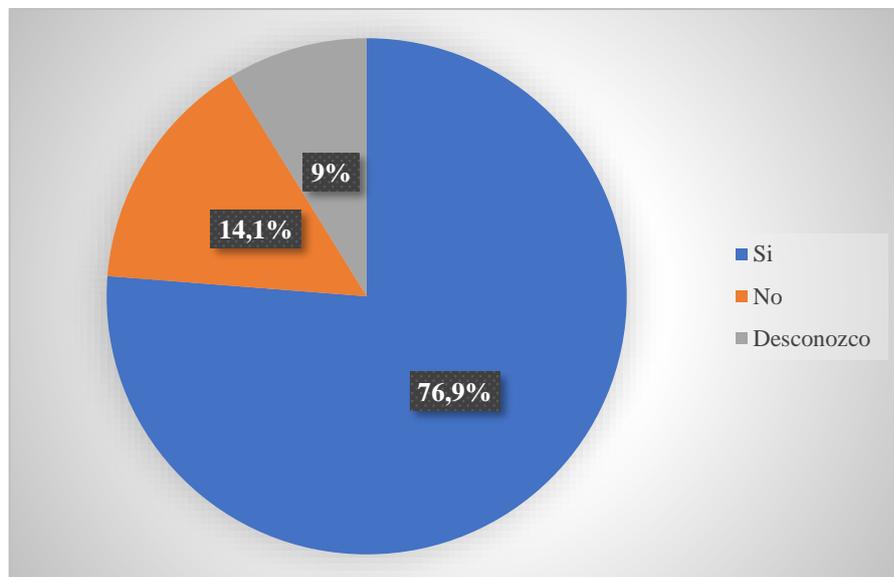
**Interpretación:** En conclusión, la mayor parte del personal operativo conoce cuáles son las funciones dentro de su área de trabajo, para llegar al 100% restante hay que socializar y hacer inducción para aclarar dudas en su rol.

**Pregunta 4.- ¿Piensa usted que existe un ambiente de trabajo en equipo dentro de la empresa?**

**Tabla 15-4:** Encuestas pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	61	76,90%
No	12	14,10%
Desconozco	7	9,00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 14-4:** Pregunta 4  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 14-4, del 100% del personal operativo, el 76,90% afirma que hay trabajo en equipo en la empresa, el 14,10% dice que no y el 9% restante no está de acuerdo ni en contra.

**Interpretación:** en conclusión, la mayor parte del personal operativo está de acuerdo que hay un ambiente de trabajo colaborativo, para reforzar el compañerismo hay que hacer actividades extras, como salir a jugar futbol, tenis y básquet con el fin de reforzar la comunicación y el trabajo en equipo.

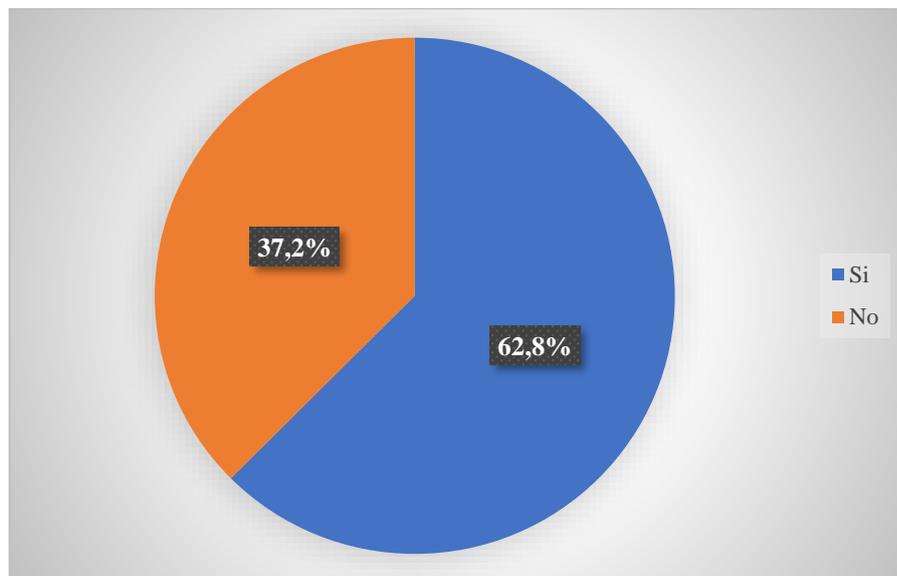
**Pregunta 5.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa para efectuar sus actividades?**

**Tabla 16-4:** Encuestas pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	62,80%
No	30	37,20%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 15-4:** Pregunta 5

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 15-4, del 100% del personal operativo el 62,80% ha recibido capacitación para desempeñar sus actividades en la empresa y el 37,20% no.

**Interpretación:** en conclusión, la mayor parte del personal operativo ha recibido capacitaciones, el 37,20 corresponde a los trabajadores nuevos, para llegar a un 100% es recomendable capacitarlos para mejorar su desempeño disminuir los errores por falta de conocimiento.

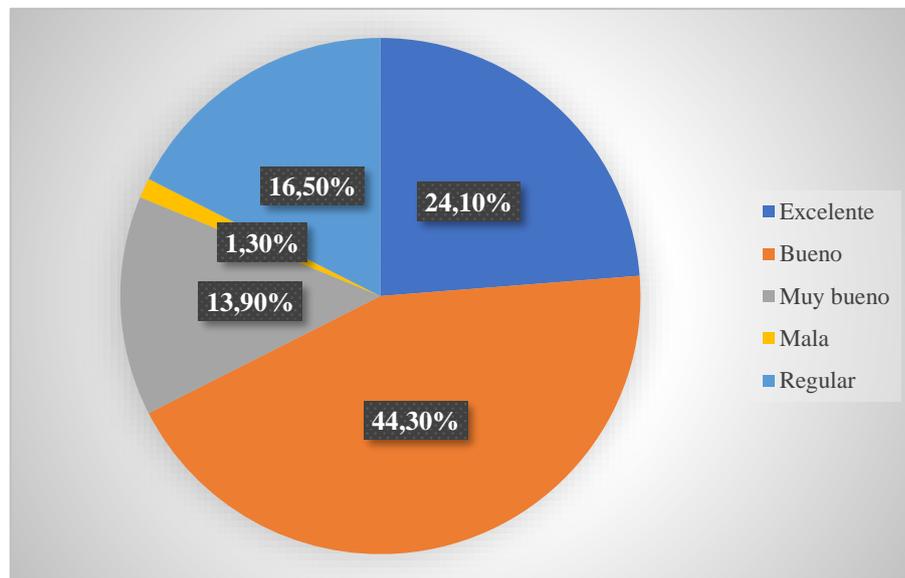
**Pregunta 6.- ¿A su criterio la gestión del talento humano operativo en la institución es?**

**Tabla 17-4:** Encuestas, pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	19	24,10%
Bueno	35	44,30%
Muy bueno	11	13,90%
Mala	1	1,30%
Regular	14	16,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 16-4:** Pregunta 6

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 16-4, del 100% del personal operativo el 24,10% afirma que la gestión del personal operativo es excelente, el 44,30% dice que es buena, el 13,90% dice que es muy buena, el 1,30% dice que es mala, y el 16,50% afirma que es regular.

**Interpretación:** En conclusión, la gestión en la empresa Dicosavi es buena hay mucho por recorrer en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo y valores, para llegar a una gestión excelente.

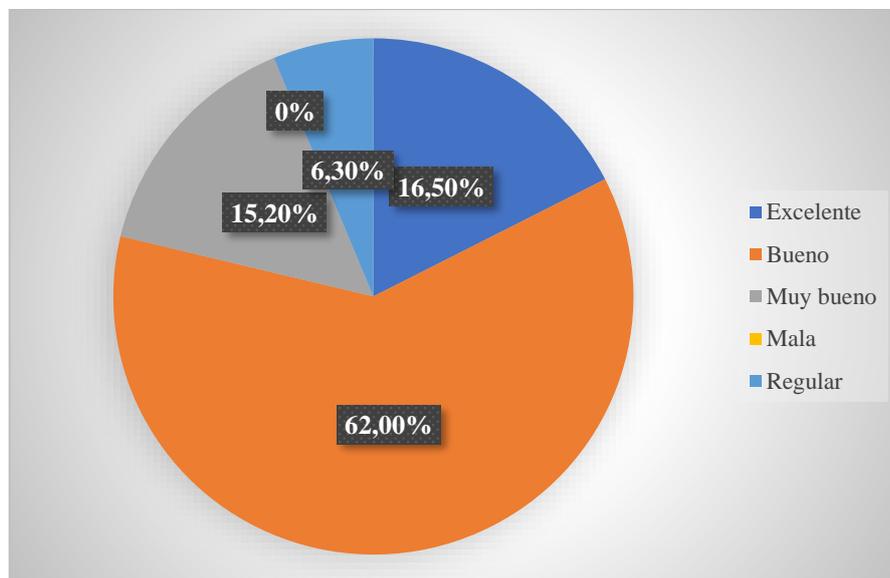
**Pregunta 7.- ¿Asu criterio el control interno en la institución es?**

**Tabla 18-4:** Encuestas, pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	16,50%
Bueno	49	62,00%
Muy bueno	12	15,20%
Mala	0	00,00%
Regular	5	6,30%
Total	80	100,00%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 17-4:** Pregunta 7

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 17-4, del 100% del personal operativo el 16,50% menciona que el control interno de la institución es excelente, el 62% afirma que es buena, el 15,20% afirma que es muy buena y el 6,30% dice que es regular.

**Interpretación:** En conclusión, la pregunta 7 revela que la gestión del control interno en la empresa Dicosavi es buena, con perspectiva a mejorar, con el diseño del modelo de gestión administrativa y financiero con la finalidad de ser excelente.

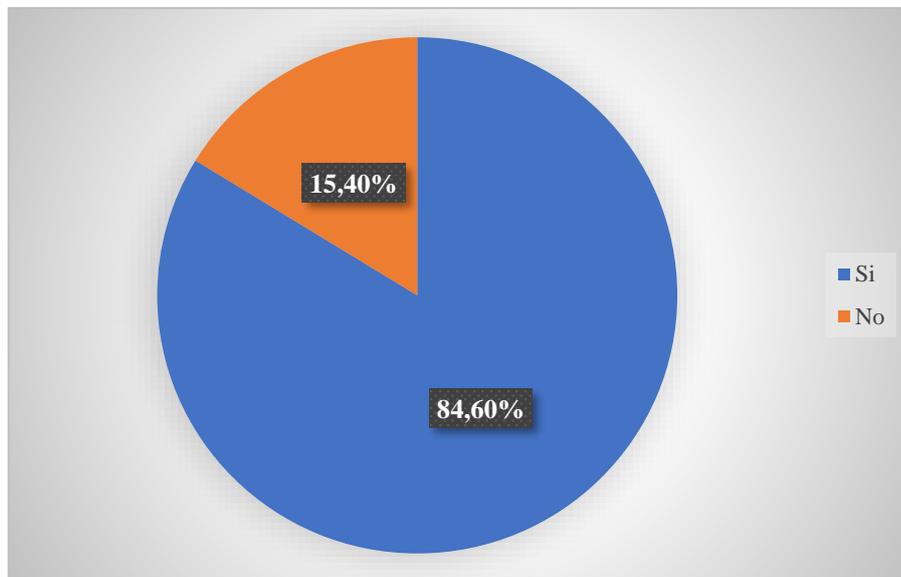
**Pregunta 8.- ¿A su criterio es adecuada la comunicación entre el personal y el gerente de la empresa?**

**Tabla 19-4:** Encuestas pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67	84,60%
No	13	15,40%
Total	80	100%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 18-4:** Pregunta 8

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 18-4, del 100% del personal operativo el 84,60% dice que la comunicación con el gerente de la empresa es adecuada, el 15,40% menciona que no tiene un buen trato.

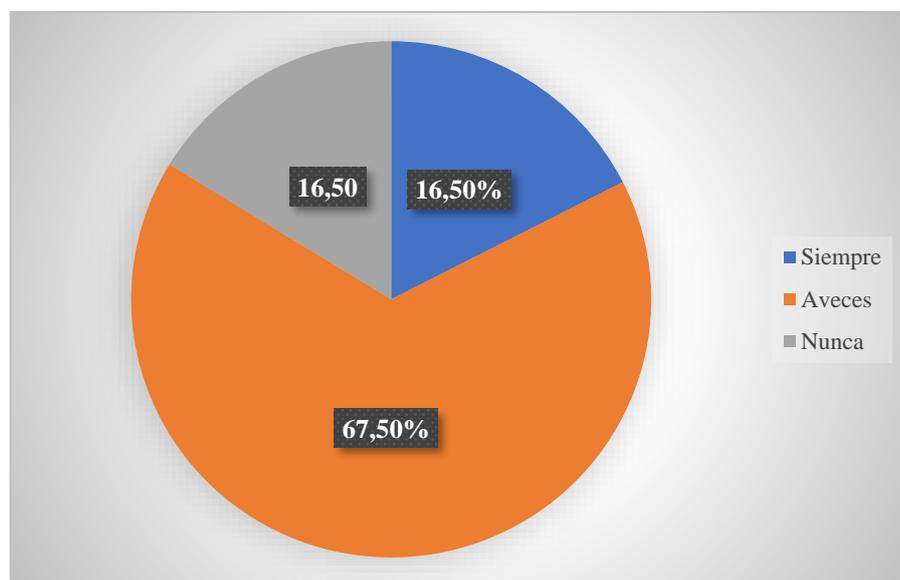
**Interpretación:** En conclusión, la comunicación es adecuada entre el personal operativo y la gerencia, como en la empresa se maneja una estructura vertical donde la única autoridad es el dueño tiene que mantener una postura autoritaria mostrando liderazgo.

**Pregunta 9.- ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones empresariales?**

**Tabla 20-4:** Encuestas pregunta 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	16,50%
A veces	53	67,10%
Nunca	13	16,50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.



**Ilustración 19-4:** Pregunta 9  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 19-4 del 100% del personal operativo el 16,50% afirma que siempre son tomadas en cuenta sus opiniones, el 67,10% dice a veces y el 15,50% menciona que nunca son tomados en cuenta.

**Interpretación:** en conclusión, las opiniones del personal operativo son tomadas en cuenta, en su mayoría siempre y cuando haya sustento y fundamento sus opiniones a fin de contribuir al desarrollo de la empresa.

### Pregunta 10.- Cómo evalúa Ud. ¿La gestión administrativa de la Compañía?

Tabla 21-4: Encuestas pregunta 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	19	24,10%
Bueno	38	48,10%
Muy bueno	14	16,50%
Mala	2	2,50%
Regular	7	8,90%
Total	80	100,00%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

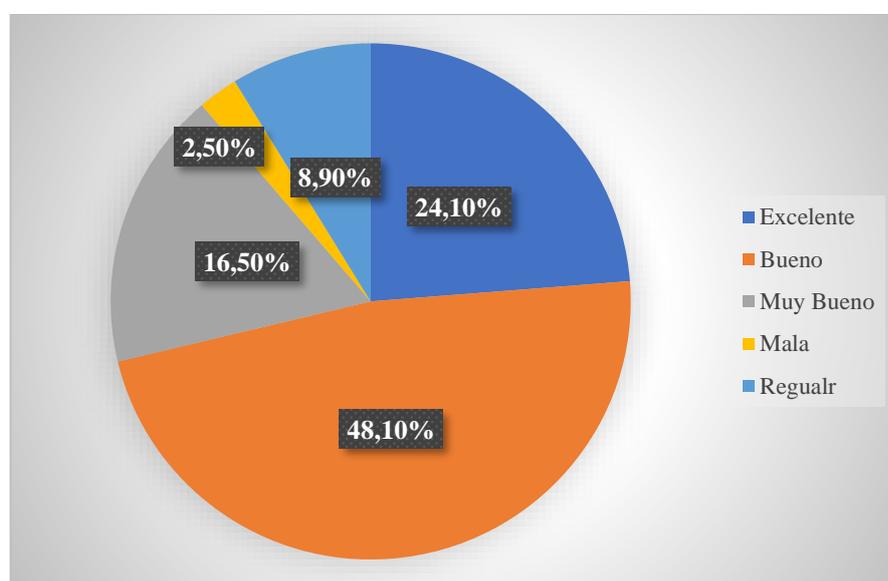


Ilustración 20-4: Pregunta 10

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Análisis:** De acuerdo al gráfico 20-4 del 100%, del personal operativo el 24,10% afirma que la gestión administrativa en la compañía es excelente, el 48,10% dice que es buena, el 16,50% dice que es muy buena, el 2,50% dice que es mala y el 8,90% dice que es regular.

**Interpretación:** En conclusión, la gestión administrativa es buena ya que no hay un desacuerdo general por mala gestión, pero se puede mejorar la planificar, organizar, dirigir y control con la finalidad de emplear los recursos de forma eficaz y eficiente.

#### *4.1.3.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa.*

Según los resultados recopilados en la empresa Dicosavi a través de encuestas, es necesario actualizar la misión, visión valores, organigrama, política, manual de procesos y la actualización de tecnología con la finalidad de manejar eficientemente los procesos que desempeña cada persona en su área de trabajo.

Otro aspecto importante a resaltar es que todo el personal necesita capacitación e inducción del rol que va a desempeñar una vez integrado a la empresa donde se detalle los procesos que debe seguir para disminuir errores.

## CAPÍTULO V

### 5.1. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1.1 Titulo

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA EMPRESA DICOSAVI “DISTRIBUIDORA COMERCIAL SANTILLÁN VILLACÍS”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022-2026

#### 5.1.2 Contenido

**Tabla 1-5:** Modelos de gestión administrativo y financiero

<b>Modelo de gestión administrativa y financiera</b>
Titulo
Modelo de gestión administrativo
Información general de la empresa
Análisis interno y externo de la empresa (FODA)
Propuesta de la filosofía empresarial
Propuesta de diseño del organigrama
Definición de funciones
Flujogramas de procesos
Políticas administrativas
Modelo de gestión financiero
Análisis horizontal
Análisis vertical
Indicadores financieros
Plan operativo anual
Proyecciones
Políticas financieras
Seguimiento y control

**Fuente:** (Villacis, 2017, p. 34).

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.3. Modelo de gestión administrativo

##### 5.1.3.1. Objetivos

- 1 Analizar la fundamentación teórica a través de material digital y físico entorno al desarrollo del modelo de gestión administrativo.

- 2 Desarrollar un diagnóstico situacional interno y externo en el ámbito administrativo de la empresa.
- 3 Desarrollar los elementos constitutivos del modelo de gestión administrativo para la empresa Dicosavi.

### 5.1.3.2. Alcance del modelo

En la actualidad las empresas pequeñas medianas y grandes buscan el manejo eficiente y eficaz de los recursos económicos y financieros. El diseño del modelo de gestión administrativo y financiero ayudara a resolver problemas y garantizar la sostenibilidad en el mercado mediante la planificación, organización, dirección y control potenciando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades colaborando a la mejor toma de decisiones.

### 5.1.3.3. Información general de la empresa

**Tabla 2-5:** Información general de la empresa

Razón social	Distribuidora Comercial Santillán Villacís
Nombre comercial	Dicosavi
Logo	
Representante legal	Sr. Santillán Villacís Néstor Vicente
Conyugue	Ing. Lilian Haro
Hijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Carolina Santillán</li> <li>• Ing. Verónica Santillán</li> <li>• Ing. Karem Santillán</li> <li>• Ing. Cesar Santillán</li> </ul>
Ruc	1800825000001
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Guayaquil 21-24 y 5 de junio
Email	<a href="mailto:dicosavi.admi4@gmail.com">dicosavi.admi4@gmail.com</a>
Teléfono	(03) 296-5237
Fecha de inicio de actividades	08-04-1982
Sucursal	San Alfonso
N° de empleados	90
Inicio de actividades	8 de marzo de 1082

**Fuente:** ( Convenio Dicosavi Unach, 2017).

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.3.4. Análisis interno y externo (FODA)

#### 5.1.3.5. Macroentorno

**Tabla 3-5:** Macroentorno

<b>Factores</b>	<b>Nivel de impacto</b>	<b>Comportamiento</b>
Políticas	Alto	El panorama político en Ecuador año tras año ha sido devastados debido a las diferentes ideologías de partidos políticos. Las decisiones económicas y financieras han provocado la ruptura y división del pueblo entre buenos y malos. Esto principalmente afecta a las empresas pequeñas medianas y grandes. Porque no hay seguridad en el marco político ya que son cambiadas constantemente. Provocando incertidumbre e inestabilidad.
Económicos	Alto	En el último año los precios de los bienes y servicios han crecido exponencialmente, aumentando el valor de la canasta básica a 793, 33 dólares esto viene acompañado de una inflación del 4,23%. (INEC, 2022) El comportamiento de las divisas el desempleo, las tasas de interés. Todo esto afecta directamente a la empresa.
Socioculturales	Alto	El comportamiento social y cultural en torno a las clases sociales, distribución de la riqueza y hábitos de compra. Para contrarrestar estos cambios que se dan año a año en la sociedad es necesario dar seguimiento y vigilarlos estrechamente debido a que afecta a la industria directamente.
Tecnológico	Alto	En un mundo globalizado donde la tecnología avanza a pasos agigantados es necesario estar en constante actualización de los equipos y servicios para manejar eficientemente la empresa (IONOS, 2020)
Legales	Alto	Los factores legales vienen dados desde la política donde se imponen los salarios, impuestos, permisos, patentes, marcas.
Ecológicos	Medio	En contexto general las empresas dedicadas al rubro de comercializadoras mayorista deben enfocarse en las normas de reciclado.

Fuente: (Calvo, 2022).

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.3.6. Microentorno

**Tabla 4-5:** Microentorno

<b>Factores</b>	<b>Nivel de impacto</b>	<b>Comportamiento</b>
Proveedores	medio	En nivel de impacto es medio ya que mantener una buena relación con los proveedores ayuda al éxito de la empresa y buen funcionamiento de la empresa Dicosavi, como proveedores tenemos a: Confiteca, Opaustro Prodelta, Nirsa, Dipor, Pepsico, entre otros.
Tecnología	Alto	Dicosavi necesita hacer una actualización de todo el departamento administrativo y operativo en hardware y en software para ser eficiente y eficaz.
Clientes	Alto	Los principales clientes de Dicosavi están ubicados en la ciudad de Riobamba y sus alrededores, empresas solidas como el municipio de Riobamba.
Competencia	Alto	La competencia en la ciudad de Riobamba es abrumadora, como el Comercial bastidas, Señoritas Raza, Tia, Gran Aki Santa maría, entre otras y muchas empresas no sobreviven.
Público en general	alto	Toda organización busca satisfacer la demanda de los clientes mediante los bienes y servicios que ofrece. Por eso es importante el cliente ya que tiene el poder de fortalecer y ayudar a que la empresa crezca.

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### 5.1.3.7. Análisis interno

**Tabla 5-5:** Análisis interno

Factores	Nivel de impacto	Comportamiento
Posicionamiento en el mercado	Alto	Dicosavi inicio sus actividades en el año de 1982 con el paso de los años fue adquiriendo prestigio en la ciudad de Riobamba en la actualidad posee dos locales en la merced y san Alfonso.
Trabajadores capacitados	Alto	En las encuestas realizadas al personal operativo y administrativo de la empresa Dicosavi necesita capacita a sus trabajadores para una actualización de conocimientos para poder desempeñar sus actividades de forma eficaz y eficiente.
Practica de valores institucionales	Alto	El talento humano en la institución tiene que comprometerse con los valores instituciones porque influye directamente sobre el trabajo.
Comunicación	Alto	La comunicación es un factor importante entre todo el personal administrativo y financiero para apoyarse y trabajar en equipo evitando posibles enfrentamientos y malos entendidos.
Ventas	Alto	Las decisiones tomadas por Sr, Vicente Santillán han sido las más acertadas durante estos últimos años, esto se refleja en el crecimiento de las políticas de ventas y marketing han posicionado a Dicosavi en el mercado Riobambeño.
Ambiente laboral	Medio	El ambiente labora en Dicosavi es bueno hay comunicación hay trabajo en equipo hay dirección, pero necesita mejorar en el aspecto tecnológico y actualizar sus equipos.
Estructura organizacional	Alto	La estructura organizacional de Dicosavi es vertical donde se muestra la jerarquía desde los niveles superiores hasta los niveles más bajos.
Cuentas por cobrar	Alto	En Dicosavi se maneja exclusivamente con efectivo no se aceptan tarjetas de crédito, ni dinero electrónico.
Ingresos	Alto	A pesar de la pandemia y el paro nacional Dicosavi ha presentado ingresos buenos en comparación a años anteriores.
Diversidad de productos	Alto	Los clientes buscan la diversidad de productos en un mismo lugar, por ende, Dicosavi debe llegar a todo el mercado comprendido entre niños, adolescentes y adultos.
Crecimiento empresarial	Medio	Desde sus inicios Dicosavi tiene 50 años y cuenta con dos locales en la ciudad de Riobamba.
Manual de funciones	Alto	Dicosavi no cuenta con un manual de funciones para cada área en especifica.

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

5.1.3.8. Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

**Tabla 6-5:** MEFE

<b>Oportunidades</b>				
	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>O1</b>	Proveedores	0,062	3	3,062
<b>O2</b>	Nuevas sucursales	0,067	4	4,067
<b>O3</b>	Plataformas digitales para impulsar las ventas	0,072	3	3,072
<b>O4</b>	Crecimiento estructural	0,067	3	3,067
<b>O5</b>	Crecimiento económico	0,067	3	3,067
<b>O6</b>	Crecimiento del mercado	0,061	3	3,061
<b>O7</b>	Avances tecnológicos	0,071	4	4,071
<b>O8</b>	Aceptar diferentes métodos de pago	0,060	3	3,060
<b>O9</b>	Realizar alianzas con otras empresas	0,067	3	3,067
<b>Total, de oportunidades</b>				<b>1,97</b>
<b>Amenazas</b>				
<b>A1</b>	Inflación	0,060	2	2,060
<b>A2</b>	Políticas económicas	0,069	1	1,069
<b>A3</b>	Globalización	0,069	1	1,069
<b>A4</b>	Competencia	0,069	1	1,069
<b>A5</b>	Variaciones en los precios	0,069	2	2,069
<b>Total, de amenazas</b>				<b>0,56</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Interpretación y análisis:** La teoría menciona que si tengo un valor menor a 2,5 la empresa tiende más a las amenazas y si tengo más de 2,5 nos brinda más oportunidades, la matriz MEFE muestra que las oportunidades tienen un valor de 1,97 y las amenazas un 0,53 la suma de los dos es un 2,53. Esto es bueno porque la empresa enfrenta sus amenazas con estrategias, políticas, herramientas e instrumentos mientras que las oportunidades son bien aprovechadas para para un constante crecimiento continuo.

### 5.1.3.9. Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

**Tabla 7-5: MEFI**

<b>Fortalezas</b>				
	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>F1</b>	Convenio con instituciones solidas	0,100	4	0,40
<b>F2</b>	Capacidad financiera	0,050	3	0,15
<b>F3</b>	Comunicación	0,070	4	0,28
<b>F4</b>	Aumento en ventas	0,100	3	0,30
<b>F5</b>	Ambiente laboral	0,080	3	0,24
<b>F6</b>	Gran demanda de productos	0,200	4	0,80
<b>F7</b>	Precios	0,090	4	0,36
<b>Total, de oportunidades</b>				<b>2,53</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>D1</b>	Atención al cliente	0,040	1	0,04
<b>D2</b>	Tecnología	0,040	2	0,08
<b>D3</b>	Ausencia de objetivos	0,050	2	0,10
<b>D4</b>	Control de inventario	0,050	1	0,05
<b>D5</b>	Falta de medición de resultados	0,050	1	0,05
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,00</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### Interpretación y análisis

La teoría menciona que si tengo un valor menor a 2,5 el entorno a la empresa tiende más a las debilidades y si tengo más de 2,5 tiene más fortalezas, la matriz MEFI muestra que las fortalezas dentro de la empresa tienen un valor de 2,53 y las debilidades 0,47 puntos la suma de los dos es de 3,00. Es bueno porque la empresa tiene más fortalezas que debilidades.

5.1.3.10. Matriz FODA

Tabla 8-5: FODA

	<b>Interno</b>		
<b>Positivo</b>	<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>F1</b> Convenio con instituciones solidas</li> <li><b>F2</b> Capacidad financiera</li> <li><b>F3</b> Comunicación</li> <li><b>F4</b> Aumento en ventas</li> <li><b>F5</b> Ambiente laboral</li> <li><b>F6</b> Gran demanda de productos</li> <li><b>F7</b> Precios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>D1</b> Atención al cliente</li> <li><b>D2</b> Tecnología</li> <li><b>D3</b> Ausencia de objetivos</li> <li><b>D4</b> Control de inventario</li> <li><b>D5</b> Falta de medición de resultados</li> <li><b>D6</b> Malicia de los trabajadores</li> </ul>
	<b>Externo</b>		
	<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>
<b>Negativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>O1</b> Proveedores</li> <li><b>O2</b> Nuevas sucursales</li> <li><b>O3</b> Plataformas digitales para impulsar las ventas</li> <li><b>O4</b> Crecimiento estructural</li> <li><b>O5</b> Crecimiento económico</li> <li><b>O6</b> Crecimiento del mercado</li> <li><b>O7</b> Avances tecnológicos</li> <li><b>O8</b> Aceptar diferentes métodos de pago</li> <li><b>O9</b> Realizar alianzas con otras empresas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A1</b> Inflación</li> <li><b>A2</b> Políticas económicas</li> <li><b>A3</b> Globalización</li> <li><b>A4</b> Competencia</li> <li><b>A5</b> Variaciones en los precios</li> <li><b>A6</b> Desempleo</li> </ul>

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

5.1.3.11. *Diseño de las estrategias DOFA*

**Tabla 9-5:** DOFA

	<b>FO-FA</b>	<b>DO-DA</b>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO</b>	<b>F1.</b> Convenio con instituciones solidas <b>F2.</b> Capacidad financiera <b>F3.</b> Comunicación <b>F4.</b> Aumento en ventas <b>F5.</b> Ambiente laboral <b>F6.</b> Gran demanda de productos <b>F7.</b> Precios	<b>D1.</b> Atención al cliente <b>D2.</b> Tecnología <b>D3.</b> Ausencia de objetivos <b>D4.</b> Control de inventarios <b>D5.</b> Falta de medición de resultados <b>D6.</b> Malicia de los trabajadores
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Proveedores; <b>O2.</b> Nuevas sucursales <b>O3.</b> Plataformas digitales para impulsa las ventas <b>O4.</b> Crecimiento estructural, <b>O5.</b> Económico <b>O6.</b> Crecimiento del mercado <b>O7.</b> Avances tecnológicos <b>O8.</b> Aceptar diferentes métodos de pagos. <b>O9.</b> Realizar alianzas con otras empresas.	<b>F1-O3-O6-F6:</b> Estrategia posicionamiento en el mercado riobambeño <b>F2-O2:</b> Estrategia de una nueva sucursal <b>F3-O1:</b> Estrategias de mejorar la comunicación entre el personal <b>F4-O7-O8:</b> Estrategia de implementar tecnología de vanguardia <b>F7-O9-O5-O4:</b> Mayor competitividad en el mercado local	<b>D1-O1:</b> Estrategia de implementar capacitaciones semestrales. <b>D2-O2-O4O5:</b> Estrategia de nuevos sistemas operativos <b>D3-D4-O6:</b> Estrategia de implementar un control de inventario trimestralmente. <b>D5-D6-O7:</b> Estrategia de establecer un supervisor para llevar el inventario <b>D3-O8-O9:</b> Estrategia de proponer una actualización de conocimientos
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1.</b> Inflación	<b>F1-A2-A4:</b> Estrategia de formas alianzas en épocas de austeridad.	<b>D1-A3:</b> Estrategia de mejorar los valores de la empresa

<p><b>A2.</b> Políticas económicas</p> <p><b>A3.</b> Globalización</p> <p><b>A4.</b> Competencia</p> <p><b>A5.</b> Variaciones de precios</p> <p><b>A6.</b> Desempleo</p>	<p><b>F2-F6-A1:</b> Estrategia de implementar política para combatir factores.</p> <p><b>F4-F7-A5-A6:</b> Estrategia de establecer variedad de precios.</p> <p><b>F5-A4:</b> Estrategia de un manual de trabajo, detallando funciones.</p> <p><b>F3-A3:</b> Estrategia de capacitación continua para enfrentar retos</p>	<p><b>D3-A4:</b> Estrategia de mejorar continua a través del internet de las cosas</p> <p><b>D5-A3:</b> Aplicar la mejora continua</p> <p><b>D2-D6-A1-A5-A6:</b> Mejorar los valores empresariales</p>
---	--	--

**Fuente:** Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

## **Discusión de resultados**

Los factores a tomar en cuenta para el diseño de la matriz foda, fueron entrevistas, encuestas, fuentes bibliográficas con la finalidad de establecer estrategias para solucionar las debilidades de la empresa contribuyendo al desarrollo de la organización.

Dicosavi está posicionado en el mercado Riobambeño con sus dos locales estratégicos donde destaca su diversidad de precios para todo el público. Gracias a las negociaciones exitosas con proveedores importantes en el mercado nacional la empresa a obteniendo precios excelentes. La gerencia ha manejado adecuadamente el desarrollo, estructura y liderazgo entorno al crecimiento constante.

Hay que mejorar en el aspecto tecnológico y atención al cliente brindando experiencias para esto es necesario capacitación e inducción continua a todo el personal dando a conocer la estructura de la organización, valores y los objetivos a largo plazo.

En conclusión, se busca una mejora continua en todas las áreas aumentando la eficiencia y eficacia en la organización y disminuyendo los errores.

### ***5.1.4. Propuesta de filosofía empresarial***

#### *5.1.4.1. Misión propuesta*

Ser la mejor distribuidora comercial de bienes con variedad de productos y precios bajos en la ciudad de Riobamba, brindando confianza, familiaridad y un excelente servicio a nuestros consumidores.

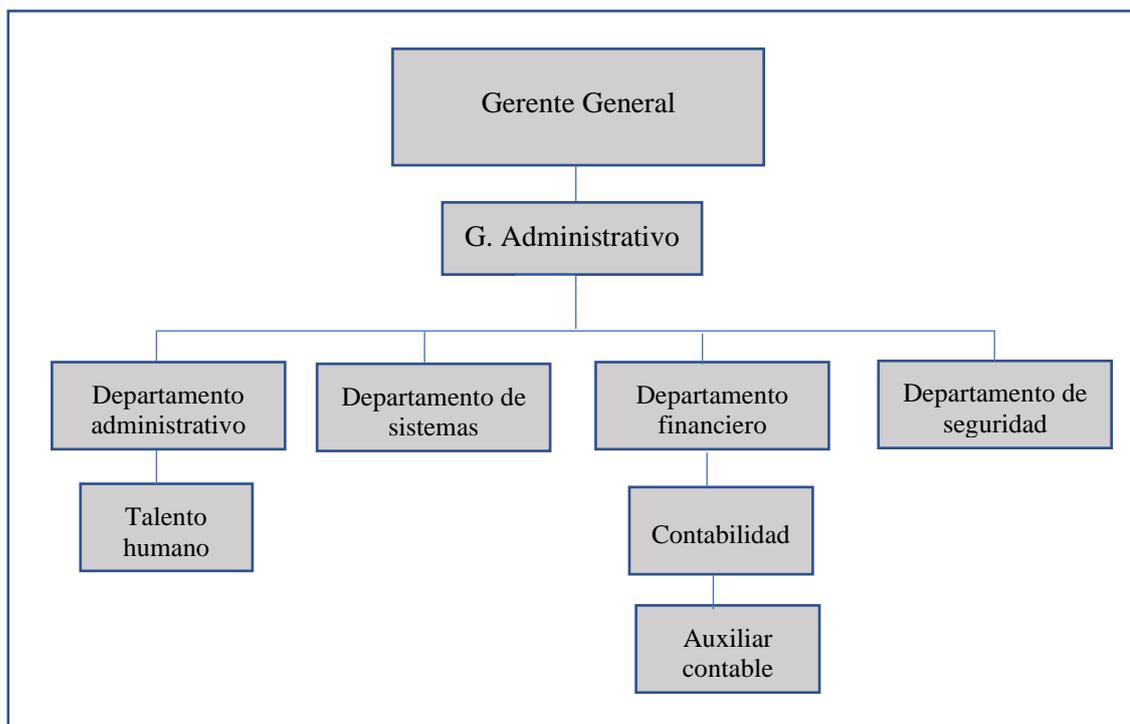
#### *5.1.4.2. Visión propuesta*

Convertir a Dicosavi en una empresa líder en el mercado nacional ofreciendo al consumidor una amplia gama de ofertas teniendo como meta la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.

### 5.1.4.3. Propuesta de diseño de principios y valores.

- Honestidad: Promovemos la confianza, sinceridad y valores morales entorno al cliente y al equipo de trabajo.
- Trabajo en equipo: Trabajar de forma coordinada para lograr mayor rendimiento y productividad con el fin de alcanzar metas comunes.
- Compromiso: Dicosavi busca que se involucren y comprometan con los objetivos de la empresa
- Respeto: Mantener un ambiente de respeto y cordialidad con los clientes y con el equipo de trabajo.
- Responsabilidad: Dicosavi mantiene un compromiso a nivel interno y externo con la sociedad y sus empleados.

### 5.1.5. Propuesta del diseño del organigrama



**Ilustración 1-5:** Diseño de organigrama

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.5.1. Definición de funciones

Para esto se realizará una tabla donde se asignará responsabilidades al talento humano correspondientes al departamento en que desempeñen sus actividades.

**Tabla 10-5:** Funciones del gerente general

	<b>Definición de funciones</b>
Área	Gerente general
Objetivo	Encargado de la planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, recursos metas a corto y largo plazo de la empresa,
Perfil	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de tomar decisiones rápidas.</li> <li>• Aptitud frente al cambio.</li> <li>• Manejo de las emociones.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas los cheques para pagar a los proveedores.</li> <li>• Aprobar los estados financieros.</li> <li>• Recibir la mercadería.</li> <li>• Supervisar a todo el personal.</li> <li>• Fijar objetivos a corto y largo plazo.</li> <li>• Diseñar una estructura organizacional entorno a la competencia.</li> </ul>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 11-5:** Funciones del Gerente administrativa

	<b>Definición de funciones</b>
Área	Gerente administrativa
Objetivo	Encargado de la gestión del talento humano, presupuesto, contabilidad, supervisión y desarrollo de una planeación estratégica.
Perfil	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsable</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de negociar</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociar</li> <li>• Es flexible para escucha r.</li> <li>• Motivar al equipo</li> <li>• Construye relaciones personales con sus clientes.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía.</li> <li>• Participar en la planificación general de la empresa.</li> <li>• Coordinar y supervisar la administración de recursos.</li> <li>• Controlar el inventario.</li> <li>• Hacer pagos a los proveedores.</li> <li>• Supervisar a todo el personal.</li> </ul>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 12-5:** Funciones del departamento financiero

	<b>Definición de funciones</b>
Área	Finanzas.
Objetivo	Planificar y distribuir el dinero a todos los departamentos de la empresa.
Perfil	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Analítico</li> <li>• Manejar números</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> <li>• Ética</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas office 365</li> <li>• Conocimiento básico de estadística</li> <li>• Saber las NIF.</li> <li>• Disposición de aprender cosas nuevas.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, gestionar y ejecutar estrategias económicas y financieras.</li> <li>• Interpretar los balances de la empresa</li> <li>• Ejecutar eficientemente el dinero de la empresa</li> <li>• Evaluar la empresa en un futuro.</li> </ul>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 13-5:** Funciones del Contador

	<b>Definición de funciones</b>
Área	Contador.
Objetivo	Encargado de registrar, analizar e interpretar los estados financieros periódicamente y ver los movimientos y transacciones realizadas por la empresa.
Perfil	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Responsable</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> <li>• Valores</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas de información.</li> <li>• Conocer la empresa.</li> <li>• Saber normas y leyes</li> <li>• Analítico y responsable</li> <li>• Disposición de aprender cosas nuevas.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, gestionar y ejecutar estrategias económicas y financieras.</li> <li>• Interpretar la información contable.</li> <li>• Administrar y gestionar potenciales riesgos.</li> <li>• Supervisar los estados financieros.</li> </ul>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 14-5:** Funciones del auxiliar contable

	<b>Definición de funciones</b>
<b>Área</b>	Auxiliar contable
<b>Objetivo</b>	Encargado apoyar al departamento administrativo, financiero y operativo revisando y clasificando documentos.
<b>Perfil</b>	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Valores</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Pensamiento crítico.</li> <li>• responsable</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas de información.</li> <li>• Conocer la empresa.</li> <li>• Analítico y responsable</li> <li>• Disposición de aprender cosas nuevas.</li> <li>• Saber utilizar herramientas de office 365</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende de manera ágil las llamadas.</li> <li>• Hacer órdenes de compra.</li> <li>• Ayudar en bodega.</li> <li>• Supervisar al talento humano operativo.</li> <li>• Colaboración continua en otras actividades.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 15-5:** Funciones del talento humano operativo

	<b>Definición de funciones</b>
<b>Área</b>	Talento humano operativo
<b>Objetivo</b>	Encargado de mantener a la empresa en funcionamiento
<b>Perfil</b>	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Responsable</li> <li>• Honesto</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Diligente.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades comunicativas.</li> <li>• Actitud positiva.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar en caja</li> <li>• Percha productos.</li> <li>• Control de inventario de su percha.</li> <li>• Empacadores</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 16-5:** Funciones del departamento de sistemas.

	<b>Definición de funciones</b>
<b>Área</b>	Sistemas
<b>Objetivo</b>	Dar soporte a los usuarios de las computadoras e infraestructura informática de la empresa
<b>Perfil</b>	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para la comprensión dibujos técnicos y diagramas</li> <li>• Mostrar capacidad lógica al realizar el trabajo.</li> <li>• Desarrollar la capacidad para hallar soluciones a los esquemas matemáticos</li> <li>• Manejar la creatividad y diseño de sistemas y programas.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Diligente.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades comunicativas.</li> <li>• Actitud positiva.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del sistema contable</li> <li>• Cambiar el hardware del departamento administrativo y operativo.</li> <li>• Desarrollar modelos de datos.</li> <li>• Manejo de sitios web</li> <li>• Manejo de herramientas 365.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 17-5:** Funciones del departamento de sistemas.

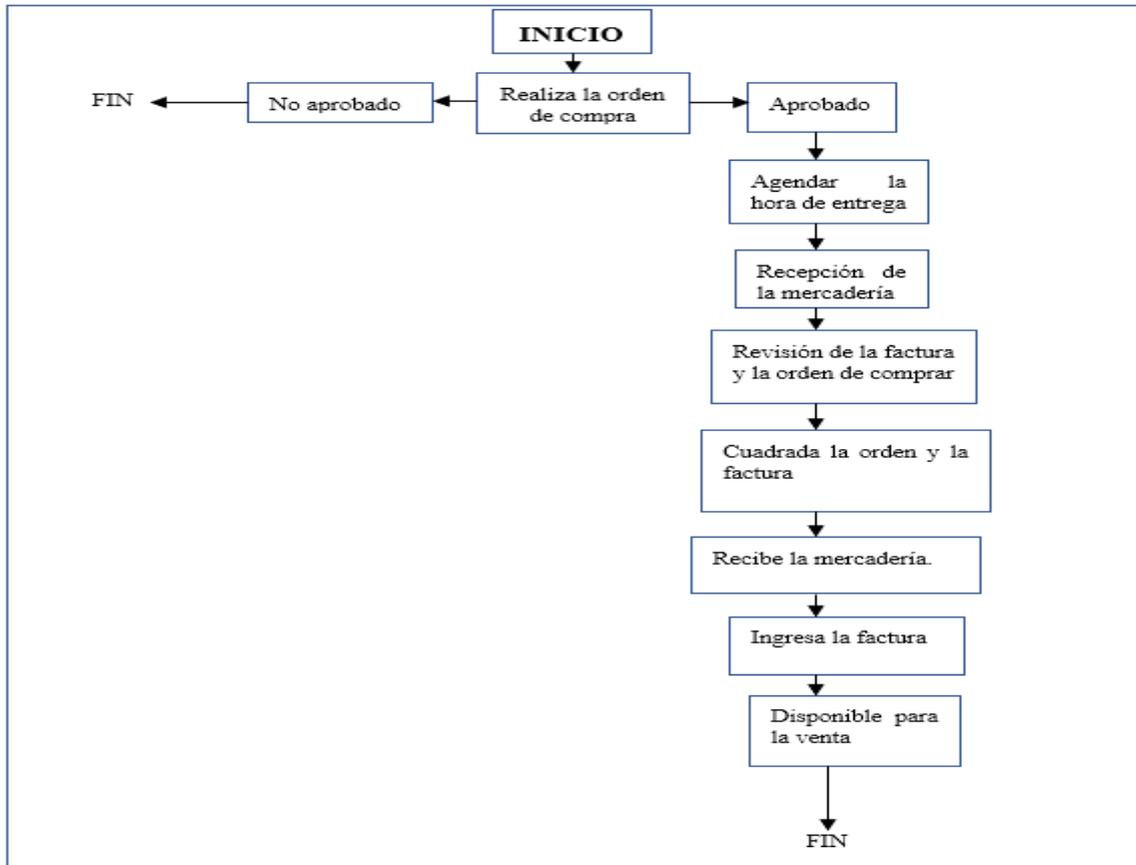
	<b>Definición de funciones</b>
<b>Área</b>	Seguridad
<b>Objetivo</b>	Prevenir eficazmente posibles riesgos y eventos que afecten a la empresa.
<b>Perfil</b>	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar conflictos.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Resistencia</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro</li> <li>• Diligente.</li> <li>• Artes marciales</li> <li>• Manejo de armas.</li> <li>• Manejar conflictos.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger a las personas y a la empresa</li> <li>• Prevenir hechos delictivos.</li> <li>• Actuar en caso de incendios y accidentes.</li> <li>• Coordinar a toda le empresa en casos de riesgos catastróficos.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Dicosavi, 2022.

**Realizado por:** Quishpe, Dany, 2022.

## 5.1.6. Flujograma de procesos

### 5.1.6.1. Flujograma de procesos de adquisición de mercadería



**Ilustración 2-5:** Mapa de Procesos

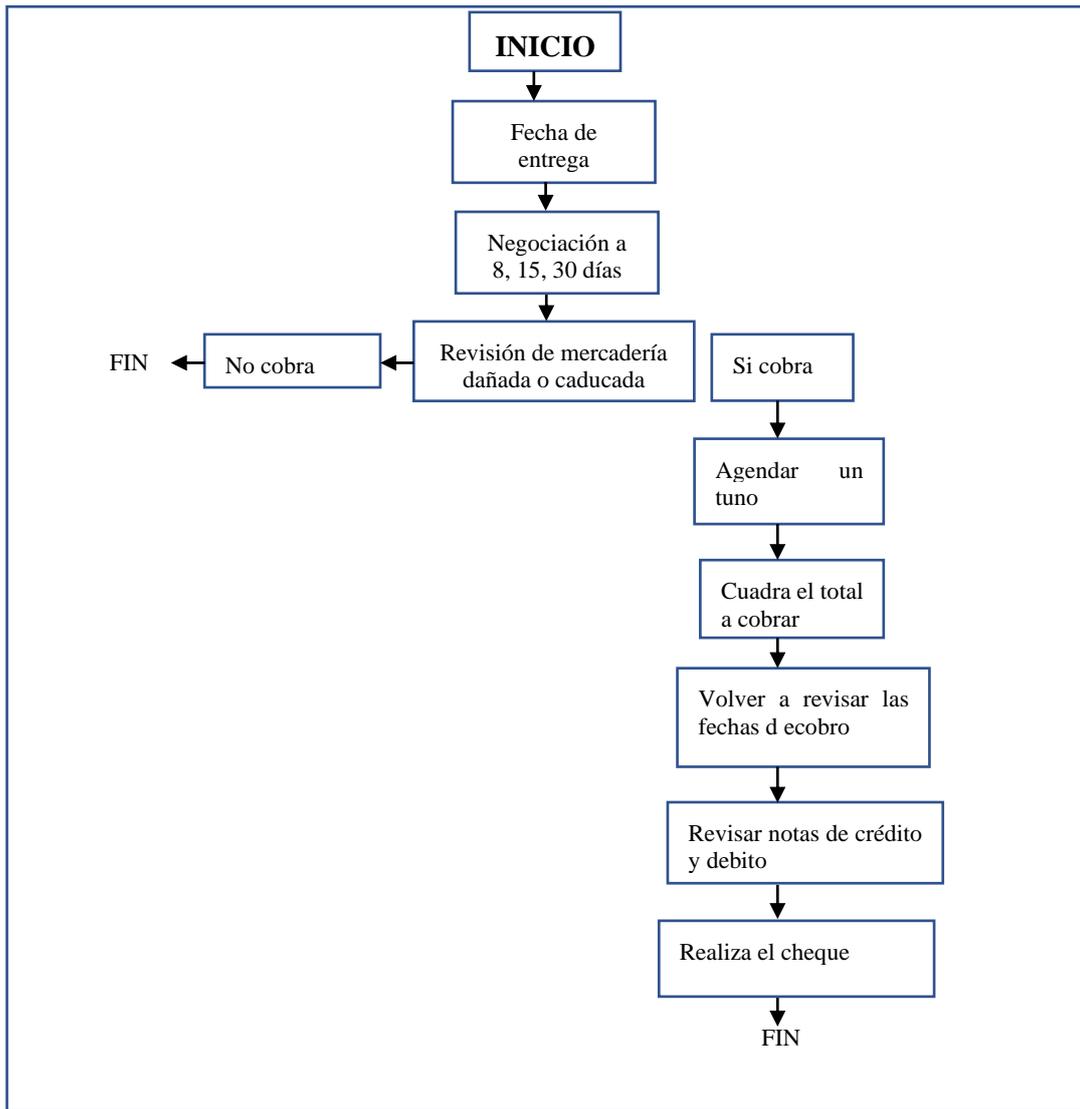
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 18-5:** Desarrollo del proceso de recepción de mercadería

N°	Proceso	Descripción	Responsable
1	Realizar la orden	Los proveedores tienen que acercarse a las oficinas para realizar el pedido de acuerdo a lo requerido por la Sr, Lilian Haro	Auxiliar contable
2	Aprobar la orden de compra	La Sr. Lilian Haro aprueba el pedido de acuerdo a la negociación previamente acordada donde se trata la cantidad y el precio.	Gerente general
3	Agendar el pedido	El personal administrativo procede a agendar el pedido donde se detalla la hora y el día.	Auxiliar contable
4	Recepción de la mercadería	La recepción de mercadería se encarga Sr. Vicente Santillán, Eco. Magdalena Castelo, y los supervisores.	Gerente general, supervisores
5	Orden cuadrada con la factura	La orden de compra y la factura del proveedor tiene que estar cuadrada o si no se procede a la devolución de la mercadería que no consta en el orden mediante nota de crédito.	Bodeguero
6	Ingreso de factura	Una vez recibida la mercadería el departamento administrativo se encarga de ingresar la orden al sistema para poder vender en el supermercado.	Superviso

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

5.1.6.2. *Flujograma procesos de pago a proveedores*



**Ilustración 3-5:** Flujograma de pago a proveedores

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

**Tabla 19-5:** Desarrollo del proceso de pago

Nº	Proceso	Descripción	Responsable
1	Fecha de recepción	Al momento de recibir la mercadería la factura es sellada con la fecha y firma del bodeguero a partir de esa fecha se contabiliza 8, 15 y 30 días de acuerdo a la negociación previa con el gerente.	Bodeguero
2	Revisión de la mercadería dañada y caducada	El bodeguero se encarga de devolver la mercadería dañada y caducada al proveedor. Este debe llevarse la mercadería y enviar una nota de crédito por devolución para descontar en la factura a cobrar.	Bodeguero. Supervisora
3	Agendar un turno	El bodeguero asigna un turno al proveedor de acuerdo al orden de llegada.	Bodeguero
4	Cuadra el total a cobrar	El proveedor tiene que cuadrar la factura restando la retención y las notas de crédito en caso de tener alguna.	Proveedor
5	Revisión de la fecha de cobro	Se revisa por segunda vez las fechas de cobro en caso de no cumplir con el convenio se devuelven las facturas y no cobra	Auxiliar contable
6	Revisión de las notas de crédito	La supervisora se encarga de revisar las notas de crédito que estén bien aplicadas a las facturas con los productos correctos.	Supervisora
7	Cobro del cheque	Al final el proveedor cobra el cheque.	Proveedor.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### **5.1.7. Políticas administrativas**

#### *5.1.7.1. Política 1:*

Revisión y monitoreo semestralmente de los inventarios mediante un plan logístico amplio e integral desarrollado por la gerente administrativa o supervisor a cargo.

#### *5.1.7.2. Política 2:*

Mantenimiento y actualización mensual del software y hardware de la empresa en los departamentos administrativo, financiero, operativo y bodega.

#### *5.1.7.3. Política 3:*

El personal administrativo financiero y operativo tienen la obligación de capacitarse al menos dos veces al año. El certificado deberá presentarse al supervisor de área.

#### *5.1.7.4. Política 4:*

Realizar una actualización anual del modelo propuesto para saber el impacto positivo o negativo en la empresa Dicosavi.

#### *5.1.7.5. Política 5:*

El talento humano operativo debe brindar valores, principios y experiencia de alegría, amor, confianza, optimismo al cliente.

#### *5.1.7.6. Política 6:*

Desarrollar actividades extras para mejorar la comunicación, trabajo en equipo y respeto en la empresa.

### **5.1.8. Modelo de gestión financiero**

#### **Objetivos**

1. Analizar la fundamentación teórica a través de material digital y físico entorno al desarrollo del modelo de gestión financiero.
2. Desarrollar un diagnóstico situacional interno y externo en el ámbito financiero de la empresa.
3. Desarrollar los elementos constitutivos del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi.

## 5.1.9. Evaluación financiera

### 5.1.9.1. Análisis horizontal y vertical del balance general

**Tabla 20-5:** Balance general

DICOSAVI										
BALANCE GENERAL										
	Año 2020		Año 2021				Año 2022			
	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal		Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)			Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 646.781,62	64,14%	\$ 731.814,47	26,26%	\$85.032,85	11,62%	\$ 674.822,06	24,13%	\$-56.992,41	-8,45%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	\$ 2.270,75	0,23%	\$ 1.847,52	0,07%	\$-423,23	-22,91%	\$ 4.128,15	0,15%	\$2.280,63	55,25%
Otras cuentas por cobrar no relacionadas	\$ 20.523,69	2,04%	\$ 6.060,23	0,22%	\$-14.463,67	-238,67%	\$ 13.494,27	0,48%	\$7.434,25	55,09%
Anticipos y cuentas por cobrar empleados			\$33,35		\$33,35	100,00%			\$-33,35	
Inventario	\$ 787.878,19	78,13%	\$ 1.173.798,81	42,13%	\$385.920,62	32,88%	\$ 1.283.614,06	45,90%	\$109.815,25	8,56%
Activos por impuestos corrientes	\$ 33.984,88	3,37%	\$ 25.153,60	0,90%	\$-8.831,28	-35,11%	\$ 2.084,71	0,07%	\$-23.068,89	-1106,58%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 1.491.439,13</b>	<b>147,90%</b>	<b>\$ 1939.011,98</b>	<b>69,59%</b>	<b>\$447.572,64</b>	<b>23,08%</b>	<b>\$ 1.978.143,26</b>	<b>70,74%</b>	<b>\$39.131,48</b>	<b>1,98%</b>
<b>Activos no Corrientes</b>										

Terreno	\$ 258.978,40	25,68%	\$ 259.590,16	9,32%	\$611,76	0,24%	\$ 258.978,40	9,26%	\$-611,76	-0,24%
Edificio	\$ 696.579,37	69,08%	\$ 698.224,84	25,06%	\$1.645,47	0,24%	\$ 696.579,37	24,91%	\$-1.645,47	-0,24%
Muebles y enseres	\$ 34.925,65	3,46%	\$ 35.008,16	1,26%	\$82,51	0,24%	\$ 34.925,65	1,25%	\$-82,51	-0,24%
Maquinaria y equipo	\$ 96.249,50	9,54%	\$ 96.476,86	3,46%	\$227,36	0,24%	\$ 96.249,50	3,44%	\$-227,36	-0,24%
Equipo de computación	\$ 57.993,64	5,75%	\$ 61.586,99	2,21%	\$3.593,35	5,83%	\$ 61.441,85	2,20%	\$-145,14	-0,24%
Vehículo, equipos de transporte y equipo camionero	\$ 345.049,60	34,22%	\$ 391.084,76	14,04%	\$46.035,16	11,77%	\$ 390.163,11	13,95%	\$-921,65	-0,24%
(-) Depreciación acumulada planta y equipo	\$ -612.797,83	-60,77%	\$ -694.615,25	-24,93%	\$-81.817,42	11,78%	\$ -720.112,79	-25,75%	\$-25.497,54	3,54%
Activos intangibles	\$ 1.270,00	0,13%	\$ 9.547,50	0,34%	\$8.277,50	86,70%	\$ 9.525,00	0,34%	\$-22,50	-0,24%
(-) Amortización acumulada de activos intangibles		0,00%	\$ -9.547,50	-0,34%	\$-9.547,50	100,00%	\$ -9.525,00	-0,34%	\$22,50	-0,24%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 878.248,33</b>	<b>87,09%</b>	<b>\$ 847.356,51</b>	<b>30,41%</b>	<b>\$-30.891,82</b>	<b>-3,65%</b>	<b>\$ 818.225,10</b>	<b>29,26%</b>	<b>\$-29.131,41</b>	<b>-3,56%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.369.687,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.786.368,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$1.777.981,91</b>	<b>63,81%</b>	<b>\$ 2.796.368,36</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$10.000,07</b>	<b>0,36%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos Corrientes</b>										
Cuentas y documentos por pagar	\$ 848.032,92	35,79%	\$ 945.054,76	33,92%	\$97.021,84	10,27%	\$ 832.655,86	29,78%	\$-112.398,90	-13,50%
Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas	\$ 41.533,56	1,75%	\$ 137.365,49	4,93%	\$95.831,93	69,76%	\$ 80.674,88	2,88%	\$-56.690,61	-70,27%
Otras obligaciones corrientes con admin tributaria	\$ 65.079,26	2,75%	\$ 113.372,74	4,07%	\$48.293,48	42,60%	\$ 75.671,38	2,71%	\$-37.701,36	-49,82%
Pasivos corrientes por benef. empleados	\$ 53.740,63	2,27%	\$ 74.828,49	2,69%	\$21.087,86	28,18%	\$ 95.629,30	3,42%	\$20.800,81	21,75%
Otros pasivos corrientes			\$				\$ 805,23	0,03%	\$805,23	100,00%
			\$							
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 1.008.386,37</b>	<b>42,55%</b>	<b>\$ 1.271.032,35</b>	<b>45,62%</b>	<b>\$262.645,98</b>	<b>20,66%</b>	<b>\$ 1.085.436,66</b>	<b>38,82%</b>	<b>\$-185.595,69</b>	<b>-17,10%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>										

Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas L/P	\$ 263.525,00	11,12%	\$ 222.775,00	8,00%	\$-40.750,00	-18,29%	\$ 222.250,00	7,95%	\$-525,00	-0,24%
Crédito a mutuo L/P	\$ 69.850,00	2,95%	\$ 70.015,00	2,51%	\$165,00	0,24%	\$ 69.850,00	2,50%	\$165,00	0,24%
Pasivos no corrientes por beneficio a empleados	\$ 29.568,51	1,25%	\$ 28.618,88	1,03%	\$-949,63	-3,32%	\$ 28.551,44	1,02%	\$-67,44	-0,24%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 362.943,51</b>	<b>15,32%</b>	<b>\$ 321.408,88</b>	<b>11,54%</b>	<b>\$-41.534,63</b>	<b>-12,92%</b>	<b>\$ 320.651,44</b>	<b>11,47%</b>	<b>\$-757,44</b>	<b>-0,24%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 1.371.329,88</b>	<b>57,87%</b>	<b>\$ 1.592.441,23</b>	<b>57,15%</b>	<b>\$221.111,35</b>	<b>13,89%</b>	<b>\$ 1.406.088,10</b>	<b>50,28%</b>	<b>\$-186.353,13</b>	<b>-13,25%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital	\$ 141.836,82	5,99%	\$ 142.171,87	5,10%	\$335,05	0,24%	\$ 141.836,82	5,07%	\$-335,05	-0,24%
Resultados acumulados	\$ 733.612,90	30,96%	\$ 861.408,92	30,92%	\$127.796,02	14,84%	\$ 1.049.276,79	37,52%	\$187.867,87	17,90%
Resultados del ejercicio	\$ -75.458,82	-3,18%	\$ -91.723,34	-3,29%	\$-16.264,52	17,73%			\$91.723,34	
Resultado del ejercicio actual	\$ 198.366,67	8,37%	\$ 282.069,81	10,12%	\$83.703,14	29,67%	\$ 199.166,66	7,12%	\$-82.903,15	41,63%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 998.357,57</b>	<b>42,13%</b>	<b>\$ 1.193.927,26</b>	<b>42,85%</b>	<b>\$195.569,69</b>	<b>16,38%</b>	<b>\$ 1.390.280,26</b>	<b>49,72%</b>	<b>\$196.353,00</b>	<b>14,12%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.369.687,46</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 2.786.368,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$416.681,03</b>	<b>14,95%</b>	<b>\$ 2.796.368,36</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$9.999,87</b>	<b>0,36%</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

5.1.9.2. Análisis horizontal y vertical del estado de resultado

Tabla 21-5: Estado de resultados

DICOSAVI										
ESTADO DE RESULTADOS										
	Año 2020		Año 2021				Año 2022			
	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal		Valores	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)			Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)
Ventas	\$ 10.717.126,18	100,00%	\$12.113.421,66	100,00%	\$1.396.295,48	11,53%	\$ 4.054.268,19	100,00%	\$-8.059.153,47	-198,78%
(-) Devoluciones en ventas bienes y S.	\$ -231.733,32	-2,16%	\$ -183.506,20	-1,51%	\$48.227,12	-26,28%	\$ -29.564,07	-0,73%	\$153.942,13	-520,71%
Ingresos financieros y otros no Operacionales	\$ 4.264,53	0,04%	\$ 10.964,80	0,09%	\$6.700,27	61,11%	\$ 2.539,10	0,06%	\$-8.425,70	-331,84%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 10.489.657,38</b>	97,88%	\$ 11.940.880,27	98,58%	\$1.451.222,89	12,15%	\$ 4.027.243,23	99,33%	\$-7.913.637,04	-196,50%
Costos	\$ 9.529.745,83	88,92%	\$ 10.698.317,24	88,32%	\$1.168.571,41	10,92%	\$ 3.517.187,17	86,75%	\$-7.181.130,07	-204,17%
<b>Total Costos De Venta</b>	<b>\$ 9.529.745,83</b>	88,92%	<b>\$ 10.698.317,24</b>	88,32%	\$1.168.571,41	10,92%	\$ 3.517.187,17	86,75%	\$-7.181.130,07	-204,17%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 959.911,55</b>	8,96%	<b>\$ 1.242.563,03</b>	10,26%	\$282.651,48	22,75%	<b>\$ 510.056,05</b>	12,58%	\$-732.506,98	-143,61%
Gastos de ventas	\$ 705.305,56	6,58%	<b>\$ 694.902,39</b>	5,74%	\$-10.403,17	-1,50%	<b>\$ 206.611,99</b>	5,10%	\$-488.290,40	-236,33%
Gastos administrativos	\$ 10.423,11	0,10%	\$ 212.726,19	1,76%	\$202.303,08	95,10%	\$ 85.324,19	2,10%	\$-127.402,00	-149,32%
Gastos financieros	\$ 39.092,92	0,36%	\$ 40.070,46	0,33%	\$977,54	2,44%	\$ 12.218,31	0,30%	\$-27.852,15	-227,95%
Gastos no deducibles	\$ 6.723,30	0,06%	\$ 12.794,18	0,11%	\$6.070,88	47,45%	\$ 6.734,90	0,17%	\$-6.059,28	-89,97%
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 761.544,88</b>	7,11%	\$ 960.493,22	7,93%	\$198.948,34	20,71%	\$ 310.889,40	7,67%	\$-649.603,82	-208,95%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 198.366,67</b>	1,85%	\$ 282.069,81	2,33%	\$83.703,14	29,67%	\$ 199.166,66	4,91%	\$-82.903,15	-41,63%
(-) Participación a trabajadores	<b>\$29.755,00</b>	0,28%	<b>\$42.310,47</b>	0,35%	\$12.555,47	29,67%	<b>\$29.875,00</b>	0,74%	\$-12.435,47	-41,63%

(=) Utilidad antes de Impuesto a la R.	\$168.611,67	1,57%	\$239.759,34	1,98%	\$71.147,67	29,67%	\$169.291,66	4,18%	\$-70.467,68	-41,63%
(-) Impuesto a la Renta Causado	\$42.152,92	0,39%	\$59.939,83	0,49%	\$17.786,92	29,67%	\$42.322,92	1,04%	\$-17.616,92	-41,63%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$126.458,75</b>	1,18%	<b>\$179.819,50</b>	1,48%	\$53.360,75	29,67%	<b>\$126.968,75</b>	3,13%	<b>\$-52.850,76</b>	-41,63%

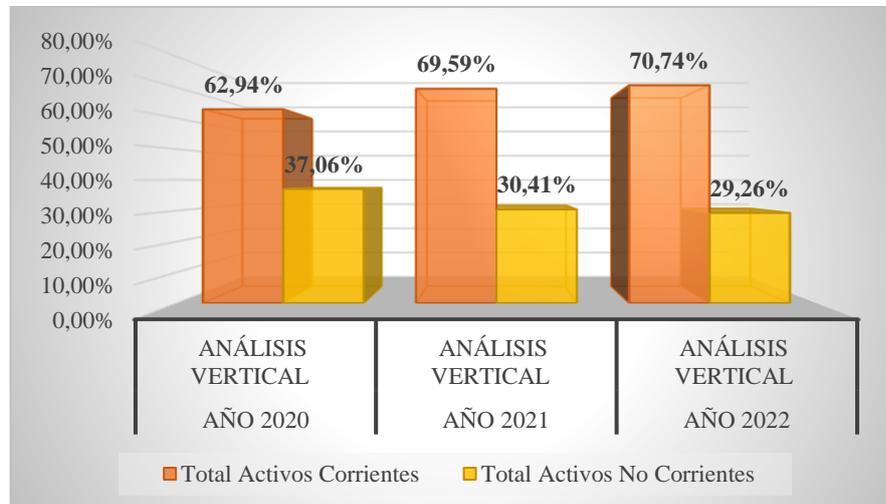
Fuente: Empresa Dicosavi

Realizado por: Quishpe Dany, 2022.

### 5.1.9.3. Interpretación del análisis vertical y horizontal

#### Activos

#### Análisis vertical



**Ilustración 4-5:** Activos, análisis vertical

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

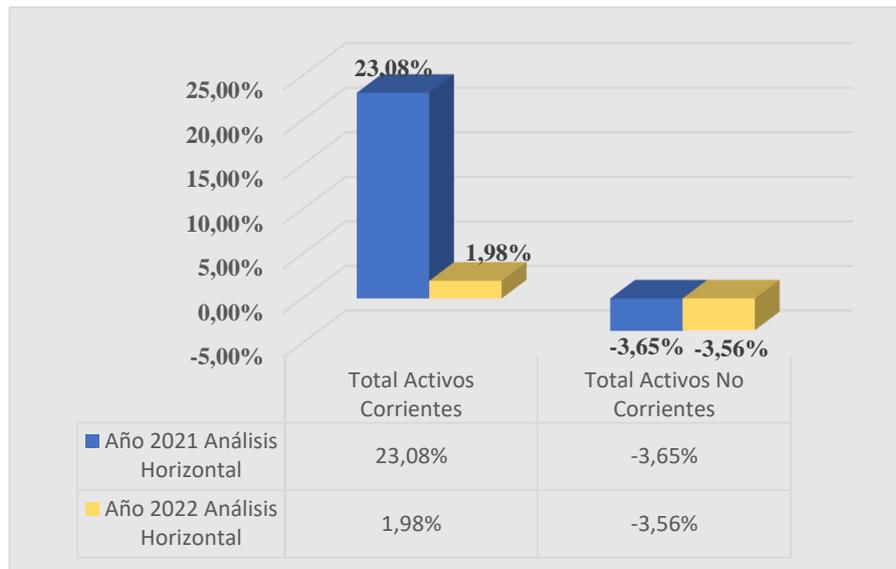
#### Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 22-5 para el análisis vertical se toma en consideración los estados financieros de la empresa Dicosavi correspondientes a los periodos 2020, 2021 y 2022. El total de activos corrientes representa el 62,94% en comparación al total activos que posee la organización en el año 2020, para el año 2021 aumento a 69,59% y para el año 2022 creció ligeramente a 70,74%.

En el activo no corriente en el año 2020 tiene un 37,06% para el año 2021 disminuye a 30,41% y para el año 2022 decrece ligeramente a 29,26%.

En conclusión, el análisis vertical muestra que el activo corriente ha crecido a pesar del auge de empresas en la ciudad de Riobamba, el activo no corriente muestra una disminución desde el año 2020 hasta el año 2022.

## Análisis horizontal



**Ilustración 5-5:** Activos, análisis horizontal  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

## Interpretación y análisis

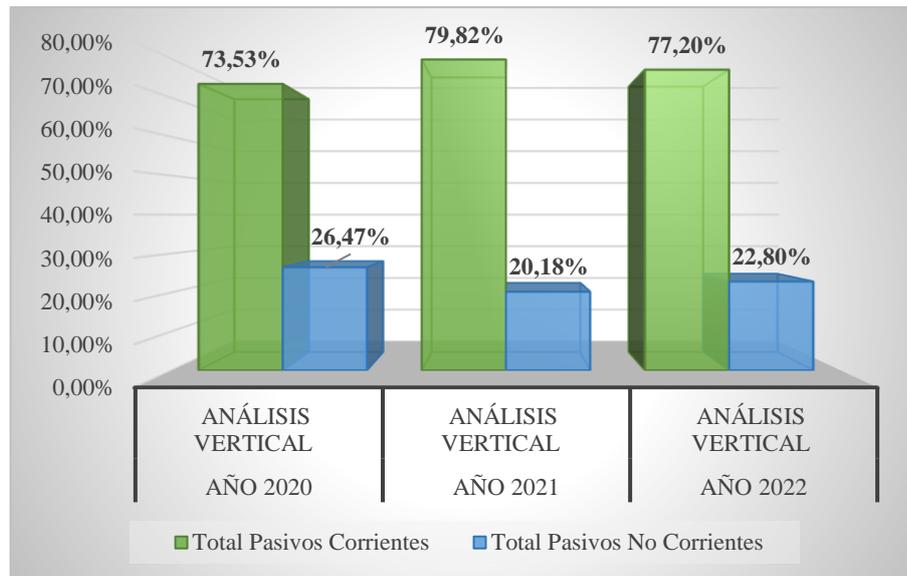
De acuerdo al gráfico 23-5 para el análisis horizontal se tomará los periodos 2020, 2021 y 2022. El activo corriente en el año 2021 tiene una variación anual de \$447.572,64 esto es un 23,08% del total activos, para el año 2022 la variación es de \$39.131,48 esto es un 1,98%.

Para el activo no corriente en el año 2021 tiene una variación de \$-30.891.82 esto es un - 3,65%, y en el año 2022 la variación es de \$-29.131,41 esto es un -3,56%

En conclusión, el activo corriente a pesar de haber disminuido para el año 2022 se mantuvo un crecimiento de 1,98% mientras que el activo no corriente del año 2021 al año 2022 la disminución fue mínima, de -3,65% a -3,56%.

## Pasivos

### Análisis vertical



**Ilustración 6-5:** Pasivos, análisis vertical

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

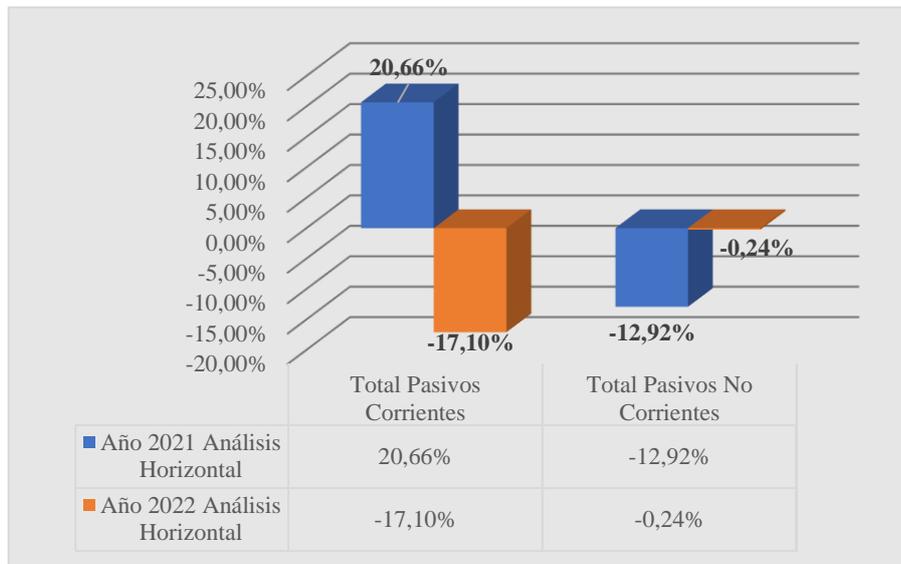
### Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 24-5: muestra el análisis vertical de los pasivos corrientes, en el año 2020 tiene un valor de \$1.008.386,37 esto es un 73,53% del total de los pasivos, para el año 2021 el valor asciende a \$1.271.032,35 esto es un 79,82%, y para el año 2022 el valor desciende a \$1.085.436,66 esto es un 77,20%.

El pasivo no corriente tiene un valor de \$362.943,51 esto es un 26,47% del total pasivos, para el año 2021 tiene un valor de \$321.408,88 esto es un 20,18% y para el año 2022 asciende a un valor de \$320.651,44 esto representa un 22,88%

Porque aumenta el pasivo c/p y disminuye el activo a c/p

## Análisis horizontal



**Ilustración 7-5:** Pasivos, análisis horizontal

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

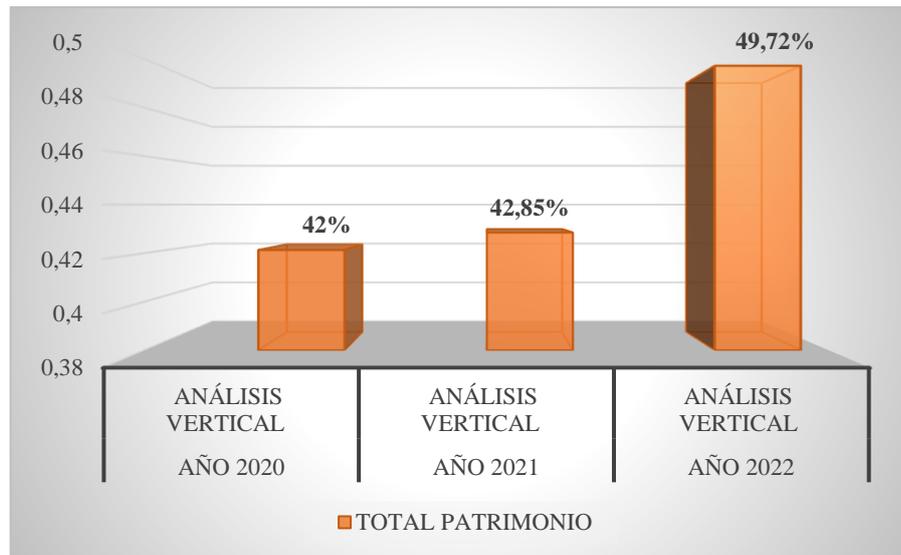
## Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 25-5: el análisis horizontal del pasivo corriente para el año 2021 muestra una variación anual de \$262.645,98 esto es un 20,66% y para el año 2022 tiene una variación de \$-185.595,69 esto es un -17,10% menor que el año 2021.

El pasivo no corriente para en el año 2021 muestra una variación anual de \$-41.534,63 esto es un -12,92% y para el año 2022 tiene una variación de \$-756,44 esto es -0,24% menor que el año 2021.

## Patrimonio

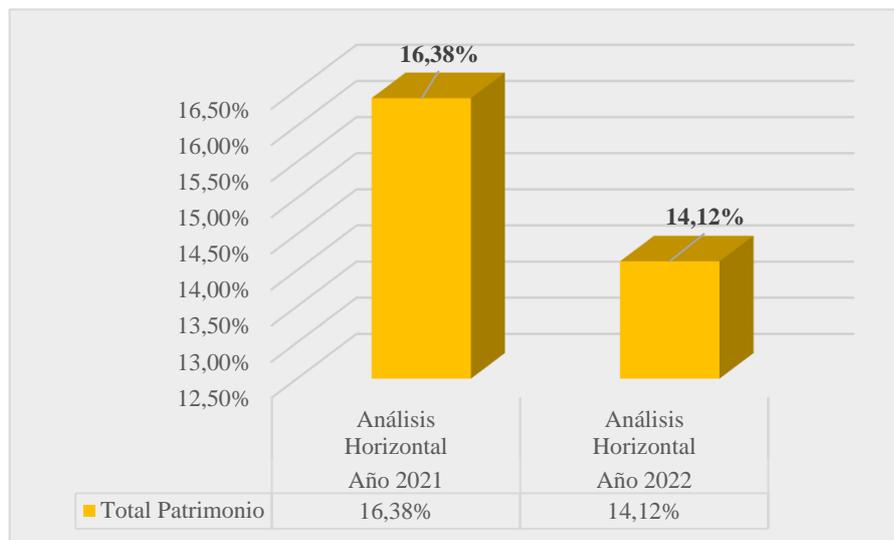
### Análisis vertical



**Ilustración 8-5:** Patrimonio, análisis vertical

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### Análisis horizontal



**Ilustración 9-5:** Patrimonio, análisis horizontal

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

## Interpretación y análisis

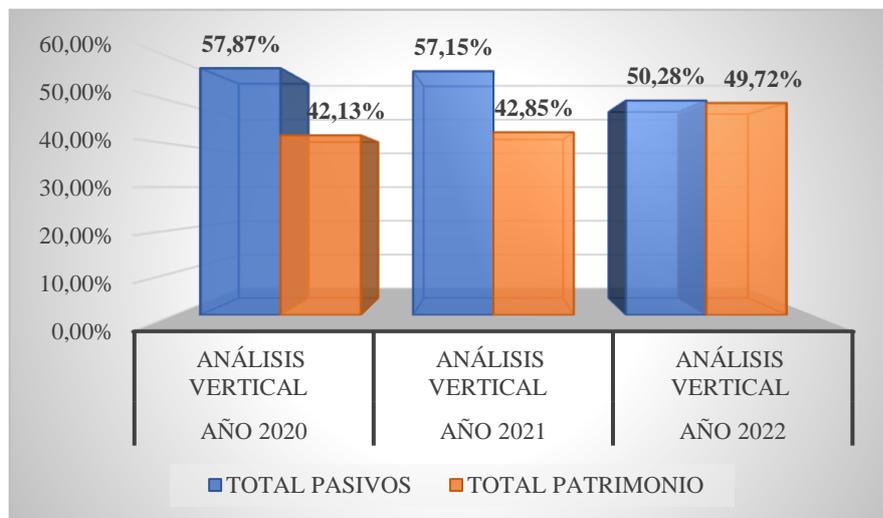
De acuerdo al gráfico 26-5 se puede observar que el análisis vertical del patrimonio en el año 2020 es de \$998.357,57 representado por un 42%, en el año 2021 tiene un valor de \$1.193.927,26 esto es un 42,85% y en el 2022 aumenta a un valor de \$1.390.280,26 esto representa un 49,72%.

Como se puede observar en el gráfico 27-5 en el análisis horizontal para el año 2021 aumento en \$195.569,69 esto es un 16,38% y para el año 2022 aumento en \$196.353,00 esto es un 14,12% es decir hay una disminución de 2,26% menos que el año anterior.

En conclusión, la empresa Dicosavi tiene financiado la mayor parte de su activo con recursos propios en el año 2022 esto representa un 49,72%. en el análisis vertical mientras que en el análisis horizontal se detectó una disminución de 2,26 para el año 2022.

## PASIVOS+PATRIMONIO

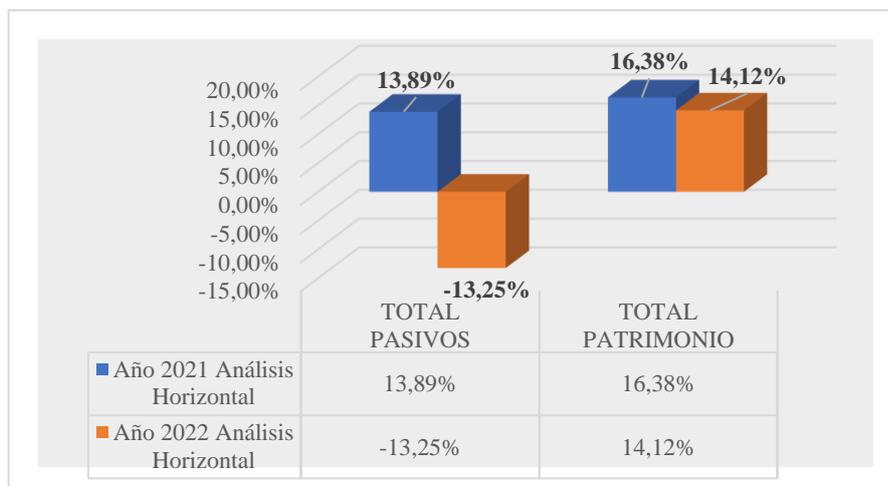
### Análisis vertical



**Ilustración 10-5:** Pasivos + Patrimonio análisis vertical

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### Análisis horizontal



**Ilustración 11-5:** Pasivos + Patrimonio, análisis horizontal

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

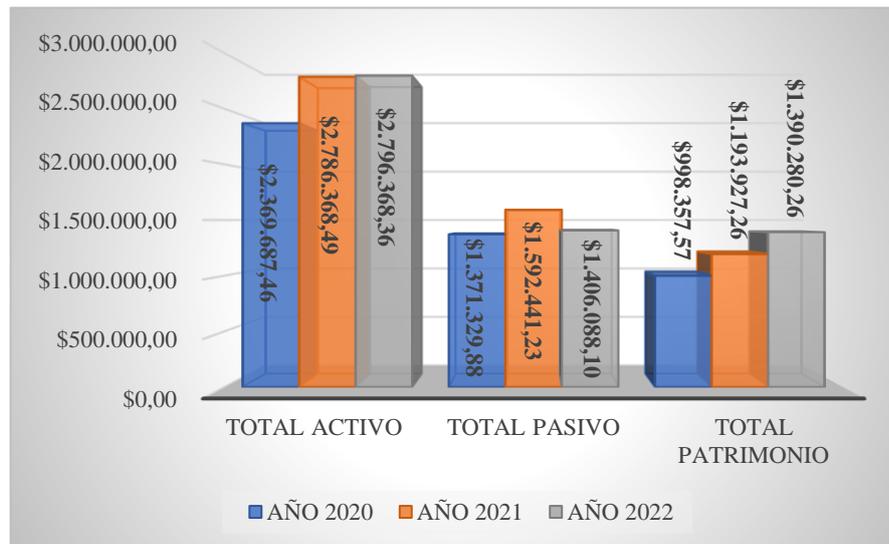
## Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 27-5 en el análisis vertical del pasivo muestra que la empresa en el 2020 ha sido financiada por recursos ajenos en un 57,87%, en el año 2021 disminuyó a un 57,15% y para el año 2022 otra vez se redujo a 50,28%. mientras que en el patrimonio en el año 2020 se incrementó a 42,13%, para el año 2021 subió a 42,85% y para el año 2022 aumento a 49,72%.

Como se muestra en el gráfico 28-5 el análisis horizontal del pasivo para el año 2021 revela que aumento la deuda con terceros en \$221.111,35 esto es un 13,87% y para el año 2022 disminuyó en \$-186.353,13 esto es un -13,25% menos. El patrimonio aumento para el año 2021 en 195.569,69 esto es un 16,38% y para el año 2022 disminuyó en \$196.353,00 esto es un 14,12%. En conclusión, la empresa Dicosavi en el año 2020 – 2022 la mayor parte de sus activos han sido financiados por recursos propios.

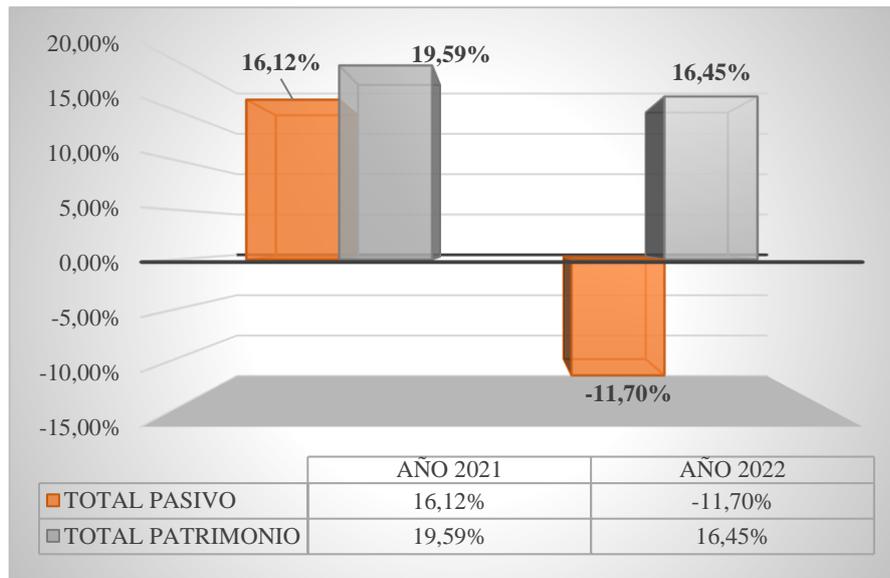
### 5.1.9.1. Estructura económica financiera

#### Análisis vertical



**Ilustración 12-5:** Estructura financiera análisis vertical  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

## Análisis horizontal



**Ilustración 13-5:** Estructura financiera análisis horizontal

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

## Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico 29-5 en el análisis vertical del año 2021 el activo total es de \$2.369.687,46 en el año 2021 es de \$2.786.368,49 y para el año 2022 se incrementó a \$2.796.368,36. Mientras que en el pasivo en el año 2021 empieza con un valor de \$1.371.329,88, para el año 2022 el incremento es de \$1.592.441,23 y para 2022 hay una reducción a \$1.406.088,10. El patrimonio en el año 2022 tiene un valor de \$99.8.357,57, en el año 2021 aumento a \$1.193.927,26 y finalmente en el año 2022 incremento a 1.390.280,26.

En el gráfico 30-5 se presenta el análisis horizontal del activo del año 2020 al 2021 donde hubo un incremento de 17,58% y para el año 2022 aumento 0,36%. En el pasivo de año 2020 al 2021 se incrementó en un 16,12% y para el año 2022 disminuyó en -11,70%. Finalmente, el patrimonio del año 2020 al 2021 se incrementó en un 19,59% y para el año 2022 disminuyó en un 16,45%.

### 5.1.10. Indicadores financieros

Tabla 22-5: Indicadores financieras

		2020	2021	2022
<b>Indicadores de Liquidez</b>				
<b>Liquidez corriente</b>	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	1,48	1,53	1,82
<b>Prueba acida</b>	$\frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$	0,70	0,60	0,64
<b>Capital de trabajo</b>	$\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	\$483.052,76	\$667.979,63	\$892.706,60
<b>Indicadores de Solvencia</b>				
<b>Endeudamiento del activo</b>	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$	57,87%	57,15%	50,28%
<b>Endeudamiento patrimonial</b>	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$	137,36%	133,38%	101,14%
<b>Endeudamiento del activo fijo</b>	$\frac{\text{patrimonio}}{\text{activo fijo neto tangible}}$	113,68%	140,90%	169,91%
<b>Apalancamiento financiero</b>	$\frac{\text{obligaciones financieras c/p}}{\text{ventas netas}}$	8,08%	7,91%	20,68%
<b>Indicadores de Gestión</b>				
<b>Rotación del activo fijo</b>	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo neto tangible}}$	31	26	74
<b>Rotación de Ventas</b>	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$	4	4	1
<b>Periodo medio de cobro</b>	$\frac{\text{cuentas y documentos por cobrar}}{\text{ventas} \times 365}$	1	1	1
<b>Periodo medio de pago</b>	$\frac{\text{cuentas y documentos por pagar}}{\text{compras} \times 365}$	32	32	86
<b>Impacto de gastos administrativos y ventas</b>	$\frac{\text{gastos admin. y ventas}}{\text{ventas}}$	6,82%	7,60%	7,25%
<b>Impacto de carga financiera</b>	$\frac{\text{gastos financieros}}{\text{ventas}}$	0,37%	0,34%	0,30%
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>				
<b>Margen bruto</b>	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$	9,15%	10,41%	12,67%
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas}}$	6,89%	7,71%	7,42%

<b>Rentabilidad neta de ventas</b>	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	1,21%	1,51%	3,15%
<b>Rendimiento del patrimonio (ROE)</b>	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	12,67%	15,06%	9,13%
<b>Rendimiento del activo total (ROA)</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activo total}}$	5,34%	6,45%	4,54%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.1.5. Indicadores de liquidez

La empresa Dicosavi en el año 2020 dispone de \$1,48 dólares por cada \$1,00 dólar que tiene de deuda a corto plazo, en el año 2021 dispone \$1,53 dólares y en el año 2022 tiene \$1,82 dólares. Es decir, la empresa maneja un índice de liquidez aceptable debido a la rápida rotación de inventario.

La prueba acida indica la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo excluyendo los inventarios esta relación debe ser de 1 a 1. En el 2020 la empresa tiene \$0,7 dólares por cada dólar para responder a sus obligaciones, en el año 2021 disminuyo a \$0,6 dólares y para el año 2022 aumento a \$0,64. En conclusión la empresa tiene problemas para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

El capital de trabajo es el recurso disponible que tiene la empresa de forma inmediata que requiere la empresa para poder operar en este caso en el año 2020 la empresa tiene un capital de trabajo de \$483.052,76, para el año 2021 el capital aumento a \$667.979,63 y para el año 2022 aumento a \$892.706,60.

#### 5.1.10.1. Indicadores de solvencia

La empresa Dicosavi presenta un endeudamiento en el activo de 58,87% en el año 2020 esto quiere decir que posee más activos para enfrentar obligaciones con terceros ya que el ratio de deuda es menor a 100%, para el año 2021 tiene un endeudamiento de 57,15% y en el año 2022 tiene 50,28%.

El endeudamiento patrimonial para el año 2020 indica que la empresa fue financiada por el patrimonio en un 137,36%, en el año 2021 disminuyo a 133,38% y para el año 2022 se redujo a 101,14% es decir que los propietarios son los que mayormente financian la deuda.

En endeudamiento del activo fijo para el año 2020 es de 113,36% para el año 2021 es de 140,90% y para el año 2022 es de 169,91% es decir en gran medida la deuda también fue financiada con los activos a largo plazo.

El apalancamiento financiero en el año 2020 es de 8,08% para el año 2021 es de 7,91% y para el año 2022 es de 20,68% en conclusión la formula muestra si es o no es viable el apalancamiento con instituciones financieras en este caso es bueno debido a que supera el 1.

#### *5.1.10.2. Indicadores de gestión*

La rotación del activo fijo en el año 2020 rota 31 veces en el año, en el 2021 ha rotado 26 veces y en año 2022 ha rotado 73 veces.

Los activos totales en el año 2020 han rotado cada 31 días, para el año 2021 cada 82 días y en el año 2022 roto cada 282 días.

El periodo medio de cobro en el año 2020 es diario, para el año 2021 es diario y en el año 2022 diario. Como se cobra en efectivo el dinero rota constantemente.

El periodo medio de pago en el año 2020 es cada 3, en el año 2021 es cada 32 días y en el año 2022 roto cada 86 días.

El impacto de los gastos administrativos y de ventas en el año 2020 en relación a las ventas es de 6,86%, para el año 2021 influyo en un 7,60% y en el año 2022 disminuyo a 7,25%.

El impacto de la carga financiera indica la incidencia sobre los ingresos de ventas en el año 2020 incidió en un 0,37% en el año 2021 se redujo a 0,34% y en el año 2022 decreció a 0,30%. Revelando que no incide en gran medida los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

#### *5.1.10.3. Indicadores de rentabilidad*

La rentabilidad neta del activo mide la capacidad de generar ganancias frente al activo, en el año 2020 genero un 5,34%, en el año 2021 se incrementó a 6,45% y en el año 2022 bajo a 4,54%.

El indicador muestra las ganancias antes de interés e impuestos. En el año 2020 hay una utilidad operativa de 6,89%, para el año 2021 el porcentaje aumento a 7,71% y en 2022 disminuyo a 7,42%.

El indicado de rentabilidad neta muestra la utilidad neta sobre las ventas. En el año 2020 la rentabilidad fue de 1,21% para el año 2021 aumento a 1,51% y para el año 2022 se incrementó a 3,15%.

El ROE indica el beneficio del inversionista, en el año 2020 hay un rendimiento de 12,67%, para el año 2021 aumento a 15,06% y para el año 2022 disminuyó a 9,13%.

El ROA indica la capacidad de generar utilidades con sus activos, en el 2020 hay un 5,43% que representa la utilidad neta del total de los activos, en el año 2021 sube a 6,45% y en el año 2022 se redujo a 4,54% es decir utilizó en el último año 4,54% para generar utilidades.

#### *5.1.10.4. Resultados generales de evaluación financiera*

En conclusión, general la empresa Dicosavi presenta los siguientes indicadores financieros; la liquidez corriente en los tres años creció significativamente gracias a la rápida rotación de inventario, un punto positivo es que el capital de trabajo ha ido aumentando con los años.

El indicador de solvencia muestra que la empresa financia sus deudas a través de recursos propios es decir mediante el patrimonio y el activo. También se recurrió a instituciones financieras por la baja tasa de interés. El indicador de gestión muestra la eficiencia de la empresa para producir a partir de los activos fijos en este caso rota en promedio cada 43 días, las cuentas por cobrar.

El indicador de gestión muestra la gestión del activo para producir más ventas, mientras más alto sea este es mejor en el año 2020 roto 31 veces en el año y en el año 2022 roto 74 veces, por otro lado, las cuentas por cobrar rota en el año 2020 46° veces y para el año 2022 roto 976 veces esto quiere decir que la empresa maneja solo efectivo al momento de cobrar y para los pagos se los realiza 32 veces el año 2020 y en el año 2022 se realizó 86 veces. La carga financiera muestra el impacto que tiene sobre las ventas mientras más bajo sea este indicador es mejor, en el año 2020 hay un 0,37% y disminuyó para el año 2022 a 0,30%.

El margen bruto muestra la rentabilidad por cada unidad vendida es decir en el año 2020 se ganó 0,09 centavos de dólar y para el año 2022 se obtuvo 0,12 centavos de dólar. En conclusión, la rentabilidad a crecido en estos tres años. Como se muestra en el ROE el en año 2020 se obtuvo 0,1267 centavos de dólar, en el año 2022 se redujo a 0,913 centavos. El ROA me muestra la rentabilidad sobre los activos mientras más alto mejor en el año 2022 se redujo a 4,54%.

### 5.1.11. Plan operativo anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	PERIODO	RESPONSABLE
<b>Incrementar las ventas</b>	Seguimiento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener precios competitivos en el mercado.</li> <li>Generar fidelización a los clientes.</li> <li>Estrategias de publicidad.</li> <li>Personalizar su experiencia de compra.</li> <li>Realizar promociones</li> </ul>	+ Incrementar las ventas en un 1,00%, con respecto al año anterior + Mantener el prestigio de la empresa.	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo – Economista.
<b>Gestionar el inventario</b>	Seguimiento y control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un seguimiento de inventario con precisión.</li> <li>Hacer un conteo físico de inventario periódicamente.</li> <li>Actualización del software de la empresa.</li> <li>Desarrollar un plan logístico.</li> <li>Llevar a cabo informes de gestión.</li> </ul>	+ Monitorear trimestralmente el inventario. + Mantener los productos en el lugar y momento adecuado	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo - Economista
<b>Reducir obligaciones con terceros</b>	Invertir el excedente de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir bien a los proveedores.</li> <li>Aprovechar los plazos de pago que ofrecen los proveedores.</li> <li>Negociar con tus proveedores.</li> <li>Identificar que se puede modificar.</li> </ul>	+ Cubrir la deuda con terceros en su totalidad	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo – Economista
<b>Mejorar el capital humano</b>	Capacitar al personal administrativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al talento humano dependiendo el área de trabajo.</li> <li>Contratar profesionales capacitados.</li> <li>Brindar incentivos al personal.</li> </ul>	+Mejorar la capacidad de respuesta frente a los problemas. + Reducir errores humanos al mínimo posible.	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo
<b>Obtener un ROA al menos 2% mayor al año 2022</b>	Estricto control de los gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar donde se está gastando más.</li> <li>Enfocar el esfuerzo y dinero en productos que más se venden.</li> <li>Disminuir los gastos de operación.</li> </ul>	+ Incrementar la rentabilidad de la empresa	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente Administrativo
<b>Obtener un ROE el menos 2% mayor al 2022</b>	Manejar eficientemente el costo de la deuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejar el apalancamiento con cuidado.</li> <li>Aumentar los márgenes de beneficio</li> </ul>	+ Mejorar la eficiencia de la gestión administrativa	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo-
<b>Implementar un modelo de gestión</b>	Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar el modelo administrativo.</li> <li>Utilizar el modelo financiero</li> <li>Aplicar el modelo propuesto.</li> </ul>	+Manejar eficiente y eficazmente los recursos económicos y financieros de la empresa.	Enero-2023 diciembre 2023	Gerente administrativo - economista

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### 5.1.12. Presupuesto del modelo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
<b>Incrementar las ventas</b>	Seguimiento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener precios competitivos en el mercado.</li> <li>Generar fidelización a los clientes.</li> <li>Estrategias de publicidad.</li> <li>Personalizar su experiencia de compra.</li> <li>Realizar promociones</li> </ul>	\$ 20.00
<b>Gestionar el inventario</b>	Seguimiento y control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un seguimiento de inventario con precisión.</li> <li>Hacer un conteo físico de inventario periódicamente.</li> <li>Actualización del software de la empresa.</li> <li>Desarrollar un plan logístico.</li> <li>Llevar a cabo informes de gestión.</li> </ul>	\$20.00
<b>Reducir obligaciones con terceros</b>	Invertir el excedente de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir bien a los proveedores.</li> <li>Aprovechar los plazos de pago que ofrecen los proveedores.</li> <li>Negociar con tus proveedores.</li> <li>Identificar que se puede modificar.</li> </ul>	\$20.00
<b>Mejorar el capital humano</b>	Capacitar al personal administrativo y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al talento humano dependiendo el área de trabajo.</li> <li>Contratar profesionales capacitados.</li> <li>Brindar incentivos al personal.</li> </ul>	\$20.00
<b>Obtener un ROA al menos 2% con respecto al año anterior</b>	Estricto control de los gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar donde se está gastando más.</li> <li>Enfocar el esfuerzo y dinero en productos que más se venden.</li> <li>Disminuir los gastos de operación.</li> </ul>	\$20.00
<b>Obtener un ROE el menos 2% con respecto al año anterior</b>	Manejar eficientemente el costo de la deuda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejar el apalancamiento con cuidado.</li> <li>Aumentar los márgenes de beneficio</li> </ul>	\$20.00
<b>Implementar un modelo de gestión</b>	Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar el modelo administrativo.</li> <li>Utilizar el modelo financiero</li> <li>Aplicar el modelo propuesto.</li> </ul>	\$20.00
<b>• TOTAL</b>			<b>140.00</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### 5.1.13. Proyecciones

#### 5.1.13.1. Proyección balance general 2022-2026

**Tabla 23-5:** Proyección balance general

<b>DICOSAVI</b>							
<b>BALANCE GENERAL</b>							
<b>AÑOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVOS</b>				\$0,02	\$0,02	\$0,01	\$0,02
<b>Activo Corriente</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$646.781,62	\$731.814,47	\$674.822,06	\$688.790,88	\$700.155,93	\$709.888,09	\$721.979,85
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	\$2.270,75	\$1.847,52	\$4.128,15	\$4.213,60	\$4.283,13	\$4.342,66	\$4.416,63
Otras cuentas por cobrar no relacionadas	\$20.523,69	\$6.060,23	\$13.494,27	\$13.773,60	\$14.000,87	\$14.195,48	\$14.437,27
Anticipos y cuentas por cobrar empleados		\$33,35					
Inventario	\$787.878,19	\$1.173.798,81	\$1.283.614,06	\$1.310.184,87	\$1.331.802,92	\$1.350.314,98	\$1.373.315,35
Activos por impuestos corrientes	\$33.984,88	\$25.153,60	\$2.084,71	\$2.127,86	\$2.162,97	\$2.193,04	\$2.230,39
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$1.491.439,13</b>	<b>\$1.939.011,98</b>	<b>\$1.978.143,26</b>	<b>\$2.019.090,83</b>	<b>\$2.052.405,82</b>	<b>\$2.080.934,27</b>	<b>\$2.116.379,51</b>
<b>Activos no Corrientes</b>							
Terreno	\$258.978,40	\$259.590,16	\$258.978,40	\$264.339,25	\$268.700,85	\$272.435,79	\$277.076,28
Edificio	\$696.579,37	\$698.224,84	\$696.579,37	\$710.998,56	\$722.730,04	\$732.775,99	\$745.257,60
Muebles y enseres	\$34.925,65	\$35.008,16	\$34.925,65	\$35.648,61	\$36.236,81	\$36.740,50	\$37.366,32
Maquinaria y equipo	\$96.249,50	\$96.476,86	\$96.249,50	\$98.241,86	\$99.862,86	\$101.250,95	\$102.975,59

Equipo de computación	\$57.993,64	\$61.586,99	\$61.441,85	\$62.713,70	\$63.748,47	\$64.634,58	\$65.735,52
Vehículo, equipos de transporte y equipo camionero	\$345.049,60	\$391.084,76	\$390.163,11	\$398.239,49	\$404.810,44	\$410.437,30	\$417.428,42
(-) Depreciación acumulada planta y equipo	\$-612.797,83	\$-694.615,25	\$-720.112,79	\$-735.019,12	\$-747.146,94	\$-757.532,28	\$-770.435,58
Activos intangibles	\$1.270,00	\$9.547,50	\$9.525,00	\$9.722,17	\$9.882,58	\$10.019,95	\$10.190,62
(-) Amortización acumulada de activos intangibles		\$-9.547,50	\$-9.525,00	\$-9.722,17	\$-9.882,58	\$-10.019,95	\$-10.190,62
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$878.248,33</b>	<b>\$847.356,51</b>	<b>\$818.225,10</b>	\$835.162,36	\$848.942,54	\$860.742,84	\$875.404,16
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$2.369.687,46</b>	<b>\$2.786.368,49</b>	<b>\$2.796.368,36</b>	\$2.854.253,19	\$2.901.348,36	\$2.941.677,10	\$2.991.783,67
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Cuentas y documentos por pagar	\$848.032,92	\$945.054,76	\$832.655,86	\$849.891,84	\$863.915,05	\$875.923,47	\$890.843,37
Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas	\$41.533,56	\$137.365,49	\$80.674,88	\$82.344,85	\$83.703,54	\$84.867,02	\$86.312,59
Otras obligaciones corrientes con admin tributaria	\$65.079,26	\$113.372,74	\$75.671,38	\$77.237,78	\$78.512,20	\$79.603,52	\$80.959,43
Pasivos corrientes por benef. empleados	\$53.740,63	\$74.828,49	\$95.629,30	\$97.608,83	\$99.219,37	\$100.598,52	\$102.312,05
Otros pasivos corrientes		\$410,87	\$805,23	\$821,90	\$835,46	\$847,07	\$861,50
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$1.008.386,37</b>	<b>\$1.271.032,35</b>	<b>\$1.085.436,66</b>	\$1.107.905,20	\$1.126.185,63	\$1.141.839,61	\$1.161.288,95
<b>Pasivos No Corrientes</b>							
Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas L/P	\$263.525,00	222.775,00	222.250,00	\$226.850,58	\$230.593,61	\$233.798,86	\$237.781,23
Crédito a mutuo L/P	\$69.850,00	70.015,00	69.850,00	\$71.295,90	\$72.472,28	\$73.479,64	\$74.731,25
Pasivos no corrientes por beneficio a empleados	\$29.568,51	28.618,88	28.551,44	\$29.142,45	\$29.623,30	\$30.035,06	\$30.546,66

<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	\$362.943,51	\$321.408,88	\$320.651,44	\$327.288,92	\$332.689,19	\$337.313,57	\$343.059,15
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$1.371.329,88</b>	<b>\$1.592.441,23</b>	<b>\$1.406.088,10</b>	\$1.435.194,12	\$1.458.874,83	\$1.479.153,19	\$1.504.348,10
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	\$141.836,82	\$142.171,87	141.836,82	\$144.772,84	\$147.161,59	\$149.207,14	\$151.748,63
Resultados acumulados	\$733.612,90	\$861.408,92	1.049.276,79	\$1.070.996,82	\$1.088.668,26	\$1.103.800,75	\$1.122.602,16
Resultados del ejercicio	\$-75.458,82	\$-91.723,34		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Resultado del ejercicio actual	\$198.366,67	\$282.069,81	199.166,66	\$203.289,41	\$206.643,68	\$209.516,03	\$213.084,79
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$998.357,57</b>	<b>\$1.193.927,26</b>	<b>\$1.390.280,26</b>	\$1.419.059,06	\$1.442.473,54	\$1.462.523,92	\$1.487.435,58
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$2.369.687,46</b>	<b>\$2.786.368,49</b>	<b>\$2.796.368,36</b>	\$2.854.253,19	\$2.901.348,36	\$2.941.677,10	\$2.991.783,67

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

5.1.13.2. *Proyección estado de resultados 2022-2026*

**Tabla 24-5:** Proyección estado de resultados

<b>DICOSAVI</b>							
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>							
<b>AÑOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas	\$10.717.126,18	\$12.113.421,66	\$4.054.268,19	\$4.138.191,54	\$4.206.471,70	\$4.264.941,66	\$4.337.573,62
(-) Devoluciones en ventas bienes y servicios	\$-231.733,32	\$-183.506,20	\$-29.564,07	\$-30.176,05	\$-30.673,95	\$-31.100,32	\$-31.629,96
Ingresos financieros y otros no operacionales	\$4.264,53	\$10.964,80	\$2.539,10	\$2.591,66	\$2.634,42	\$2.671,04	\$2.716,53
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$10.489.657,39</b>	<b>\$11.940.880,26</b>	<b>\$4.027.243,23</b>	<b>\$4.110.607,16</b>	<b>\$4.178.432,18</b>	<b>\$4.236.512,39</b>	<b>\$4.308.660,20</b>

Costos	\$9.529.745,83	\$10.698.317,24	\$3.517.187,17	\$3.589.992,94	\$3.649.227,83	\$3.699.952,09	\$3.762.962,28
Total Costos De Venta	\$9.529.745,83	\$10.698.317,24	\$3.517.187,17	\$3.589.992,94	\$3.649.227,83	\$3.699.952,09	\$3.762.962,28
Utilidad bruta en ventas	\$959.911,55	\$1.242.563,03	\$510.056,05	\$520.614,21	\$529.204,34	\$536.560,29	\$545.697,91
Gastos de ventas	\$705.305,56	\$694.902,39	\$206.611,99	\$210.888,86	\$214.368,52	\$217.348,25	\$221.049,69
Gastos administrativos (INCLUIDO PRESUPUESTO DEL MODELO)	\$10.423,11	\$212.726,19	\$85.324,19	\$87.090,40	\$88.527,39	\$89.757,92	\$91.286,50
Gastos financieros	\$39.092,92	\$40.070,46	\$12.218,31	\$12.471,23	\$12.677,00	\$12.853,21	\$13.072,10
Gastos no deducibles	\$6.723,30	\$12.794,18	\$6.734,90	\$6.874,31	\$6.987,74	\$7.084,87	\$7.205,52
<b>Total Gastos</b>	<b>\$761.544,88</b>	<b>\$960.493,22</b>	<b>\$310.889,40</b>	<b>\$317.324,81</b>	<b>\$322.560,67</b>	<b>\$327.044,26</b>	<b>\$332.613,83</b>
Utilidad operacional (AII)	\$198.366,67	\$282.069,81	\$199.166,66	\$203.289,41	\$206.643,69	\$209.516,03	\$213.084,09
(-) Participación a trabajadores	\$29.755,00	\$42.310,47	\$29.875,00	\$30.493,41	\$30.996,55	\$31.427,40	\$31.962,61
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$168.611,67	\$239.759,34	\$169.291,66	\$172.796,00	\$175.647,13	\$178.088,63	\$181.121,48
(-) Impuesto a la Renta Causado	\$42.152,92	\$59.939,83	\$42.322,92	\$43.199,00	\$43.911,78	\$44.522,16	\$45.280,37
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$126.458,75</b>	<b>\$179.819,50</b>	<b>\$126.968,75</b>	<b>\$129.597,00</b>	<b>\$131.735,35</b>	<b>\$133.566,47</b>	<b>\$135.841,11</b>

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

#### 5.1.14. Proyección de las razones financieras, período 2022-2026

Tabla 25-5: Proyección de las razones financieras

DICOSAVI							
PROYECCIÓN DE RAZONES FINANCIERAS							
AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>liquidez</b>							

Liquidez	1,48	1,53	1,82	1,86	1,89	1,92	1,95
prueba acida	0,70	0,60	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68
capital de trabajo	\$483.052,76	\$667.979,63	\$892.706,60	\$911.185,63	\$926.220,19	\$939.094,65	\$955.090,56
<b>solvencia</b>							
endeudamiento del activo	0,58	0,57	0,50	0,49	0,48	0,48	0,47
endeudamiento patrimonial	1,37	1,33	1,01	0,99	0,97	0,96	0,94
endeudamiento del activo fijo	1,14	1,41	1,70	1,66	1,64	1,61	1,59
apalancamiento financiero	0,08	0,08	0,21	0,20	0,20	0,20	0,19
<b>Indicadores de gestión</b>							
Rotación de activo fijo	11,96	14,09	4,92	5,02	5,11	5,18	5,27
Rotación de ventas	4,43	4,29	1,44	1,47	1,49	1,52	1,54
Periodo medio de cobro	0,79	0,06	0,37	0,38	0,39	0,39	0,40
Periodo medio de pago	32,48	32,24	86,41	88,20	89,65	90,90	92,45
impacto de gastos administrativos y de ventas	6,82%	7,60%	7,25%	7,40%	7,52%	7,63%	7,76%
Impacto de la carga financiera	0,37%	0,34%	0,30%	0,31%	0,31%	0,32%	0,32%
<b>Indicadores de rentabilidad</b>							
Margen bruto	9,15%	10,41%	12,67%	12,93%	13,14%	13,32%	13,55%
Margen operacional	6,89%	7,71%	7,42%	7,57%	7,69%	7,80%	7,93%
Rentabilidad neta de ventas	1,21%	1,51%	3,15%	3,22%	3,27%	3,32%	3,37%
Rendimiento del patrimonio (ROE)	12,67%	15,06%	9,13%	10,96%	13,15%	15,78%	18,94%
Rendimiento del activo total (ROA)	5,34%	6,45%	4,54%	5,45%	6,54%	7,85%	9,42%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

### 5.1.15. Políticas financieras

Las políticas y estrategias financieras se desarrollarán entorno a las proyecciones del periodo 2023-2026. Del balance general y del estado de resultado.

#### 5.1.15.1. Política financiera N° 1

**Tabla 26-5:** Tabla de proyección de total ingresos

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
T. ingresos	\$10.489.657	\$11.940.880,	\$4.027.243,2	\$4.110.607,16	\$4.178.432,18	\$4.236.512,39	\$4.308.660,2

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Seguimiento de las ventas a través de planes estratégicos como mantener precios competitivos en el mercado, generar fidelización de clientes, publicidad, personalizar la experiencia de compra y realizar promociones considerando todos estos factores para el año 2023 se incrementará en \$4.110.607,16 para el año 2024 \$4.178.432,18 para el año 2025 \$ 4.236.512.39 y para el año 2026 \$4.308.660,20.

#### 5.1.15.2. Política financiera N° 2

**Tabla 27-5:** Tabla de proyección del capital de trabajo

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital de T.	\$483.052,76	\$667.979,63	\$892.706,60	\$911.185,63	\$926.220,19	\$939.094,65	\$955.090,56

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Desarrollar un plan de capital de trabajo donde se planifique el pago a los proveedores, control en la adquisición de financiamiento, activos y pasivos corrientes. Con la finalidad de gestionar y ser más eficiente.

#### 5.1.15.3. Política financiera N° 3

**Tabla 28-5:** Proyección de cuenta por pagar.

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
C y D por P.	\$848.032,92	\$945.054,76	\$832.655,86	\$849.891,84	\$863.915,05	\$875.923,47	\$890.843,37

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Para esto se establece invertir el excedente de efectivo, elegir bien a los proveedores y aprovechar bien los plazos de pago que ofrecen ya con estos factores las proyecciones para el año 2023 es

\$849.891,84 para el año 2024 \$863.915,05 para el año 2025 \$875.923,47 y para el año 2026 \$890.843,37.

#### 5.1.15.4. Política financiera N° 4

**Tabla 29-5:** Proyección del rendimiento del activo total (ROA)

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROA	5,34%	6,45%	4,54%	5,45%	6,54%	7,85%	9,42%

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Establecer un estricto control sobre las ventas para aumenta el porcentaje de crecimiento. Para esto hay que tomar en cuenta factores interno y externos detallados en el FODA con esto para el año 2023 hay un crecimiento de 5,45%, en el año 2024 un 6,54%, en el año 2025 un 7,85% y en 2026 un 9,42%.

#### 5.1.15.5. Política financiera N°5

**Tabla 30-5:** Proyección del rendimiento del patrimonio (ROE)

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROE	12,67%	15,06%	9,13%	10,96%	13,15%	15,78%	18,94%

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Establecer una buena gestión administrativa entorno a los gastos, ventas, recursos económicos, humano y tecnológicos con estos factores para el año 2023 el ROE aumentara en el año 2023 a 10,96%, en el 2024 a 13,15%, en el 2025 a 15,78% y en el 2026 a 18,94%.

#### 5.1.15.6. Política financiera N° 6

**Tabla 31-5:** Proyección de gastos

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
G. ventas	\$705.305,56	\$694.902,39	\$206.611,99	\$210.888,86	\$214.368,52	\$217.348,25	\$221.049,69

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.

Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Se propone un control exhaustivo de los gastos de ventas, administrativos, y financiero cada año, mejorar la gestión de compras. En el año 2023 los gastos ascendieron a \$317.324,81 en el 2024 a \$322.560,67 en 2025 a \$327.044,26 y en 2026 a \$332.613,83.

**Tabla 32-5:** Proyección de gastos

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
G. adm.	\$10.423,11	\$212.726,19	\$85.324,19	\$87.090,40	\$88.527,39	\$89.757,92	\$91.286,50

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

Administrar y controlar los presupuestos de administración para lograr bajar los costos en proporción al crecimiento de la empresa.

### 5.1.16. Seguimiento y control

**Tabla 33-5:** Seguimiento y control

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	SEMAFORIZACIÓN		
			Aceptable	Con riesgo	Crítico
Incrementar las ventas	Seguimiento de las ventas	+ Incrementar las ventas en un 2,00%, con respecto al año anterior. + Mantener el prestigio de la empresa.	>2,00%	=2,00%	<2,00%
Gestionar el inventario	Seguimiento y control de inventarios	+ Monitoreo del inventario. + Mantener los productos en el lugar y momento adecuado.	>365	=365	<365
Reducir obligaciones con terceros	Invertir el excedente de efectivo	+ Cubrir la deuda con terceros en su totalidad	<40%	=50	>60%
Gastos	Generar valor y reducir gastos innecesarios	+Reducir los gastos	<2,03%	=2,03%	>2,03%
Obtener un ROA al menos 2% al año anterior	Estricto control de los gastos	+ Incrementar la rentabilidad de la empresa	>14,71%	=14,71%	<14,71%
Obtener un ROE del 2% al año anterior	Manejar eficientemente el costo de la deuda	+ Mejorar la eficiencia de la gestión administrativa	7,31>%	=7,31%	<7,31%
Implementar un modelo de gestión	Seguimiento y control del modelo de gestión administrativo y financiero	+Manejar eficiente y eficazmente los recurso económicos y financieros de la empresa.	1 año	1 año	<1 año

Fuente: Empresa Dicosavi, 2022.  
Realizado por: Quishpe, Dany, 2022.

El seguimiento y control mediante semáforos es únicamente para el año 2023 se sugiere hacer un control semestralmente con el fin de controlar y verificar el cumplimiento de las metas propuestas

### Interpretación

Para las proyecciones se utilizó la inflación anual promedio tomada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el Ministerio de Economía y Finanzas. En el balance general en el periodo 2021 el activo corriente creció en un 23,08% en comparación al año anterior y para el año 2022

disminuyo a 1,98%, para 2023 hay un 2,07%, para 2024 un 1,65%, para el año 2025 un 1,39% y para 2026 un 1,70%. En el activo no corriente presenta una proyección creciente en el año 2023 es de 2,03%, para 2024 es de 2,03%, para 2025 es de 1,62% y para 2026 es de 1,67% que es \$875.404,16 dólares.

En el pasivo corriente es estimo la proyección en base a la inflación y tendrá el mismo crecimiento en proporción a los activos. En el año 2023 el pasivo corriente ascendió a \$1.107.905,20, en 2024 a \$1.126.185,63, en 2025 a \$1.141.839,61 y en 2026 a 1.161.288,95. En el pasivo no corriente el crecimiento se estimó en el mismo porcentaje en el año 2023 es de \$327.288,92 en 2024 es de \$332.689,19 en 2025 es de \$337.313,57 y para 2026 es de \$343.059,15.

## **5.2. Resultados generales del marco propositivo**

En el capítulo V se propuso un modelo de gestión administrativo y financiero. Por una parte, en el modelo administrativo se propuso un análisis del macroentorno, microentorno e interno donde se encontró que la política, la economía, factores socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos juega un papel importante porque tienen un impacto alto sobre el cliente ya que por diversidad de ideologías muchas veces perjudican a la empresa que está creciendo. En un mundo globalizado la tecnología debe ir a la par de Dicosavi creando un entorno competitivo en el mercado. En el análisis del microentorno se destacó que el nivel de impacto en la organización es alto y medio por un lado hay diversidad de proveedores en el mercado, la tecnología se puede actualizar tanto en software y hardware y los clientes son la razón de ser de la empresa ya que en el mercado Riobambeño Dicosavi vende a personal naturales y jurídicas. En el análisis interno de la organización, falta capacitación a los empleados, la comunicación muchas veces es pernicioso provocando conflictos y malos entendidos, provocando un ambiente laboral negativo.

En la matriz de evaluación MEFE muestra una puntuación de 2,53 esto es bueno porque enfrenta sus amenazas con estrategias, políticas, herramientas e instrumentos aprovechando bien sus oportunidades. En la matriz MEFI la empresa tiene una puntuación de 3,00 es decir internamente tiene más fortalezas que debilidades.

Para el diseño de modelo de gestión financiera se realizó el análisis vertical y horizontal del balance general y del estado de resultados, también se realizó las razones financieras para proceder a elaborar las políticas.

Después del diagnóstico situacional se propuso la misión, visión, principios, valores, organigrama, definición de funciones, detallando las funciones y procesos de actividades dentro de la empresa y análisis de las ratios financiero para saber la situación económica y financiera de

la empresa. con el fin de desarrollarse y crecer en el tiempo. Al final se diseñó un POA como respuesta al análisis interno y externo con la finalidad de optimizar recursos económicos y financieros.

Finalmente se estableció el modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa Dicosavi en base a los resultados obtenidos seguido de la proyección del balance, estado de resultados y razones financieras para saber la situación económica y financiera en el futuro con el fin de establecer políticas y estrategias para enfrentar amenazas.

## CONCLUSIONES

- Finalizada la investigación y analizado los datos cuantitativos y cualitativos cumpliendo la propuesta del diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero se sustentó en libros, revistas científicas, artículos de distintos autores citadas bajo normas APA permitiendo el desarrollo y canalización de la información del trabajo investigativo.
- Al aplicar la metodología propuesta se determinó las debilidades de la empresa por eso se propuso el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero entorno al análisis situacional de la empresa mediante un análisis FODA. Así también se proporcionó una estructura financiera donde se evaluó el balance general, estado de resultados y ratios financieros.
- Se propuso la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero donde se abarco el rediseño de la misión, visión, valores, principios, procesos, funciones, proyecciones y políticas para mejorar la eficiencia y eficacia. En la segunda fase se evaluó la situación financiera donde se identificó que la empresa crece de forma conservadora como indica el ROE y ROA.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda mantener el modelo de gestión financiero y administrativo actualizado en la empresa Dicosavi de acuerdo a las políticas, proceso y funciones que se vayan implementando.
- Se recomienda a la empresa llevar un inventario trimestralmente para reducir riesgos. Se sugiere actualización del software y en hardware en los distintos departamentos. Hacer una evaluación de las políticas y estrategias planteadas en el modelo administrativo para evidenciar el impacto en la empresa a corto y largo plazo.
- Por último, se recomienda socializar el modelo de gestión administrativo y financiero con el fin de poner a consideración las actividades y propuesta diseñadas para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- A, A., & Briones, M. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. Dialnet. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 947–964. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Agudelo, A., Muñoz, C., & Valenzuela, C. (2020). *Gestión por procesos: base para el Sistema de Aseguramiento de Gestión por procesos: base para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Unisalle*. Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/ruls.vol1.iss86.6>
- Aldas, A. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa skandinav s.a., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8949/1/82T00875.pdf>
- Alexandres, D., & Moncayo, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión administrativa, financiera y comercial para la empresa Multifер distribuciones*. Recuperado de: <https://bitstream/37000/2045/3/T-UIDE-1176.pdf>
- Alvarado, Y., & Chirinos, J. (2021). *La planificación estratégica en el sistema de medición de gestión en la industria petrolera venezolana*. Venezuela: La Frenix.
- Arévalo, A. (2014). *Modelo De Gestión Administrativo Financiero Para Pjm Corporación Cía. Ltda. de La ciudad de Esmeraldas*. Recuperado de: <https://bitstream/123456789/314/1/ANDRADE%20AREVALO%20ANDREA.pdf>
- ASFI. (2019). *Glosario de términos económico financieros*. Recuperado por: [www.asfi.gob.bo](http://www.asfi.gob.bo)
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). *Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica*. Toronto: Mc Writer.
- Business, S. (2021). *Microentorno de una empresa: definición y factores*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/>
- Calva, H. C. G., García, J. V., & Herrera, R. A. (2017). *Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016*. Quito: Mariscal.
- Calvo, L. (2022). *¿Cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa?*. Recuperado de: <https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- Cárdenas, E. (2021a). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de transporte pesado Jiménez & Cárdenas Transmollocanas S.A en la ciudad la joya de los sachas, provincia de Orellana, periodo 2019 – 2022*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14901/1/22T0628.pdf>

- Cárdenas, E. (2021b). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de Transporte Pesado Jiménez & Cárdenas Transmollocanas S.A En La Ciudad La Joya De Los Sachas, Provincia De Orellana, Periodo 2019 – 2022*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/14901/1/22T0628.pdf>
- Carlos, L., Juan, E., Cecilia, N., & Moreno, V. (2020). *Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios*. Recuperado de: <https://cosasdebes:saberdialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo>
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). *Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados*. Recuperado de: <https://.php/es/article/view/720/pdf>
- Chang, M., Cisneros, M., García, N., Gómez, D., & Quiroga, L. (2019). *Diseño del proceso productivo de champú en barra artesanal*. Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4282/PYT\\_Informe\\_Final\\_Proyecto\\_Champu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4282/PYT_Informe_Final_Proyecto_Champu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Lima: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651723328&Signature=UPp2Fdk5okYAbBHeXRAV41G6RAjN8xzJC6Jy92xn7Hu2nTS9AqjBrW9DOXrgAUyViNIz4~1~dyr4-4OqmWkaeukd2Ak1FOyaPScPe5AQ~pk~OR4jdFgcTmLWzZbgswY94Z32Svve8WdehGJ2az0cB0aZ0HILr3jXg4Qz1W5ER-Drj9wQPZxKU0orO9nuyCliXgcgVWSfRpsaBwYfgzG1XhOhtJILuzeHa4sU-IU7z3E0cKYhsJH7zF7bAAhy7kZrLYuncpdvmm~rgfbM~ThVeirb4YGX5yJIqaiQPgsIGAk~nXapFm-utndBdhFv7MUGTgRRq6rR5I8H0h6pjVZvQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651723328&Signature=UPp2Fdk5okYAbBHeXRAV41G6RAjN8xzJC6Jy92xn7Hu2nTS9AqjBrW9DOXrgAUyViNIz4~1~dyr4-4OqmWkaeukd2Ak1FOyaPScPe5AQ~pk~OR4jdFgcTmLWzZbgswY94Z32Svve8WdehGJ2az0cB0aZ0HILr3jXg4Qz1W5ER-Drj9wQPZxKU0orO9nuyCliXgcgVWSfRpsaBwYfgzG1XhOhtJILuzeHa4sU-IU7z3E0cKYhsJH7zF7bAAhy7kZrLYuncpdvmm~rgfbM~ThVeirb4YGX5yJIqaiQPgsIGAk~nXapFm-utndBdhFv7MUGTgRRq6rR5I8H0h6pjVZvQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Recuperado de: [https://books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=C%C3%B3rdoba,+M.+\(2012\).+Gesti%C3%B3n+Financiera.+Bogot%C3%A1:+ECOEdiciones.&ots=ir5qUBIkYb&sig=VVJK0Ov4ER1jyehRz7KwIwgVCqU#v=onepage&q&f=false](https://books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=C%C3%B3rdoba,+M.+(2012).+Gesti%C3%B3n+Financiera.+Bogot%C3%A1:+ECOEdiciones.&ots=ir5qUBIkYb&sig=VVJK0Ov4ER1jyehRz7KwIwgVCqU#v=onepage&q&f=false)
- Eliana, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. (Tesis de Pregrado, Universidad Continental). Recuperado de: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)

- Espinosa, G., & Xiomara, J. (2019). *Diagrama de flujo y su Relación con la vida cotidiana*. Recuperado de: [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389\\_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf)
- Fátima Álvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Recuperado de: <http://www.areandina.edu.co>
- Fernando, Z., María, S., & Sara, C. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Retos*, 11(22), 235–249. Recuperado de: <https://doi.org/10.17163/RET.N22.2021.03>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Galarza, M., Cruz, I., Castro, E., & Marcial, C. (2020). *La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por Covid-19*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>
- Gavilánez, M., María, E., & Mariela, P. (2018). *Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador*. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oe/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- González, A. (2018a). *Organigrama estructural*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- González, A. (2018b, January 11). *Organigrama funcional*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-funcional.html>
- Grau, J. E. (2016). *Módulo 2: Matriz DAFO*. Recuperado de: [https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/PLAES%20%20-%20%20MATRIZ%20DAFO%20-%202016.pdf](https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/PLAES%20%20-%20MATRIZ%20DAFO%20-%202016.pdf)
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). *Planificación estratégica situacional: un proceso metódico-práctico*. Lima: Oveja Negra.
- Héctor, F., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Recuperado de: <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- INEC. (2022). *Inflación llega a 4,23% en junio por precios de alimentos y transporte*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/aumento-precios-alimentos-inflacion-junio/>
- IONOS. (2020). *Análisis PESTEL, el análisis del macroentorno*. Recuperado de: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>

- Jácome, I., Tinajero, M., & Suárez, I. (2018). La nueva administración del siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 3(7), 612. Recuperado de: <https://doi.org/10.23857/PC.V3I7.576>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183>
- Mackay, R., León, B., & Bedor, D. (2020). *El contexto de la economía mundial ante el Covid 19 y sus posibles efectos*. *Dialnet*, 5, 67–83. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554408>
- Mantilla, M., & Vargas, G. (2020). *Importancia de la planeación financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las pymes*. Recuperado de: <https://documentos.unilibre.edu.co/handle/10901/18492?show=full>
- Medina, D., Nogueira, D., Medina, A., Medina, Y., & el Assafiri, Y. (2018). *Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante el observatorio*. *Redalyc.Org*, 3, 283–290. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458817007>
- Miranda, Y. (2018). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa miky decoraciones, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/9075/1/22T0465.pdf>
- Ochoa, B., & Gómez, M. (2020). *Contabilidad Financiera Intermedia I con aplicación de Normas de Información Financiera*. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/libro%20de%20contabilidad%201-FINAL.pdf>
- Panduro, X. (2018). *Gestión administrativa en la competitividad empresarial de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de ropa femenina en el centro comercial el huequito, distrito de Callería – Pucallpa, año 2018*. (Tesis de Pregrado, Universidad Privada de Pucallpa). Recuperado de: <http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/129/1/TESIS%20%20XIOMY%20PANDURO%20LOPEZ.pdf>
- Peña, B. (2021). *Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723–740. Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/RVGLUZ.27.95.18>
- Peña, C. R. (2011). *La misión en la empresa*. Recuperado de: [www.tesisexarxa.net](http://www.tesisexarxa.net)
- Pérez, J. (2018). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de transporte pesado Jiménez & Cárdenas Transmollocanas S.A en la ciudad la joya de los sachas, provincia de orellana, periodo 2019 – 2022*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/14901/1/22T0628.pdf>

- Pilaguano, J., Arellano, M., & Vallejo, D. (2021). *Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid*. 630–647. Recuperado de: [https://redib.org/Record/oai\\_articulo3358296-an%C3%A1lisis-del-modelo-de-gesti%C3%B3n-financiera-como-herramienta-para-una-adecuada-toma-de-decisiones-en-las-empresas-privadas-post-covid](https://redib.org/Record/oai_articulo3358296-an%C3%A1lisis-del-modelo-de-gesti%C3%B3n-financiera-como-herramienta-para-una-adecuada-toma-de-decisiones-en-las-empresas-privadas-post-covid)
- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Psicología*, 12. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 56–82. Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/JAVERIANA.CC18-46.UMDI>
- Primicias. (2020). *676 compañías se cancelaron, disolvieron o liquidaron hasta junio*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/companias-cierre-disolucion-liquidacion-junio-2020/>
- Question, P. (2022). *Cómo hacer una encuesta en 10 pasos*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/como-crear-una-encuesta.html>
- Quintana, P. (2020a). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283. Recuperado de: <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V4I16.99>
- Quintana, P. (2020b). *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283. Recuperado de: <https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V4I16.99>
- Reyes, A. (2012). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Román, J. (2017). *Estados financieros básicos 2017*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=scomDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=clasificacion+de+los+estados+financieros&ots=\\_RzrNVzg7u&sig=TtvVa9eLebBVKeQABm8MRAATsT4#v=onepage&q=clasificacion%20de%20los%20estados%20financieros&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=scomDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=clasificacion+de+los+estados+financieros&ots=_RzrNVzg7u&sig=TtvVa9eLebBVKeQABm8MRAATsT4#v=onepage&q=clasificacion%20de%20los%20estados%20financieros&f=false)
- Samaniego, H. (2019). *Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistema*. *Revista Internacional de Administración*, 134–154. Recuperado de: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.6.6>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, H. (2019). *Finanzas para no financieros*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 669–671. Recuperado de: <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V24I2.31514>

- Superintendencia de Compañías, V. Y. S. (2022). *Tabla de indicadores*. Recuperado de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Tarancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. Quito: Garcimex.
- Walter, D. (2020). *Macro ergonomía: Modelo sistémico organizacional*. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 2(3), 88–98. Recuperado de: <https://doi.org/10.29393/EID2-7MMWA10007>
- Zambrano, F., Berzosa, J., Romero, W., & Mora, N. (2020). *Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado*. Recuperado de: <https://10.33386/593dp.2020.6-1.394>
- Zambrano, M., Muñoz Hernández, Brito, A., & Caro, F. (2020). Gestión financiera en planes de ordenamiento territorial como herramienta de desarrollo urbano. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 31–38. Recuperado de: <https://doi.org/10.22463/24221783.2577>



## ANEXOS

### ANEXO A: RUC

#### Consulta de RUC

RUC 1800825000001 Razón social SANTILLAN VILLACIS NESTOR VICENTE

Estado contribuyente en el RUC **ACTIVO** Nombre comercial

Actividad económica principal VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	ESPECIAL	SI

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
07/04/1984	21/12/2020		

Agente de retención SI

#### Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	DICOSAVI	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / VELOZ / GUAYAQUIL 21-24 Y CINCO DE JUNIO	ABIERTO

#### Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	DICOSAVI	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / MALDONADO / JUNIN Y 5 DE JUNIO	ABIERTO

**ANEXO B: ENTREVISTA A GERENTE ADMINISTRATIVO**

**Entrevista al gerente general de Dicosavi**

**Nombre:**

**Fecha:**

**Lugar:**

1. **¿La empresa Dicosavi tiene definido su misión, visión y valores?**
  
2. **¿La empresa tiene una adecuada estructura orgánica que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**
  
3. **¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa en el ámbito administrativo y financiero?**
  
4. **¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?**
  
5. **¿La empresa Dicosavi cuenta con un manual de funciones?**
  
6. **¿Cuáles son las políticas de cobro que actualmente se aplica en la empresa?**
  
7. **¿Qué información considera para tomar decisiones de financiamiento?**
  
8. **¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa?**

**9. ¿De acuerdo a las ventas efectuadas, cree usted que se está obtenido una rentabilidad aceptable?**

**10. ¿Cuenta la empresa con un capital de trabajo suficiente y liquidez oportuna para atender sus compromisos?**

**11. ¿Cuenta la empresa con una herramienta o instrumentó financiero para la toma de decisiones empresariales?**

**12. ¿Cuáles cree usted que son los factores de amenaza de la empresa?**

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

## ANEXO C: ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### Encuestas al personal administrativo y financiero

Marque con una x dentro de la tabla

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

**2. ¿Dicosavi cuenta con una adecuada estructura organizacional que facilite la delegación de funciones y la consecución de objetivos?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

**3. ¿La tecnología debe ser actualizada en el área administrativa y operativa para mejorar los procesos de control y gestión?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

**4. ¿Tiene Dicosavi definido el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) a nivel general y en cada una de las áreas de la organización**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

5. ¿La compañía posee un manual de procedimientos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

6. ¿Existe en Dicosavi un modelo de gestión administrativo financiero que permita optimizar los recursos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Talvez		
Total		

7. ¿Para la toma de decisiones la empresa se basa en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

8. ¿Escoja dos opciones que usted considere importante para poder incrementar los ingresos en la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar precios		
Mayor publicidad		
Nuevos productos		
Otros		
Total		

9. ¿Cómo calificaría usted la situación financiera de la entidad?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Buena		
Muy buena		
Regular		
Mala		
Total		

10. ¿Cuenta la empresa con herramientas o instrumentos financieros para la toma de decisiones empresariales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

#### Encuestas al talento humano operativo

1.- ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce		
Desconoce		
Total		

2.- ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

¿Conoce usted cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

4.- ¿Piensa usted que existe un ambiente de trabajo en equipo dentro de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Desconozco		
Total		

5.- ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la empresa para efectuar sus actividades?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

6.- ¿A su criterio la gestión del talento humano operativo en la institución es?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Bueno		
Muy bueno		
Mala		
Regular		
Total		

7.- ¿Asu criterio el control interno en la institución es?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Bueno		
Muy bueno		
Mala		
Regular		
Total		

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

9.- ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones empresariales?

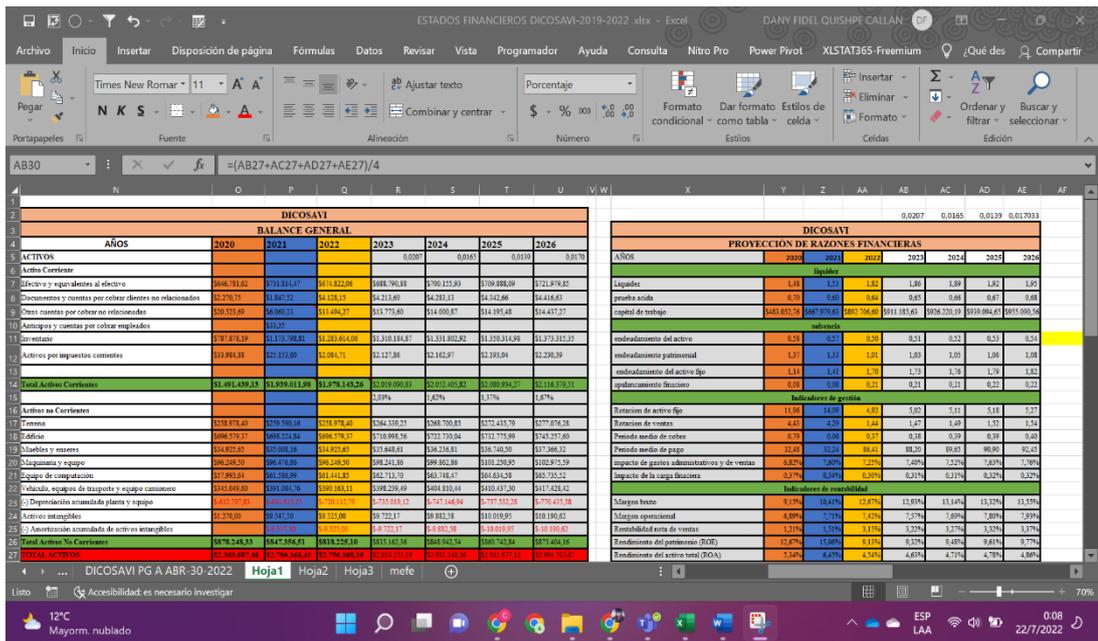
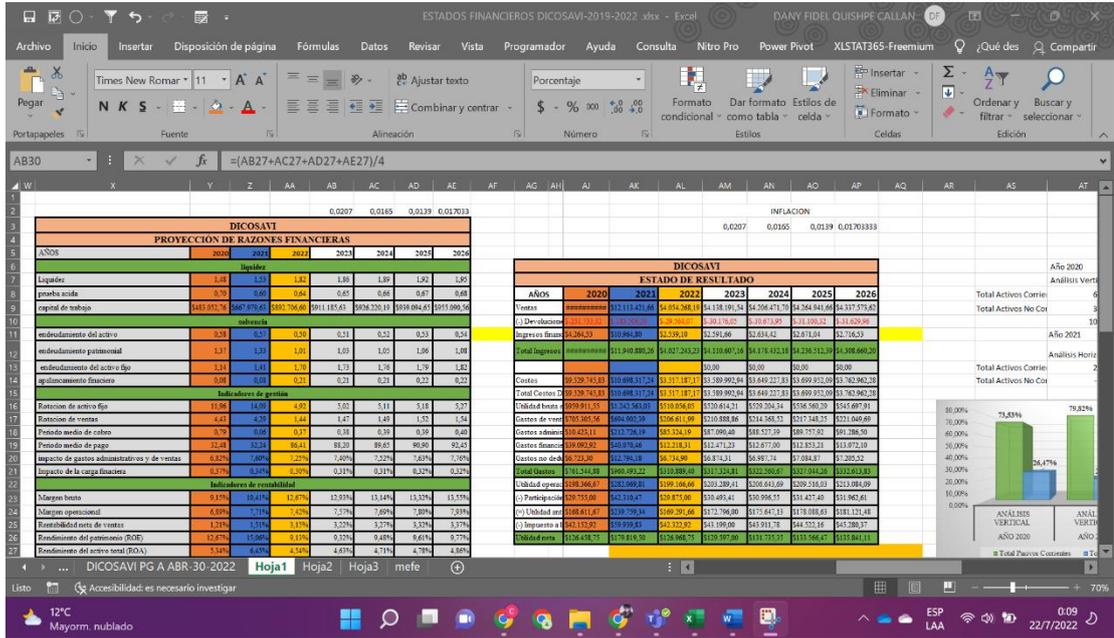
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE

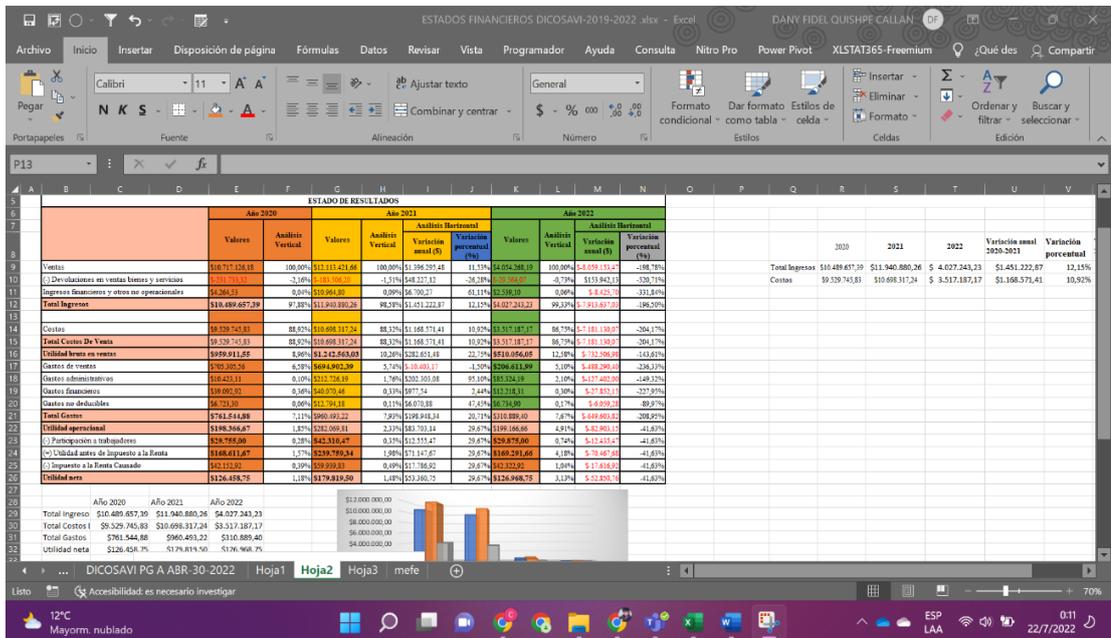
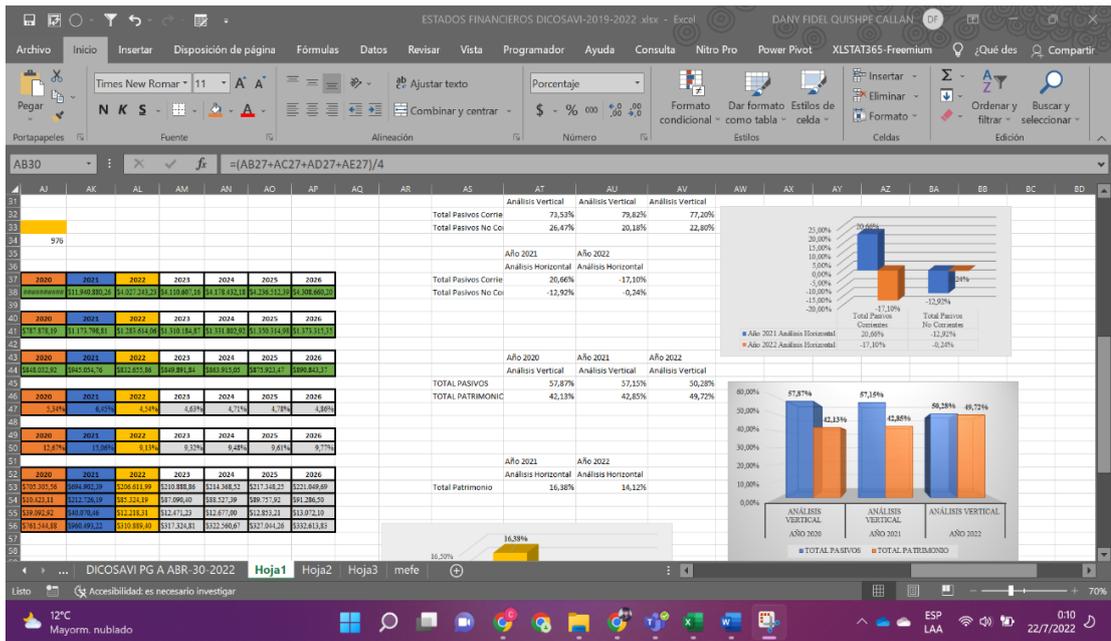
<b>Siempre</b>		
<b>A veces</b>		
<b>Nunca</b>		
<b>Total</b>		

**10.- Cómo evalúa Ud. ¿La gestión administrativa de la Compañía?**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>		
<b>Bueno</b>		
<b>Muy bueno</b>		
<b>Mala</b>		
<b>Regular</b>		
<b>Total</b>		

# ANEXO D: CÁLCULOS EXCEL





ESTADOS FINANCIEROS DICOSAVI-2019-2022.xlsx - Excel

DANY FIDEL QUSHPE CALLAN

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda Consulta Nitro Pro Power Pivot XLSTAT365-Freemium ¿Qué des? Compartir

Calibri 11 Ajustar texto General \$ - % 000 0,00 0,00

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda

Insertar Eliminar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 2020				Año 2021				Año 2022				2020	2021	2022	Variación anual 2020-2021	Variación porcentual
	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Valores	Análisis Vertical	Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)	Valores	Análisis Vertical	Variación anual (\$)	Variación porcentual (%)					
Ventas	108.717.258,18	100,00%	121.317.451,66	100,00%	141.596.291,48	111,57%	128.024.268,19	100,00%	140.099.133,41	100,00%	110.489.657,39	78,87%	110.489.657,39	78,87%	110.489.657,39	-28,21%	-20,00%
(-) Devoluciones en ventas bienes y servicios	1.231.733,12	-1,13%	1.181.948,50	-1,11%	1.448.227,87	-1,02%	1.351.444,67	-0,73%	1.033.943,13	-0,73%	1.033.943,13	-0,73%	1.033.943,13	-0,73%	1.033.943,13	-0,73%	-0,73%
Ingresos financieros y otros no operacionales	61.264,33	0,06%	120.264,80	0,09%	66.700,37	0,11%	62.239,50	0,09%	66.425,71	0,09%	66.425,71	0,09%	66.425,71	0,09%	66.425,71	0,09%	0,00%
<b>Total Ingresos</b>	<b>110.489.657,39</b>	<b>100,00%</b>	<b>122.215.808,36</b>	<b>100,00%</b>	<b>143.014.768,72</b>	<b>111,57%</b>	<b>136.713.042,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>141.198.502,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>112.058.026,21</b>	<b>79,37%</b>	<b>112.058.026,21</b>	<b>79,37%</b>	<b>112.058.026,21</b>	<b>-18,34%</b>	<b>-13,00%</b>
Costos	59.329.743,83	53,24%	65.098.117,24	53,24%	81.168.573,43	56,76%	61.917.087,17	51,24%	67.181.138,07	54,68%	59.329.743,83	52,85%	59.329.743,83	52,85%	59.329.743,83	-12,10%	-8,40%
<b>Total Costos De Ventas</b>	<b>59.329.743,83</b>	<b>53,24%</b>	<b>65.098.117,24</b>	<b>53,24%</b>	<b>81.168.573,43</b>	<b>56,76%</b>	<b>61.917.087,17</b>	<b>51,24%</b>	<b>67.181.138,07</b>	<b>54,68%</b>	<b>59.329.743,83</b>	<b>52,85%</b>	<b>59.329.743,83</b>	<b>52,85%</b>	<b>59.329.743,83</b>	<b>-12,10%</b>	<b>-8,40%</b>
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>50.959.913,56</b>	<b>46,76%</b>	<b>57.117.691,12</b>	<b>46,95%</b>	<b>61.846.195,29</b>	<b>43,81%</b>	<b>74.795.955,02</b>	<b>53,76%</b>	<b>74.017.364,18</b>	<b>53,72%</b>	<b>52.728.282,38</b>	<b>47,15%</b>	<b>52.728.282,38</b>	<b>47,15%</b>	<b>52.728.282,38</b>	<b>-24,23%</b>	<b>-16,80%</b>
Gastos de ventas	1.702.202,56	1,57%	1.694.892,29	1,47%	1.700.001,17	1,26%	1.528.611,99	1,15%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	0,00%
Gastos administrativos	10.423,11	0,01%	12.123.755,89	9,92%	1.700.303,68	1,26%	1.528.611,99	1,15%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	1.498.296,43	1,06%	0,00%
Gastos financieros	10.091,02	0,01%	148.070,46	0,12%	10.977,54	0,01%	112.318,31	0,08%	112.318,31	0,08%	112.318,31	0,08%	112.318,31	0,08%	112.318,31	0,08%	0,00%
Gastos no deducibles	66.723,30	0,06%	122.794,83	0,10%	16.070,88	0,01%	16.070,88	0,01%	16.070,88	0,01%	16.070,88	0,01%	16.070,88	0,01%	16.070,88	0,01%	0,00%
<b>Total Gastos</b>	<b>17.202.740,02</b>	<b>15,67%</b>	<b>19.049.651,45</b>	<b>15,60%</b>	<b>29.649.953,68</b>	<b>20,79%</b>	<b>20.675.613,95</b>	<b>15,22%</b>	<b>20.675.613,95</b>	<b>15,22%</b>	<b>20.675.613,95</b>	<b>15,22%</b>	<b>20.675.613,95</b>	<b>15,22%</b>	<b>20.675.613,95</b>	<b>15,22%</b>	<b>15,22%</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>33.757.173,54</b>	<b>30,56%</b>	<b>38.067.938,87</b>	<b>31,13%</b>	<b>31.176.241,61</b>	<b>21,73%</b>	<b>54.118.341,07</b>	<b>39,54%</b>	<b>53.521.750,20</b>	<b>38,24%</b>	<b>32.232.668,26</b>	<b>28,72%</b>	<b>32.232.668,26</b>	<b>28,72%</b>	<b>32.232.668,26</b>	<b>28,72%</b>	<b>28,72%</b>
(-) Participación a subgrupos	628.785,00	0,57%	642.518,47	0,53%	12.515,47	0,01%	628.785,00	0,45%	628.785,00	0,45%	628.785,00	0,56%	628.785,00	0,56%	628.785,00	0,56%	0,00%
(*) Utilidad antes de impuesto a la Renta	33.128.388,54	30,11%	37.425.420,40	30,63%	18.660,14	0,01%	53.489.556,07	38,79%	52.892.965,20	37,79%	31.603.883,26	28,26%	31.603.883,26	28,26%	31.603.883,26	28,26%	28,26%
(-) Impuesto a la Renta Corriente	102.112,80	0,09%	109.999,93	0,09%	111.765,82	0,08%	102.112,80	0,07%	102.112,80	0,07%	102.112,80	0,09%	102.112,80	0,09%	102.112,80	0,09%	0,00%
<b>Utilidad neta</b>	<b>32.926.275,74</b>	<b>29,92%</b>	<b>37.315.420,47</b>	<b>30,54%</b>	<b>18.548,32</b>	<b>0,01%</b>	<b>53.387.443,27</b>	<b>38,72%</b>	<b>52.790.852,40</b>	<b>37,72%</b>	<b>31.501.770,46</b>	<b>28,17%</b>	<b>31.501.770,46</b>	<b>28,17%</b>	<b>31.501.770,46</b>	<b>28,17%</b>	<b>28,17%</b>

Año 2020 Año 2021 Año 2022

Total Ingreso \$10.489.657,39 \$11.940.880,26 \$4.027.343,23

Total Costos I \$9.329.743,83 \$10.698.117,24 \$8.217.287,17

Total Gastos \$761.544,88 \$960.493,22 \$130.889,40

Utilidad neta \$126.458,78 \$179.819,50 \$176.968,75

Hoja1 Hoja2 Hoja3 mefe

12°C Mayorm. nublado

ESP LAA 0:11 22/7/2022



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: 07 / 02 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> DANY FIDEL QUISHPE CALLAN
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0318-DBRA-UPT-2023