



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA” DEL  
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,  
PERÍODO 2023-2027.”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ISABEL YULISSA YUPA QUISHPI**

Riobamba – Ecuador

Año 2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA” DEL  
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,  
PERÍODO 2023-2027.”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: ISABEL YULISSA YUPA QUISHPI**

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

Riobamba – Ecuador

Año 2023

© 2023, Isabel Yulissa Yupa Quishpi

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, Isabel Yulissa Yupa Quishpi, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 7 de noviembre de 2023



**Isabel Yulissa Yupa Quishpi**

**060564962-3**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**”, realizado por la señorita: **ISABEL YULISSA YUPA QUISHPI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Miryam Johanna Naranjo Vaca <b>PRESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>		2023-11-07
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-11-07
PH. D. Juan Alberto Ávalos Reyes <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-11-07

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a Dios por darme su amor, fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa. Así también dedico este trabajo a madre Isabel Yupa con todo mi amor, ya que gracias a tu apoyo incondicional y tu amor constante ha sido fundamental en mi camino académico y personal. Gracias por creer en mi en los momentos difíciles, por animarme y por ser mi guía, mi ejemplo de perseverancia, valentía y sacrificio.

Isabel

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme cumplir un meta, por mostrarme su amor en cada segundo y por darme fuerzas, salud y sabiduría. Agradezco a mi madre que me apoya en cada decisión y meta que me he planteado, por ser quien cada día me decía que se siente orgullosa de su hija y por depositar su confianza en mí, por ser ese pilar fundamental para cumplir mis sueños y por ser ese ejemplo de una mujer fuerte, valiente, trabajadora, honesta, responsable y amorosa. También quisiera agradecer a mi esposo quien de su mano hemos cumplido una meta más, a mis hermanas, sobrina y familiares, quienes siempre me dieron palabras de aliento y su apoyo incondicional.

Isabel

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
SUMMARY / ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Limitaciones y delimitaciones .....	4
1.2.1 <i>Delimitación geográfica</i> .....	4
1.2.2 <i>Delimitación cronológica</i> .....	4
1.3 Problema general de investigación.....	4
1.4 Problemas específicos de investigación.....	4
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	5
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.6 Justificación.....	5
1.6.1 <i>Justificación teórica</i> .....	5
1.6.2 <i>Justificación metodológica</i> .....	6
1.6.3 <i>Justificación práctica</i> .....	6
CAPÍTULO II .....	7



<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1</b>	<b>Antecedentes de investigación</b> .....	7
<b>2.2</b>	<b>Referencias teóricas</b> .....	10
<b>2.2.1</b>	<b><i>Modelo de gestión</i></b> .....	10
2.2.1.1	Importancia de un modelo de gestión .....	11
<b>2.2.2</b>	<b><i>Gestión administrativa</i></b> .....	11
2.2.2.1	Funciones administrativas .....	12
2.2.2.2	Importancia de la gestión administrativa .....	13
2.2.2.3	Elementos de gestión administrativa .....	13
<b>2.2.3</b>	<b><i>Gestión financiera</i></b> .....	13
2.2.3.1	Importancia de la gestión financiera .....	14
2.2.3.2	Estructura de gestión financiera .....	14
<b>2.2.4</b>	<b><i>Filosofía empresarial</i></b> .....	15
2.2.4.1	Misión .....	15
2.2.4.2	Visión .....	15
2.2.4.3	Cultura organizacional .....	16
2.2.4.4	Asignación de responsabilidades .....	16
2.2.4.5	Organigrama .....	16
2.2.4.6	Mapa estratégico .....	17
<b>2.2.5</b>	<b><i>Estados financieros</i></b> .....	17
<b>2.2.6</b>	<b><i>Análisis financiero</i></b> .....	18
2.2.6.1	Análisis vertical .....	18
2.2.6.2	Análisis horizontal .....	18
2.2.6.3	Indicadores financieros .....	19
2.2.6.4	Clasificación de los indicadores financieros .....	19
<b>2.2.7</b>	<b><i>Necesidad operativa de fondos (NOF)</i></b> .....	23
<b>2.2.8</b>	<b><i>Fondo de maniobra</i></b> .....	24

2.2.9	<i>Posición real de liquidez</i> .....	24
2.2.10	<i>Plan operativo anual</i> .....	25
2.2.11	<i>Proyecciones financieras</i> .....	25
2.2.12	<i>Directrices para el sistema de monitoreo y control</i> .....	25
2.2.12.1	Técnica de semaforización .....	25

**CAPÍTULO III..... 26**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
3.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
3.2	<b>Nivel de investigación</b> .....	26
3.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	27
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	28
3.4	<b>Tipo de estudio</b> .....	28
3.5	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	28
3.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	29
3.6.1	<i>Métodos</i> .....	29
3.6.2	<i>Técnicas</i> .....	30
3.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	31

**CAPÍTULO IV ..... 33**

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	33
4.1	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	33
4.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los colaboradores</i> .....	33
4.1.2	<i>Entrevista aplicada a la gerente propietaria</i> .....	45

4.1.3	<i>Resultados obtenidos de la entrevista aplicada</i> .....	47
	<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Tema propuesto</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2</b>	<b>Estructura del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero</b> .....	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>Fase preliminar</b> .....	<b>49</b>
<b>5.3.1</b>	<i>Información de la microempresa</i> .....	<b>49</b>
<b>5.4</b>	<b>Fase de diagnóstico</b> .....	<b>50</b>
<b>5.4.1</b>	<i>Análisis empresarial</i> .....	<b>50</b>
5.4.1.1	Análisis FODA .....	50
5.4.1.2	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	52
5.4.1.3	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	54
<b>5.4.2</b>	<i>Análisis financiero</i> .....	<b>55</b>
5.4.2.1	Estado de situación financiera .....	56
5.4.2.2	Estado de resultados .....	58
5.4.2.3	Análisis horizontal del estado de situación financiera.....	59
5.4.2.4	Análisis vertical del estado de situación financiera .....	62
5.4.2.5	Análisis horizontal del estado de resultados .....	65
5.4.2.6	Análisis vertical del estado de resultados .....	67
5.4.2.7	Indicadores financieros .....	69
<b>5.5</b>	<b>Fase de planeamiento</b> .....	<b>75</b>
<b>5.5.1</b>	<i>Objetivo de la propuesta</i> .....	<b>76</b>
<b>5.5.2</b>	<i>Propuesta de la filosofía empresarial</i> .....	<b>76</b>
5.5.2.1	Elaboración de la Misión .....	76
5.5.2.2	Elaboración de la visión.....	76
5.5.2.3	Objetivos.....	77

5.5.2.4	Valores.....	77
5.5.2.5	Estructura organizacional propuesto.....	78
5.5.2.6	Manual de funciones.....	79
5.5.2.7	Mapa estratégico.....	88
5.5.2.8	Políticas institucionales propuesto.....	93
5.5.2.9	Proyecciones financieras .....	98
<b>5.6</b>	<b>Fase de seguimiento y monitoreo.....</b>	<b>104</b>
5.6.1.1	Sistema de seguimiento y monitoreo.....	104
 <b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b> Estructura de un modelo de gestión financiera.....	14
<b>Tabla 2-2:</b> Indicadores de liquidez.....	19
<b>Tabla 2-3:</b> Indicadores de solvencia.....	20
<b>Tabla 2-4:</b> Indicadores de gestión .....	21
<b>Tabla 2-5:</b> Indicadores de rentabilidad.....	22
<b>Tabla 3-1:</b> Listado de los familiares que colaboran en la microempresa COMERCIAL “LEMA” .....	29
<b>Tabla 4-1:</b> Permisos de funcionamiento.....	33
<b>Tabla 4-2:</b> Filosofía empresarial .....	34
<b>Tabla 4-3:</b> Procesos administrativos y financieros.....	35
<b>Tabla 4-4:</b> Roles y funciones establecidos .....	36
<b>Tabla 4-5:</b> Organigrama estructural .....	37
<b>Tabla 4-6:</b> Participación en los éxitos y fracasos .....	38
<b>Tabla 4-7:</b> Debilidades detectadas .....	39
<b>Tabla 4-8:</b> Plan financiero anual .....	40
<b>Tabla 4-9:</b> Estados financieros .....	41
<b>Tabla 4-10:</b> Análisis financiero.....	42
<b>Tabla 4-11:</b> Indicadores financieros.....	43
<b>Tabla 4-12:</b> Modelo de gestión administrativo-financiero.....	44
<b>Tabla 5-1:</b> Matriz FODA de COMERCIAL “LEMA” .....	50
<b>Tabla 5-2:</b> Peso y calificación de los factores internos y externos de la microempresa .....	51
<b>Tabla 5-3:</b> Parámetros de valoración para la matriz MEFI Y MEFE.....	51
<b>Tabla 5-4:</b> Matriz MEFI.....	52
<b>Tabla 5-5:</b> Matriz MEFE.....	54
<b>Tabla 5-6:</b> Estado de situación financiera .....	56
<b>Tabla 5-7:</b> Estado de resultados .....	58
<b>Tabla 5-8:</b> Análisis horizontal del estado de situación financiera.....	59
<b>Tabla 5-9:</b> Análisis vertical del estado de situación financiera.....	62
<b>Tabla 5-10:</b> Análisis horizontal del estado de resultados.....	65
<b>Tabla 5-11:</b> Análisis vertical del estado de resultados .....	67
<b>Tabla 5-12:</b> Indicadores financieros.....	69
<b>Tabla 5-13:</b> Necesidades operativas de fondo.....	72
<b>Tabla 5-14:</b> Fondo de maniobra .....	73

<b>Tabla 5-15:</b> Posición real de liquidez.....	74
<b>Tabla 5-16:</b> Elaboración de la misión .....	76
<b>Tabla 5-17:</b> Elaboración de la visión .....	77
<b>Tabla 5-18:</b> Manual de funciones gerente.....	80
<b>Tabla 5-19:</b> Manual de funciones del asesor judicial.....	81
<b>Tabla 5-20:</b> Manual de funciones del contador/a.....	82
<b>Tabla 5-21:</b> Manual de funciones del jefe de talento humano .....	83
<b>Tabla 5-22:</b> Manual de funciones del vendedor.....	84
<b>Tabla 5-23:</b> Manual de funciones de cobro de cartera .....	85
<b>Tabla 5-24:</b> Manual de funciones del bodeguero.....	86
<b>Tabla 5-25:</b> Manual de funciones del despachador.....	87
<b>Tabla 5-26:</b> Manual de funciones del transportista .....	88
<b>Tabla 5-27:</b> Mapa estratégico (Balanced Scorecard) .....	89
<b>Tabla 5-28:</b> Políticas administrativas.....	93
<b>Tabla 5-29:</b> Políticas de talento humano.....	94
<b>Tabla 5-30:</b> Políticas contables .....	95
<b>Tabla 5-31:</b> Políticas de compras .....	96
<b>Tabla 5-32:</b> Políticas de crédito .....	96
<b>Tabla 5-33:</b> Políticas de recuperación de cartera .....	97
<b>Tabla 5-34:</b> Políticas financieras.....	98
<b>Tabla 5-35:</b> Proyección del estado de situación financiera.....	99
<b>Tabla 5-36:</b> Proyección del estado de resultados .....	101
<b>Tabla 5-37:</b> Sistema de seguimiento y monitoreo.....	104

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b> Funciones de la gestión administrativa .....	12
<b>Ilustración 2-2:</b> Estados financieros .....	17
<b>Ilustración 2-3:</b> Fondo de maniobra .....	24
<b>Ilustración 4-1:</b> Permisos de funcionamiento .....	33
<b>Ilustración 4-2:</b> Filosofía empresarial.....	34
<b>Ilustración 4-3:</b> Procesos administrativos y financieros .....	35
<b>Ilustración 4-4:</b> Roles y funciones establecidos .....	36
<b>Ilustración 4-5:</b> Organigrama estructural .....	37
<b>Ilustración 4-6:</b> Participación en los éxitos y fracasos .....	38
<b>Ilustración 4-7:</b> Debilidades detectadas.....	39
<b>Ilustración 4-8:</b> Plan financiero anual .....	40
<b>Ilustración 4-9:</b> Estados financieros .....	41
<b>Ilustración 4-10:</b> Análisis financiero .....	42
<b>Ilustración 4-11:</b> Indicadores financiero .....	43
<b>Ilustración 4-12:</b> Modelo de gestión administrativo-financiero .....	44
<b>Ilustración 5-1:</b> Estructura del modelo de gestión administrativo-financiero .....	48
<b>Ilustración 5-2:</b> Logo empresarial.....	49
<b>Ilustración 5-3:</b> Ubicación Geográfica de la microempresa .....	49
<b>Ilustración 5-4:</b> Análisis horizontal del estado de situación financiera .....	61
<b>Ilustración 5-5:</b> Análisis vertical del estado de situación financiera .....	64
<b>Ilustración 5-6:</b> Análisis horizontal del estado de resultados .....	66
<b>Ilustración 5-7:</b> Análisis vertical del estado de resultados.....	68
<b>Ilustración 5-8:</b> Necesidades operativas de fondo .....	72
<b>Ilustración 5-9:</b> Fondo de maniobra .....	73
<b>Ilustración 5-10:</b> Fondo de maniobra .....	74
<b>Ilustración 5-11:</b> Posición real de liquidez .....	75
<b>Ilustración 5-12:</b> Posición real de liquidez. ....	75
<b>Ilustración 5-13:</b> Valores institucionales.....	77
<b>Ilustración 5-14:</b> Estructura organizacional.....	79
<b>Ilustración 5-15:</b> Proyección financiera del estado de situación financiera.....	102
<b>Ilustración 5-16:</b> Proyección financiera del estado de resultados.....	102

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA**

**ANEXO B: CUESTIONARIO**

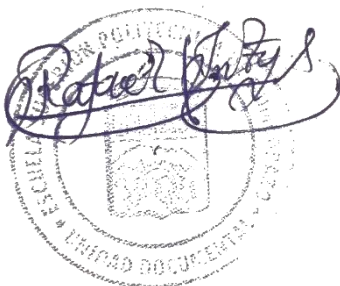


## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero para la microempresa COMERCIAL “LEMA” del cantón Riobamba a través de herramientas que nos permitió el análisis de la actividad económica y financiera para lograr la optimización de recursos. Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, que tomó en consideración tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. En lo que respecta al enfoque cualitativo, se trabajó en la elaboración del marco teórico y en la aplicación de una entrevista a la gerente propietaria de la microempresa. Por otro lado, en cuanto al enfoque cuantitativo, se llevó a cabo un análisis económico y financiero, utilizando un estudio de campo para la recopilación de datos e información empresarial. Dentro del marco propositivo se encuentran cuatro fases; en la fase preliminar se utilizó el método exploratorio ya que se realizó una visita al establecimiento para la recolección de información; en la fase de diagnóstico se efectuó una matriz FODA y el análisis financiero identificando que la microempresa cuenta con algunos problemas administrativos y financieros. Es por ello que en la fase de planeamiento se estableció una propuesta de modelo de gestión administrativo-financiero, conformado por: misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, manual de funciones, mapa estratégico (Balanced Scorecard), políticas institucionales, y la elaboración de proyecciones del estado de situación financiera y el estado de resultados basados en los objetivos propuestos, todo esto controlado bajo la fase de seguimiento y monitoreo utilizando la técnica de semaforización, sirviendo como herramienta para continuar con una correcta gestión administrativa y financiera, esta técnica permitirá medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS>, <ANÁLISIS EMPRESARIAL>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS>.

1958-DBRA-UPT-2023



## ABSTRACT

The objective of the research work was to elaborate an administrative-financial management model for the micro-company COMERCIAL "LEMA" of the Riobamba canton through tools that allowed us to analyze the economic and financial activity in order to achieve the optimization of resources. During the development of this research work, it was carried out under a mixed approach, which took into consideration both the qualitative and quantitative approaches. Regarding the qualitative approach, work was carried out in the elaboration of the theoretical framework and in the application of an interview with the owner manager of the microenterprise. On the other hand, regarding the quantitative approach, an economic and financial analysis was carried out, using a field study for the collection of data and business information. Within the propositional framework there are four phases; in the preliminary phase, the exploratory method was used since a visit to the establishment was made for the collection of information; in the diagnostic phase, a SWOT matrix and the financial analysis were carried out, identifying that the microenterprise has some administrative and financial problems. Therefore, in the planning phase, a proposal for an administrative-financial management model was established, consisting of the following elements: mission, vision, objectives, values, organizational structure, functions manual, strategic map (Balanced Scorecard), institutional policies, and the elaboration of projections of the statement of financial position and the statement of results based on the proposed objectives, all this controlled under the follow-up and monitoring phase using the traffic light technique, serving as a tool to continue with a correct administrative and financial management, this technique will allow measuring the degree of compliance with each of the proposed objectives.

Key words: <ADMINISTRATIVE-FINANCIAL>, <RESOURCE OPTIMIZATION>, <ENTERPRISE ANALYSIS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <STRATEGIC PLANNING>, ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL POLICIES>.



Lic. Viviana Vanessa Yanez Valle, Msc.

0201571411

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el entorno competitivo empresarial es fundamental asegurar el éxito de una empresa que esta se desarrolle y crezca constantemente. La globalización en constante avance y la evolución continua de la tecnología hacen que las empresas se enfrenten a un entorno cada vez más exigente y en constante cambio. Por esta razón, la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero se vuelve crucial para cualquier organización.

El modelo de gestión permite mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a través del uso de herramientas, métodos, procesos y estrategias. Esto a su vez maximiza el rendimiento de los recursos financieros de la empresa, fomenta la innovación, brinda servicios de calidad y establece una filosofía empresarial sólida. Además, optimiza los recursos disponibles y capacita a la empresa para tomar decisiones en momentos adversos, promoviendo así su crecimiento y sostenibilidad. Todo esto tiene como resultado impactos positivos para la organización, ya que le permite competir de manera más efectiva en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

Actualmente la microempresa dedicada al comercio minorista de electrodomésticos, muebles, motos y Scooter en la ciudad de Riobamba, COMERCIAL “LEMA” es una empresa familiar, la cual lleva 17 años legalmente constituida, donde sus propietarios son quienes se encarga de las actividades administrativas-financieras. La estructura empresarial está conformada por cinco integrantes de la familia y se caracteriza por el manejo administrativo- financiero de manera empírica, la falta de una estructura organizacional, filosofía empresarial, una planificación estratégica, y la carencia de estados financieros imposibilita la correcta toma de decisiones, la optimización de sus recursos y la maximización de la microempresa.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero que permita el análisis de la actividad económica y financiera para lograr la optimización de los recursos de COMERCIAL “LEMA” localizada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

¿Cómo la elaboración del modelo de gestión administrativo financiero aporta en la optimización de recursos de la microempresa “COMERCIAL LEMA”?

El trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos donde se muestra cómo se fue desarrollando y sustentado el tema propuesto. A continuación, se describe en que consiste cada uno de estos:

**CAPÍTULO I:** Contiene la descripción de la problemática, limitaciones y delimitaciones, objetivo general, objetivos específicos y justificación, los cuales se plantearon tras una charla con la gerente propietaria de la microempresa.

**CAPÍTULO II:** Se desarrolló una base teórica que fundamente la investigación a través de conceptos y definiciones, donde se detalló los antecedentes de investigación, referencias teóricas, recopilando información de diversas fuentes bibliográficas provenientes de varios autores, el cual permite construir bajo sustento la propuesta establecida.

**CAPÍTULO III:** Contienen el marco metodológico utilizado en el trabajo de investigación como un medio para la recopilación de información y datos relevantes, describiendo: el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población, métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

**CAPÍTULO IV:** Se muestra la recopilación de los datos obtenidos al utilizar los instrumentos de investigación, como encuestas y entrevistas. Estos resultados se presentaron de manera gráfica y en tablas. Además, se analizaron e interpretaron estos resultados, lo cual facilita la realización del trabajo de investigación al brindar información sobre las herramientas que se utilizarán para establecer el modelo de gestión administrativo-financiera.

**CAPÍTULO V:** En este capítulo se desarrolló la propuesta de la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero para la microempresa COMERCIAL “LEMA”, el cual cuenta con cuatro fases: preliminar, de diagnóstico, de planteamiento y el de seguimiento y control, permitiendo la elaboración de filosofía institucional, organigrama, políticas, manual de funciones, mapa estratégico, proyecciones financieras y el sistema de seguimiento y monitoreo.

Finalmente, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en consideración por los colaboradores de la microempresa y los lectores de este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

Las empresas de tipo comercial a nivel global tienen como objetivo la maximización del valor de la empresa, así como el mejoramiento de su rentabilidad, para poder llegar a sus objetivos se requiere un arduo trabajo por cada uno de quienes forman parte de ella, teniendo en cuenta que todas las empresas deben contar con diferentes tipos de recursos como son sus recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos, materiales, de seguridad y de equipos, para poder llegar a sus objetivos como empresa.

El comercio al por mayor y menor en Ecuador representa una participación del 52,8% según el boletín técnico emitido en 2021 por la (INEC, 2021), siendo una de las actividades con mayor ocupación, en cuestión de actividades económicas representa el 26,8% a nivel nacional.

En la provincia de Chimborazo según el último Censo Nacional Económico se encuentran registradas 8063 establecimientos que se dedican al comercio al por mayor y menor con un personal ocupacional de 13511 personas (INEC, 2010). En la ciudad de Riobamba el comercio minorista es una de las actividades con una gran aportación para el generar nuevas fuentes de empleo.

Los establecimientos que se dedican al comercio al por mayor y menor de igual manera busca un posicionamiento en el mercado, sin embargo, los principales problemas que se presentan son: no cuentan con índices de liquidez, valoración de empresa optimo, carencia de políticas administrativas-financieras, tomada de decisiones basadas en una administración empírica, falta de estructura organizacional, carencia de filosofía empresarial, carencia de un diagnóstico financiero, entre otros; Por ende no existe una adecuada guía y estrategias que direccionen a seguir un modelo para mejorar su situación económica y financiera, esto puede ser debido a que la mayoría de estas actúan de manera empírica, e incluso puede existir una falta de conocimiento técnico por parte de los propietarios en cuestión administrativa y financiera.

La microempresa “COMERCIAL LEMA” empezó con sus actividades comerciales desde el año 2006 con sus principales productos que eran relacionados a la línea café (armarios, comedores, cama, escritorios, etc.), en el transcurso de 17 años de comercialización la microempresa se ha

ido expandiendo en los productos que se ofrece, como son en línea blanca (electrodomésticos como: cocinas, refrigeradores, lavadoras, etc.), línea gris (tecnología como: teléfonos celulares, computadoras, etc.), además tras la pandemia COVID-19 se fortaleció la comercialización de motocicletas (RANGER, UM, MOTOR 1, SUZUKI, SHINERAY, DAYTONA y PULSAR), y scooters (motos eléctricas).

Durante los 17 años de comercialización la microempresa COMERCIAL “LEMA” se ha ido manejando en cuestión administrativa y financiera a través de un procedimiento empírico llevando un registro manual, de tal forma que no existe un debido registro de los ingresos y gastos representados por sus actividades comerciales, por lo que su manejo administrativo-financiero imposibilita la toma de decisiones, obtener una mejor rentabilidad, disminución de competitividad en el mercado, optimización de recursos, en este sentido, se produce una desventaja al momento de ofertar sus productos en comparación con la competencia, es por ello que este proyecto tiene como objetivo principal elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero que permita el análisis de la actividad económica y financiera para lograr la optimización de recursos.

## **1.2 Limitaciones y delimitaciones**

### ***1.2.1 Delimitación geográfica***

La presente investigación se realizará en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, Microempresa COMERCIAL “LEMA”.

### ***1.2.2 Delimitación cronológica***

La siguiente investigación se desarrollará en tiempo comprendido desde el mes de abril al mes de agosto de 2023.

## **1.3 Problema general de investigación**

¿Cómo la elaboración del modelo de gestión administrativo financiero aporta en la optimización de recursos de la microempresa “COMERCIAL LEMA”?

## **1.4 Problemas específicos de investigación**

¿Cómo fundamentar el marco teórico del modelo de gestión para la microempresa?

¿Cómo realizar un diagnóstico administrativo y financiero de la microempresa?

¿Cómo el modelo administrativo y financiero, permitirá generar estrategias para optimizar los recursos de la microempresa COMERCIAL “LEMA”?

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero para la microempresa COMERCIAL “LEMA” del cantón Riobamba a través de herramientas que permita el análisis de la actividad económica y financiera para lograr la optimización de recursos.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

- Fundamentar el marco teórico a través de bibliografía especializada que permita elaborar el modelo de gestión administrativa y financiera de la microempresa.
- Realizar un diagnóstico administrativo y financiero a través de herramientas que nos permita identificar la situación actual de la microempresa.
- Generar estrategias y políticas para lograr optimizar los recursos de la microempresa COMERCIAL “LEMA”.

## **1.6 Justificación**

Actualmente la utilización de un modelo de gestión administrativo financiero dentro de una empresa ayuda ampliamente al análisis de la actividad económica y financiera logrando optimización de recursos y la mejora en la toma de decisiones, por consecuente fortalece la liquidez en la misma.

### ***1.6.1 Justificación teórica***

El presente proyecto obtendrá como guía investigación trabajos de información de un máximo de tiempo de 5 años relacionados al tema, libros y sitios web que cuenten con información verídica, con el propósito de diagnosticar la situación financiera de la microempresa la cual servirá como una herramienta que permita una mejor administración financiera de la microempresa, proporcionándonos información detallada para la implementación de un modelo administrativo financiero de la misma.

### ***1.6.2 Justificación metodológica***

El trabajo de investigación se desarrollará dentro de un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que se debe analizar el nivel de control y rentabilidad de la microempresa con la implementación de un modelo administrativo-financiero, con un nivel descriptivo al usar una encuesta y entrevista al propietario y familiares quienes laboran en la misma, y como método deductivo de recolección de datos de la compra y venta a la que se dedica la microempresa.

### ***1.6.3 Justificación práctica***

A través del desarrollo e implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero, nos permitirá que la microempresa pueda maximizar sus recursos para la correcta toma de decisiones, esto a su vez incrementará la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, brindando un servicio de calidad. Por otra parte, permitirá a la microempresa tener la capacidad de enfrentar y resolver problemas de rentabilidad y liquidez, todo esto mediante la implementación de estados financieros y de herramientas que permitan identificar problemas que no se puedan detectar a simple vista.

Por último, con la aplicación del modelo administrativo-financiero busca el crecimiento y el desarrollo de la microempresa a su vez dando un resultado positivo para la creación de fuentes de empleo, y la dinamización de la economía, siendo beneficiarios directos los clientes y el propietario de esta.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de investigación

El presente proyecto de investigación ha tomado los siguientes trabajos como guía para una correcta ejecución del trabajo, permitiendo obtener antecedentes específicos para la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero de la microempresa.

##### **Antecedente de investigación 1**

**Tema:** “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA "ANGGELOS SPORT" DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2022 - 2026.”

**Autor:** Cevallos Ordoñez Anggelo Javier

**Publicado por:** ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión Administrativa y Financiero mediante la aplicación de herramientas, técnicas, métodos administrativos y financieros que permitan optimizar los diferentes recursos utilizados en el proceso de producción y de esta manera alcanzar un nivel de rentabilidad óptimo en la microempresa “Anggelos Sport” ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

##### **Conclusiones:**

- El presente Trabajo de Integración Curricular tiene como soporte teórico la recopilación de referencias bibliográficas de diversos autores, que sirvieron como base para el desarrollo de cada uno de los capítulos planteados relacionados con la temática propuesta de un modelo de gestión administrativo – financiero para la microempresa Anggelos Sport, logrando realizar un diagnóstico a la microempresa desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, el mismo que permitió el diseño de la matriz FODA para el planteamiento de estrategias administrativas y financieras que permitan el fortalecimiento de la microempresa en estudio.

- Mediante el diagnóstico de la microempresa que se mencionó anteriormente, se efectuó un análisis cualitativo y cuantitativo de toda la información recopilada con la aplicación de la metodología previamente establecida, es así que se determinó la inexistencia de una filosofía empresarial, no cuenta con una estructura organizacional, carece de manuales de funciones, no existe una planificación a corto ni a largo plazo lo que desencadena un sin número de problemas por la falta de organización lo que evita su crecimiento y competitividad, en el caso del análisis cuantitativo efectuado a los estados financieros
- Las estrategias diseñadas para la microempresa se apegan estrictamente a lo detectado en el diagnóstico realizado, en síntesis, se logró observar las diferentes necesidades de la microempresa en la matriz FODA para poder desarrollar cada una de las estrategias, es así que se plantearon estrategias administrativas y financieras que permitirán fortalecer diversas áreas de la microempresa “Anggelos Sport” con el único fin de optimizar los recursos que le permita incrementar su rentabilidad permitiéndole mantenerse y competir en el mercado.(Cevallos Ordoñez, 2022, p. 98)

## **Antecedente de investigación 2**

**Tema:** MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL COMERCIAL “ESTALVIN” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**Autora:** Cepeda Salguero Jessica Nataly

**Publicado por:** ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

**Objetivo:** Diseñar un modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el comercial “ESTALVIN” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **Conclusiones:**

En cuanto a definir los fundamentos teóricos utilizados para sustentar la creación de un modelo de gestión administrativo-financiero conveniente para la empresa, se consultaron diferentes libros y artículos científicos y tesis que sirvieron de basamento teórico para la realización del diagnóstico y la propuesta, señalando la importancia de la planificación, la estandarización de procesos y funciones y la determinación de objetivos para la toma de decisiones financieras efectivas.

Respecto a la diagnosis del medio, interno y externo, para así, llegar a conocer la situación administrativa – financiera del Comercial “ESTALVIN” se realizó el análisis externo mediante el FODA, PESTEL y un análisis de la competitividad enfocándose en el entorno del comercial, y también las encuestas y entrevistas enfocadas en la situación interna, principalmente en la estructura administrativa, lo que permitió identificar los problemas presentes a mejorarlos mediante la propuesta.

Finalmente se propuso la creación de un modelo propio de gestión administrativo-financiero que satisfaga las necesidades del Comercial “ESTALVIN” mediante la formulación de una estructura dentro del área administrativa a fines de optimizar y hacer más eficientes los desempeños de todos aquellos que laboran en dicha comercial y se realizó un análisis financiero vertical, horizontal y las ratios financieras. (Cepeda Salguero, 2023, p. 96)

### **Antecedente de investigación 3**

**Tema:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CENTRO FERRETERO RIOVIL, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**Autora:** ERIKA VIVIANA VILEMA TIGXI

**Publicado por:** ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

**Objetivo:** Elaborar un modelo de gestión financiera que permita la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Centro Ferretero Riovil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Conclusiones:

Una vez desarrollados todos los capítulos que involucra el desarrollo del presenta trabajo de investigación, y después de analizar y evaluar los datos obtenidos de la empresa Centro Ferretero Riovil, se concluye que:

Para una correcta sustentación teórica del trabajo se identificó, recolectó y analizó fuentes bibliográficas e información necesaria las cuales fueron debidamente citadas bajo normas APA,

todo esto con el fin adquirir una directriz precisa y apropiada para desarrollar el modelo de gestión financiera propuesto para la empresa Centro Ferretero Riovil.

La aplicación de los instrumentos metodológicos de investigación permitió identificar que la empresa Centro Ferretero Riovil no cuenta con un modelo de gestión financiera enfocado en la optimización de los recursos económicos y financieros, dando lugar a una evaluación empresarial de la cual se pudo destacar que la empresa no se rige bajo una filosofía empresarial sólida, también se desarrolló un diagnóstico situacional el cuál mediante una matriz FODA se logró tener un mayor conocimiento sobre la situación de la empresa mientras que en la evaluación financiera se pudo determinar un crecimiento de las cuentas por cobrar a clientes, variabilidades en las cuentas por pagar a proveedores, un inadecuado control de sus inventarios, incremento en sus obligaciones con la administración tributaria, inexistencia de una planificación financiera para el desarrollo de las actividades en la empresa y una notable disminución de las ventas en el último año.

Finalmente, con los resultados obtenidos en los capítulos desarrollados se estableció un modelo de gestión financiera para la empresa Centro Ferretero Riovil el cual tiene la finalidad de la optimización de los recursos financieros y económicos en el cual se rediseñó la filosofía empresarial y el organigrama estructural, se planteó un mapa estratégico y un plan operativo anual, se estableció políticas económicas y financieras sólidas las cuales están plasmadas en las proyecciones de los estados financieros de la empresa de todo este procedimiento se concluye que mediante la implementación del modelo de gestión financiera se logra una optimización de los recursos económicos y financieros permitiendo así un desarrollo y estabilidad de la empresa en el mercado. (Vilema Tigxi, 2021, p. 142)

## **2.2 Referencias teóricas**

Se fundamentará el marco teórico a través de bibliografía especializada que permita contextualizar, sustentar y elaborar el modelo de gestión administrativa y financiera de la microempresa.

### **2.2.1 Modelo de gestión**

Un modelo de gestión es un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado, que permite estructurar, representar y comprender de una manera simplificada una realidad que puede ser analizable, medible, modificable, flexible sobre la cual se rige la organización. Por lo expresado, se comprende que un modelo es un esquema o marco de referencia como por ejemplo

para la administración de una entidad de una organización, se convierte en un patrón de funcionamiento integral. (P. Julio Quintana, 2020, p. 10)

Por lo mencionado, se comprende como un modelo de gestión al conjunto de herramientas que nos permite resolver necesidades mejorando diferentes áreas incluyendo la de recursos humanos, financiera, calidad, proyectos, riesgos, etc. Convirtiéndose en una parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de una organización.

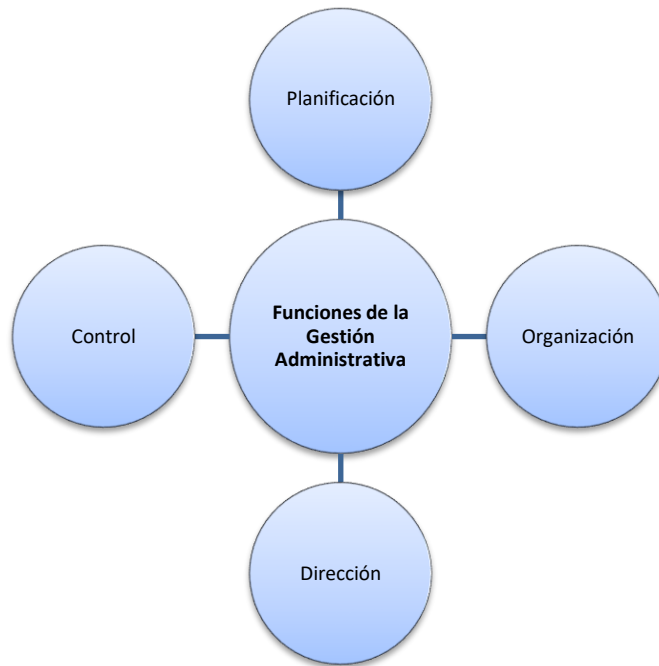
#### *2.2.1.1 Importancia de un modelo de gestión*

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. Este despliegue no solo de conocimientos sino de la acción holística se la entiende como gerenciamiento o management, término que muestra el desempeño, conocimiento, experticia de los que dirigen la empresa y deben contar con estas principales virtudes para ser un profesional de negocios y de empresas. (Quintana. P, 2021, p. 16)

#### *2.2.2 Gestión administrativa*

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. (González. S, Viteri. D, Izquierdo.A, & Verdezoto, 2020, p. 33-a)

### 2.2.2.1 Funciones administrativas



#### **Ilustración 2-1:** Funciones de la gestión administrativa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

- **Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un período de tiempo determinado.
- **Organización:** consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

La gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo. (González. S, Viteri. D, Izquierdo.A, & Verdezoto, 2020, p. 33-b)

### 2.2.2.2 *Importancia de la gestión administrativa*

Este modelo es importante porque, permiten la optimización de los recursos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, también permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como también permite incrementar la calidad del servicio. ( Wehrich. H, Koontz. H & Cannice.M, 2017)

### 2.2.2.3 *Elementos de gestión administrativa*

#### **Análisis FODA**

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una empresa o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.(Sánchez Huerta, 2020, p. 6)

- Fortalezas: son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: son lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: son las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: son lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.(Riquelme Leiva, 2016, p. 34)

### 2.2.3 *Gestión financiera*

La gestión financiera refleja una de las funciones de la dirección financiera que busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que componen los flujos de efectivos como resultado de la inversión corriente y el financiamiento para este tipo de inversión, a partir de la toma de decisiones a corto plazo con miras a estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad. La actividad financiera comprende las funciones básicas de preparación y análisis de información financiera; la administración eficiente del capital de trabajo, producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera; la selección y evaluación de inversiones a largo plazo especialmente a los activos fijos; así como por la consecución y manejo de fondos requeridos por la empresa. (Párraga. F, Pinargote. V, García. C & Zamora.J., 2021, p. 25)

Se considera eficiente la gestión financiera en el momento que se maximiza el valor de la pequeña y mediana empresa, lo cual se refleja en el aumento de la rentabilidad de accionistas e inversionistas. Sin embargo, la valoración empresarial constituye un proceso cuantificable complejo, en el caso de sociedades por acciones, el valor viene definido por el precio de mercado de cada acción, el promedio de dichos valores refleja el éxito o fracaso de la gestión financiera. (Párraga. F, Pinargote. V, García. C & Zamora.J., 2021, p. 26)

### 2.2.3.1 Importancia de la gestión financiera

Según (Peña. D, Cambo. J, Arévalo, M & Chávez. A 2019, p. 3), nos menciona que, al considerar la importancia de las finanzas en el rol de los diferentes sectores económicos, se debe enfatizar que la gestión financiera ya que este nos permite el uso eficiente, eficaz y adecuado de los recursos económicos, puesto que no solo se ocupa de la utilización que se les dé a estos recursos, sino también a los medios por los cuales se les obtiene.

### 2.2.3.2 Estructura de gestión financiera

La estructuración del modelo de gestión financiera se basará en el análisis e interpretación de la información financiera proveniente de los estados financieros donde se determinará la posición financiera actual y pasada de la empresa, estableciendo estimaciones con la finalidad de predecir posibles escenarios futuros y tener la capacidad de tomar decisiones adecuadas en un determinado tiempo para evitar complicaciones. (Vilema Tigxi, 2021, pp. 26-a)

**Tabla 2-1:** Estructura de un modelo de gestión financiera

<b>FASE PRELIMINAR</b>	Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Logotipo</li> <li>• Objetivos Empresariales</li> <li>• Principios Empresariales</li> <li>• Información Financiera</li> <li>• Organigrama</li> </ul>
<b>FASE DE DIAGNÓSTICO</b>	Análisis e Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Empresarial</li> <li>• Análisis Financiero</li> </ul>
<b>FASE DE PLANEAMIENTO</b>	Diseño del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Objetivos de la propuesta</li> </ul>



	conceptual de gestión administrativo- financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Estratégica</li> <li>• Formulación Estratégica</li> <li>• Objetivos Institucionales</li> <li>• Manual de Funciones</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Políticas Administrativas</li> <li>• Políticas Financieras</li> <li>• Proyecciones</li> </ul>
<b>FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	Sistemática de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices para el sistema de monitoreo y control</li> </ul>

Fuente: Vilema, Erika. 2020

Realizado por: Yupa Isabel. 2023

#### 2.2.4 *Filosofía empresarial*

La filosofía empresarial es la manera más práctica y eficiente de hacer público cuáles son los ideales dentro de la compañía y de cómo estos se reflejan en la manera particular en que la misma hace frente a las necesidades que existen dentro del mercado. No cabe duda de que la filosofía organizacional es la herramienta comunicacional por excelencia para dejar muy en claro cuáles son los objetivos de una empresa a corto, mediano y largo plazo. (Litzinger & Schaefer, 1966)

##### 2.2.4.1 *Misión*

La misión son los objetivos que la organización quiere alcanzar en un determinado período, es decir a corto plazo. El propósito es motivo por el cual se hacen las cosas mientras que, la misión son las acciones que se llevan a cabo o no para lograr el objetivo preestablecido. Para que una misión sea completa debe tener bien definidos los factores que operarían en ella como pueden ser tiempo, negocio, clientes. (Barraza, 2019, p. 2)

##### 2.2.4.2 *Visión*

La visión consiste en definir cómo quieres ver a tu empresa, al mundo y a tus clientes en un futuro, además de intentar realizar cambios que beneficien la vida de todos ellos, con el objetivo de definir el tipo de organización que quiere ser. (Barraza, 2019, p. 2)

#### 2.2.4.3 *Cultura organizacional*

La cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2018, pp. 205-a)

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado. (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2018, pp. 205-b)

#### 2.2.4.4 *Asignación de responsabilidades*

Una de las herramientas utilizadas en el proceso de Desarrollar el Plan de Recursos Humanos son los Organigramas y las Descripciones de los Puestos. Existen diversos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos se encuadra en alguno de los tres tipos siguientes: Jerárquico, matricial y de tipo de texto. (Figuerola, 2021, pp. 12-a)

Independientemente del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable inequívoco y de que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades. (Figuerola, 2021, pp. 12-b)

#### 2.2.4.5 *Organigrama*

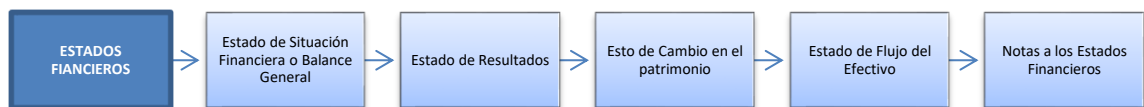
El organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, en la que se indica y muestra en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas y niveles de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. (Ruiz Cuevas, 2022, p. 25)

#### 2.2.4.6 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. (Lazo. N, Erazo. J & Narváez.C., 2019, p. 129)

#### 2.2.5 Estados financieros

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en período trimestral, semestral o anual. (Elizalde, 2019, p. 219)



#### Ilustración 2-2: Estados financieros

Realizado por: Yupa, I., 2023.

En este sentido, (Elizalde, 2019, pp. 220–2022) nos menciona que los estados financieros son:

- Estado de Situación Financiera: Comúnmente denominado balance general, es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura la conforman los activos, pasivos y patrimonio o capital contable, su formulación está definida por medio de un formato, en el cual, en su mayoría de los casos obedece a criterios personales en el uso de las cuentas, razón por el cual su forma de presentación no es estándar.
- Estado de Resultados: es un documento que muestra detalladamente tanto los ingresos como los egresos, arrojando las ganancias o pérdidas de una entidad económica en un determinado período, mostrando la rentabilidad de la empresa.
- Estado de cambio de patrimonio: tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio o capital, en un período determinado. Además de mostrar esas variaciones, busca explicar y analizar cada una de las partidas, sus causas, así como las consecuencias dentro de la estructura financiera empresarial.
- Estado de flujo de efectivo: es un documento contable básico que informa sobre las variaciones y movimientos del efectivo, y sus equivalentes en un período determinado. La

información es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que posee la empresa para generar efectivo y equivalentes al mismo, así como, sus necesidades de liquidez, para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que tiene la empresa para manejar sus efectivos, y el grado de certidumbre relativa a su aparición.

- Notas a los estados financieros: representan la difusión de cierta información que no está directamente reflejada en dichos estados, y que es de utilidad para que los usuarios tomen decisiones con una base clara y objetiva. (Elizalde, 2019)

### **2.2.6 Análisis financiero**

El análisis financiero es una evaluación que realiza la empresa tomando en consideración los datos obtenidos de los estados financieros con datos históricos para la planeación a largo, mediano y corto, resulta útil para las empresas ya que permite saber sus puntos exánimes y de esta manera corregir desviaciones aprovechando de manera adecuada las fortalezas. (Barreto Granda, 2020, pp. 130-a)

Por otra parte, (Barreto Granda, 2020, pp. 130-b) nos menciona que el análisis financiero consiste en una serie de métodos y procedimientos que nos permiten el análisis de la información contable de la empresa para comprender la situación actual económica y financiera de la empresa, facilitándonos en la toma de decisiones.

#### **2.2.6.1 Análisis vertical**

Este tipo de análisis (análisis de fondo horizontal) lo que busca analizar la variación absoluta o relativa que ha sufrido las distintas partidas de los estados financieros en un período respecto a otro. Esto es importante para saber si se ha crecido o disminuido en un período de tiempo determinado. También permite saber si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo. Del cual se analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo y muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas. (Poma & Callohuana, 2019, p. 236)

#### **2.2.6.2 Análisis horizontal**

Este tipo de análisis (análisis de fondo vertical) consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros con referencia sobre el total de activos o total

patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado resultados. dónde: Se obtiene una visión panorámica de la estructura del estado financiero, muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado, controla la estructura porque se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas, evalúa los cambios estructurales y las decisiones gerenciales y permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos, financiamiento, etc.(Poma & Callohuanca, 2019, p. 237)

### 2.2.6.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado en el que se encuentra la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros (estado de situación financiera o balance general, estado de resultados); y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión, ayudándonos a tomar decisiones para mejorar el rendimiento financiero de la organización. (Imaicela.D, Curimila. O & López. K, 2019, pp. 2-a)

### 2.2.6.4 Clasificación de los indicadores financieros

#### **Indicador de liquidez**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. (Superintendencia de Compañías, p. 2)

**Tabla 2-2:** Indicadores de liquidez

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza.

	Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias.
--	--------------	---	--

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros., 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### Indicador de solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, p. 4)

**Tabla 2-3:** Indicadores de solvencia

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera
	Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.
	Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
	Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.
	Apalancamiento Financiero	$(\text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Patrimonio}) / (\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses} / \text{Activos Totales})$	El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Indicador de gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. Superintendencia de Compañías, p. 7)

**Tabla 2-4:** Indicadores de gestión

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
GESTIÓN	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.
	Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.
	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.
	Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
	Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.
	Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$	Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.
--	--------------------------------	-----------------------------	--

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

## Indicador de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. (Superintendencia de Compañías, 2023., p. 7)

**Tabla 2-5:** Indicadores de rentabilidad

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<b>RENTABILIDAD</b>	Rentabilidad Neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.
	Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$	Este índice 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 antes de deducciones e impuestos.
	Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$	La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.
	Rentabilidad Neta de Ventas	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los



			gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.
	Rentabilidad Financiera	(Utilidad Neta/ Patrimonio)	Relaciona los beneficios obtenidos netos en una determinada operación de inversión con los recursos necesarios para obtenerla.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

### 2.2.7 Necesidad operativa de fondos (NOF)

De acuerdo con (Jiménez. F, Ramírez. C & Leyva. L, 2019, p. 4), la Necesidad operativa de fondos (NOF), representan el volumen de inversiones neta generada por las operaciones, no ligadas a consideraciones de tipo estructural. Las mismas se calculan de la diferencia de los activos circulante operativo y el pasivo circulante operativo. El activo circulante operativo (ACO) incluye las cuentas y efectos por cobrar, los inventarios y la inversión mínima en tesorería o tesorería deseada (ET). El pasivo circulante operativo (PCO) incluye los fondos obtenidos de forma espontánea (pasivos acumulados y cuentas por pagar, no se tendrán en cuenta las cuentas por pagar por créditos con el banco ni los aplazamientos en pago a proveedores por incumplimientos de estos, es decir serán las cuentas que no generen interés.

$$\text{Necesidad Operativa de Fondos} = \text{Activo Circulante Operativo} - \text{Pasivo Circulante Operativo}$$

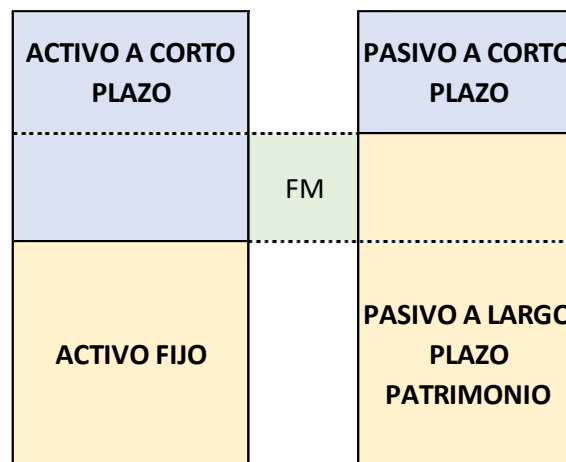
Las necesidades operativas de fondo es la cantidad de dinero que se necesita la empresa para cubrir sus activos circulantes operativos luego de haber descontado los pasivos circulantes, en este sentido, si el resultado de las NOF es negativo significa que la empresa cuenta con los recursos suficiente para cubrir sus necesidades.

### 2.2.8 Fondo de maniobra

Cuando una empresa recién inicia sus actividades comerciales requiere un capital base para asegurar las operaciones en el largo plazo; este capital circulante se denomina Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo Estructural, monto que debe ser contemplado dentro del plan de inversión y financiamiento. Una empresa en marcha que no altera su nivel de actividad no requerirá de capital circulante adicional. (Porlles, J, Quispe.C & Salas. G, 2013, p. 29-a)

El mayor o menor requerimiento de fondos por una empresa, está íntimamente vinculado con la administración del Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra, así como con la financiación de los activos circulantes. Si la empresa es consciente que está generando fondos, entonces es posible que sus requerimientos sean financiados por autogeneración de efectivo; si no es suficiente, lo restante debe ser financiada con fuentes externas. (Porlles, J, Quispe.C & Salas. G, 2013, p. 29-b)

En otras palabras, el fondo de maniobra o capital circulante es la liquidez para solventar las necesidades de una empresa a corto plazo en caso de que exista alguna eventualidad dentro de la misma.



**Ilustración 2-3:** Fondo de maniobra

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### 2.2.9 Posición real de liquidez

La posición real de liquidez de una empresa se obtiene comparando las necesidades operativas de fondos (lo que necesita la empresa para desarrollar su actividad en el ejercicio) con el fondo de maniobra (los recursos de los que se dispone o va a disponer a corto plazo gracias a años anteriores). Si el fondo de maniobra (lo que se dispone) es suficiente para cubrir las necesidades

operativas, la empresa dispone de una correcta liquidez. En caso contrario, se deben buscar recursos por la diferencia. (Bagur & Chamorro, 2009, p. 14)

$$\text{Posición Real de Liquidez} = \text{Fondo de Maniobra} - \text{NOF}$$

### **2.2.10 Plan operativo anual**

El plan operativo es un instrumento de gestión de corto plazo que permite articular y coordinar adecuadamente las tareas de cada órgano para el logro de los objetivos institucionales en un determinado período en cumplimiento de la misión institucional. (Alonzo Rolfo, 2020, p. 45)

### **2.2.11 Proyecciones financieras**

Un presupuesto es una proyección, es decir, un supuesto de los que espera que suceda a nivel financiero en su negocio. En la estima cuanto espera sean sus ingresos, costos y gastos, así como el resultado y periódicamente se compara con los resultados que va arrojando el negocio, es recomendable que se haga cada mes. Es una herramienta para proyectar el negocio, trazar metas de crecimiento, mejoramiento de resultados. Le ayudará a:

- Programar nuevas inversiones en maquinaria, locaciones.
- Planear las nuevas vinculaciones de personal, entre otras.
- A establecer necesidades de recursos. (Sánchez, 2010, p. 13)

### **2.2.12 Directrices para el sistema de monitoreo y control**

El sistema de control interno en los procesos administrativos y financieros de las empresas está determinado por normativas establecidas por cada institución, es responsabilidad de la alta gerencia o la máxima autoridad orientar las diferentes actividades que posibiliten su esquematización, ejecución y funcionamiento. (Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, I., & Erazo Álvarez, J. C., 2020, p. 320)

#### **2.2.12.1 Técnica de semaforización**

(Vilema Tigxi, 2021, p. 139), nos menciona que la técnica de semaforización contribuye a medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, esta técnica basada en los colores del semáforo (Rojo = crítico, Amarillo = con riesgo y Verde = sobresaliente) servirá como herramienta para continuar con la gestión empresarial o dar correctivos en las diferentes actividades de ser necesarios.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación se fundamentó en un enfoque mixto ya que se hizo uso de un enfoque tanto cualitativo, así como cuantitativo.

**Enfoque mixto:** De acuerdo con, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) argumenta: “El enfoque mixto representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la Investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.”

Se utilizó un enfoque de tipo mixto ya que consideró la modalidad cualitativa dentro del desarrollo del marco teórico, además en la aplicación de la entrevista realizada a la gerente propietaria de la microempresa, con el objetivo de recolectar datos que nos permita conocer la situación actual. En cuanto a la parte cuantitativa, se efectuó un análisis económico y financiero en base a datos proporcionados por la microempresa tomados del registro contable, así también como la aplicación de ratios financieros, el cálculo de las Necesidades Operativas de Fondo, el Fondo de Maniobra y la posición real de liquidez, con la finalidad de elaborar un modelo de gestión administrativo- financiero óptimo para el COMERCIAL “LEMA”.

#### 3.2 Nivel de investigación

En el presente proyecto de investigación se utilizó diferentes tipos de investigación que nos permitió realizar un trabajo con amplia información que respalde su autenticidad y validez.

**Descriptivo:** Según (Tamayo & Tamayo, 2018) menciona que la investigación descriptiva “Comprende la descripción, registro, e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja

sobre realidades de hecho, y sus características fundamentales es la de presentarnos una interpretación correcta”

Mediante el nivel descriptivo se efectuó la extracción de información obtenidos en la encuesta y la entrevista, así también como de la actividad económica y financiera a la que se dedica la microempresa, facilitando el análisis y la correcta interpretación de los resultados, ayudando como fundamento que sustente el modelo administrativo-financiero planteado.

**Exploratorio:** En la investigación exploratoria, se recopila datos aplicando diferentes técnicas como cuestionarios, observaciones, entrevistas, etc. con la finalidad de llevar a cabo un análisis más amplio y lograr una mejor comprensión de situaciones.(Mosquera. E, Erazo. J & Narváez. C, 2019)

La investigación exploratoria se utilizó en este proyecto debido a que la misma permitió aplicar técnicas como la entrevista, la observación y la encuesta, ayudando a identificar y comprender el problema de la microempresa, siéndonos útil para el desarrollo del modelo gestión administrativo-financiero.

**Explicativa:** La investigación explicativa se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno. (Mejia, 2020, p. 23)

A través de este nivel se conoció las causas y consecuencias de un manejo administrativo y financiero empírico, permitiendo crear estrategias y políticas para la optimización de los recursos de la microempresa.

### **3.3 Diseño de investigación**

#### **3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente**

**Diseño de investigación no experimental:** El estudio no experimental nos facilitará en la recolección de información según categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. (Jerez, 2022, p. 87)

En el proyecto de investigación, se utilizó un diseño no experimental. Esto significa que no se manipularán de las variables, en este sentido, se estudió el problema en su entorno natural,

facilitando la recolección de la información requerida de la microempresa para el trabajo de investigación.

### **3.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo***

**Diseño de investigación transversal:** mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades. (Álvarez-Risco, 2020, p. 3)

Este tipo de intervención se realizó debido a que, en el trabajo de campo, la recolección de datos, la aplicación de la encuesta y entrevista fue realizada por una ocasión, esto en un entorno cronológico definido de la investigación.

### **3.4 Tipo de estudio**

**Documental:** La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. (Rizo, 2015, p. 7)

Un estudio documental nos permitió recolectar documentos en general de la microempresa, así como también sustentar el marco teórico a través de bibliografía especializada en los que nos basamos para elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero.

**De Campo:** Una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. Es decir que, el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurre el fenómeno que desea estudiar, con el propósito de recolectar información útil para su investigación. (Cajal, 2020)

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una investigación de campo donde se estuvo presente en la ubicación física de la microempresa. Desde este lugar se observó todas las actividades que se realizan durante el ciclo financiero y se recolectó información administrativa. Se utilizó diversas técnicas para obtener esta información, incluyendo el trabajo en conjunto con los colaboradores de la microempresa a través de encuestas y la entrevista. Este proceso permitió establecer propuestas para los problemas detectados en el COMERCIAL “LEMA”.

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

**Población:** Elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio. (Álvarez-Risco, 2020, p. 2)

La población finita se refiere a un conjunto de individuos que se puede contar y medir completamente, es decir, tiene un número determinado y definido de individuos. En cambio, la población infinita no tiene un número determinado de individuos y no se puede medir por completo ya que se extiende más allá de los límites existentes.

Para el desarrollo de la investigación la población es finita ya que la microempresa está conformada por cinco miembros y se empleará una entrevista a la gerente propietaria y una encuesta al personal que colabora en la microempresa los cuales se encarga de varias funciones.

**Tabla 3-1:** Listado de los familiares que colaboran en la microempresa COMERCIAL “LEMA”

N°	Nombre y apellidos	Cédula	Cargo
1	María Dolores Mullo Yautibug	0603114885	Gerente Propietario
2	Fernando Lema Pilamunga	0602185183	Contador/ Vendedor
3	Kevin Paúl Lema Mullo	0604539924	Vendedor/ Chofer
4	Ariel Fernando Lema Mullo	0650060742	Vendedor/ Chofer
5	Máximo Hedilberto Lema Mullo	0604623199	Vendedor/Chofer

Fuente: COMERCIAL “LEMA”. 2023

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Muestra:** Parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población.(Álvarez-Risco, 2020, p. 2)

Dado que la población es reducida, se incluyó en el estudio a todos los colaboradores de la microempresa, por lo que no es necesario realizar el cálculo del muestreo.

### 3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.6.1 Métodos

**Método deductivo:** puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.(García Dihigo, 2016, pp. 67-a)

El método deductivo permitió comprender información documentada de procesos, principios, definiciones, leyes y normas que incurren en la investigación para la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero ajustado.

**Método inductivo:** se analizan en cada uno de los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer, por ejemplo, las relaciones que deben existir entre salario y condiciones de trabajo, satisfacción laboral con métodos de dirección, para pasar posteriormente a un plano de análisis más elevado, que es generalizar sobre las características de la estabilidad de la fuerza laboral a partir del análisis y las relaciones de cada uno de sus componentes.(García Dihigo, 2016,g pp. 67-b)

En el desarrollo del método inductivo, se recopiló información detallada a través de la encuesta y la entrevista permitiendo evaluar e interpretar los resultados, por otra parte, es necesario realizar un diagnóstico situacional derivado de un análisis financiero así también como la aplicación de indicadores financieros con la finalidad de elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero acorde a la realidad de la microempresa.

**Método Analítico:** es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.(García Dihigo, 2016, p. 66)

Con este método, se pudo examinar de manera particular los procedimientos que involucra la gestión administrativa y financiera de la microempresa, así como la especificación de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

### **3.6.2 Técnicas**

**Encuesta:** Se realiza a través de un cuestionario que se elaboran para obtener una muestra representativa de la información u objeto de la investigación. (Martínez, 2012, p. 160)

La encuesta se empleó para recolectar información directamente de los colaboradores del COMERCIAL “LEMA” de este modo, conocer su apreciación del estado en el que se encuentra la microempresa.

**Observación:** La observación es la técnica por la excelencia de la etnografía (descripción sistemática de un pueblo o de sus manifestaciones culturales. Consiste en el examen analítico de los fenómenos o sucesos que ocurren a nuestro alrededor. Se utiliza para recopilar datos empíricos



(productos de la realidad), los cuales deben ser obtenidos sin que interfieran prejuicios culturales (como etnocentrismo y dogmatismo) que suelen distorsionar la información que obtenemos. (Martínez, 2012, p. 155)

Permitió recopilar información y datos relevantes para analizar y evaluar el desempeño de la microempresa, observar las operaciones cotidianas, los procesos y las actividades comerciales, ayudándonos a mejorar los procesos internos y aumentar la eficacia y la rentabilidad de la microempresa.

**Entrevista:** Estas pueden ser de dos tipos: las cerradas, que son las más superficiales en tanto apuntan a respuestas esquemáticas (el ejemplo extremo es el cuestionario, en que debemos optar por 'sí' o 'no'), y las abiertas, que son más ricas a nivel de la información que se puede obtener a través de ellas, en tanto profundizan en el punto de vista del actor (el caso típico es la entrevista en profundidad). En estas últimas, hay que tomar la precaución de no poner a competir dos tipos de verdad: la del entrevistado y la del entrevistador, ya que no es un debate sobre 'quién tiene razón', sino que se apunta a encontrar ciertos rasgos estructurales o de sentido a través de la palabra del entrevistado y no en su palabra. (Ackerman, 2013, p. 65)

Se empleó una entrevista a la gerente propietaria de la microempresa, a través de preguntas abiertas, con el propósito de determinar las debilidades y fortalezas de COMERCIAL "LEMA", permitiendo explorar percepciones de la situación actual de la microempresa,

### **3.6.3 Instrumentos de investigación**

**Cuestionario:** El cuestionario es estandarizado, es decir, rígidamente estructurado en las preguntas y en las respuestas. El cuestionario es objetivo, es decir coloca al entrevistado dentro de esquemas preestablecidos por el investigador (las respuestas a una pregunta cerrada). (Jorge Huairé Inacio, 2019, p. 55)

Se empleó un cuestionario como herramienta de investigación en la encuesta, el cual se dirigirá a los colaboradores de la microempresa con el fin de recolectar información relevante sobre el estado actual de COMERCIAL "LEMA" y su funcionamiento en términos tanto administrativos, operativos y financieros. Se harán consultas detalladas sobre su filosofía empresarial, la gestión de caja, manejo de inventarios, contabilidad y otros aspectos fundamentales, a fin de descubrir las fortalezas y debilidades de la administración y finanzas de la microempresa.

**Guía de observación:** Constituye el instrumento metodológico que permite la aplicación del método en la práctica. Es frecuente obviar el hecho de que, lo que se aplica en la práctica directamente, no es el método, como abstracción teórica, sino su guía, por su carácter metodológico. De ahí que no se considere correcto identificarla con su método. Sobre esta, los autores consultados presentan diferentes criterios, en cuanto a sus componentes estructurales.(Avila. H, Gonzáles. M & Lices. S, 2020, p. 8)

La guía de observación proporcionó una estructura clara para recopilar y registrar información relevante sobre el funcionamiento de la microempresa, ayudando a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en la gestión administrativa y financiera del COMERCIAL LEMA.

**Guía de entrevista:** de acuerdo con (Vega. L, Seminario. R, & Romero. W, 2020, p. 4) la guía de entrevista nos permitirá en conocer en qué situación se encuentra la empresa, trabajando con datos existentes que se basa con la información declarada y existente de la empresa.

Con este instrumento de investigación se obtuvo información valiosa de la microempresa, a través de una entrevista con la gerente propietaria de COMERCIAL "LEMA". Esta información ayudo a crear estrategias efectivas que mejorarán la gestión administrativa y financiera de la microempresa.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Resultados y discusión de resultados

##### 4.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los colaboradores

El viernes 02 de junio de 2023, en la microempresa COMERCIAL “LEMA”, se aplicó una encuesta a los colaboradores, con el objetivo de recolectar información de los colaboradores para realizar un diagnóstico y conocer el estado actual de la microempresa permitiendo cumplir el objetivo del trabajo de investigación.

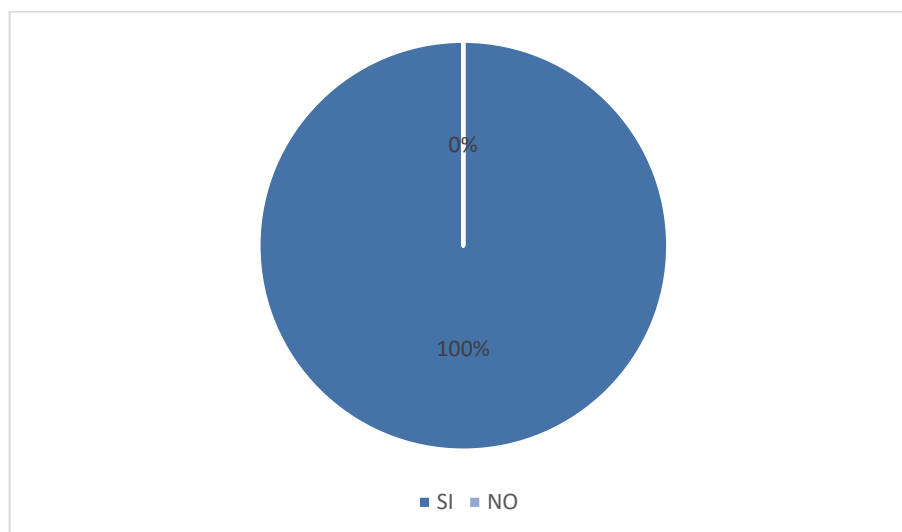
**Pregunta 1.- ¿COMERCIAL “LEMA” cuenta con permisos de funcionamiento para realizar su actividad económica?**

**Tabla 4-1:** Permisos de funcionamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-1:** Permisos de funcionamiento

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En base a los resultados en la tabla 4.1, el 100% de los encuestados indica que COMERCIAL “LEMA” cuenta con los permisos de funcionamiento para realizar su actividad económica.

**Interpretación:** Se pudo evidenciar que la totalidad de los colaboradores tienen conocimiento que la microempresa cuenta con los permisos de funcionamiento, la cual nos demuestra la legalidad de COMERCIAL “LEMA” y de los productos comercializados.

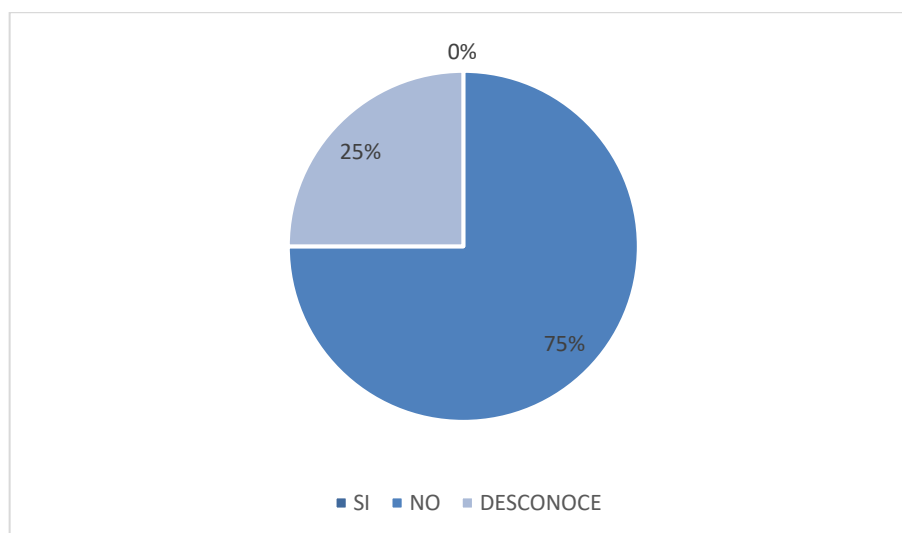
**Pregunta 2.- ¿La microempresa cuenta con filosofía empresarial?**

**Tabla 4-2:** Filosofía empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	75%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-2:** Filosofía empresarial

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Análisis:** De acuerdo con la tabla 4.2, de los 4 colaboradores (100%), 3 colaboradores (75%) respondieron que la microempresa no cuenta con filosofía empresarial mientras que 1 colaborador (25%) desconoce de la existencia de una filosofía empresarial en COMERCIAL “LEMA”.

**Interpretación:** Se pudo evidenciar que COMERCIAL “LEMA” carece de una filosofía empresarial, es decir la microempresa no cuenta con objetivos, misión, visión, políticas empresariales, lo cual imposibilita un enfoque y un plan de crecimiento claro.

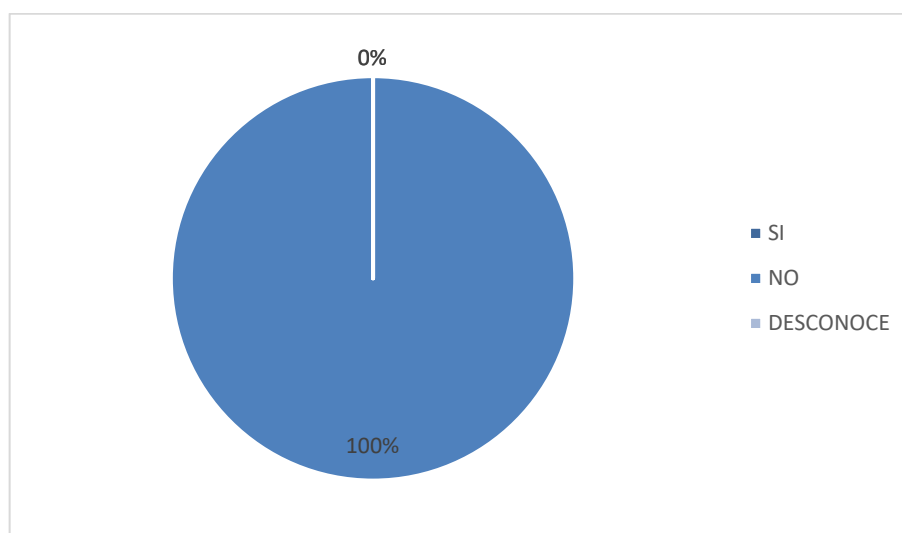
**Pregunta 3.- ¿La microempresa tiene sus procesos administrativos y financieros definidos?**

**Tabla 4-3:** Procesos administrativos y financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-3:** Procesos administrativos y financieros

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En la tabla 4.3, de los 4 colaboradores encuestados el 100% respondió que la microempresa no tiene sus procesos administrativos y financieros definidos.

**Interpretación:** En base a los resultados se pudo conocer que la microempresa no cuenta con sus procesos administrativos y financieros claramente definidos, la cual puede afectar negativamente el rendimiento administrativo y financiero, el crecimiento y la estabilidad de la microempresa.

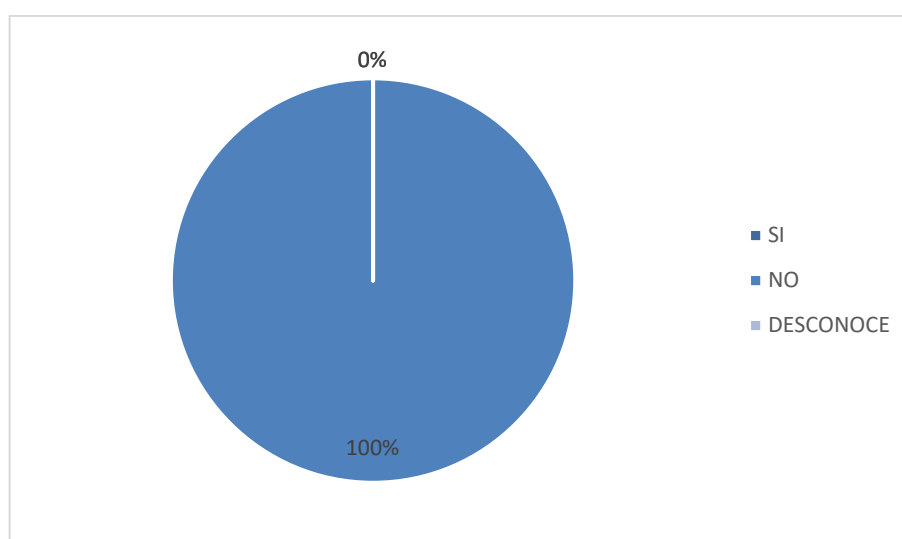
**Pregunta 4.- ¿Los colaboradores de la microempresa tienen sus roles y funciones claramente establecidos?**

**Tabla 4-4:** Roles y funciones establecidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-4:** Roles y funciones establecidos

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En base a la tabla 4.4 muestra que el total de los 4 colaboradores encuestados (100%) respondieron que no tienen sus roles y funciones claramente establecidos.

**Interpretación:** La respuesta negativa ante sus roles y funciones establecidos es porque todos los colaboradores durante sus actividades se encargan de varias funciones, en este sentido no se ha elaborado un manual de funciones para evitar problemas de organización, productividad y mejorar al momento de desarrollar sus actividades.

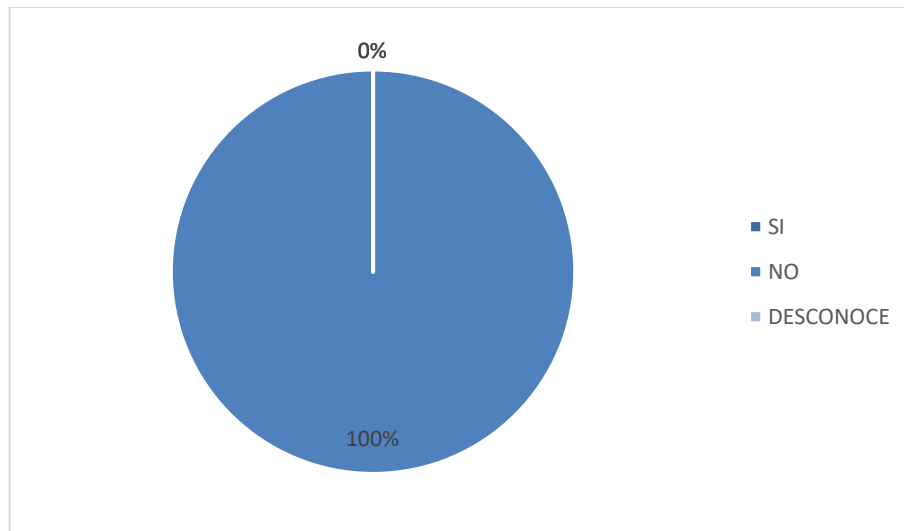
**Pregunta 5.- ¿La microempresa posee un organigrama estructural que le permita una mejor definición jerárquica?**

**Tabla 4-5:** Organigrama estructural

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-5:** Organigrama estructural

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Análisis:** De acuerdo con lo observado en la tabla 4.5 indica que los 4 colaboradores (100%) respondieron que la microempresa no posee un organigrama estructural que le permita una mejor definición jerárquica.

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados se pudo evidenciar que COMERCIAL “LEMA” carece de un organigrama estructural la cual puede generar problemas de organización y coordinación entre los colaboradores, ya que no se cuenta con una definición clara de sus responsabilidades y jerarquía entre los mismos.

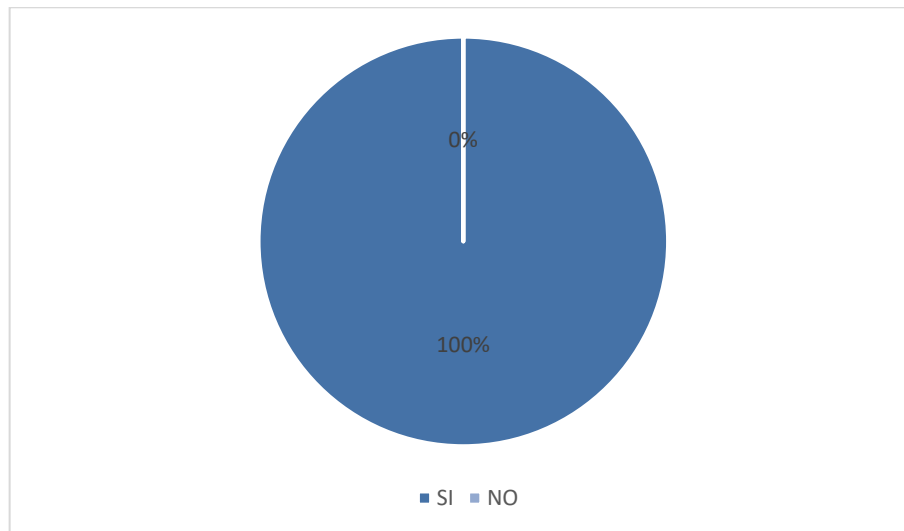
**Pregunta 6.- ¿Se considera participe en los éxitos y fracasos de la microempresa?**

**Tabla 4-6:** Participación en los éxitos y fracasos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-6:** Participación en los éxitos y fracasos

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** Acorde a la tabla 4.6, los 4 colaboradores (100%) encuestados respondieron que se consideran participes en los éxitos y fracasos de la microempresa.

**Interpretación:** La respuesta positiva de todos los colaboradores se da porque son parte del núcleo familiar los cuales se siente comprometidos con la microempresa y de ellos depende el bienestar y crecimiento de la microempresa puesto que son un equipo.



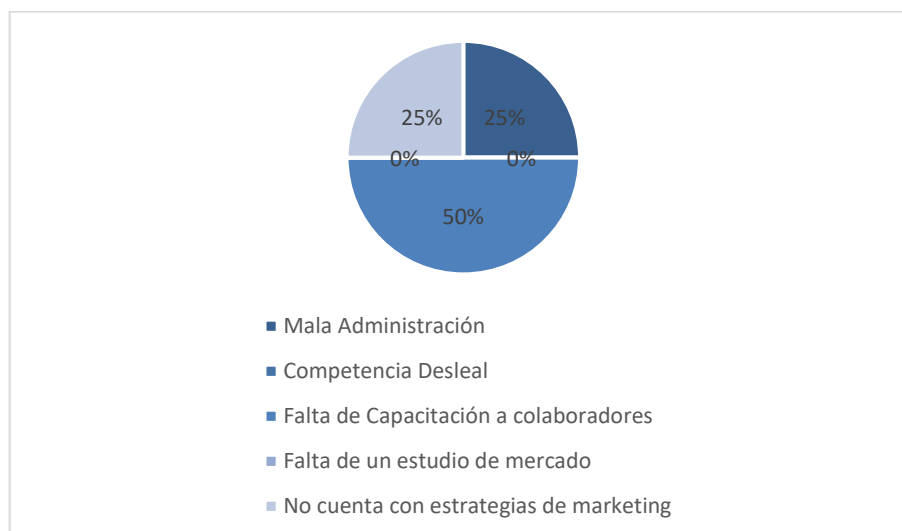
**Pregunta 7.- ¿Qué aspectos considera usted que imposibilitan el crecimiento de la microempresa?**

**Tabla 4-7:** Debilidades detectadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala Administración	1	25%
Competencia Desleal	0	0%
Falta de Capacitación a colaboradores	2	50%
Falta de un estudio de mercado	0	0%
No cuenta con estrategias de marketing	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-7:** Debilidades detectadas

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En la tabla 4.7 muestra que de los 4 colaboradores (100%) encuestados, 2 colaboradores (50%) considera que la mayor debilidad que imposibilita el crecimiento de la microempresa es la falta de capacitación a los colaboradores, mientras que 1 colaborador (25%) considera que existe una mala administración, finalmente 1 colaborador (25%) considera que la microempresa no cuenta con estrategias de marketing, los cuales son factores importantes para la optimización de los recursos y el crecimiento de la microempresa.

**Interpretación:** COMERCIAL “LEMA” presenta debilidades en la capacitación de los colaboradores ya que esta se ha venido manejando de manera empírica con falta de conocimiento

técnico en áreas administrativas y financieras, además con la inexistencia de estrategias y políticas que permitan crecimiento de la microempresa y el manejo óptimo de sus recursos.

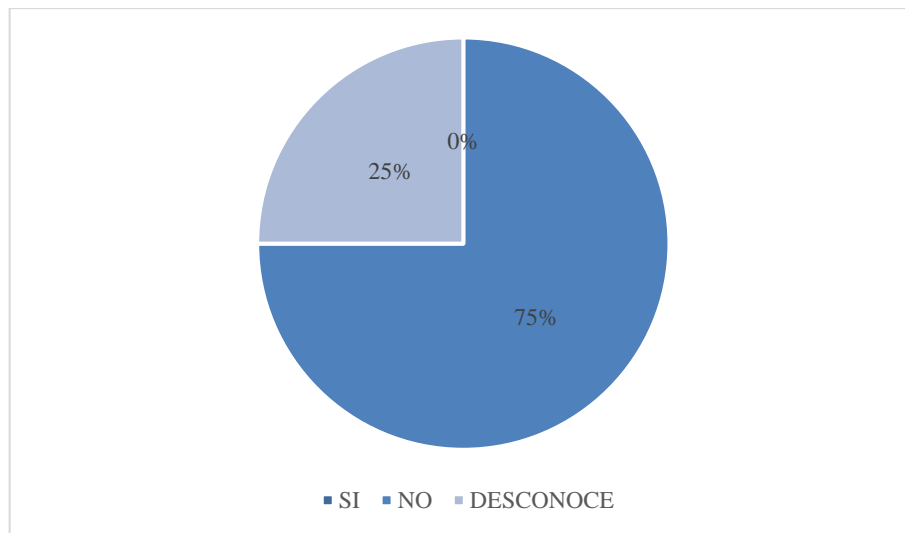
**Pregunta 8.- ¿Elaboran un plan financiero anual?**

**Tabla 4-8:** Plan financiero anual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	75%
DESCONOCE	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-8:** Plan financiero anual

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** A lo observado en la tabla 4.8, nos muestra que del total de los 4 colaboradores (100%) encuestados, 3 colaboradores (75%) afirman que no se realiza un plan financiero anual, por otro lado 1 colaborador (25%) respondió que desconoce que la microempresa elabore un plan financiero anual.

**Interpretación:** COMERCIAL “LEMA” no define un presupuesto anual para el cumplimiento de sus ingresos y gastos esperados por la microempresa, esto puede generar incertidumbre en cuanto a la gestión financiera llevando a decisiones poco favorables para la misma.

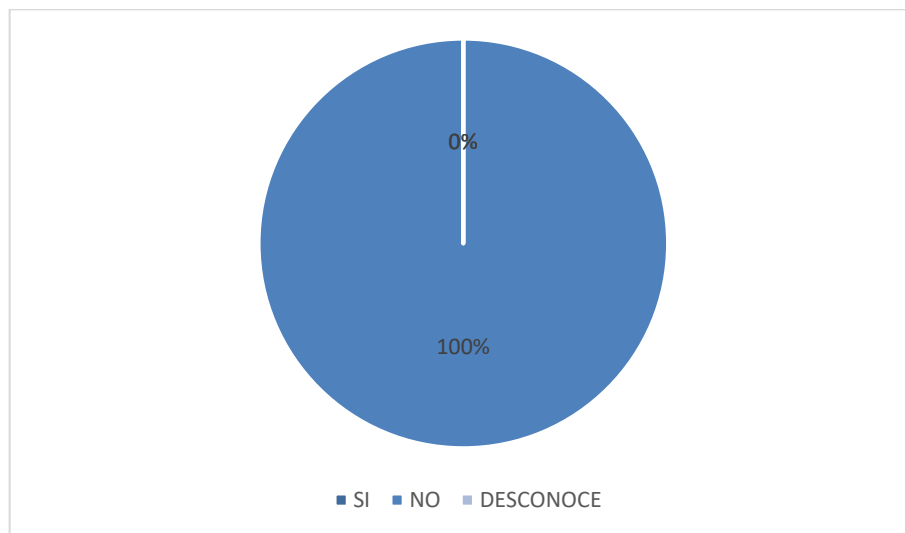
**Pregunta 9.- ¿La microempresa cuenta con estados financieros?**

**Tabla 4-9:** Estados financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-9:** Estados financieros

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la microempresa

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En base de la tabla 4.9, los 4 colaboradores (100%) encuestados afirman que la microempresa no cuenta con estados financieros.

**Interpretación:** Los resultados de esta pregunta permitió evidenciar que la microempresa no cuenta con estados financieros, sin embargo, COMERCIAL “LEMA” lleva un registro contable empírico para poder responder a la administración tributaria.

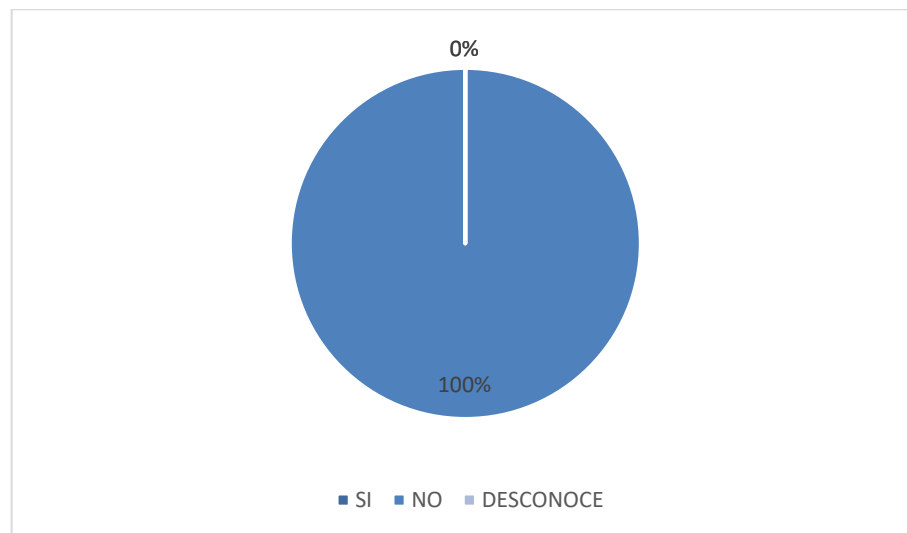
**Pregunta 10.- ¿El análisis de estados financieros son considerados en la toma de decisiones?**

**Tabla 4-10:** Análisis financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-10:** Análisis financiero

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** Acorde a lo observado en la tabla 4.10, los 4 colaboradores (100%) encuestados respondieron que en la microempresa no se considera un análisis financiero en la toma de decisiones.

**Interpretación:** En base a los resultados la totalidad de los encuestados responden que la microempresa no se realiza un análisis financiero al momento de tomar decisiones ya que esta se maneja de manera empírica, por lo que no existe una garantía de éxito a lo largo del tiempo en nuevas decisiones que se tome COMERCIAL “LEMA”.

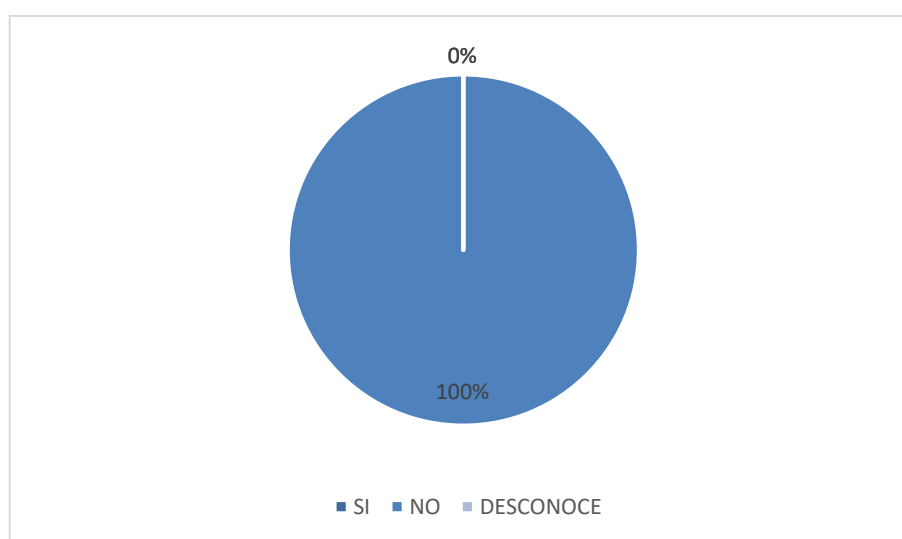
**Pregunta 11.- ¿La microempresa aplica indicadores financieros para determinar su salud financiera?**

**Tabla 4-11:** Indicadores financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-11:** Indicadores financiero

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** De acuerdo con los resultados de la tabla 4.11, los 4 colaboradores (100%) encuestados mencionaron que no se aplican indicadores financieros para determinar su salud financiera.

**Interpretación:** La falta de aplicación de indicadores financieros en la microempresa para conocer su salud financiera genera un riesgo al no tener una comprensión clara de cómo está funcionando la microempresa, además es posible que no se pueda detectar problemas financieros imposibilitando crear estrategias que mitiguen un riesgo de quiebra.

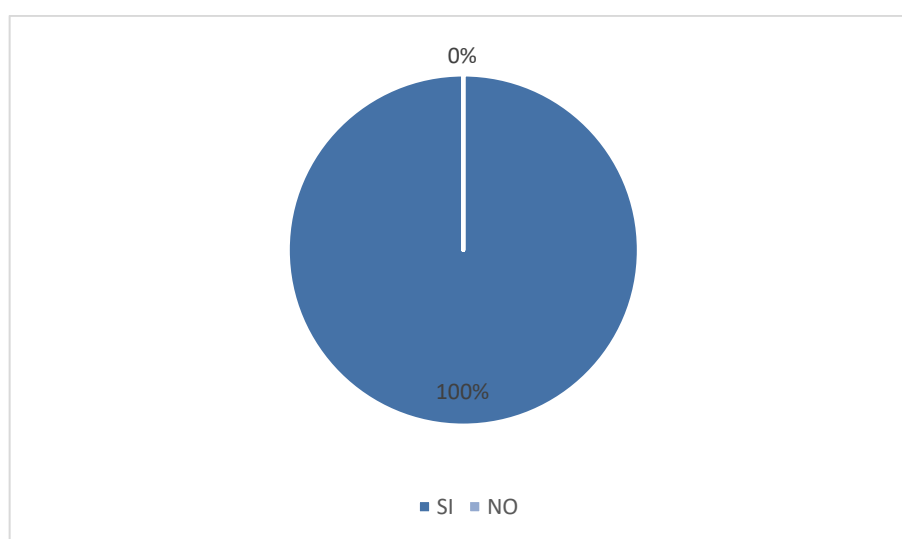
**Pregunta 12.- ¿Considera que la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la microempresa permita lograr la optimización de sus recursos?**

**Tabla 4-12:** Modelo de gestión administrativo-financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 4-12:** Modelo de gestión administrativo-financiero

Fuente: Encuesta a colaboradores de la microempresa

Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Análisis:** En la tabla 4.12, los 4 colaboradores (100%) encuestados indicaron que la microempresa COMERCIAL “LEMA” considera que la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero permitirá lograr la optimización de sus recursos, aportando este en el desarrollo de la microempresa.

**Interpretación:** En base a los resultados se puede determinar que para la microempresa es necesario la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero con el objetivo de optimizar sus recursos, permitiendo en un futuro aplicar diferentes herramientas y técnicas permitiendo la comprensión del estado situacional de la microempresa encaminando al crecimiento de COMERCIAL “LEMA”.

#### **4.1.2 Entrevista aplicada a la gerente propietaria**

El viernes 02 de junio de 2023, en la microempresa COMERCIAL “LEMA” se aplicó una encuesta a la gerente propietaria con la finalidad de recolectar información necesaria que ayudará a establecer un diagnóstico situacional de la empresa. De las preguntas realizadas el representante legal de la microempresa menciona lo siguiente:

**1. En referencia a la historia de COMERCIAL “LEMA” ¿Como nace la idea de crear la microempresa? ¿Cuáles han sido los cambios que ha experimentado la microempresa en el tiempo de comercialización?**

El principio de la microempresa fue a través de la venta informal de ropa y calzado en sectores rurales, estas eran comercializadas visitando a posibles clientes de casa en casa dando la oportunidad de adquirirlo a crédito, al pasar del tiempo se vio la necesidad de ampliar su mercadería debido a que los clientes pedían que se le vendiera a crédito colchones, camas y cobijas, viendo esta gran oportunidad el Sr. Fernando Lema y la Sra. Dolores Mullo empezó con la comercialización de electrodomésticos y muebles para el hogar, en el 2006 se decidió abrir un local en la ciudad de Riobamba en el sector de la Condamine siendo unos de los primeros locales de comercialización de muebles, colchones, y somieres para el hogar en este sector. En la actualidad la microempresa ha podido ampliar y diversificar sus productos en línea blanca, gris y café, así también como en la comercialización de motocicletas y Scooters.

**2. ¿Cuáles son las principales debilidades que posee la microempresa en su organización y estructura?**

Una de las principales debilidades que considero que posee la microempresa es la falta de conocimiento técnico administrativo y financiero por parte de quienes formamos la microempresa, por lo que nos imposibilita el crecimiento y el manejo correcto de los recursos.

**3. ¿Cuál considera usted que son las principales fortalezas que posee la microempresa?**

La principal fortaleza que posee la microempresa son los años que ha tenido COMERCIAL “LEMA” en el mercado teniendo clientes fijos que confían en los productos que ofrecemos, también considero como una fortaleza las facilidades de pago, el sector en el que se encuentra situado el local, así mismo nos destacamos de las demás empresas porque manejamos el idioma Kichwa y Castellano, de esta manera brindando atención al cliente que manejan el Kichwa.

**4. ¿Comercial Lema cuenta con una estructura organizacional?**

No contamos con una estructura organizacional en la actualidad. Sin embargo, hemos identificado la necesidad de implementar una para mejorar la eficiencia y la eficacia de nuestras operaciones.

**5. ¿La microempresa cuenta con políticas administrativas y financieras?**

La microempresa no cuenta con políticas administrativas y financieras debido a los colaboradores de la microempresa cuenta con conocimiento del negocio de manera empírica, existiendo una falta de conocimiento técnico que permita la aplicación de esto en COMERCIAL “LEMA”.

**6. ¿La microempresa cuenta con información contable y financiera?**

La información contable con la que cuenta la microempresa es de manera empírica es decir se lleva un registro de sus compras y sus ventas de manera manual, actualmente COMERCIAL “LEMA” está dentro del RIMPE Emprendedor y no están obligados a llevar contabilidad, en este sentido se lleva un registro que permita a la microempresa cumplir con la administración tributaria.

**7. ¿La microempresa realiza de manera periódica análisis e índices financieros para conocer la salud económica y financiera de la empresa?**

Por el mismo desconocimiento técnico administrativo y financiero de quienes forma parte de la microempresa no se ha realizado un análisis e índices financieros para conocer la salud económica y financiera de la microempresa.

**8. ¿La información contable y financiera son tomados en cuenta para la toma de decisiones?**

No, en realidad se toma las decisiones por el conocimiento que existe del negocio, además no se toma en cuenta la información porque existe una información básica y sencilla que solamente se enfoca para declaraciones al SRI.

**9. ¿La rentabilidad es acorde a la inversión realizada?**

La rentabilidad no es acorde a la inversión realizada, las ganancias esperadas son mínimas y el margen de rentabilidad ha disminuido tomando en cuenta que existen nuevos competidores en el



mercado ya que hace diecisiete años COMERCIAL “LEMA” era uno de los primeros almacenes que comercializaban muebles, colchones y somieres para el hogar en el sector de la Condamine y la rentabilidad era mucho mayor.

**10. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero que ayude a optimizar los recursos de la microempresa?**

Si, es necesario la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero ya que la misma permitirá establecer una filosofía empresarial así también como la implementación de estados financieros, análisis financiero, índices financieros los cuales nos ayudará a optimizar los recursos de la microempresa y a tomar decisiones estratégicas en base a datos.

**4.1.3 *Resultados obtenidos de la entrevista aplicada***

De acuerdo con la entrevista realizada, se pudo conocer cómo la microempresa COMERCIAL "LEMA" surgió de la venta informal de ropa y calzado en sectores rurales y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo al diversificar su oferta de productos en línea blanca, gris y café, a su vez con la apertura de su local en la ciudad de Riobamba. Sin embargo, también se evidencian debilidades en la falta de conocimientos técnicos y la ausencia de una estructura y políticas administrativas y financieras. Además, se destaca la importancia de la experiencia en el mercado y el servicio de atención al cliente en Kichwa. La microempresa no cuenta con una información contable y financiera adecuada que permita realizar análisis apropiados para la toma de decisiones, lo que ha disminuido su rentabilidad y visibilidad en comparación con otros competidores en el mercado. Por lo tanto, se destaca la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo-financiero para mejorar la optimización de los recursos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos y relevantes.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1 Tema propuesto

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.”

#### 5.2 Estructura del modelo de gestión administrativo-financiero

La siguiente propuesta para la elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero cuenta con cuatro fases las cuales se explicará a continuación:

- **Fase preliminar:** Se detalla información de la microempresa.
- **Fase de Diagnóstico:** Se realiza un análisis de factores internos y externos de la microempresa.
- **Fase de Planeamiento:** Elaboración de un modelo de gestión administrativo-financiero que se ajusten a las necesidades de la microempresa.
- **Fase de Seguimiento y Control:** Genera directrices de control.



**Ilustración 5-1:** Estructura del modelo de gestión administrativo-financiero

Realizado por: Yupa, I., 2023.

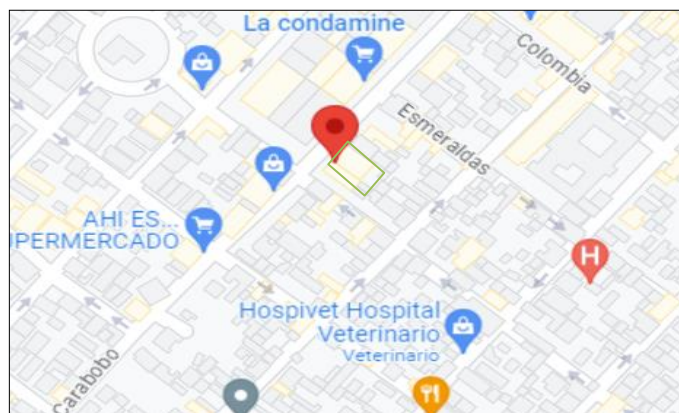
## 5.3 Fase preliminar

### 5.3.1 Información de la microempresa



**Ilustración 5-2:** Logo empresarial

Fuente: COMERCIAL “LEMA”



**Ilustración 5-3:** Ubicación Geográfica de la microempresa

Fuente: GOOGLE MAPS

COMERCIAL “LEMA” empieza sus actividades económicas a partir del año 2006 en la Carabobo 15-12 y Boyacá frente al mercado la “Condamine”, en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en sus inicios se dedicaban exclusivamente a la comercialización de muebles, camas y colchones, además de su local físico se dirigían a sectores rurales a ofrecer sus productos a crédito.

Con una mayor comercialización y un margen justo de rentabilidad, la microempresa ha logrado incorporar nuevos productos, adaptándose a las exigencias del mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores, permaneciendo vigente durante diecisiete años. Actualmente, la microempresa se encuentra dentro del RIMPE-Emprendedor funcionando con un Registro Único de Contribuyentes número 0603114885001.

Los siguientes pasos dentro de la fase preliminar no podrán ser determinados debido a que la microempresa COMERCIAL "LEMA" no cuenta con la información necesaria para llevar a cabo la estructura del modelo de gestión propuesto. Por esta razón, posteriormente se propone misión,

visión, objetivos, valores empresariales y un organigrama, que se ajusten a la realidad de la microempresa.

## 5.4 Fase de diagnóstico

### 5.4.1 Análisis empresarial

Previo a la elaboración de la propuesta del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero es necesario realizar un análisis situacional de la microempresa es por ello que efectuará una matriz FODA la cual nos permitirá detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el mismo que fue elaborado en conjunto con la gerente propietaria de COMERCIAL “LEMA”.

#### 5.4.1.1 Análisis FODA

**Tabla 5-1:** Matriz FODA de COMERCIAL “LEMA”

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado la fidelización de ciertos clientes.</li> <li>• Ubicación estratégica de la microempresa.</li> <li>• Capital de trabajo.</li> <li>• Proveedores con años de relación comercial.</li> <li>• Manejo dos idiomas Kichwa y castellano.</li> <li>• Facilidades de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de productos nuevos en el mercado.</li> <li>• Otorgar créditos para quienes tienen familiares migrantes.</li> <li>• Convenios con proyectos de compassion en la provincia de Chimborazo.</li> <li>• Territorio de Chimborazo es grande y el comercial se puede extender.</li> <li>• Diversidad de proveedores en la zona.</li> <li>• La ubicación de la microempresa facilita la captación de clientes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa y financiera empírica que no permite la toma de decisiones oportuna y adecuada.</li> <li>• No dispone de filosofía empresarial.</li> <li>• Inexistencia de Estados Financieros.</li> <li>• No cuenta con un proceso de reclutamiento y contratación de personal capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal en el mercado.</li> <li>• Aumento de la inseguridad en la ciudad.</li> <li>• Aumento de morosidad en créditos.</li> <li>• Nuevas políticas gubernamentales.</li> <li>• Aumento de competidores en el sector.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento técnico por los colaboradores.</li> <li>• Carencia de marketing para sus productos.</li> <li>• No dispone de políticas de cobro y pago a sus clientes y proveedores.</li> </ul>	
--	--

Fuente: COMERCIAL “LEMA”, 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

Posteriormente a la elaboración de la matriz FODA, se asignará un peso y una calificación haciendo uso de la matriz MEFI y MEFE. Para ello se considerará la siguiente tabla:

**Tabla 5-2:** Peso y calificación de los factores internos y externos de la microempresa

PESO		CALIFICACIÓN	
Debe estar comprendido entre:		Según el orden de importancia:	
0	No es importante	1	Poco importante
		2	Modernamente importante
1	Muy Importante	3	Bastante importante
		4	Muy importante

Fuente: Vilema., 2021.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

Se utilizará los siguientes parámetros de valoración para la matriz MEFI y MEFE:

**Tabla 5-3:** Parámetros de valoración para la matriz MEFI Y MEFE

CRITERIO	Mínimo	Calificación promedio	Máximo
VALOR	1	2,50	4,00
<b>MEFI</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el resultado obtenido en el total ponderado es menor a un valor de 2,50 estamos hablando de una organización débil internamente.</li> <li>• Si el resultado obtenido en el total ponderado es mayor a un valor de 2,50 indica una organización fuerte internamente.</li> </ul>			
<b>MEFE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el resultado obtenido en el total ponderado es menor a un valor de 2,50 estamos hablando de una organización que no está respondiendo adecuadamente a los factores externos existentes.</li> <li>• Si el resultado obtenido en el total ponderado es mayor a un valor de 2,50 estamos hablando de una organización que está respondiendo adecuadamente a los factores externos existentes.</li> </ul>			

Fuente: Vilema., 2021.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

#### 5.4.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Para la elaboración de la matriz MEFI, se debe evaluar las fortalezas y debilidades descritas en la matriz FODA de la microempresa, considerando los criterios de valoración anteriormente presentado.

**Tabla 5-4:** Matriz MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Se ha logrado la fidelización de ciertos clientes.	0,07	2	0,14
Ubicación estratégica de la microempresa.	0,06	3	0,18
Capital de trabajo.	0,1	4	0,40
Proveedores con años de relación comercial.	0,07	4	0,28
Manejo dos idiomas Kichwa y castellano.	0,08	2	0,16
Facilidades de crédito.	0,07	3	0,21
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,45</b>	<b>18</b>	<b>1,37</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Gestión administrativa y financiera empírica que no permite la toma de decisiones oportuna y adecuada.	0,09	4	0,36
No dispone de filosofía empresarial.	0,07	3	0,21
Inexistencia de Estados Financieros.	0,08	3	0,24
No cuenta con un proceso de reclutamiento y contratación de personal capacitado.	0,06	2	0,12
Falta de conocimiento técnico por los colaboradores.	0,09	4	0,36
Carencia de marketing para sus productos.	0,06	2	0,12
No dispone de políticas de cobro y pago a sus clientes y proveedores.	0,10	3	0,30
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,55</b>	<b>21</b>	<b>1,71</b>
<b>TOTAL FACTORES INTERNOS</b>	<b>1,00</b>	<b>39</b>	<b>3,08</b>

Fuente: Matriz FODA de COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### **Análisis e interpretación de la matriz MEFI**

Una vez elaborado la matriz MEFI, se puede observar que las fortalezas tienen un total de 1,35 y las debilidades un valor de 1,71 dando como resultado un total ponderado de 3,08 lo que significa que la microempresa es fuerte internamente.

De acuerdo con el resultado de la valoración de los factores internos de COMERCIAL “LEMA” se obtuvo un valor mayor a la media establecida lo que significa que la microempresa cuenta con las fortalezas necesarias para hacer frente a sus debilidades, sin embargo, existe la posibilidad de realizar mejoras significativas al desarrollar estrategias que permitan combatir sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

### 5.4.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para el desarrollo de la matriz MEFE se debe evaluar las oportunidades y amenazas que se presentó anteriormente en la matriz FODA de COMERCIAL “LEMA”.

**Tabla 5-5:** Matriz MEFE

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Adquisición de productos nuevos en el mercado.	0,07	2	0,14
Otorgar créditos para quienes tienen familiares migrantes.	0,12	3	0,36
Convenios con proyectos de compassion en la provincia de Chimborazo.	0,10	3	0,30
Territorio de Chimborazo es grande y el comercial se puede extender.	0,08	2	0,16
Diversidad de proveedores en la zona.	0,06	2	0,12
La ubicación de la microempresa facilita la captación de clientes.	0,09	3	0,27
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0,52</b>	<b>15</b>	<b>1,35</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal en el mercado.	0,09	2	0,18
Aumento de la inseguridad dentro en la ciudad.	0,14	4	0,56
Aumento de morosidad en créditos.	0,09	4	0,36
Nuevas políticas gubernamentales.	0,06	2	0,12
Aumento de competidores en el sector.	0,010	2	0,20
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,48</b>	<b>14</b>	<b>1,42</b>
<b>TOTAL FACTORES EXTERNOS</b>	<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>2,77</b>

Fuente: Matriz FODA COMERCIAL “LEMA”., 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### **Análisis e interpretación de la matriz MEFE**

En base a lo observado en la matriz MEFE, se establece que las oportunidades tienen un total de 1,35 y las amenazas un valor de 1,42 dando como resultado un total ponderado de 2,77. El total




obtenido en la valoración de los factores externos es mayor a la media establecida lo significa que la microempresa que está respondiendo adecuadamente a las amenazas existentes. Sin embargo, se requieren de estrategias que permitan aprovechar sus oportunidades, y contrastar las amenazas que se presenta, evitando problemas que afecten en el crecimiento de la microempresa.

#### **5.4.2 *Análisis financiero***

En esta etapa se realizará un análisis de la actividad económica y financiera de la microempresa con el fin de crear estrategias que permita la optimización de sus recursos, a través de un análisis vertical, análisis horizontal e índices financieros correspondientes a los períodos 2020, 2021 y 2022 de COMERCIAL “LEMA” los mismos que fueron elaborados con los registros manuales con los que contaba la microempresa.

5.4.2.1 Estado de situación financiera

**Tabla 5-6:** Estado de situación financiera

<b>COMERCIAL LEMA</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DEL 2020 AL 2022</b> <b>EN DÓLARES</b>				
PERÍODO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	\$ 1.200,00	\$ 2.305,00	\$ 3.010,00	
Bancos	\$ 45.000,00	\$ 55.360,40	\$ 68.307,97	
Documentos por Cobrar	\$ 118.528,15	\$ 139.440,63	\$ 196.307,63	
Mercadería	\$ 65.000,00	\$ 74.650,00	\$ 87.259,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 229.728,15</b>	<b>\$ 271.756,03</b>	<b>\$ 354.884,60</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Edificios	\$ 150.000,00	\$ 128.571,43	\$ 110.204,08	
(-) Depreciación Edificios	\$ 21.428,57	\$ 18.367,35	\$ 15.743,44	
Terrenos	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	
Muebles y enseres	\$ 400,00	\$ -	\$ -	
Vehículo	\$ 16.523,56	\$ 13.218,85	\$ 10.575,08	
(-) Depreciación Vehículo	\$ 3.304,71	\$ 2.643,77	\$ 2.115,02	
Equipos de Computo	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 323.390,28</b>	<b>\$ 300.779,16</b>	<b>\$ 282.920,70</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>\$ 637.805,30</b>	
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Proveedores	\$ 37.624,00	\$ 55.987,50	\$ 60.208,71	


<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 37.624,00</b>	<b>\$ 55.987,50</b>	<b>\$ 60.208,71</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
PATRIMONIO NETO	\$ 515.494,43	\$ 516.547,69	\$ 577.596,59
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 515.494,43</b>	<b>\$ 516.547,69</b>	<b>\$ 577.596,59</b>
<b>PATRIMONIO + CAPITAL</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>\$ 637.805,30</b>

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

5.4.2.2 Estado de resultados

**Tabla 5-7:** Estado de resultados

<b>COMERCIAL LEMA ESTADO DE RESULTADOS DEL 2020 AL 2022 EN DÓLARES</b>			
<b>PERÍODO</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	\$ 131.681,66	\$ 147.080,57	\$ 161.951,19
(-) Costos	\$ 94.810,80	\$ 102.956,40	\$ 113.365,83
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 36.870,86</b>	<b>\$ 44.124,17</b>	<b>\$ 48.585,36</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>			
Gastos Administrativos	\$ 23.569,50	\$ 29.901,36	\$ 32.541,36
Gastos de Venta	\$ 780,00	\$ 920,80	\$ 1.045,00
<b>(=) Gasto Operativo</b>	<b>\$ 24.349,50</b>	<b>\$ 30.822,16</b>	<b>\$ 33.586,36</b>
(=) Utilidad Antes de Impuesto	\$ 12.521,36	\$ 13.302,01	\$ 14.999,00
Impuesto a la Renta microempresas	\$ 2.633,63	\$ 2.941,61	\$ 3.239,02
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.887,73</b>	<b>\$ 10.360,40</b>	<b>\$ 11.759,97</b>

Fuente: COMERCIAL "LEMA"., 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

5.4.2.3 Análisis horizontal del estado de situación financiera

**Tabla 5-8:** Análisis horizontal del estado de situación financiera

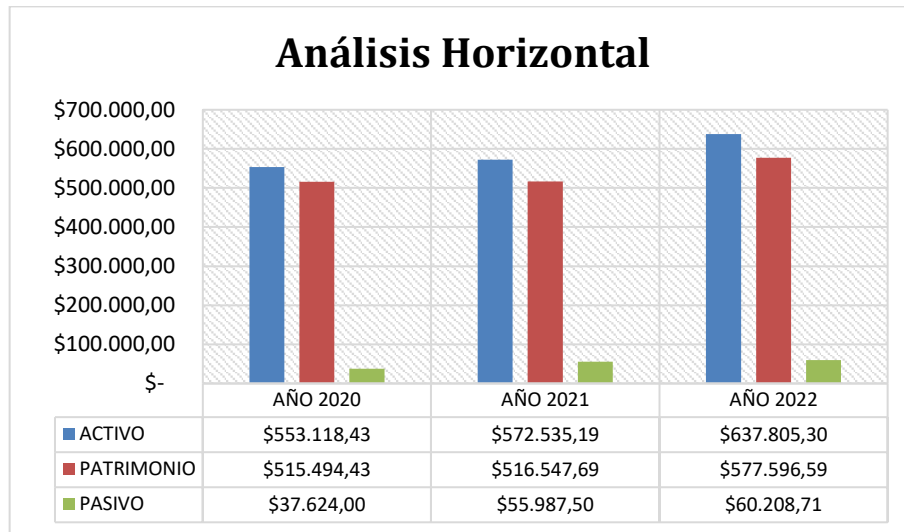
<p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL LEMA</b>  <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>  <b>DEL 2020 AL 2022</b>  <b>EN DÓLARES</b></p>							
							
PERÍODO	AÑO 2020	ANÁLISIS HORIZONTAL		AÑO 2021	ANÁLISIS HORIZONTAL		AÑO 2022
		Variación Absoluta	Variación Relativa		Variación Absoluta	Variación Relativa	
<b>ACTIVO</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo	\$ 1.200,00	\$ 1.105,00	92,08%	\$ 2.305,00	\$ 705,00	30,59%	\$ 3.010,00
Bancos	\$ 45.000,00	\$ 10.360,40	23,02%	\$ 55.360,40	\$ 12.947,57	23,39%	\$ 68.307,97
Documentos por Cobrar	\$ 118.528,15	\$ 20.912,48	17,64%	\$ 139.440,63	\$ 56.867,00	40,78%	\$ 196.307,63
Mercadería	\$ 65.000,00	\$ 9.650,00	14,85%	\$ 74.650,00	\$ 12.609,00	16,89%	\$ 87.259,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 229.728,15</b>	<b>\$ 42.027,88</b>	<b>18,29%</b>	<b>\$ 271.756,03</b>	<b>\$ 83.128,57</b>	<b>30,59%</b>	<b>\$ 354.884,60</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Edificios	\$ 150.000,00	\$ -21.428,57	-14,29%	\$ 128.571,43	\$ -18.367,35	-14,29%	\$ 110.204,08
(-) Depreciación Edificios	\$ 21.428,57	\$ -3.061,22	-14,29%	\$ 18.367,35	\$ -2.623,91	-14,29%	\$ 15.743,44
Terrenos	\$ 180.000,00	\$ -	0,00%	\$ 180.000,00	\$ -	0,00%	\$ 180.000,00
Muebles y enseres	\$ 400,00	\$ -400,00	-100,00%	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -
Vehículo	\$ 16.523,56	\$ -3.304,71	-20,00%	\$ 13.218,85	\$ -2.643,77	-20,00%	\$ 10.575,08

(-) Depreciación Vehículo	\$ 3.304,71	\$ -660,94	-20,00%	\$ 2.643,77	\$ -528,75	-20,00%	\$ 2.115,02
Equipos de Computo	\$ 1.200,00	\$ -1.200,00	-100,00%	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 323.390,28</b>	<b>\$ -22.611,12</b>	<b>-6,99%</b>	<b>\$ 300.779,16</b>	<b>\$ -17.858,46</b>	<b>-5,94%</b>	<b>\$ 282.920,70</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>\$ 19.416,76</b>	<b>3,51%</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>\$ 65.270,11</b>	<b>11,40%</b>	<b>\$ 637.805,30</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Proveedores	\$ 37.624,00	\$ 18.363,50	48,81%	\$ 55.987,50	\$ 4.221,21	7,54%	\$ 60.208,71
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 37.624,00</b>	<b>\$ 18.363,50</b>	<b>48,81%</b>	<b>\$ 55.987,50</b>	<b>\$ 4.221,21</b>	<b>7,54%</b>	<b>\$ 60.208,71</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
PATRIMONIO NETO	\$ 515.494,43	\$ 1.053,26	0,20%	\$ 516.547,69	\$ 61.048,90	11,82%	\$ 577.596,59
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 515.494,43</b>	<b>\$ 1.053,26</b>	<b>0,20%</b>	<b>\$ 516.547,69</b>	<b>\$ 61.048,90</b>	<b>11,82%</b>	<b>\$ 577.596,59</b>
<b>PATRIMONIO + CAPITAL</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>\$ 19.416,76</b>	<b>3,51%</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>\$ 65.270,11</b>	<b>11,40%</b>	<b>\$ 637.805,30</b>

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023

## Análisis e interpretación del análisis horizontal del estado de situación financiera



**Ilustración 5-4:** Análisis horizontal del estado de situación financiera

**Fuente:** Tabla 5-8.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.


Una vez realizado el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera se puede evidenciar que la microempresa durante el período 2021 en el total activo obtuvo \$19.416,76 dólares más que el período anterior el cual representa un incremento del 3,51%, así mismo, se puede observar que en el período 2022 dio como resultado \$65.270,11 dólares más en relación con el período 2021 el cual representa el 11,40% de crecimiento. Sin embargo, existe un incremento notable en documentos por cobrar ya que para el período 2021 obtuvo un crecimiento del 17,64% y para el período 2022 del 40,78% el cual podría convertirse en cartera incobrable dando como resultado una gran pérdida de recursos económicos para la microempresa.

Los pasivos de la microempresa registran que en el año 2021 incremento \$18.363,50 dólares el cual representa el 48,81% de las obligaciones con proveedores en relación con el año 2020, en cuanto en el año 2022 se puede observar que crece el 7,54% con respecto al año 2021 dando como resultado un menor porcentaje de crecimiento en deuda con proveedores.

Por otra parte, el patrimonio de COMERCIAL “LEMA” consiguió un crecimiento del 0,20% en el 2021 en relación con el 2020, mientras que para el año 2022 logró un crecimiento del 11,82% en comparación con el 2021.

5.4.2.4 Análisis vertical del estado de situación financiera

**Tabla 5-9:** Análisis vertical del estado de situación financiera

<p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL LEMA</b>  <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>  <b>DEL 2020 AL 2022</b>  <b>EN DÓLARES</b></p>							
		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS VERTICAL	
PERÍODO	AÑO 2020	Variación %	AÑO 2021	Variación %	AÑO 2022	Variación %	
<b>ACTIVO</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo	\$ 1.200,00	0,22%	\$ 2.305,00	0,40%	\$ 3.010,00	0,47%	
Bancos	\$ 45.000,00	8,14%	\$ 55.360,40	9,67%	\$ 68.307,97	10,71%	
Documentos por Cobrar	\$ 118.528,15	21,43%	\$ 139.440,63	24,35%	\$ 196.307,63	30,78%	
Mercadería	\$ 65.000,00	11,75%	\$ 74.650,00	13,04%	\$ 87.259,00	13,68%	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 229.728,15</b>	<b>41,53%</b>	<b>\$ 271.756,03</b>	<b>47,47%</b>	<b>\$ 354.884,60</b>	<b>55,64%</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Edificios	\$ 150.000,00	27,12%	\$ 128.571,43	22,46%	\$ 110.204,08	17,28%	
(-) Depreciación Edificios	\$ 21.428,57	3,87%	\$ 18.367,35	3,21%	\$ 15.743,44	2,47%	
Terrenos	\$ 180.000,00	32,54%	\$ 180.000,00	31,44%	\$ 180.000,00	28,22%	
Muebles y enseres	\$ 400,00	0,07%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	
Vehículo	\$ 16.523,56	2,99%	\$ 13.218,85	2,31%	\$ 10.575,08	1,66%	
(-) Depreciación Vehículo	\$ 3.304,71	0,60%	\$ 2.643,77	0,46%	\$ 2.115,02	0,33%	

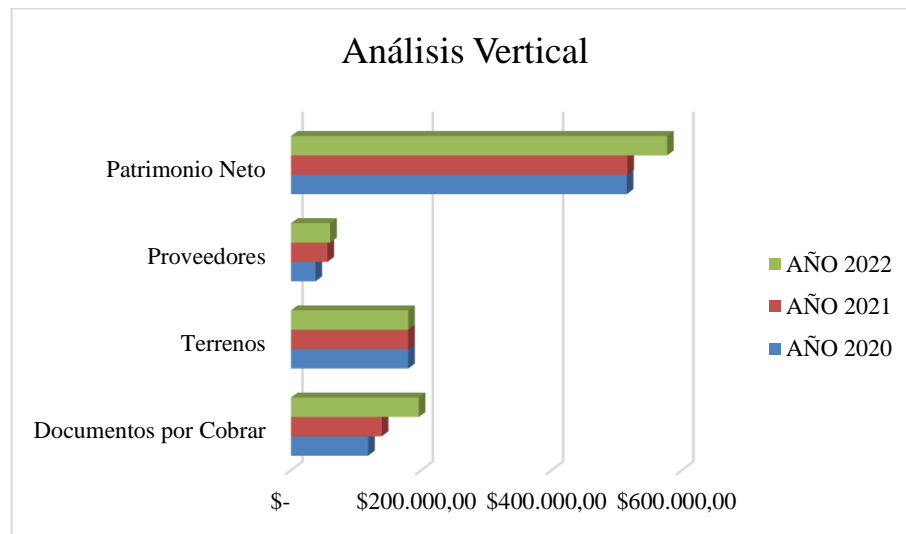


Equipos de Computo	\$ 1.200,00	0,22%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 323.390,28</b>	<b>58,47%</b>	<b>\$ 300.779,16</b>	<b>52,53%</b>	<b>\$ 282.920,70</b>	<b>44,36%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 637.805,30</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Proveedores	\$ 37.624,00	6,80%	\$ 55.987,50	9,78%	\$ 60.208,71	9,44%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 37.624,00</b>	<b>6,80%</b>	<b>\$ 55.987,50</b>	<b>9,78%</b>	<b>\$ 60.208,71</b>	<b>9,44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
PATRIMONIO NETO	\$ 515.494,43	93,20%	\$ 516.547,69	90,22%	\$ 577.596,59	90,56%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 515.494,43</b>	<b>93,20%</b>	<b>\$ 516.547,69</b>	<b>90,22%</b>	<b>\$ 577.596,59</b>	<b>90,56%</b>
<b>PATRIMONIO + CAPITAL</b>	<b>\$ 553.118,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 572.535,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 637.805,30</b>	<b>100%</b>

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Análisis e interpretación del análisis vertical del estado de situación financiera



**Ilustración 5-5:** Análisis vertical del estado de situación financiera

**Fuente:** Tabla 5-9.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

Durante los tres períodos las cuentas con mayor relevancia en el Estado de Situación Financiera de la microempresa son las de documentos por cobrar, terrenos, proveedores y patrimonio neto.


Una vez realizado el análisis vertical del estado de situación financiera, se puede observar que en el período 2022, los documentos por cobrar representan el 30,78% del total de activos. En este sentido, implica que la microempresa corre un mayor riesgo de enfrentar problemas de liquidez y cobranza. Estas dificultades podrían limitar las posibles inversiones y afectar la salud financiera de COMERCIAL "LEMA". Para solventar esta situación, es vital implementar estrategias que permitan gestionar de manera efectiva los cobros y reducir los plazos de pago de los clientes.

Los activos corrientes representan el 55,64% del total de los activos, mientras que los activos no corrientes constituyen con el 44,36%, dentro de los activos fijos la cuenta con mayor peso es la de terrenos la cual tiene una participación del 28,22% en relación con el total de los activos.

Por otro lado, los pasivos que está conformado únicamente por la cuenta proveedores la cual está representada por un porcentaje mínimo del 9,44% del total pasivo más patrimonio, mientras que la estructura del patrimonio representa del 90,56% del total de pasivo más patrimonio.

5.4.2.5 Análisis horizontal del estado de resultados

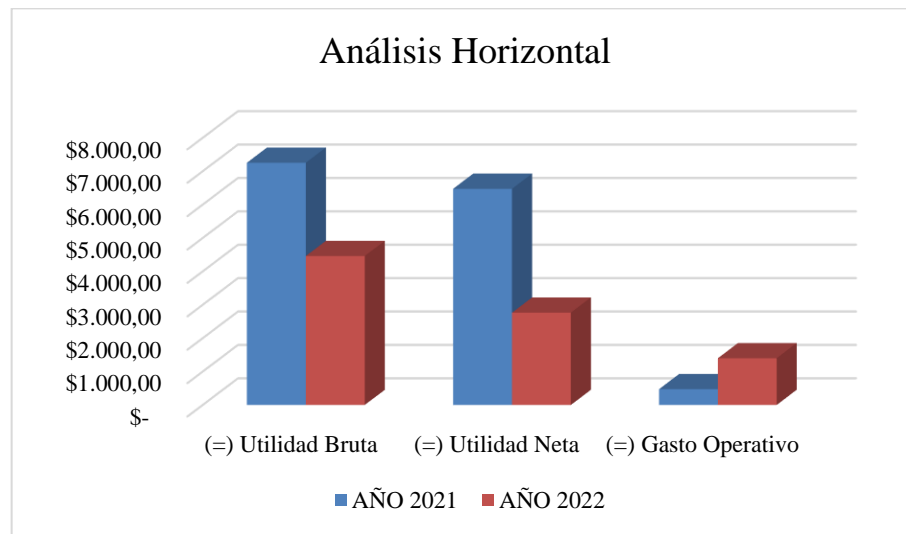
**Tabla 5-10:** Análisis horizontal del estado de resultados

<p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL LEMA</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 2020 AL 2022</b> <b>EN DÓLARES</b></p>								
		ANÁLISIS HORIZONTAL			ANÁLISIS HORIZONTAL			
	AÑO 2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑO 2021	Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑO 2022	
<b>INGRESOS</b>								
Ventas	\$ 131.681,66	\$ 15.398,91	11,69%	\$ 147.080,57	\$ 14.870,62	10,11%	\$ 161.951,19	
(-) Costos	\$ 94.810,80	\$ 8.145,60	8,59%	\$ 102.956,40	\$ 10.409,43	10,11%	\$ 113.365,83	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 36.870,86</b>	<b>\$ 7.253,31</b>	<b>19,67%</b>	<b>\$ 44.124,17</b>	<b>\$ 4.461,19</b>	<b>10,11%</b>	<b>\$ 48.585,36</b>	
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>								
Gastos Administrativos	\$ 23.569,50	\$ 6.331,86	26,86%	\$ 29.901,36	\$ 2.640,00	8,83%	\$ 32.541,36	
Gastos de Venta	\$ 780,00	\$ 140,80	18,05%	\$ 920,80	\$ 124,20	13,49%	\$ 1.045,00	
<b>(=) Gasto Operativo</b>	<b>\$ 24.349,50</b>	<b>\$ 6.472,66</b>	<b>26,58%</b>	<b>\$ 30.822,16</b>	<b>\$ 2.764,20</b>	<b>8,97%</b>	<b>\$ 33.586,36</b>	
(=) Utilidad Antes de Impuesto	\$ 12.521,36	\$ 780,65	6,23%	\$ 13.302,01	\$ 1.696,99	12,76%	\$ 14.999,00	
Impuesto a la Renta microempresas	\$ 2.633,63	\$ 307,98	11,69%	\$ 2.941,61	\$ 297,41	10,11%	\$ 3.239,02	
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.887,73</b>	<b>\$ 472,67</b>	<b>4,78%</b>	<b>\$ 10.360,40</b>	<b>\$ 1.399,57</b>	<b>13,51%</b>	<b>\$ 11.759,97</b>	

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Análisis e interpretación del análisis horizontal del estado de resultados



**Ilustración 5-6:** Análisis horizontal del estado de resultados

**Fuente:** Tabla 5-10.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.


Como se puede apreciar en la tabla 5-10 las ventas crecieron el 11,69% para el período 2021, mientras que en el período 2022 incremento el 10,11% en relación con el período anterior. Por otro lado, los costos para el año 2021 aumentaron al 19,67% y para el año 2022 incremento en equilibrio con las ventas.

Los gastos operativos están conformados por gastos administrativos y gastos de venta, el mismo que para el año 2021 represento el 26,58% de crecimiento en referencia al año anterior, y para el año 2022 incremento el 8,97% en relación con el período 2021.

En este sentido, dando como resultado un crecimiento en la utilidad neta de tan solo un 4,78% para el período 2021, mientras que para el año 2022 la microempresa obtuvo un crecimiento del 13,51%. Es decir COMERCIAL "LEMA" cuenta con recursos económicos suficiente en caso de situaciones fortuitas y para hacer frente a sus obligaciones con proveedores y el estado.

5.4.2.6 Análisis vertical del estado de resultados

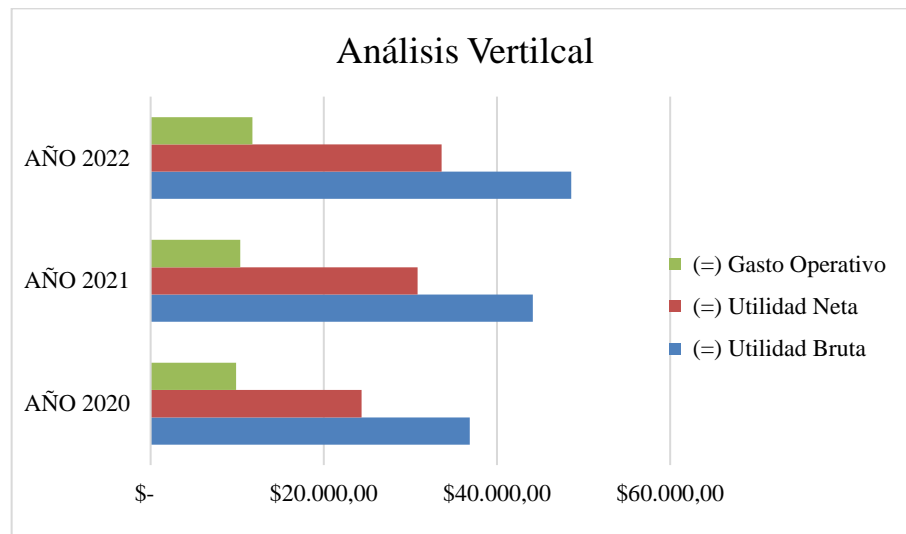
**Tabla 5-11:** Análisis vertical del estado de resultados

<p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL LEMA</b>  <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>  <b>DEL 2020 AL 2022</b>  <b>EN DÓLARES</b></p> <div style="text-align: right;">  </div>						
		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS VERTICAL
	AÑO 2020	Variación %	AÑO 2021	Variación %	AÑO 2022	Variación %
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 131.681,66	100,00%	\$ 147.080,57	100,00%	\$ 161.951,19	100,00%
(-) Costos	\$ 94.810,80	72,00%	\$ 102.956,40	70,00%	\$ 113.365,83	70,00%
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 36.870,86</b>	<b>28,00%</b>	<b>\$ 44.124,17</b>	<b>30,00%</b>	<b>\$ 48.585,36</b>	<b>30,00%</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>						
Gastos Administrativos	\$ 23.569,50	17,90%	\$ 29.901,36	20,33%	\$ 32.541,36	20,09%
Gastos de Venta	\$ 780,00	0,59%	\$ 920,80	0,63%	\$ 1.045,00	0,65%
<b>(=) Gasto Operativo</b>	<b>\$ 24.349,50</b>	<b>18,49%</b>	<b>\$ 30.822,16</b>	<b>20,96%</b>	<b>\$ 33.586,36</b>	<b>20,74%</b>
(=) Utilidad Antes de Impuesto	\$ 12.521,36	9,51%	\$ 13.302,01	9,04%	\$ 14.999,00	9,26%
Impuesto a la Renta microempresas	\$ 2.633,63	2,00%	\$ 2.941,61	2,00%	\$ 3.239,02	2,00%
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.887,73</b>	<b>7,51%</b>	<b>\$ 10.360,40</b>	<b>7,04%</b>	<b>\$ 11.759,97</b>	<b>7,26%</b>

Fuente: COMERCIAL “LEMA”, 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Análisis e interpretación del análisis vertical del estado de resultados



**Ilustración 5-7:** Análisis vertical del estado de resultados

**Fuente:** Tabla 5-11.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

De acuerdo con el análisis vertical del estado de resultados se puede observar que para el período 2020 los costos representan el 72% con relación a las ventas, dando como resultado el 28% de utilidad bruta, con las disminuciones de los gastos operativos y el pago de las subvenciones al estado dio un resultado de la utilidad neta del 7,51%. Por otro lado, en el año 2021 los costos representaron el 70% con relación a las ventas, dando como resultado el 30% de utilidad bruta, una vez calculado el gasto operativo y los impuestos pagados se obtuvo una utilidad neta del 7,04%.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos interpretar que en el período 2022 los costos representan el 70% con relación a las ventas, dando como resultado el 30% de utilidad bruta, una vez descontado los gastos operativos y las obligaciones con el Sri se logró una utilidad neta del 7,26% en este período.

La información obtenida en el Estado de Resultados muestra que la microempresa ha logrado mantener su nivel de costos y alcanzar una utilidad neta relativamente constante a lo largo de estos períodos, sin embargo es necesario implementar estrategias y políticas que permita a COMERCIAL “LEMA” optimizar sus recursos logrando una mejor liquidez y solvencia.

5.4.2.7 Indicadores financieros

**Tabla 5-12:** Indicadores financieros

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
<b>RAZON CORRIENTE</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	6,11	4,85	5,89
<b>PRUEBA ÁCIDA O RAZÓN RAPIDA</b>	Activo corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	4,38	3,52	4,44
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>ENDEUDAMIENTO NETO</b>	Pasivo Total / Activo Total	0,07	0,10	0,09
<b>APALANCAMIENTO CORTO PLAZO</b>	Pasivo Corriente / Patrimonio	0,07	0,11	0,10
<b>INDICE DE EFICIENCIA ROTACIÓN</b>				
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>	Ventas/ Cuentas por Cobrar	1,11	1,05	1,00
<b>DIAS DE COBRO</b>	365 / Rotación de Cuentas Por Cobrar	329	346	442
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	Costos de venta / Inventarios	1,46	1,38	1,30
<b>DIAS DE INVENTARIO</b>	365 / Inventarios	250	265	281
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>	Costos de venta / Cuentas por Pagar	0,58	0,75	0,69
<b>DIAS DE PAGO</b>	365 / Rotación de Cuentas por Pagar	631	487	529
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES</b>	Ventas / Activos Totales	0,24	0,26	0,25
<b>INDICADORES RENTABILIDAD</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>	Utilidad Bruta / Ventas	28%	30%	30%
<b>MARGEN NETO</b>	Utilidad Neta / Ventas	7,51%	7,04%	7,26%
<b>ROA</b>	Utilidad Neta / Activo Total	1,79%	1,81%	1,84%
<b>ROE</b>	Utilidad Neta / Patrimonio	1,92%	2,01%	2,04%

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## **Análisis e interpretación de los indicadores financieros**

Una vez realizado los índices financieros en la razón corriente en el año 2022 se pudo evidenciar que por cada \$1 de deuda a corto plazo, la microempresa dispone de \$5,89 para hacer frente a sus obligaciones proveedores, una vez se pague la deuda COMERCIAL “LEMA” dispone de \$4,89. La microempresa ha mantenido una buena capacidad para pagar sus obligaciones a corto plazo durante los tres años, con un ratio superior a \$1, lo que indica que cuenta con suficientes activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes.

En la prueba ácida o razón rápida para el período 2022 se puede observar que por cada \$1 de deuda a corto plazo, COMERCIAL “LEMA” dispone de \$4,44 para hacer frente con sus obligaciones con proveedores, mostrando que existe una buena capacidad de pago a corto plazo, aunque ha disminuido ligeramente en el período 2021. En este indicador se le debe resta los inventarios de los activos corrientes.

Para el endeudamiento neto en el período 2020 se puede corroborar que por cada \$1 de inversión la microempresa se ha endeudado con \$0,09. COMERCIAL “LEMA” se ha mantenido relativamente estable en los años analizados, indicando que la empresa tiene un nivel bajo de endeudamiento.

El apalancamiento a corto plazo para el año 2022 indica que la microempresa por cada \$1 aportado, la propietaria debe responder con \$0,10 de la deuda a corto plazo. Este indicador muestra la proporción de los pasivos corrientes financiados por el patrimonio, durante los últimos tres años ha ido aumentado ligeramente, lo que puede indicar una mayor dependencia de la financiación a corto plazo.

El indicador de rotación de cuentas por cobrar y días de cobro muestra que las cuentas rotan una vez al año, en este sentido, la microempresa convierte las cuentas por cobrar en efectivo cada 422 días, es decir, los días de cobro han aumentado significativamente en el año 2022, lo que indica problemas en el flujo de efectivo y el cobro de las cuentas.

La rotación de inventarios y días de inventario en el período 2022 indica que los inventarios rotan una vez al año, es decir que la microempresa convierte los inventarios en ventas cada 281 días. La rotación de inventarios ha ido menorando cada año, pero se observa un incremento en los días en el que rota, lo que indica una deficiencia en la gestión de inventarios.



Como se puede corroborar en los cálculos de la rotación de cuentas por pagar y días de pago a proveedores en el período 2022 es del 0,69 y 529 día respectivamente, es decir, se observa un incremento en los días de pagos a los proveedores, lo que indica que es necesario una mejor gestión de las cuentas por pagar.

Los datos obtenidos en la rotación de activos totales en el año 2022 muestran que por cada \$1 invertido la microempresa vende \$13, 56, es decir, COMERCIAL “LEMA” cuenta con una rentabilidad alta, sin embargo es necesario implementar políticas que permita a la microempresa tener una mayor liquidez.

Como se puede apreciar el margen bruto indica que por cada dólar vendido la microempresa cuenta con el 30% de utilidad bruta en el año 2022, así mismo, existe una leve mejora en el margen bruto a lo largo de los períodos analizados, lo que indica una mayor eficiencia en la gestión de costos de los productos comercializados. Por otro lado, en el margen neto del 2022 se puede observar que por cada \$1 de venta a la gerente propietaria de la microempresa le queda el 7,26% de utilidad neta. Durante el segundo período ha existido un ligero descenso en el margen neto, sin embargo se ha mantenido estable en el último período.

El ROA (Return on Assets) del año 2022 demuestra que por cada \$1 de inversión la microempresa está generando el 1,84% de rendimiento de los activos totales de la empresa. Durante los tres períodos el ROA ha ido incrementado lo que indica que la empresa ha sido capaz de generar beneficios en relación con sus activos.

Por otra parte, dado a los resultados obtenidos en el 2022 del ROE (Return on Equity) da a conocer que por cada \$1 que se aporta en relación con el patrimonio, COMERCIAL “LEMA” está generando el 2,04% de utilidad. Es decir, la microempresa ha mostrado un ligero aumento en el ROE a lo largo de los períodos, lo que indica que la empresa ha sido capaz de generar beneficios para sus propietarios.

En general, se puede observar que la microempresa ha mantenido una buena capacidad de pago a corto plazo, pero ha experimentado algunos desafíos en la gestión de inventarios y cuentas por cobrar. Sin embargo, ha logrado mejorar su rendimiento en términos de ROA y ROE.

## Necesidades operativas de fondo

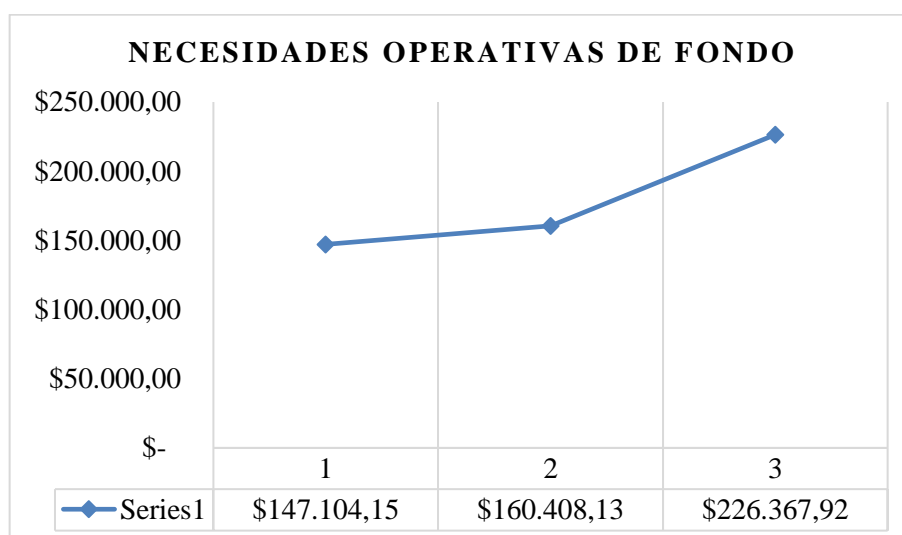
Las necesidades operativas de fondo se refieren a la cantidad de dinero que requiere la organización para invertir en sus operaciones corrientes. A continuación, se empleará la fórmula de las NOF con el fin de conocer si la microempresa necesita de financiamiento para cubrir las obligaciones con sus proveedores.

**Tabla 5-13:** Necesidades operativas de fondo

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
NOF	Activo Corriente Operativo - Pasivo Corriente Operativo	\$ 147.104,15	\$ 160.408,13	\$ 226.367,92

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 5-8:** Necesidades operativas de fondo

Fuente: Tabla 5-13

Realizado por: Yupa, I., 2023

## Análisis e interpretación

Los pasivos corrientes operativos no cubren el activo corriente operativo, en este sentido la microempresa requiere de \$226.367,92 USD en el año 2022, es decir estos son los fondos adicionales requeridos para financiar las operaciones de COMERCIAL "LEMA".

## Fondo de maniobra

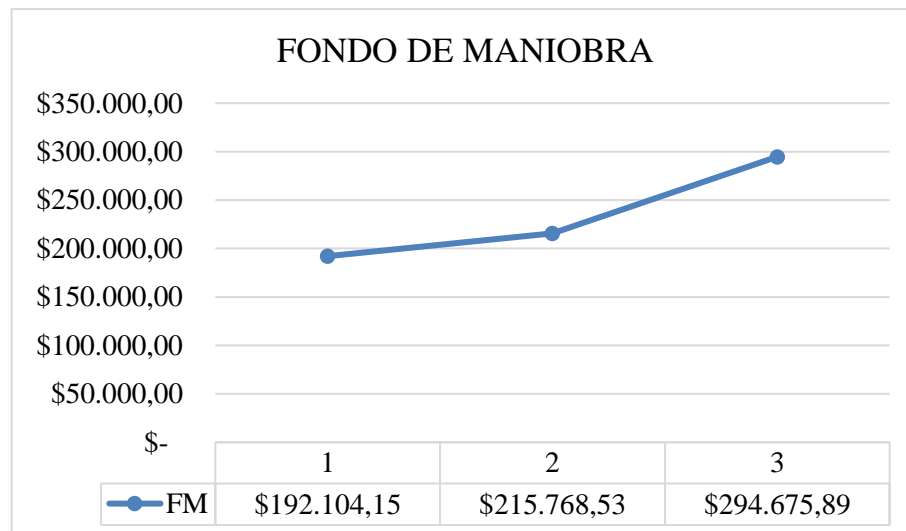
El fondo de maniobra nos permite conocer si la empresa cuenta con liquidez necesaria para solventar sus necesidades a corto plazo en caso de que exista alguna eventualidad dentro de la misma.

**Tabla 5-14:** Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
FM	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 192.104,15	\$ 215.768,53	\$ 294.675,89

Fuente: COMERCIAL "LEMA", 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 5-9:** Fondo de maniobra

Fuente: Tabla 5-14

Realizado por: Yupa, I., 2023.

<b>Activo Corriente</b> \$354.884,60		<b>Pasivo Corriente</b> \$60.805,30
	<b>FM=</b> \$294.675,89	
<b>Activo No Corriente</b> \$282.920,70		<b>Patrimonio</b> \$577.596,59

**Ilustración 5-10:** Fondo de maniobra

Fuente: Tabla 5-14

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### Análisis e interpretación

La microempresa en el período 2022 cuenta con un fondo de maniobra de \$294.675,89 USD adicionales, es decir COMERCIAL “LEMA” posee liquidez suficiente para cubrir sus necesidades a corto plazo, en caso de alguna eventualidad o imprevisto.

### Posición real de liquidez

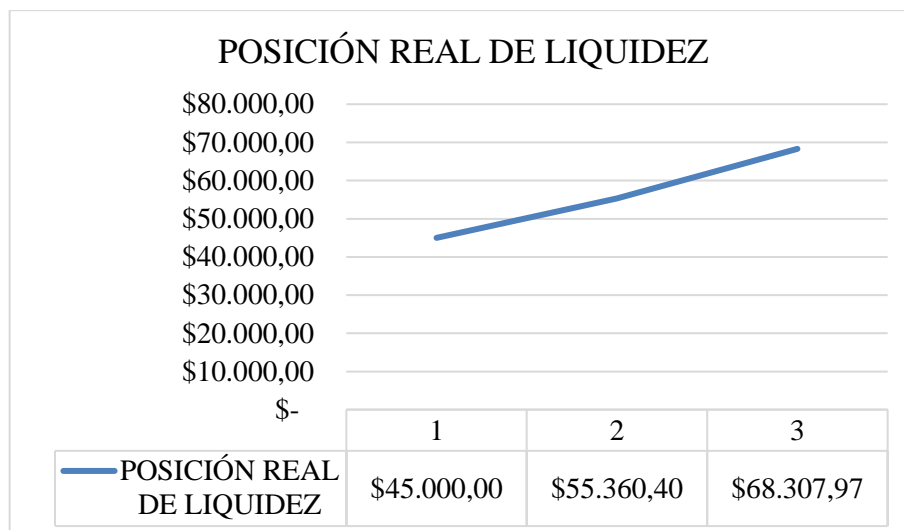
La posición real de liquidez permite conocer la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones, para conocer si la organización no requiere de recursos negociados el fondo de maniobra debe ser mayor a las necesidades operativas de fondo.

**Tabla 5-15:** Posición real de liquidez

POSICIÓN REAL DE LIQUIDEZ				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
<b>POSICIÓN REAL DE LIQUIDEZ</b>	Fondo de Maniobra – Necesidades Operativas de Fondo	\$ 45.000,00	\$ 55.360,40	\$ 68.307,97

Fuente: COMERCIAL “LEMA”, 2023.

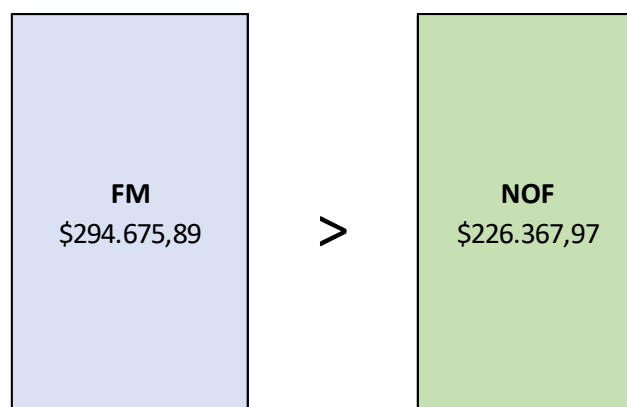
Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 5-11:** Posición real de liquidez

Fuente: Tabla 5-15

Realizado por: Yupa, I., 2023.



**Ilustración 5-12:** Posición real de liquidez.

Fuente: Tabla 5-15

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## **Análisis e interpretación**

Como se puede corroborar la posición real de liquidez en el período 2022 indica que el fondo de maniobra es mayor a sus necesidades operativas de fondo, es decir, COMERCIAL “LEMA” no requiere de recursos externos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### **5.5 Fase de planeamiento**

Una vez realizado la fase de diagnóstico de los factores internos y externos es necesario diseñar la propuesta en base a los resultados obtenidos, es por ello que esta fase tiene como fin elaborar

un modelo administrativo-financiero que se ajuste a las necesidades de la microempresa permitiendo crear estrategias y políticas para lograr la optimización de sus recursos.

### 5.5.1 *Objetivo de la propuesta*

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la microempresa comercializadora COMERCIAL “LEMA”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo período 2023-2027, que permita crear estrategias y políticas para lograr la optimización de sus recursos.

### 5.5.2 *Propuesta de la filosofía empresarial*

#### 5.5.2.1 *Elaboración de la Misión*

Para la elaboración de la misión de la microempresa COMERCIAL “LEMA” se considerará las siguientes tablas:

**Tabla 5-16:** Elaboración de la misión

<b>¿Qué hace la organización?</b>	Ofrece una amplia variedad de productos para el hogar y motocicletas.
<b>¿Cómo lo hace?</b>	Promocionando las mejores marcas para nuestros clientes.
<b>¿Con cuales criterios se rige?</b>	Satisfacer sus necesidades con precios competitivos.
<b>¿Para qué lo hace?</b>	Aportar al desarrollo socioeconómico del país.
<b>¿Con que lo hace?</b>	Ambiente de calidez con atención profesional y personalizada.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

Somos una microempresa que ofrece una amplia variedad de productos para el hogar y motocicletas, promocionando las mejores marcas para nuestros clientes, orientados a satisfacer sus necesidades con precios competitivos, aportando al desarrollo socioeconómico del país, apoyados de un ambiente de calidez con atención profesional y personalizada.

#### 5.5.2.2 *Elaboración de la visión*

Para la elaboración de la visión de la microempresa COMERCIAL “LEMA” se considerará las siguientes tablas:

**Tabla 5-17:** Elaboración de la visión

<b>¿Qué queremos llegar a ser?</b>	Convertirnos en líderes a nivel provincial
<b>¿Hacia dónde nos dirigimos?</b>	Distribución de productos innovadores de alta calidad
<b>¿En qué nos queremos convertir?</b>	En una empresa competitiva en el mercado comercial
<b>¿Cuáles son nuestras aspiraciones o deseos?</b>	Brindar una excelente atención al cliente
<b>¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?</b>	Fortaleciendo las relaciones comerciales con nuestros proveedores

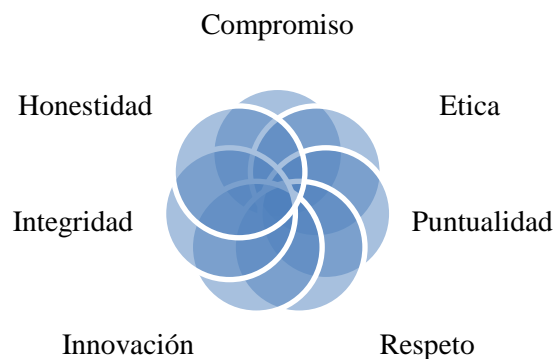
Realizado por: Yupa, I., 2023.

Para el 2027 ser una empresa competitiva en el mercado comercial, convirtiéndonos en líderes a nivel provincial, a través de la distribución de productos innovadores de alta calidad, brindando una excelente atención al cliente y fortaleciendo las relaciones comerciales con nuestros proveedores.

#### 5.5.2.3 *Objetivos*

- Posicionarnos como una empresa confiable y comprometida con sus clientes
- Ofrecer oportunidades de desarrollo a nuestros empleados.
- Generar impacto positivo en la economía del país.

#### 5.5.2.4 *Valores*



**Ilustración 5-13:** Valores institucionales

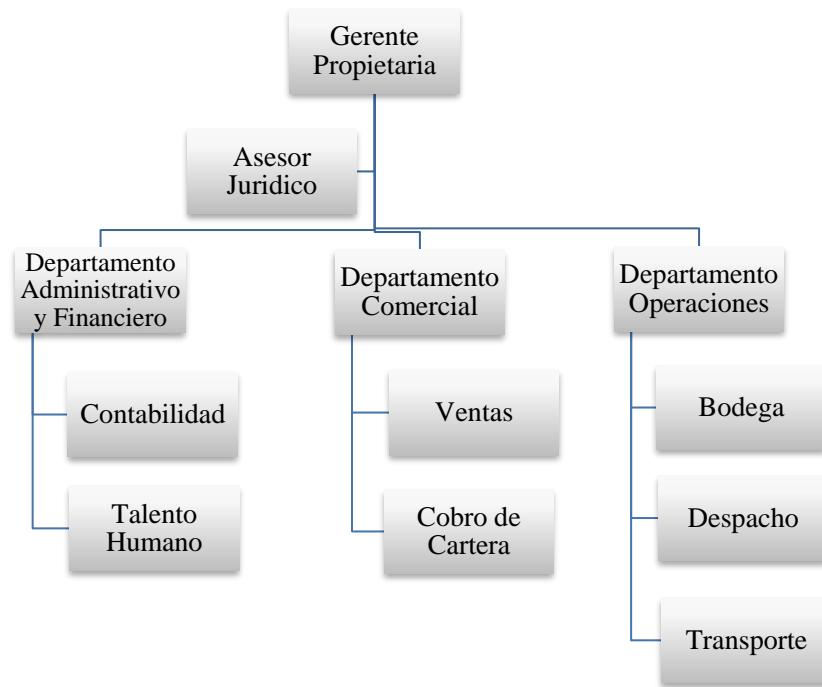
Realizado por: Yupa, I., 2023.

- **Compromiso:** La microempresa está comprometida en cumplir las responsabilidades hacia sus clientes, empleados y colaboradores, dispuesta a realizar lo necesario para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- **Ética:** Actuar de manera justa, transparente y honesta en sus relaciones y evitar cualquier forma de corrupción o comportamiento perjudicial.
- **Puntualidad:** Respetar y valorar el tiempo de los clientes, cumplir con los plazos acordados y entrega de los productos en los tiempos establecidos con los clientes.
- **Respeto:** Tratar a los clientes, empleados y colaboradores con cortesía, consideración y profesionalismo, valorando las perspectivas individuales y fomentando un trabajo inclusivo y respetuoso.
- **Innovación:** Buscar constantemente nuevos productos, abiertos a nuevos cambios y la mejora continua consiguiendo destacar en un mercado competitivo.
- **Integridad:** Cumplir con las leyes y regulaciones a la que se rigue la microempresa, esforzándose en ser un ejemplo de integridad y transparencia en sus prácticas comerciales.
- **Honestidad:** Ser francos, veraces en sus comunicaciones y transacciones comerciales, así como no ocultar información relevante generando confianza y credibilidad con sus clientes y colaboradores.
- **Seriedad:** Cumplir con sus obligaciones y promesas de manera confiable con sus compromisos comerciales entre cliente y proveedores.
- **Calidad:** Buscar constantemente la excelencia y mejora en todos los aspectos del negocio garantizando la satisfacción de los clientes.

#### *5.5.2.5 Estructura organizacional propuesto*

La estructura organizacional es un elemento importante para la microempresa ya que esta permitirá brindar una mejor definición jerárquica entre los colaboradores de COMERCIAL “LEMA”, así mismo ayudará a una correcta coordinación de sus roles y funciones. Además, se diseñará el organigrama a partir de las necesidades que tiene la microempresa, implementando áreas indispensables.






**Ilustración 5-14:** Estructura organizacional

Realizado por: Yupa, I., 2023.

#### 5.5.2.6 *Manual de funciones*


El manual de funciones permite a la microempresa describir las funciones laborales de los empleados y colaboradores de COMERCIAL “LEMA”, facilitando la información para la toma de decisiones y un trabajo organizado.

**Tabla 5-18:** Manual de funciones gerente

	<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Departamento:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>Supervisado por:</b>	Ninguno
<b>Supervisa:</b>	Todos los departamentos con nivel jerárquico inferior
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	
Liderar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas que permita a la microempresa alcanzar los objetivos de la organización.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar estrategias administrativas y financieras para la microempresa.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir con la misión y visión de la microempresa.</li> <li>• Organizar y coordinar los diferentes departamentos de la microempresa con el fin de asegurar la eficiencia y cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Tomar decisiones importantes relacionadas con la dirección y gestión de los recursos de la microempresa a partir de los análisis financieros.</li> <li>• Supervisar el desempeño de los empleados, así como controlar los resultados y eficiencia de las actividades realizadas.</li> <li>• Establecer y mantener relaciones comerciales con proveedores, con el objetivo de garantizar productos de calidad.</li> <li>• El área administrativa deberá asegurar que la microempresa cumpla con todas las leyes y regulaciones, así como promover ética y responsabilidad con la organización.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>	
<b>Formación:</b>	Tercer nivel en finanzas, administración de empresas o afines.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo tres años en cargos similares.
<b>Aptitudes:</b>	Liderazgo, Capacidad De Liderazgo, Integridad, Trabajo En Equipo, Respeto, Empatía, Toma De Decisiones, Capacidad De Afrontar Decisiones.


Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-19:** Manual de funciones del asesor judicial

 <p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Asesor Judicial</b>
<b>Departamento:</b>	Asesoría Externa
<b>Supervisado por:</b>	Gerente
<b>Supervisa:</b>	Cobro de Cartera
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	
Brindar asesoramiento legal y salvaguardar los intereses legales de la microempresa en los aspectos relacionados en sus actividades.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar asesoramiento legal a la microempresa con el procedimiento de cobro de cartera, incluyendo la interpretación y aplicación de leyes, reglamentos y normativas que rigen los contratos y las deudas.</li> <li>• Elaborar los contratos y acuerdos celebrando por la microempresa para garantizar su validez y legalidad.</li> <li>• Identificar cualquier cláusula que pueda ser utilizada en el proceso de cobro de cartera.</li> <li>• Junto con el departamento financiero desarrollaran estrategias efectivas para el cobro de cartera, incluyendo la comunicación con deudores, negociaciones y posibles acciones legales si fuese necesario.</li> <li>• Asesorar a la empresa sobre las mejores prácticas para prevenir futuros problemas de cobro y deuda, como la redacción de contratos sólidos.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>	
Formación:	Tercer nivel en derecho.
Experiencia:	Cobro de Cartera.
Aptitudes:	Liderazgo, Capacidad De Liderazgo, Integridad, Trabajo En Equipo, Respeto, Empatía, Toma De Decisiones, Capacidad De Afrontar Decisiones, Honestidad.


**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-20:** Manual de funciones del contador/a

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>CONTADOR</b>		
<b>Departamento:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
<b>Supervisado por:</b>	Gerente		
<b>Supervisa:</b>	Cartera, Cobranza		
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>			
Registrar, presentar y mantener el control financiero y contable de la microempresa, asegurando la integridad y precisión de los registros financieros.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el registro diario de las transacciones comerciales de manera precisa y oportuna, incluyendo compras, ventas, pagos, cobros.</li> <li>• Elaborar los estados financieros como balance general, estado de resultados, flujo del efectivo.</li> <li>• Realizar informes mensuales proporcionando información de los estados financieros y el desempeño de la microempresa y proporcionar información relevante que ayude a la toma de decisiones estratégicas, estos deben incluir análisis de rentabilidad, análisis de costos y un análisis de inversiones.</li> <li>• El contador debe asegurar que la microempresa cumpla con las obligaciones tributaria a tiempo.</li> <li>• Asesorar al gerente en materia de control interno.</li> <li>• Elaborar el rol de pagos y provisiones de acuerdo con la información obtenida de empleados por parte de administración.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>			
<b>Formación:</b>	Tercer nivel en finanzas, contabilidad o carreras afines.		
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año en cargos similares.		
<b>Aptitudes:</b>	Organización, Comunicación, Liderazgo, Honestidad, Transparencia.		


Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-21:** Manual de funciones del jefe de talento humano

 <p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>
<b>Departamento:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>Supervisado por:</b>	Gerente
<b>Supervisa:</b>	Empleados y Colaboradores
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	
Líder y capaz de establecer políticas y procedimientos de recursos humanos, además debe ser competente en promover un ambiente de trabajo positivo y productivo en base a los intereses de la microempresa.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de talento humano es responsable de prever las necesidades futuras en términos de personal y desarrollar estrategias para reclutar, seleccionar y retener talento adecuado.</li> <li>• Comunicar la filosofía empresarial y funciones que debe desarrollar cada empleado en la microempresa.</li> <li>• Seleccionar personal apto para realizar las funciones de cada área.</li> <li>• Velar por el bienestar de los empleados y colaboradores.</li> <li>• Desarrollar capacitaciones al nuevo personal para su inserción, así como a todos los empleados de la microempresa con el fin de un obtener crecimiento profesional y laboral de cada uno de quienes forman parte de COMERCIAL “LEMA”.</li> <li>• Garantizar que los derechos de los empleados no sean vulnerados.</li> <li>• El jefe de talento humano deberá presentar un informe al área de administración del desempeño de los empleados y colaboradores.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>	
Formación:	Tercer nivel en finanzas, administración de empresas o carreras afines
Experiencia:	Mínimo tres años en cargos similares.
Aptitudes:	Responsabilidad, Empatía, Habilidades De Comunicación, Liderazgo, Trabajo En Equipo, Resolución De Conflictos, Respeto.


Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-22:** Manual de funciones del vendedor

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>VENDEDOR</b>		
<b>Departamento:</b>	COMERCIAL		
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de talento humano, contador/a		
<b>Supervisa:</b>	Ninguno		
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>			
Responsable de promover y vender los productos que comercializa la microempresa, utilizando una serie de estrategias para generar ventas y satisfacer las necesidades de los clientes, con un conocimiento de los productos ofrecidos.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer de las características principales de cada producto ofrecido por la microempresa.</li> <li>• Brindar un excelente servicio al cliente, resolver dudas y problemas asegurando la satisfacción de su compra.</li> <li>• Elaborar los documentos que son necesarios para dar créditos.</li> <li>• Facturación de la venta realizada.</li> <li>• Cierre de caja diario que garanticen las transacciones de entradas y salidas de los productos vendidos.</li> <li>• Informar al cliente las pautas que tiene las garantías de acuerdo con el producto ofrecido.</li> <li>• El vendedor debe tener conocimiento acerca de los precios, negociaciones de los precios, condiciones de pago, descuentos y condiciones para dar créditos.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>			
<b>Formación:</b>	Bachiller graduado en contabilidad		
<b>Experiencia:</b>	Manejo básico de Excel y herramientas tecnológicas		
<b>Aptitudes:</b>	Responsabilidad, Disciplina, Habilidad De Comunicación, Trabajo En Equipo, Transparencia, Paciencia, Tolerancia, Empatía.		


Realizado por: Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-23:** Manual de funciones de cobro de cartera

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE RECAUDACIÓN, COBRO DE CARTERA</b>	
<b>Departamento:</b>	COMERCIAL	
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de talento humano, contador/a	
<b>Supervisa:</b>	Ninguno	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
<p>Proporcionar apoyo al departamento comercial con el proceso de cobro de deudas o pagos atrasados por los clientes de la microempresa, con el objetivo principal de asegurar los pagos pendientes sean cobrados de manera eficiente.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los documentos por cobrar y comunicarse con los clientes que cuentan con una deuda pendiente con la microempresa.</li> <li>• El asistente de cobro de cartera deberá trasladarse al domicilio del cliente con el fin de cobrar los pagos pendientes.</li> <li>• Deberá entregar notificaciones a los clientes que cuentan con un vencimiento del plazo establecido del crédito otorgado.</li> <li>• Registrar diariamente los pagos recibidos</li> <li>• Realizar diariamente un cierre de caja de acuerdo con las cuentas que fueron cobradas.</li> <li>• Comunicar a la contadora de los clientes que no desean realizar una negociación de sus cuentas vencidas para tomar acciones de acuerdo con el asesor judicial.</li> <li>• Identificar posibles riesgos y crear estrategias para minimizar el incumplimiento de pagos.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
Formación:	Tercer nivel en finanzas, administración de empresas o carreras afines.	
Experiencia:	Manejo básico de Excel y herramientas tecnológicas.	
Aptitudes:	Organización, Transparencia, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Comunicación, Disciplina, Proactividad, Paciencia, Tolerancia, Resolución de Conflictos.	

Realizado por: Yupa, I., 2023.


**Tabla 5-24:** Manual de funciones del bodeguero

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>BODEGUERO</b>	
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES	
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de talento humano, contador/a	
<b>Supervisa:</b>	Ninguno	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Gestionar y controlar de los productos y mercancías almacenadas en la bodega de la microempresa.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bodeguero es responsable de recibir y verificar que la mercadería.</li> <li>• Comprobar la cantidad y calidad de los productos.</li> <li>• Registrar detalladamente el inventario de la bodega.</li> <li>• Mantener la bodega es condiciones óptimas, garantizando un ambiente limpio, seguro y ordenado.</li> <li>• El bodeguero es responsable de preparar los pedidos para su despacho al cliente.</li> <li>• Elaborar periódicamente un informe de la mercadería entregada y recibida.</li> <li>• Informar al departamento de contabilidad el nivel de inventarios, productos más vendidos o necesidades de reposición, permitiendo adquirir nuevos productos.</li> <li>• Atender inconvenientes relacionados a los daños con la mercadería.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
Formación:	Bachiller graduado en contabilidad.	
Experiencia:	Manejo básico de Excel y herramientas tecnológicas.	
Aptitudes:	Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Proactivo, Tolerancia, Trabajo en Equipo, Organización.	

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.




**Tabla 5-25:** Manual de funciones del despachador

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>DESPACHADOR</b>	
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES	
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de talento humano, contador/a	
<b>Supervisa:</b>	Ninguno	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>		
Responsable de coordinar y gestionar el envío de la mercadería garantizando la satisfacción de los clientes.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar el proceso de despacho de las mercaderías.</li> <li>• Realizar el seguimiento y control de las entregas, asegurando que los pedidos sean enviados correctamente y a tiempo.</li> <li>• Mantener el registro de las entregas realizadas al transportista, así como retrasos, errores o incidentes en los productos despachados.</li> <li>• Colaborar en diferentes departamentos de la microempresa, así como en ventas en caso de necesitar apoyo para garantizar una correcta coordinación y flujo de información.</li> <li>• Brindar atención al cliente a los clientes en caso de reclamos o consultas.</li> <li>• Cargar y descargar los productos de los camiones.</li> <li>• Realizar informes al contador sobre daños o inconvenientes con mercaderías.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
Formación:	Bachiller graduado en contabilidad.	
Experiencia:	Manejo básico de Excel y herramientas tecnológicas.	
Aptitudes:	Responsable, Proactivo, Respeto, Honesto, Empatía, Tolerancia, Trabajo en Equipo.	

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

**Tabla 5-26:** Manual de funciones del transportista

		<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>TRANSPORTISTA</b>		
<b>Departamento:</b>	OPERACIONES		
<b>Supervisado por:</b>	Jefe de talento humano, contador/a		
<b>Supervisa:</b>	Ninguno		
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>			
Asegurar el transporte seguro y eficiente de la mercadería de la microempresa hacia su destino correspondiente.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El transportista estará encargado de asegurar la correcta entrega de la mercadería al lugar de destino.</li> <li>• Responsable de cuidar y garantizar la integridad de la mercadería, evitando daños durante el viaje.</li> <li>• Deberá realizar reportes de entregas y mantener registros precisos de las operaciones realizadas.</li> <li>• Cargar y descargar los productos comercializados para realizar las entregas.</li> <li>• Realizar el mantenimiento íntegro del vehículo de la microempresa.</li> <li>• Llevar el registro del kilometraje y llevar facturas del combustible utilizado.</li> <li>• Mantener el vehículo limpio.</li> </ul>			
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>			
Formación:	Contar con una licencia profesional.		
Experiencia:	En transporte mínimo de un año.		
Aptitudes:	Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Proactividad, Trabajo en Equipo, Adaptación al cambio.		

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

#### 5.5.2.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico permitirá visualizar de manera clara los objetivos y metas de COMERCIAL “LEMA”, así como las acciones que la microempresa debe realizar para lograrlo y evaluar su progreso.

**Tabla 5-27:** Mapa estratégico (Balanced Scorecard)

Misión y estrategia						
	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones	Costos	Responsables
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Margen Bruto	Alcanzar un 33,5% de utilidad bruta para el 2023 y a partir del año 2024 alcanzará un 34%.	-Buscar nuevas fuentes de proveedores	\$ 125,00	-Ventas
	Incrementar ventas	Rentabilidad Neta de Ventas	Incrementar ventas en un 4,2% en el año 2023 y para los siguientes períodos incrementará 5%.	-Mejorar la publicidad de la empresa -Implementar ventas en sectores rurales de la provincia a través de un recorrido con productos que ofrece la microempresa	\$ 100,00	-Departamento Comercial
	Reducir costo de Venta	Impacto de la carga financiera	Reducir los costos en un 3.5% a partir del año 2023 y en los próximos años se reducirá en un 4% en relación con las ventas anuales	-Reducir gastos operativos innecesarios -No se desperdiciará los insumos de la microempresa	\$ 00,00	-Contador
	Reducir la cartera de morosidad	Índice de eficiencia de rotación	Reducir en un 50% la cartera de morosidad para el 2025 y para el año 2027 estas cuentas quedarán saldadas.	-Renegociación del pago para clientes morosos -Aplicar las políticas propuestas	\$ 600,000	-Departamento Financiero -Cobranza de Cartera
	Reducir la rotación de inventarios	Liquidez Corriente	Reducir la rotación de inventarios en 147 días para el 2025 y en los próximos años en 95 días.	-Aplicar las políticas de cobro propuesto -Invertir en productos con mayor comercialización	\$ 00.00	Departamento Financiero
	CLIENTE	Incrementar la fidelidad de los clientes	Tasa de clientes perdidos	Crear diferentes membresías de lealtad a partir del año 2023	Promocionar ofertas y recompensas	\$ 50,00

	Incrementar cartera de clientes	Indicador de marketing en relación con los clientes	Ofrecer comodidad en la experiencia de compra al cliente	Facilitar los procesos de compra y aumentar la satisfacción del cliente	\$ 00,00	Ventas
	Incrementar factores diferenciadores del servicio	Indicador de calidad del servicio	Personalizar la experiencia del cliente desde el 2023	Ofrecer una experiencia personalizada ajustada a sus necesidades y sus deseos	\$ 00,00	-Gerente propietario -Ventas
	Mejorar el índice de satisfacción del cliente	Tasa de satisfacción al cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes a partir del 2023	Responder de manera rápida ante las exigencias y requerimientos de los clientes	\$ 00,00	-Ventas
	Hablar el idioma del consumidor	Escala Likert- Nivel de importancia	Satisfacer las necesidades del cliente, tener una mejor relación laboral a partir del 2023	Contratar personal con habilidades lingüísticas	\$ 00,00	-Ventas
	Atraer nuevos clientes	Net Promoter Score	Aumentar la cantidad de nuevos clientes en un 20% a partir del 2024	Visitar en sus domicilios a posibles clientes y calificar a los productos ofrecidos	\$ 00,00	-Departamento Comercial
<b>PROCESOS INTERNOS</b>						
	Ofrecer un trato personalizado al cliente	Indicador de eficacia	Conseguir la fidelización de los clientes desde el año 2023	Resolver dudas e inquietudes acerca de los productos ofrecidos	\$ 00,00	- Ventas
	Mejorar tiempo de entrega de productos	Indicador de eficacia	Reducir el promedio de días hábiles entre la confirmación del pedido y la recepción del producto por parte del cliente en un 20% empezando desde el 2023.	Optimizar los procesos de empaquetado y envío, y monitorear el seguimiento de cada pedido de tal manera que llegue en el tiempo pactado.	\$ 00,00	-Departamento de Operaciones - Ventas
	Mejorar proceso de ventas	Incremento en las ventas	Reducción del trámite de tiempo a partir del 2023	Agilizar los procesos de venta reduciendo el tiempo de espera del cliente	\$ 00,00	-Departamento Comercial
	Incrementar diferentes formas de pago en el Comercial Lema	Métodos de pago	Diversificar las modalidades de pago a través de diferentes medios partiendo del 2024	Establecer alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras que brinden servicios de pago	\$ 500,00	-Departamento Financiero y Comercial

	Ofrecer ayuda de manera activa	Indicador de eficacia	Facilitar el acceso al servicio en todo momento desde el 2023	Ofrecer un servicio que no sea complejo ni tedioso en redes sociales	\$ 00,00	-Departamento Comercial
	Responder con rapidez a las necesidades del cliente	Indicador de satisfacción del cliente	Proporcionar garantías de satisfacción, calidad a partir del 2023	Asumir compromisos con los clientes para proporcionar seguridad y confianza	\$ 16,00	-Departamento Comercial y de Operaciones
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
	Atraer y retener personal apto.	Tasa de retención de talento	Involucrar a los empleados claves a partir del 2024	Incentivar el nivel de compromiso de los empleados a través de programas de recompensas exclusivos	\$ 00,00	-Talento Humano
	Desarrollar habilidades en los empleados	Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio	Evaluar la eficiencia del personal iniciando en el 2024	Implementar un plan de capacitación mensual que mejoren las habilidades del personal	\$ 200,00	-Talento Humano
	Promover la cultura de cambio continuo	Tasa de cobertura	Mejorar los procesos internos de la microempresa de manera continua de tal manera que podamos satisfacer las nuevas demandas y exigencia del público riobambeño desde el 2023	Promocionar nuevas tecnologías de productos en diferentes marcas con sus respectivas garantías	\$ 00,00	-Gerente propietaria -Talento Humano
	Capacitar de manera continua al personal en diferentes áreas	Retorno de la inversión (ROI) en la capacitación	Capacitar mensualmente al personal para aumentar la productividad y eficiencia empezando del 2023	Implementar capacitación mensual para mejorar las actitudes y aptitudes del personal	\$ 200,00	-Talento Humano
	Promover la capacidad de liderazgo en el personal	Tiempo promedio en alcanzar la meta	Fortalecer las competencias de liderazgo de los empleados, tales como la comunicación, la toma de decisiones, la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la innovación a partir del 2023	Implementar un programa de formación y mentoría para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los empleados	\$ 200,00	-Gerente propietaria -Talento Humano

	Elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero	Indicador de rentabilidad	de	Optimizar los recursos económicos y financieros de la microempresa	-Aplicar el modelo de gestión administrativo-financiero propuesto	\$ 00,00	-Gerente Propietaria
--	---	---------------------------	----	--	---	----------	----------------------

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.


### 5.5.2.8 Políticas institucionales propuesto

Es de suma importancia que la microempresa cuente con políticas institucionales, las mismas que ayudarán a facilitar la gestión administrativa y financiera, promoviendo el éxito y el cumplimiento de los objetivos institucionales, de esta manera permitirá mitigar riesgos.

Las políticas institucionales que se implementarán son: políticas administrativas, políticas de talento humano, políticas contables y financieras, políticas de compras, políticas de crédito y políticas de recuperación de cartera.

#### Políticas administrativas


**Tabla 5-28:** Políticas administrativas

 <b>COMERCIAL "LEMA"</b> <b>Políticas Administrativas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La administración deberá estar al tanto de las regulaciones tanto nacionales como internacionales del sector comercial.</li><li>• La administración deberá realizar un seguimiento de las modificaciones y creaciones de disposiciones regulatorias, a fin de analizarlas y tomar decisiones de acción pertinentes para resguardar los intereses de COMERCIAL "LEMA".</li><li>• Es deber de la administración poner en conocimiento de quienes integran la microempresa las actualizaciones y nuevas regulaciones emitidas por Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares.</li><li>• La administración deberá gestionar capacitaciones para los empleados de la microempresa, además deberá promover un ambiente agradable y seguro que permita llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.</li><li>• La organización deberá contar con un manual de procesos que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.</li><li>• Se negociará con diferentes proveedores de los productos comercializados con el fin de que sus pagos sean en un período mínimo de 60 días.</li><li>• Deberá implementar un sistema de inventarios que permita obtener datos reales de la compra y venta de los productos.</li><li>• A la administración le corresponderá aprobar el diseño de catálogos físicos y digitales de los diferentes productos ofrecidos.</li></ul>

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Políticas de talento humano

Tabla 5-29: Políticas de talento humano


 COMERCIAL LEMA Motos, muebles, electrodomésticos y más...	COMERCIAL “LEMA” Políticas de talento humano
<b>Selección del personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este proceso se dará cuándo COMERCIAL “LEMA” tenga la necesidad de reclutar un nuevo personal que desempeñe funciones en cierta área. En el caso de presentarse un puesto vacante se publicará interna y externamente los requisitos del personal solicitado por la microempresa a través de medios como radio y redes sociales, posteriormente se seleccionará al personal adecuado.</li><li>• Para la selección del personal se tomará en consideración criterios como; perfil del postulante, experiencia y que cumpla con los requerimientos del cargo vacante.</li><li>• El gerente deberá coordinar con el postulante la fecha y hora en el que se ejecutará la entrevista, el acuerdo se lo podrá dar mediante llamada telefónica o por mensaje de texto.</li><li>• Se deberá notificar al postulante los resultados de la entrevista realizada con el gerente por medio de llamadas telefónica o por mensaje de texto.</li><li>• Los datos y referencias de la hoja de vida del postulante deben ser verificados, de tal manera que la información entregada a la microempresa sea real, en el caso de demostrarse la falsedad de este, no podrá ser admitido para el trabajo.</li></ul>	
<b>Contratación del personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La integración de un nuevo empleado a la microempresa deberá hacérselo mediante un contrato de trabajo según lo establezca la ley. Además, contendrá la firma de celebración del contrato, y deberá contener de manera detallada las cláusulas que se sugiere ser cumplida por el personal contratado.</li><li>• El documento escrito del contrato de trabajo se debe emitir en un tiempo no mayor a 24 horas laborables, el tiempo puede cambiar dependiente a redacción y legalización de este.</li><li>• En caso de ejecutarse un contrato a prueba, no deberá tener una duración mayor a 90 días, de tener una duración mayor a esta se le considerará un contrato por tiempo indefinido.</li></ul>	
<b>Evaluación del personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación del personal se la efectuará de manera periódica, con la finalidad de detectar errores por parte del personal y establecer medidas para prevenir fallos en la ejecución de las tareas encomendadas.</li><li>• La administración observará el desempeño de las actividades ejecutadas por los trabajadores de la microempresa, y podrá realizar sugerencias para mejorar el rendimiento de ser el caso.</li><li>• Se emitirá reportes por incumplimiento de actividades, para ser analizados por el alto mando y que se tomen la represarías correspondientes.</li><li>• Se valorará todas las áreas de la microempresa de acuerdo con las metas y objetivos propuestos.</li></ul>	

Realizado por: Yupa, I., 2023.



## Políticas contables


Tabla 5-30: Políticas contables

 COMERCIAL LEMA Motos, muebles, electrodomésticos y más...	COMERCIAL “LEMA” Políticas Contables y Financieras
<ul style="list-style-type: none"><li>• El área de contabilidad será el responsable de elaborar y analizar de los estados financieros tanto mensuales como anuales, con el fin de contar con datos reales para las diferentes toma de decisiones.</li><li>• Es responsabilidad del área contable la presentación de las declaraciones de impuestos que está obligado a pagar COMERCIAL “LEMA”, así como de la gestión tributaria de impuestos municipales y gravámenes que son de carácter obligatorios.</li><li>• Se deberá aplicar el manual de procesos contables, que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables, así como, de su interacción con las demás áreas generadoras de información contable para la correcta presentación de los estados financieros correspondientes.</li><li>• Se deberá informar mensualmente a la gerente propietaria y colaboradores los rendimientos obtenidos de las compras y el análisis de los resultados obtenidos.</li><li>• Con el objeto de optimizar sus recursos la microempresa efectuará inversiones en activos financieros y/o valores negociables, de acuerdo con criterios de selección y diversificación de cartera. Estos criterios se considerarán, además, los factores de liquidez, seguridad y rentabilidad adecuado.</li><li>• La política de financiamiento de COMERCIAL “LEMA” considerará, principalmente, las siguientes fuentes de recursos:<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos propios.</li><li>• Créditos de proveedores.</li><li>• Préstamos de bancos e instituciones financieras.</li></ul></li></ul>	

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Políticas de compra


Tabla 5-31: Políticas de compras

 <b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>Políticas de Compras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los responsables de emitir ordenes de compras será la gerente propietaria y los colaboradores autorizados mediante un poder especial.</li><li>• Para realizar algún tipo de compra se considerarán aspectos como el precio, calidad, garantía, tiempo de envío, marca, entre otras características que garantiza la adquisición de un producto de calidad.</li><li>• La adquisición de insumos y materiales se realizarán de acuerdo con las necesidades de la microempresa, estas deberán ser notificadas con anticipación.</li><li>• Para la compra de cualquier tipo de herramientas, equipos y materiales, se procurará realizar cotizaciones que ayude a seleccionar el bien con el menor precio y las mejores condiciones de pago.</li><li>• La administración deberá gestionar convenios con proveedores que provisionen de materiales indispensables para realizar sus actividades, con el fin de disponer de ellos en el momento que se requiera.</li></ul>

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Políticas de crédito


Tabla 5-32: Políticas de crédito

 <b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>Políticas de Compras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los responsables de otorgar créditos serán los del departamento de ventas y colaboradores que cuenten con la autoridad de hacerlo.</li><li>• Se deberá verificar la documentación de los clientes y el puntaje en el buro de crédito con el fin de verificar el historial de pago del solicitante.</li><li>• En caso de ser primera vez que solicite el crédito con COMERCIAL “LEMA” se deberá establecer las siguientes condiciones:<ul style="list-style-type: none"><li>• Garante ( En caso de no tener registro en el buro de crédito)</li><li>• Copia de cédula del garante y del cliente</li><li>• Firmar la solicitud de crédito</li><li>• Servicio Básico</li><li>• Firmar una letra de cambio</li><li>• Cuota inicial para la adquisición del producto</li></ul></li><li>• El plazo del crédito dependerá del monto y el producto otorgado.</li></ul>

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Políticas de recuperación de cartera


Tabla 5-33: Políticas de recuperación de cartera

 <b>COMERCIAL LEMA</b> Motos, muebles, electrodomésticos y más...	<b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>Políticas de Recuperación de Cartera</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Administración deberá elaborar una base de datos con la información de los clientes e implementar mecanismos que aseguren la recuperación de cartera.</li><li>• Se realizará diariamente un reporte de la cartera de clientes con la finalidad de identificar el vencimiento de los plazos de los clientes.</li><li>• Se identificará al cliente que cuenta con un retraso en el pago de su cuenta y el departamento comercial tendrá el deber de comunicarse con el cliente a través de herramientas tecnológicas disponibles (llamadas telefónicas, vía WhatsApp, correo electrónico, etc.).</li><li>• En caso de incumplimiento y si existe una petición por parte del cliente de establecer un acuerdo de pago que ayude a recuperar la deuda que tiene pendiente, la microempresa aprobará la misma siempre y cuando el cliente esté dispuesto a presentar una garantía de pago.</li><li>• Si existiera el caso de no negación del pago con el cliente por su deuda, COMERCIAL “LEMA” requerirá de asesoría judicial con procesos legales para la recuperación de su cartera.</li></ul>	

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Políticas financieras

Tabla 5-34: Políticas financieras

 <b>COMERCIAL “LEMA”</b> <b>Políticas Financieras</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las ventas crecerán considerando el crecimiento de ultima gestión más el 4,2% para el año 2023 y a partir del año 2024 este crecerá en un 5%.</li><li>• Los costos de venta disminuirá en un 3,5% para el año 2023 y a partir del año 2024 se reduciran en un 4% en relación a los costos del ultimo año de gestión.</li><li>• Las Utilidades de la microempresa no deberán ser utilizadas como fondo familiar de los propietarios.</li><li>• Los gastos operacionales se incrementará en un 4% y para los años siguientes se mantendrán.</li><li>• Los gastos de ventas se disminuiran en un 2% y para los años siguientes se mantendrán.</li><li>• El efectivo de la microempresa se mantendrá y la cuentas bancos deberá ir de acuerdo al crecimiento de ventas y recuperación de cartera.</li><li>• La microempresa implementará la cuenta Provisión de cuentas incobrables del 1%.</li><li>• Se deberá adquirir y reemplazar equipos de computo, muebles y enseres, con el fin de contar con un área confortable para los empleados y colaboradores para el año 2023.</li><li>• De acuerdo al indicador de rotación de inventarios se deberá reducir los días de rotación en 210 para el 2023 y para los próximos años se reducirá en 30% con respecto al año anterior.</li><li>• Para los documentos por cobrar serán recuperadas en un 60% hasta el 2025 y para el año 2027 estas cuentas quedarán saldadas</li><li>• La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo al método de línea recta.</li><li>• Renegociar los plazos con proveedores con el fin de que sus pagos sean en un período mínimo de 60 días.</li><li>• Las obligaciones tributarias deberan ser canceladas a tiempo.</li></ul>

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### 5.5.2.9 Proyecciones financieras

#### Proyección del estado de situación financiera de COMERCIAL “LEMA” período 2023-2027

La siguiente tabla muestra la proyección financiera del estado de situación financiera para la microempresa COMERCIAL “LEMA” basándose en el período 2022, aplicando las políticas financieras propuestas en la tabla 5-34, brindando una visión del desempeño de la microempresa en un futuro, con la correcta aplicación del modelo administrativo-financiero propuesto.

**Tabla 5-35:** Proyección del estado de situación financiera

<b>COMERCIAL LEMA</b> <b>PROYECCIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DEL 2023 AL 2027</b> <b>EN DÓLARES</b>						
PERIODO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00
Bancos	\$ 68.307,97	\$ 110.438,43	\$ 155.221,89	\$ 202.244,51	\$ 251.618,27	\$ 303.460,71
Documentos por Cobrar	\$ 196.307,63	\$ 165.291,02	\$ 134.294,04	\$ 101.747,21	\$ 67.573,04	\$ 31.690,17
Provisión de cuentas incobrables	\$ -	\$ 1.652,91	\$ 1.342,94	\$ 1.017,47	\$ 675,73	\$ 316,90
Mercadería	\$ 87.259,00	\$ 90.923,88	\$ 95.470,07	\$ 100.243,58	\$ 105.255,75	\$ 110.518,54
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 354.884,60</b>	<b>\$ 371.316,24</b>	<b>\$ 389.338,94</b>	<b>\$ 408.262,77</b>	<b>\$ 428.132,80</b>	<b>\$ 448.996,32</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Edificios	\$ 110.204,08	\$ 94.460,64	\$ 78.717,20	\$ 62.973,76	\$ 47.230,32	\$ 31.486,88
(-) Depreciación Edificios	\$ 15.743,44	\$ 15.743,44	\$ 15.743,44	\$ 15.743,44	\$ 15.743,44	\$ 15.743,44
Terrenos	\$ 180.000,00	\$ 187.560,00	\$ 196.938,00	\$ 206.784,90	\$ 217.124,15	\$ 227.980,35
Muebles y enseres	\$ -	\$ 875,00	\$ 875,00	\$ 700,00	\$ 525,00	\$ 350,00
(-) Depreciación Muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00
Vehículo	\$ 10.575,08	\$ 8.460,06	\$ 5.640,04	\$ 2.820,02	\$ -	\$ -
(-) Depreciación Vehículo	\$ 2.115,02	\$ 2.820,02	\$ 2.820,02	\$ 2.820,02	\$ -	\$ -
Equipos de Computo	\$ -	\$ 4.672,15	\$ 4.672,15	\$ 3.114,77	\$ 1.557,38	\$ -
(-) Depreciación Vehículo	\$ -	\$ -	\$ 1.557,38	\$ 1.557,38	\$ 1.557,38	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 282.920,70</b>	<b>\$ 277.464,39</b>	<b>\$ 266.546,55</b>	<b>\$ 256.097,60</b>	<b>\$ 248.961,03</b>	<b>\$ 243.898,79</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 637.805,30</b>	<b>\$ 648.780,64</b>	<b>\$ 655.885,49</b>	<b>\$ 664.360,38</b>	<b>\$ 677.093,82</b>	<b>\$ 692.895,11</b>



<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Proveedores	\$ 60.208,71	\$ 62.737,48	\$ 65.874,35	\$ 69.168,07	\$ 72.626,47	\$ 76.257,79	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 60.208,71</b>	<b>\$ 62.737,48</b>	<b>\$ 65.874,35</b>	<b>\$ 69.168,07</b>	<b>\$ 72.626,47</b>	<b>\$ 76.257,79</b>	
<b>PATRIMONIO</b>							
PATRIMONIO NETO	\$ 577.596,59	\$ 586.043,16	\$ 590.011,14	\$ 595.192,31	\$ 604.467,35	\$ 616.637,32	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 577.596,59</b>	<b>\$ 586.043,16</b>	<b>\$ 590.011,14</b>	<b>\$ 595.192,31</b>	<b>\$ 604.467,35</b>	<b>\$ 616.637,32</b>	
<b>PATRIMONIO + CAPITAL</b>	<b>\$ 637.805,30</b>	<b>\$ 648.780,64</b>	<b>\$ 655.885,49</b>	<b>\$ 664.360,38</b>	<b>\$ 677.093,82</b>	<b>\$ 692.895,11</b>	


Fuente: COMERCIAL "LEMA"., 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

### Proyección del Estado de Resultados de COMERCIAL “LEMA” período 2023-2027

La siguiente tabla muestra la proyección financiera del estado de resultados para la microempresa COMERCIAL “LEMA” basándose en el período 2022, aplicando las políticas financieras propuestas en la tabla 5-34.

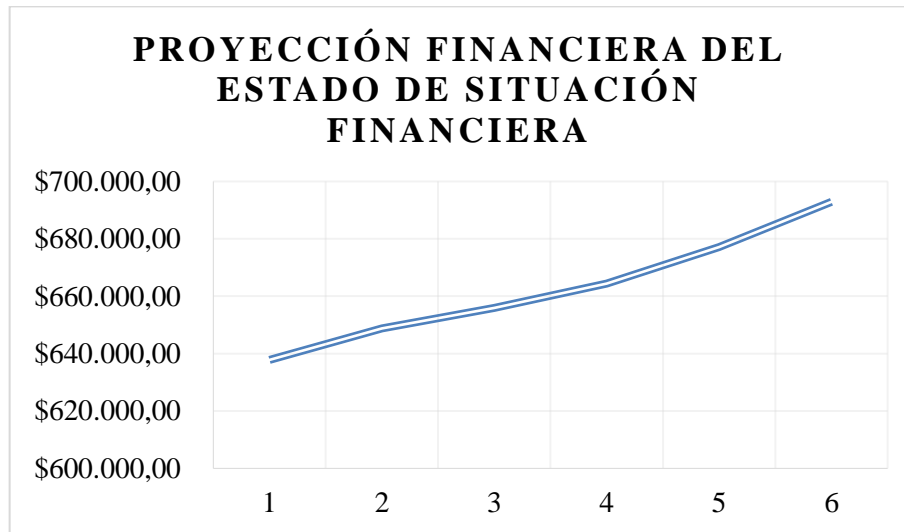
**Tabla 5-36:** Proyección del estado de resultados

<b>COMERCIAL LEMA</b> <b>PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 2022 AL 2027</b> <b>EN DÓLARES</b>							
	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	
<b>INGRESOS</b>							
Ventas	\$ 161.951,19	\$ 185.126,40	\$ 212.895,36	\$ 244.829,67	\$ 281.554,12	\$ 323.787,24	
(-) Costos	\$ 113.365,83	\$ 123.109,06	\$ 140.510,94	\$ 161.587,58	\$ 185.825,72	\$ 213.699,58	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 48.585,36</b>	<b>\$ 62.017,35</b>	<b>\$ 72.384,42</b>	<b>\$ 83.242,09</b>	<b>\$ 95.728,40</b>	<b>\$ 110.087,66</b>	
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>							
Gastos Administrativos	\$ 32.541,36	\$ 33.843,01	\$ 35.196,73	\$ 36.604,60	\$ 38.068,79	\$ 39.591,54	
Gastos de Venta	\$ 1.045,00	\$ 1.024,10	\$ 1.024,10	\$ 1.024,10	\$ 1.024,10	\$ 1.024,10	
<b>(=) Gasto Operativo</b>	<b>\$ 33.586,36</b>	<b>\$ 34.867,11</b>	<b>\$ 36.220,83</b>	<b>\$ 37.628,70</b>	<b>\$ 39.092,89</b>	<b>\$ 40.615,64</b>	
<b>(=) Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>\$ 14.999,00</b>	<b>\$ 27.150,23</b>	<b>\$ 36.163,59</b>	<b>\$ 45.613,38</b>	<b>\$ 56.635,51</b>	<b>\$ 69.472,02</b>	
Impuesto a la Renta microempresas	\$ 3.239,02	\$ 3.702,53	\$ 4.257,91	\$ 4.896,59	\$ 5.631,08	\$ 6.475,74	
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 11.759,97</b>	<b>\$ 23.447,70</b>	<b>\$ 31.905,68</b>	<b>\$ 40.716,79</b>	<b>\$ 51.004,43</b>	<b>\$ 62.996,28</b>	

Fuente: COMERCIAL “LEMA”, 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## Análisis e interpretación de las proyecciones financieras

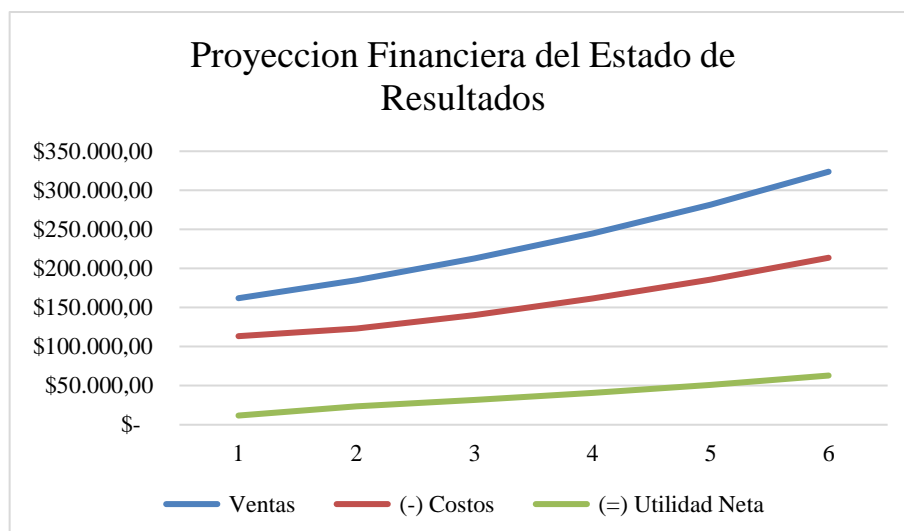


**Ilustración 5-15:** Proyección financiera del estado de situación financiera

**Fuente:** COMERCIAL “LEMA”, 2023.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.

Como se puede observar en la tabla 5-35 las proyecciones financieras del estado de situación financiera indica que la microempresa ha ido creciendo en los cinco periodos proyectados, es decir las políticas y estrategias planteadas han dado resultado en la optimización de sus recursos, sin embargo es necesario que la microempresa aplique el sistema de seguimiento y monitoreo con el fin que los objetivos planteados sean alcanzados.



**Ilustración 5-16:** Proyección financiera del estado de resultados

**Fuente:** COMERCIAL “LEMA”, 2023.

**Realizado por:** Yupa, I., 2023.



De acuerdo con la tabla 5-36 que muestra las proyecciones financieras del estado de resultados, se puede observar que las ventas se han ido incrementando al igual que los costos. A pesar de ello, COMERCIAL “LEMA” logrará un beneficio para el año 2027 del 169% en el total de su utilidad bruta en comparación del año 2023, es decir que la implementación adecuada del modelo de gestión administrativo-financiero propuesto permitirá incrementar sus ingresos, por lo tanto, ser una empresa líquida y solvente.

## 5.6 Fase de seguimiento y monitoreo

### 5.6.1.1 Sistema de seguimiento y monitoreo

En la fase de seguimiento y monitoreo del modelo de gestión administrativo-financiero se utilizará la técnica de semaforización la cual se basa en los colores del semáforo (Rojo = crítico, Amarillo = con riesgo y Verde = sobresaliente), sirviendo como herramienta para continuar con una correcta gestión administrativa y financiera de la microempresa, esta técnica permitirá medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

**Tabla 5-37:** Sistema de seguimiento y monitoreo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
				Sobresaliente	Con Riesgo	Crítico
<b>Incrementar Ventas</b>	Crecimiento de ventas	Incrementar ventas en un 4,2% en el año 2023 y para los siguientes períodos incrementará 5%.	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$	>5%	=5%	<5%
<b>Reducir Costos de Venta</b>	Buscar nuevos proveedores	Reducir los costos en un 3.5% a partir del año 2023 y en los próximos años se reducirá en un 4% en relación con las ventas anuales	$\frac{\text{Costos de Ventas 2} - \text{Costos de Ventas 1}}{\text{Costos de Ventas 1}} * 100$	<66%	=66%	>66%
<b>Recuperar Cartera Vencida</b>	Establecer políticas y estrategias para otorgar créditos y	Reducir en un 50% la cartera de morosidad para el 2025 y para el año 2027 estas cuentas quedarán saldadas.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	>20%	=20%	<20%

	la recuperación de cartera					
<b>Reducir la rotación de inventarios</b>	Invertir en productos que permita a la microempresa reducir el ciclo del efectivo	Reducir la rotación de inventarios en 147 días para el 2025 y en los próximos años en 95 días.	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costos de Vents} * 365}$	<95 días	=95 días	>95 días
<b>Mejorar el periodo de pago con proveedores</b>	Renegociar con proveedores los días de pago	Ampliar el margen para el pago de los proveedores.	$\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Inventarios}}$	>45 días	=45 días	<45 días

Fuente: COMERCIAL "LEMA"., 2023.

Realizado por: Yupa, I., 2023.

## CONCLUSIONES

Una vez culminado con el desarrollo de todos los capítulos del presente trabajo de investigación, los cuales presentan datos obtenidos de la microempresa COMERCIAL “LEMA”, así como el análisis y sus resultados, se puede concluir:

- La fundamentación del marco teórico se realizó a través de la recolección de información bibliográfica especializada, la misma que ha sido un elemento fundamental para la elaboración del modelo de gestión administrativo-financiero propuesto, permitiendo adquirir conocimientos teóricos la cual coadyuvó de guía para el desarrollo de este, las cuales fueron debidamente citadas bajo normas APA.
- Para el diagnóstico situacional de microempresa se aplicó instrumentos de investigación, permitió identificar que la microempresa COMERCIAL “LEMA”, carece de filosofía empresarial, estructura organizacional, manuales de funciones, planificación estratégica y políticas, afectado negativamente a la eficiencia, competitividad y éxito de la microempresa. Por otra parte, mediante elaboración del análisis financiero se determinó que la microempresa ha experimentado algunos desafíos en cuanto a la gestión de inventarios y cuentas por cobrar, generando un impacto negativo en su rentabilidad y salud financiera de la microempresa
- Finalmente, la elaboración del modelo de gestión administrativo-financiero se basó en el diagnóstico situacional de COMERCIAL “LEMA” el cual tienen como finalidad la optimización de sus recursos, dentro de la propuesta se elaboró la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, manuales de funciones, mapa estratégico (Balanced Scorecard) y la creación de políticas económicas y financieras que permitirá alcanzar el objetivo propuesto. De esta manera, se pudo generar proyecciones de los estados financieros de la microempresa donde sus resultados evidencia que con la correcta implementación del modelo de gestión administrativo-financiero logrará la optimización de sus recursos permitiendo mejorar la eficiencia, eficacia, y el crecimiento de la rentabilidad de la microempresa para el año 2027.

## RECOMENDACIONES

- Es importante la aplicación del modelo administrativo-financiero propuesto para la microempresa COMERCIAL “LEMA”, ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, el mismo que debe ser efectuado en el periodo 2023 hasta el 2027, así mismo, es fundamental la revisión del marco teórico desarrollado ya que es una valiosa fuente de información y aprendizaje, permitiendo comprender y aplicar de manera correcta el modelo de gestión para lograr la optimización de sus recursos.
- Es apropiado que la microempresa realice un diagnóstico situacional mediante la aplicación de análisis financiero al menos cada semestre para de esta manera tener un mayor conocimiento sobre posibles problemas o irregularidades que se presenten, y así poder crear estrategias para una toma de decisiones basadas en datos reales. Por otra parte, es necesario que la gerente propietaria comprenda como COMERCIAL “LEMA” se encuentra en el mercado para de esta manera pueda aprovechando mejor sus fortalezas y amenazas con la finalidad de que su rentabilidad sea mayor.
- Finalmente, es recomendable que los colaboradores cuenten con capacitación técnica para la comprensión e implementación del modelo de gestión administrativo-financiero de esta manera se logrará una mejor optimización de los recursos de la microempresa COMERCIAL “LEMA”, es necesario tomar en cuenta los manuales de funciones , el mapa estratégico y las políticas propuestas, los cuales permitirán servir de guía hacia el cumplimiento de los objetivos financieros, con los clientes, en los procesos internos, en el aprendizaje y crecimiento de la microempresa, finalizando con un seguimiento y monitoreo de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. In Journal of Experimental Psychology: *General*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/76246>
- Alonzo Rolfo, E. (2020). *Eficiencias del plan operativo de la gerencia de seguridad ciudadana en la reducción de los delitos comunes en el distrito de San Juan de Lurigancho entre julio y diciembre de 2019*. Recuperado de: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8057/2/iv\\_fce\\_319\\_ti\\_alonzo\\_rolfo\\_2020.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8057/2/iv_fce_319_ti_alonzo_rolfo_2020.pdf)
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). Didáctica y Educación. *La Entrevista Y La Encuesta: Métodos o Técnicas De Indagación Empírica*. Recuperado de: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Bagur, L., & Chamorro, L. (2009). Revista de Contabilidad y Dirección. *Las necesidades operativas de fondos: un caso práctico basado en información contable*. Recuperado de [https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/Las\\_necesidades\\_operativas\\_de\\_fondos\\_1.pdf](https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/Las_necesidades_operativas_de_fondos_1.pdf)
- Barraza, H. J. (2019). Revista Entrepreneur. *¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?*. Recuperado de: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/m1dpi106\\_s2\\_cual\\_es\\_la\\_diferencia\\_entre.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/m1dpi106_s2_cual_es_la_diferencia_entre.pdf)
- Barreto Granda, N. (2020). *Factor Sustancial Para La Toma De Decisiones En Una Em\_Presa Del Sector Comercial*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Cajal, A. (2020). *Investigación de Campo*. Recuperado de [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=cajal+flores%2c+a.+.\(2020\).+investigación+de+campo.&cvid=7b2638f47e7c495dbcdff5943e4c6d68&aqs=edge..69i57j69i11004.380j0j1&form=annab1&pc=hcts](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=cajal+flores%2c+a.+.(2020).+investigación+de+campo.&cvid=7b2638f47e7c495dbcdff5943e4c6d68&aqs=edge..69i57j69i11004.380j0j1&form=annab1&pc=hcts)
- Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda*. Recuperado de <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Cepeda Salguero, J. N. (2023). *Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad De Administración De Empresas Modelo De Gestión Administrativo-Financiero Para El Comercial “Estalvin” De La Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo* [Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Recuperado de

- <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18750/1/22T0993.pdf>
- Cevallos Ordoñez, A. J. (2022). “*Modelo De Gestión Administrativo – Financiero Para La Microempresa ‘Anggelos Sport’ Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2022 - 2026.*” Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18743/1/22T0986.pdf>
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. Recuperado de <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Figuerola, N. (2021). *Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)*. Recuperado de: [https://www.academia.edu.edu/25462701/Matriz\\_de\\_Asignación\\_de\\_Responsabilidades\\_RAM](https://www.academia.edu.edu/25462701/Matriz_de_Asignación_de_Responsabilidades_RAM)
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/70269?page=66>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). *Modelo De Gestión Administrativa Para El Desarrollo Empresarial Del Hotel Barros En La Ciudad De Quevedo*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Recuperado de <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvsc1/1385>
- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). Observatorio de La Economía Latinoamericana *Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas*. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8936270](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8936270)
- INEC. (2010). *Ecuador - Censo Nacional Económico 2010 - variable - V87*. Recuperado de <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/586/datafile/F1/V87>
- INEC. (2021). Encuesta Estructural Empresarial 2021. *Encuesta Estructural Empresarial 2021*. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Estructural\\_Empresarial/2021/2021\\_ensem\\_Metodologia.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2021/2021_ensem_Metodologia.pdf)
- Jerez, E. (2022). “*Modelo De Gestion Administrativo -Financiero Para La Microempresa ‘Calzado Ricky Sport’ Del Cantón Ambato Provincia De Tungurahua, Período 2022-2026* [Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18455/1/22T0949.pdf>
- Jorge Huairé Inacio, E. (2019). *Academy of Management Journal. Método de investigación.*. Recuperado de <https://n2t.net/ark:/13683/pY8w/w8Y>
- Julio Quintana, P. (2020, December). *Revista de Investigación En Ciencias de La Administración. Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas.*

- Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>
- Julio Quintana, P. del C. (2021). Revista Enfoques. *Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas*. Recuperado de <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Litzinger, W. D., & Schaefer, T. E. (1966). *Academy of Management Journal. Perspective: Management Philosophy Enigma*. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/254952>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación. Cengage Learning*.logía de la investigación (Cengage Learning, Vol. 6). Cengage Learning.
- Mejía, T. (2020, August 27). *Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/>
- Mosquera Choco, E. O., Erazo Álvarez, J. C., & Narvárez Zurita, C. I. (2019). Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. *Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente*. Recuperado de <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.371>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática*. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00026.pdf>
- Peña Suárez, D., Cambal Condo, J., Arévalo Haro, M. J., & Chávez Silva, A. M. (2019). *Modelo de gestión financiero para la empresa Kratos constructora cía. Ltda. de la ciudad de Puyo*. Recuperado de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1363/1705>
- Poma, E., & Callohuanca, E. (2019). *Vista de Análisis económico-financiero y su influencia en la toma de decisiones en una empresa de prestación de servicio de combustible líquido*. Recuperado de <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/31/56>
- Porlles Loarte, J., Quispe Atúncar, C., & Salas, G. (2013). Revista de La Facultad de Ingeniería Industrial. *Pronóstico financiero: métodos rápidos de estimación del fondo de maniobra o capital de trabajo estructural - Caso de una empresa comercia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469004.pdf>
- Riquelme Leiva, M. (2016). *Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3206>
- Rizo, J. (2015). *Técnicas De Investigación Documental*. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinaria De Matagalpa Unan – Farem - Matagalpa. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Ruiz Cuevas, C. (2022). *Relación Entre Manual De Organización Y Funciones, Organigrama Y*



- Escala Salarial*. Recuperado de <http://dicyt.uajms.edu.bo/revistas/index.php/investigacion-y-desarrollo/article/view/1459/1473>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=6h0jeaaaqbaj&oi=fnd&pg=pt10&dq=analisis+foda&ots=8ztfwgasyi&sig=1pivsmf8tly49lk5vg-n1wj5n0#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, M. (2010). Camara de Comeecio Aburrá Sur. *Gestión Financiera Cámara De Comercio Aburrá Sur*. Recuperado de <https://ccas.org.co/wp-content/uploads/mejore-la-rentabilidad-y-el-flujo-de-dinero.pdf>
- Superintendencia de Compañías, V. y S. (n.d.). *Indicadores Financieros*. Recuperado de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf#:~:text=in](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf#:~:text=in)
- Tamayo, & Tamayo (Eds.). (2018). *El Proceso de la Investigacion Científica*. Recuperado de: <https://vdocument.in/tamayo-y-tamayo-metodologia-de-la-investigacionpdf.html>
- Torres, N. S. L., Álvarez, J. C. E., & Zurita, C. I. N. (2019). Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. *El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero*. Recuperado de <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.374>
- Vega-Quispe, L., Seminario-Unzueta, R., & Romero-Coronado, W. (2020). Revista Científica Ágora. *Planeamiento Tributario En El Área Contable De La Empresa Representaciones Naret S.A.C*. Recuperado de <https://doi.org/10.21679/arc.v7i1.145>
- Vilema Tigxi, E. (2021). *Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad De Administración De Empresas Riobamba, Provincia De Chimborazo. Autora: Erika Viviana Vilema Tigxi* [Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Recuperado de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/15926/1/22T0721.pdf>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una Perspectiva Global, Empresarial y de Innovación*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-administracion-en-el-escenario-global/>

## ANEXOS

### ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE PORPIETARIA DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA”

**Tema:** Modelo De Gestión Administrativo-Financiero para la Microempresa Comercial “Lema” Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2023-2027.”

**Objetivo:** Conocer la percepción de la Gerente General de COMERCIAL “LEMA”, para establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

Por favor responda con la mayor honestidad posible.

1. En referencia a la historia de COMERCIAL “LEMA” ¿Como nace la idea de crear la microempresa? ¿Cuáles han sido los cambios que ha experimentado la microempresa en el tiempo de comercialización?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades que posee la microempresa en su organización y estructura?
3. ¿Cuál considera usted que son las principales fortalezas que posee la microempresa?
4. ¿La microempresa cuenta con filosofía empresarial?
5. ¿Comercial Lema cuenta con una estructura organizacional?
6. ¿La microempresa cuenta con políticas administrativas y financieras?
7. ¿La microempresa cuenta con información contable y financiera?
8. ¿La microempresa realiza de manera periódica análisis e índices financieros para conocer la salud económica y financiera de la empresa?
9. ¿La información contable y financiera son tomados en cuenta para la toma de decisiones?
10. ¿La rentabilidad es acorde a la inversión realizada?
11. ¿Considera necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa-financiera que ayude a optimizar los recursos de la microempresa?

*¡Gracias por su colaboración!*

## ANEXO B: CUESTIONARIO

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL “LEMA”

**Tema:** Modelo De Gestión Administrativo-Financiero para la Microempresa Comercial “Lema”  
Del Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo, Período 2023-2027.”

**Objetivo:** Recolectar información de los colaboradores de COMERCIAL “LEMA” para realizar un diagnóstico y conocer el estado actual de la microempresa permitiendo cumplir el objetivo del trabajo de investigación.

**Indicación:** Por favor seleccione, marcando con una X, la alternativa que considere se ajusta a su percepción.

#### Cuestionario

1. ¿COMERCIAL “LEMA” cuenta con permisos de funcionamiento para realizar su actividad económica?

SI		NO		DESCONOCE	
----	--	----	--	-----------	--

2. ¿La microempresa cuenta con filosofía empresarial?

SI		NO		DESCONOCE	
----	--	----	--	-----------	--

3. ¿La microempresa tiene sus procesos administrativos y financieros definidos?

SI		NO		DESCONOCE	
----	--	----	--	-----------	--

4. ¿Los colaboradores de la microempresa tienen sus roles y funciones claramente establecidos?

SI		NO		DESCONOCE	
----	--	----	--	-----------	--

5. ¿La microempresa posee un organigrama estructural que le permita una mejor definición jerárquica?

SI		NO		DESCONOCE	
----	--	----	--	-----------	--

6. ¿Se considera participe en los éxitos y fracasos de la microempresa?

SI		NO	
----	--	----	--

**Porqué:**

---

7. ¿Qué aspectos considera usted que imposibilitan el crecimiento de la microempresa?

Mala administración	
Competencia Desleal	
Falta de capacitación a los colaboradores	
Falta de un estudio de mercado	
No cuenta con estrategias de marketing adecuadas	

8. ¿Elaboran un plan financiero anual?

<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>DESCONOCE</b>	
-----------	--	-----------	--	------------------	--

9. ¿La microempresa cuenta con estados financieros?

<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>DESCONOCE</b>	
-----------	--	-----------	--	------------------	--

10. ¿El análisis de estados financieros son considerados en la toma de decisiones?

<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>DESCONOCE</b>	
-----------	--	-----------	--	------------------	--

11. ¿La microempresa aplica indicadores financieros para determinar su salud financiera?

<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>DESCONOCE</b>	
-----------	--	-----------	--	------------------	--

12. ¿Considera que la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la microempresa permita lograr la optimización de sus recursos?

<b>SI</b>		<b>NO</b>	
-----------	--	-----------	--

**Porqué:**

---

*¡Gracias por su colaboración!*



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 18 / 02 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ISABEL YULISSA YUPA QUISHPI
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. RAFAEL INTY SALTO HIDALGO

1958-DBRA-UPT-2023