



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA  
EMPRESA MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

NELLY ESTHER GUNSHA ALLAUCA

Riobamba – Ecuador

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Nelly Esther Gunsha Allauca, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

**DIRECTOR**

---

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nelly Esther Gunsha Allauca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Enero del 2018

---

Nelly Esther Gunsha Allauca

C.C. 060573549-7

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a Dios quien ha sido la guía, luz y camino para la culminación de esta etapa de mi vida. A mis padres quienes con amor y apoyo incondicional han buscado un futuro mejor para mí además de ser la fuente y el sustento económico y moral, convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Y en especial a mis sobrinos quienes directa e indirectamente me ayudaron a crecer como persona y profesionalmente.

*Nelly Esther Gunsha Allauca*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por haberme protegido con su infinita bondad, amor y misericordia, brindándome la salud y vida necesaria para salir adelante.

A mis padres quienes han estado en los momentos más difíciles de mi vida. A mis hermanos quienes han estado impulsándome para salir adelante y han estado pendientes de mi persona.

A los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a los docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, con quienes he tenido el grato honor compartir conocimientos importantes y vivencias humanísticas y técnicas, en especial al Ing. Hernán Arellano a quien quiero expresar mi aprecio y admiración, al Ing. Víctor Cevallos por su gran apoyo y consejos para la culminación de mis estudios.

También a la ferretería Mega Cisne su Centro Ferretero quienes me han facilitado la información para la culminación de trabajo de investigación.

*Nelly Esther Gunsha Allauca*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos .....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN:.....	5
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	7
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
1.4.1 Antecedentes históricos .....	8
1.4.1.1 Antecedentes Investigativos .....	10
1.5 FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	14
1.5.1.1 Modelo de Gestión.....	15
1.5.1.2 Tipos de modelo de gestión .....	16
1.5.2 Planeación.....	17
1.5.2.1 Concepto de planeación según diferentes autores .....	18
1.5.2.2 Etapas de la planificación .....	18
1.5.2.3 Tipos de planeación .....	19

1.5.2.4	Estrategia.....	20
1.5.2.5	Fases de la estrategia.....	21
1.5.3	Planeación Estratégica.....	22
1.5.3.1	Estructura de la planeación estratégica.....	22
1.5.3.2	Proceso de planeación estratégica.....	23
1.5.3.3	Análisis de situación.....	24
1.5.3.4	Análisis del entorno.....	25
1.5.3.5	Estudio del entorno.....	25
1.5.3.6	Implantación del sistema de planeación estratégica.....	26
1.5.3.7	Modelos de planeación estratégica.....	27
1.5.4	Matriz FODA.....	28
1.5.4.1	Para qué sirve el FODA?.....	30
1.5.4.2	¿Cómo se realiza un análisis FODA?.....	30
1.5.4.3	Manera de realización del análisis FODA.....	31
1.5.5	Matriz evaluación de los factores internos.....	32
1.5.6	Matriz de evaluación de los factores externos.....	34
1.5.7	Planeación financiera.....	36
1.5.7.1	Pronóstico Financiero.....	37
1.5.7.2	Métodos de planeación financiera.....	38
1.5.7.3	Proceso de planeación financiera.....	38
1.5.7.4	Herramientas de la planeación financiera.....	39
1.5.7.5	La presupuestación.....	39
1.5.8	Gestión financiera.....	40
1.5.8.1	Definición de finanzas y gestión financiera.....	40
1.5.8.2	Importancia de la gestión financiera.....	42
1.5.8.3	El papel de la gestión financiera.....	42
1.5.8.4	Modelo de gestión económica financiera para organizaciones.....	42
1.5.8.5	Función financiera y objetivo financiero.....	44
1.5.8.6	Objetivo financiero.....	45
1.5.9	Gestión del efectivo.....	45
1.5.9.1	Estrategias básicas para la gestión del efectivo.....	46
1.5.9.2	Ciclo de conversión del efectivo.....	46
1.5.9.3	Ciclo de caja.....	48

1.5.10	Gestión de las cuentas por cobrar .....	48
1.5.10.1	Variables a considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar.....	48
1.5.10.2	Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar .....	49
1.5.10.3	Políticas de crédito y cobranza .....	50
1.5.10.4	Indicadores de gestión de cuentas por cobrar .....	50
1.5.11	Gestión del inventario.....	51
1.5.11.1	Función del inventario .....	51
1.5.11.2	Métodos de valoración de los inventarios .....	52
1.5.11.3	Costos del inventario .....	53
1.5.11.4	Control del inventario .....	53
1.5.12	Indicadores Financieros.....	54
1.5.13	Razones Financieras.....	54
1.5.13.1	Razones de Liquidez.....	54
1.5.13.2	Razones de Actividad.....	55
1.5.13.3	Razón de Rentabilidad.....	56
1.5.13.4	Razón de endeudamiento.....	58
1.5.14	Indicadores específicos de las decisiones de los negocios .....	59
1.5.15	Toma de Decisiones.....	61
1.6	IDEA A DEFENDER.....	61
1.7	VARIABLES.....	61
1.7.1	Variable Independiente.....	61
1.7.2	Variable Dependiente.....	61
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	62
1.8	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
1.9	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
1.9.1	Investigación de Campo.....	62
1.9.2	Investigación Histórica.....	63
1.10	POBLACIÓN O MUESTRA .....	63
1.11	MÉTODOS – TÉCNICOS- INSTRUMENTOS .....	64
1.11.1	Métodos .....	64
1.11.1.1	Método Inductivo .....	64
1.11.1.2	Método Deductivo .....	64
1.11.1.3	Método Analítico .....	65



1.11.1.4 Método Sintético.....	65
1.11.2 Técnicas e Instrumentos. ....	65
1.11.2.1 Observación. ....	66
1.11.2.2 Entrevista. ....	66
1.11.2.3 Encuesta. ....	66
1.11.3 Resultados.....	66
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	75
1.12 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA .....	75
1.13 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA. ....	75
1.13.1 Diagnóstico situacional estratégico .....	76
1.13.2 Análisis de gestión financiera.....	82
1.13.2.1 Gestión de efectivo .....	82
1.13.2.2 Gestión cuentas por cobrar .....	87
1.13.2.3 Gestión de inventarios .....	88
1.13.3 Herramientas para la toma de decisiones .....	100
1.13.3.1 Matriz estratégico .....	108
1.13.3.2 Modelo de gestión financiera propuesto para la ferretería .....	113
CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIONES .....	137
BIBLIOGRAFÍA .....	138
ANEXOS .....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Razones de Liquidez .....	55
Tabla 2: Razones de Actividad .....	56
Tabla 3: Razones de Rentabilidad.....	57
Tabla 4: Razones de endeudamiento.....	58
Tabla 5: Determinación del Universo .....	63
Tabla 6: Modelo de Gestión.....	67
Tabla 7: Planificación .....	67
Tabla 8: Análisis de cuentas.....	68
Tabla 9: Control de gestión efectivo .....	69
Tabla 10: Control de cuentas por cobrar .....	70
Tabla 11: Gestión de inventarios .....	70
Tabla 12: Control de inventarios.....	71
Tabla 13: Ejecuta control de inventarios.....	72
Tabla 14: Herramientas de gestión financiera.....	73
Tabla 15: Matriz de competitividad .....	76
Tabla 16: Atención al cliente .....	78
Tabla 17: Abastecimiento de Productos.....	79
Tabla 18: Servicio de Entrega .....	81
Tabla 19: Gestión de las cuentas por cobrar .....	87
Tabla 20: Función del Inventario .....	88
Tabla 21: Inventario .....	90
Tabla 22: Inventario proyectado en días .....	91
Tabla 23: Inventario proyectado en veces.....	91
Tabla 24: Categoría de Productos .....	92
Tabla 25: Demanda de productos.....	93
Tabla 26: Razones de liquidez .....	100
Tabla 27: Razones de Actividad .....	102
Tabla 28: Razones de Rentabilidad.....	103
Tabla 29: Razones de endeudamiento.....	104
Tabla 30: Matriz FODA .....	108
Tabla 31: Análisis interno .....	109

Tabla 32: Análisis externo .....	111
Tabla 33: Direccionamiento estratégico Misión .....	114
Tabla 34: Direccionamiento Estratégico Visión .....	115
Tabla 35: Matriz de Componente Objetivos .....	116
Tabla 36: Matriz de componentes-Valores .....	117
Tabla 37: Ciclo de Conversión.....	121
Tabla 38: Condiciones del Crédito.....	122
Tabla 39: Sistema 5S del Inventario .....	123
Tabla 40: Cuadro de Mando Integral .....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Árbol de problema (Fuente; Elaboración Propia).....	3
Ilustración 2: Mega Cisne Su Centro Ferretero (Fuente; Empresa).....	9
Ilustración 3: Marco teórico (Fuente: Nelly Gunsha) .....	14
Ilustración 4: Modelos de Gestión (Fuente: Luis Salvador Martínez).....	16
Ilustración 5: Concepto de Planificación (Fuente; Alfonso L. Ortega) .....	18
Ilustración 6: Flujo de información (Fuente; Ortega Alfonso) .....	23
Ilustración 7: Proceso (Fuente; Alfonso L. Ortega).....	23
Ilustración 8: Proceso de planeación estratégica (Fuente; Alfonso Ortega Castro)...	24
Ilustración 9: Análisis FODA (Fuente; Elaboración propia) .....	29
Ilustración 10: Matriz de las fuerzas internas (Fuente: Alfonso Ortega).....	33
Ilustración 11: Matriz de factores externos (Fuente: Alfonso Ortega) .....	36
Ilustración 12: actividades de la función financiera (Fuente: Marcial Córdoba)...	45
Ilustración 13: Nivel de competitividad.....	77
Ilustración 14: Grafico de Atención al cliente .....	78
Ilustración 15: Grafico Abastecimiento de Productos .....	80
Ilustración 16: Grafico de Servicio de Entrega.....	81
Ilustración 17: Ciclo conversión del efectivo .....	85
Ilustración 18: Tipos de productos.....	93
Ilustración 19: Demanda de productos.....	94
Ilustración 20: Demanda de productos Ferretería .....	95
Ilustración 21: Productos de Plomería .....	95
Ilustración 22: Productos Eléctricos.....	96
Ilustración 23: Productos de Herramientas .....	97
Ilustración 24: Productos de Repuestos .....	97
Ilustración 25: Productos de Pintura Fuente .....	98
Ilustración 26: Grafico Clasificación por productos Fuente .....	99
Ilustración 27: Clasificación por Categoría ABC .....	99
Ilustración 28: Perfil Estratégico Interno .....	110
Ilustración 29: Perfil Estratégico Externo .....	112
Ilustración 30: Balance Score Card.....	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Logo empresarial.....	141
--------------------------------	-----

## RESUMEN

El presente modelo de Gestión Financiera en la empresa Mega Cisne su Centro Ferretero, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad garantizar a la administración la adecuada utilización de los recursos y la maximización de la rentabilidad. Para la presente investigación se realizó el análisis situacional de la empresa, matriz de evaluación de factores internos y externos con sus respectivos perfiles estratégicos, además la matriz de competitividad y matriz de importancia del desempeño, para continuar con la evaluación de la gestión financiera como gestión del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios aplicando los ratios financieros e indicadores específicos de decisión. Lo que permitió determinar que la entidad realiza sus operaciones mediante una administración tradicional para la toma de decisiones afectando a la empresa en el adecuado control de inventarios, la falta de gestión en cuentas por cobrar provocando un ciclo operativo alto y el endeudamiento en los pasivos. La consolidación de la información ayudo al diseño del modelo de gestión integral sustentado en estrategias que permitirá la realización de sus actividades de manera eficiente y eficaz en el uso racional de los recursos en pro al crecimiento sustentable de la empresa.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<GESTIÓN> <RAZONES FINANCIERAS> <INDICADORES DE DECISIÓN>  
<ESTRATEGIAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The current financial management model in the “Mega Cisne su Centro Ferretero” business, located in Riobamba city, Province Chimborazo, aims guaranteeing correct resources management and profitability maximization. For the current research, situational analysis of the enterprise was made, evaluation of the matrix of internal and external factors with their respective strategic profiles, Besides, Competitiveness Matrix and Importance of development Matrix, to continue with the financial management evaluation as cash management, debts and inventory, applying financial ratios and specific decision indicators. Which allowed to determinate that the entity performs its operations through traditional administration to make decisions that concern the company in the adequate inventory control, lack of management in debts, provoking a high operative cycle and indebtedness in passives. Information consolidation helped the design of the integral management model supported by strategies which will allow the completion of these activities in an efficient and effective way for a correct use of resources that promote sustainable business development.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE>  
<MANAGEMENT> <FINANCIAL REASON> <DECISION INDICATORS>  
<STRATEGIES> <RIOBAMBA (CANTON)>

# INTRODUCCIÓN

Un modelo de gestión financiera es de fundamental importancia dentro de una entidad ya que permite la evaluación administrativa y financiera como herramienta para la correcta utilización de los recursos y garantice la toma de decisiones en un ambiente de competitividad. La propuesta realizada mediante el trabajo de investigación en la empresa Mega Cisne su Centro ferretero busca establecer soluciones factibles dentro del área administrativa y financiera, con la aplicación de estrategias, que contribuyan al manejo eficiente y eficaz del recurso económico y financiero.

Por lo tanto el trabajo de investigación se encuentra dividido en cuatro capítulos que se mencionan a continuación:

Para el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, delimitación, justificación y objetivos los que se pretenden lograr mediante la ejecución del trabajo de investigación.

En el capítulo dos se describe el marco conceptual, que servirá como referencia en la teoría para la ejecución del trabajo de investigación relativo al tema como gestión, administración, planeación, estrategias, y razones financiera siendo base primordial.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico que se emplea mediante la descripción de la modalidad, tipos, metodologías y técnicas a ejecutar en el trabajo de investigación

Dentro del cuarto y último capítulo se presenta la propuesta del trabajo de investigación que ayude al mejoramiento en el manejo administrativo y financiero logrando incrementar la rentabilidad y crecer la empresa.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

## **PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación va a describir adecuadamente el análisis fundamentado en el problema, ya que será el punto de partida para los problemas en las cuales se pretende dar solución a través de dicho proceso. Alcanza un análisis comprensivo de la realidad que presenta la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La economía como factor importante para el progreso empresarial surge desde el inicio de la revolución industrial dentro de la formación de pequeñas empresa, para saber sobre su administración eran necesario contar con registros de ingresos en relación de costos y gastos de acuerdo a su financiamiento requerido, debido a que la mayoría de la producción comenzó a cambiar por la sustitución de la mano de obra a las maquinas. Desde allí que fue necesario mantener un sistema de gestión de económica y financiera adecuada para cada tipo de empresa.

En la actualidad las empresas familiares según un estudio de Deloitte en el 2010, apenas el 30% sobrevive el paso a una generación de los hijos. Y a la generación de los nietos, apenas el 15% de las empresas logran sobrevivir en el Ecuador siendo su organización lineal ajustando sus presupuestos de ingresos, costos y gastos a las necesidades de la empresa y la situación económica actual del país por lo que carecen de una planificación y gestión administrativa-financiera por lo tanto la mayoría de esta empresa tienen a creer poco y en ocasiones desaparecen.

Conforme a ello el proyecto de investigación se efectuará, en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO conociendo que la empresa es familiar dedicada a

la Comercialización de productos para la construcción, acabados instalaciones, mantenimiento y remodelación de viviendas, edificios entre otros, el aumento que se ha venido dando en los últimos años es muy significativo debido a que ha aumentado en un 20% con relación a años anteriores envolviendo a la mayor parte del mercado local, pero es importante mencionar que la empresa ha presentado una serie de problemas debido a la falta que se ha estructurado de políticas y métodos que ayuden a un manejo correcto del sector económico y financiero, y que el cambio de inventarios no cuente con el control ante la falta de mercadería para la venta de los productos, eso se debe a la falta de conocimiento del gerente para gestionar y ayudar al control de los inventarios.

### Árbol de problema

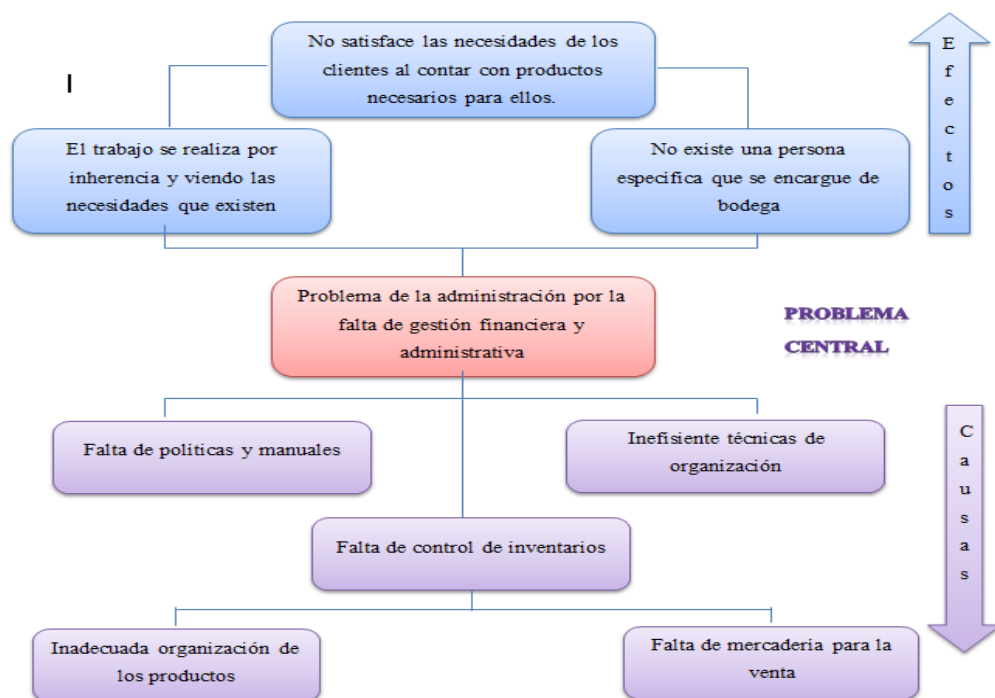


Ilustración 1: Árbol de problema

Elaborado por: Nelly Gunsha

Según, (Arellano, 2012) la falta de políticas y manuales en una empresa acarrea a que los empleados realicen sus tareas de manera empírica, de manera que no se dé una buena atención a los empleados por lo que acarrea la ineficiente función en la organización, lo que conlleva a la generación de dificultades en la toma de decisiones.

Al no existir un control de inventarios en la ferretería, la razón de ser de las empresa son los inventarios y más en la ferretería debido a que es su razón de ser al no tener un

control adecuado hacen que los faltante de productos sean eviten des ya que los clientes al momento de solicitar no existan; Inadecuada organización de productos debido a que la empresa tiene muchos productos y los clientes en diferentes horas llena el local hacen que los productos se desordenen y se les coloque en diferentes partes haciendo un desorden;

El trabajo se realiza por inherencia viendo las necesidades que existen en el momento lo que provoca que no realice a cabalidad sus actividades además de; No satisfacen con las necesidades de los clientes al no tener un inventario adecuados y suficientes y la atención que se brinda.; No cuenta con una persona encargada específicamente en el área de bodega para el recibimiento del stock.

El diseño del modelo de gestión económica y financiera planteada para MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO será adecuada a las necesidades y actividades que realiza siendo un complemento a los procesos contables con miras a la proposición estratégica y la planeación dentro del cumplimiento de objetivos y metas.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de un modelo de gestión financiera en la maximización de la rentabilidad, en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Es la ubicación del problema en medio del objeto de estudio, campo de acción, espacio y tiempo, así como el aspecto y tema.

#### **Campo de acción:**

El proyecto de investigación comprende el análisis situacional de la entidad, la definición del Modelo de gestión y la estructuración o determinación de perspectivas: Administrativa, Financiera, Inventarios, la perspectiva de consumidor y el incremento institucional.

**Espacio:**

El diseño de un modelo de gestión financiera se realizará en la empresa Mega Cisne su Centro Ferretero, ubicada entre las calles Chile, Colombia y Vicente Rocafuerte de la en la Parroquia Lizarzaburu en Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Republica del Ecuador.

**Tiempo:**

Para el presente proyecto de investigación la información será reunida de los años 2015 y 2016 para conocer la problemática y diseñar medidas para el modelo de gestión integral.

**Universo:**

El proyecto de investigación está orientado para el conocimiento de los funcionarios, empleados y trabajadores de la empresa Mega Cisne Su Centro Ferretero que ayudara tanto en la optimización de tiempo, control de inventarios, mejorar la dirección y maximización de ganancias.

**1.2 JUSTIFICACIÓN:**

Un modelo de gestión económico y financiero ayuda a la determinación las necesidades para la correcta planificación del capital de trabajo esté distribuido adecuadamente en todas las áreas de la empresa de acuerdo a las recurrentes oportunidades y amenaza del entorno para la adecuada toma de decisiones y corrigiendo problemas que inquieten en la empresa.

En cuanto a la presente investigación es viable debido a que en una empresa es necesaria un modelo de gestión que ayude a la correcta planificación y distribución de sus recursos tanto humano, económico y financiero para contribuir a su objetivo primordial de potenciar el progreso de la empresa, las finanzas precisan comprender su entorno, diversificar, ser prudentes en crecer además de cubrir atinadamente los riesgos, controlar los resultados y prestar servicio al resto de las áreas. Además cuenta con la apertura y aval de los involucrados tanto del gerente de la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO al apoyarnos con la documentación y base historia financiera

tanto su información contable y estados financiero que ayude a desarrollar un modelo de gestión económica y financiera adecuado para la empresa, documento que será un apoyo para la toma de decisiones que ayuden a la empresa en solvencia y liquidez en pro al crecimiento continuo. Desde el punto de vista social los resultados de la presente investigación beneficiarán exclusivamente a MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO ya que contara con una planificación y gestión adecuada de los recursos económicos y financieros también ayudara a solucionar los problemas de control de inventarios y a optimizar más los recursos para satisfacción de las necesidades de los clientes. Sin embargo se puede observar que las limitaciones que esta investigación tiene es la objetividad de los involucrados al momento de proporcionar la información.

A partir de la perspectiva en la investigación se aporta con lineamientos estratégicos ya que cuenta con instrumentos, procedimientos técnicos y metodológicos que ayuda al mejoramiento del sistema de gestión de una empresa.

Si los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos se diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación, tienen validez y confiabilidad, y al ser empleados en otros trabajos de investigación resultan eficaces, y de ellos se deduce que pueden estandarizarse. (Carrasco, 2005, p. 119)

Es justificable académicamente la presente investigación ya que se podrá poner en práctica las enseñanzas obtenidas en las aulas de clases y ser aplicadas en el campo laboral así como en la vida real

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión financiera haciendo uso de instrumentos técnicos, indicadores e índices financieros que aporte eficientemente a la maximización de rentabilidad en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Armar el Marco teórico-conceptual con fuentes bibliográficas ilustradas y reconocidas que permitan la base de la presente investigación.
- Establecer el Marco Metodológico a través de las técnicas e instrumentos de investigación mediante encuestas, cuestionarios para obtener resultados más objetivos y reales posibles.
- Ejecutar el modelo de gestión financiera, mediante el análisis situacional, evaluación de los factores internos y externos con sus respectivos perfiles estratégicos, matriz de competitividad y de importancia del desempeño, además de la evaluación de la gestión del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios para la culminación con el análisis de las razones financieras.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

Para nuestra investigación se manejara, libros, revistas, artículos de investigación, sobre los modelos de gestión financiera para obtener lo más relevante e importante en el desarrollo de presente trabajo de titulación.

### **1.4 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Hace referencia a investigaciones realizadas sobre los modelos de gestión financiera empleados en las empresas u organizaciones.

#### **1.4.1 Antecedentes históricos**

En los antecedentes históricos para empezar tomaremos en cuenta a la historia de la empresa.

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

**NOMBRE COMERCIAL:** MEGACISNE SU CENTRO FERRETERO /  
ALLAUCA PAGUAY JUAN LUCAS

**DIRECCIÓN MATRIZ:** VICENTE ROCAFUERTE 1733 ENTRE COLOMBIA Y  
CHILE

**DIRECCIÓN SUCRSAL:** CHILE 28-07 Y ROCAFUERTE

**E-MAIL:** disensa.allauca@yahoo.es / megacisne2014@gmail.com

**TELEFONO:** 032393542

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La historia de la Ferretería “El Cisne” inicia en el año 1999 en la ciudad de Riobamba, donde la familia Allauca Allauca, aporta un pequeño capital y mucho trabajo para efectuar con su actividad primordial en la compra y venta de materiales para la construcción y acabados.



**Ilustración 2:** Mega Cisne Su Centro Ferretero

**Fuente:** La Ferretería

A partir del año 2001, se firma un contrato con la “DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE”, para comercializar el Cemento Rocafuerte.

En el año 2002, la empresa crece al obtener la distribución directa y al ser los pioneros en la provincia de la Industria SIKA ECUATORIANA S.A. Además, se obtiene la distribución de PINTURAS CÓNDOR, PLASTIGAMA AMANCO, PINTURAS UNIDAS, PINTURAS INDUALCA, INTACO y de otras entidades distribuidoras que importan materiales para la construcción y acabados para el país.

Con una comercialización cada vez más grande y una justa rentabilidad, se fueron incorporando nuevas tecnologías y productos y es así que en el año 2003 se empieza a distribuir dichos materiales a nivel local y provincial.

En el 2005, se llegó a formar parte de la FRANQUICIA DISENSA “HOLCIM DEL ECUADOR”, la primera franquicia de materiales para la construcción, obteniendo una ventaja de ofertar una canasta con materiales de calidad, entre estos: IDEAL-ALAMBREC, AMANCO PLASTIGAMA, HIERRO ANDEC, CEMENTO HOLCIM, IPAC, HORMIPISOS, INTACO.



El propietario de esta Ferretería manifiesta “Que el verdadero emprendedor es quién hace exitoso su negocio sea quien fuere este, porque es quién germina ideas y las pone a crecer para después salir a sembrar de nuevo con creatividad y su ingenio. Y las mejores ideas son aquellas que después vuelan solas sin que su inventor tenga que conducir las toda la vida”.

## **PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA ENTIDAD**

- ✓ Cemento Holcim
- ✓ Hierro Andec
- ✓ Clavos Ideal Alambrec
- ✓ Alambre de púas
- ✓ Mallas
- ✓ Tuberías roscables y accesorios
- ✓ Tubería P.V.C. y accesorios
- ✓ Cables Incable
- ✓ Pinturas Condor, Unidas, Vencedor, Adheplas
- ✓ Herramientas
- ✓ Sanitarios Franz Viegener
- ✓ Empastes Sika
- ✓ Bondex Intaco

Y todo lo concerniente a materiales para la construcción y acabados.

Caracterización de ventas anulas es de \$867.845,06 dólares americanos a partir del año 2016 se basa en su productos y en el cambio de edificio nuevo y amplio propio de la empresa

### **1.4.1.1 Antecedentes Investigativos**

- ✓ (Ulloa , 2014) en su tesis titulada Modelo de Gestión Financiera para la empresa productora exportadora ECUA-AGROMO en la Provincia de Pichincha”, tomo en cuenta la parte administrativa financiera como parte fundamental del modelo de gestión acatando también el análisis e interpretación de los estados financieros, además de los métodos y razones financieros, dentro del modelo de gestión implementado en la tesis fue para la minimización del riesgo de Liquidez con el

análisis FODA, Mapa estratégico continuamente se realizó el plan de acción con la matriz de actividades y responsabilidades generando la propuesta para la empresa, el resultado fue elaborar un adecuado organigrama distribuido para todas las áreas de la empresa con su respectiva descripción de sus funciones. Consecutivamente se realizó un modelo de gestión y control de riesgo con análisis financiera e indicadores de riesgo, liquidez, solvencia, rentabilidad y rotación de activos mediante los resultados obtenidos se realizó la medición de riesgos con la continuidad de la aplicación de estrategias para evitar el riesgo de liquidez, con el adecuado control de gestión financiera aplicando el método de cuestionario para las áreas de bancos inventarios, cuentas por pagar y cobrar, activos fijos, ingresos y control de políticas para luego aplicar el monitoreo. El modelo de gestión propuesto al ser aplicado permitirá la optimización y utilización adecuada de recursos y obtener mejores resultados que le permitan el manejo más de efectivo y liquidez haciendo frente a sus obligaciones y compromisos para la mejor visualización de sus inversiones.

Tesis obtenida de la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE, del DEPARTAMENTO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y COMERCIO, previo a la obtención de grado en INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA-MED, autora JESSICA ADRIANA ULLOA en el año 2014, investigación derivada de la siguiente dirección electrónica <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9731/1/T-ESPE-048512.pdf>

- ✓ Sandoval Mosquera, 2016 en su trabajo de titulación con el tema de “ DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS DE BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE PARA LA DIRECCIÓN DISTRITAL 06D01 CHAMBO - RIOBAMBA - MIES, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”. El desarrollo del mismo hace referencia al modelo de gestión, manual de gestión los procesos y procedimientos, diagramación y registro de documentación e inventarios tal como gestión de inventarios control, políticas y procedimientos además de las de decisiones de la gestión de almacenes de los mismos ya que en el presente trabajo de titulación se va a especificar más en lo referente a inventarios pero tomando la parte normativa y legal de los entes reguladores del

MIES para la presente ejecución se toma en cuenta el Modelo de Gestión de Inventarios de Bienes de Uso y Consumo Corriente es una herramienta presentada de forma esquemática que sirve de referencia para tomar decisiones adecuadas que conduzcan a la realización eficiente y eficaz de todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes ocasionales y necesarios para la administración y funcionamiento utilizada por las Normas de la Organización Internacional de Estandarización (ISO), dentro de la elaboración del Diseño del Modelo de Gestión de Inventarios de Bienes de Uso y Consumo Corriente se presenta el Manual de Gestión de Inventarios de Bienes de Uso y Consumo Corriente el cual está compuesto por la identificación, la fecha de elaboración, el registro de ediciones, la lista de distribución, el alcance del manual, el objetivo del manual, la política de inventarios y sus respectivos objetivos, la introducción, la información de la empresa, los documentos relacionados, el mapa de procesos, los procesos y procedimientos, los registros que respaldan dichos procesos y la simbología de diagramación, basado en normas técnicas, el cual identifica los procesos necesarios para controlar y darle el correcto mantenimiento a dichos inventarios. Se dará un resultado de una herramienta que ayudará como beneficio a la mejora de los proceso internos y externos, como también favorecerá la gestión administrativa de los inventarios y el consumo (Sandoval, 2016).

- ✓ Erraez Quezada, 2014 en la tesis presentada con el tema “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA BIOAGRO UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA”. Para el presente desarrollo del tema se investigó más a fondo lo que son los estados financieros, se analizó los índices financieros, lo que es la gestión financiera y también el modelo de gestión. Entro de lo que se refiere a la propuesta se ha desarrollado la administración debido a que se basa en un modelo para la mejora en la administración por lo que se pretende realizar los proceso que se debe tomar en cuenta en tesorería los cuales ayuden a un análisis de las debilidades que se presentan mediante la realización de un flujo tanto de cobro como de pago, gestión de fondos y bancaria, para modelo propuesto para la gestión de cuentas por pagar se debe implementar políticas y estrategias de pagos a proveedores con el objetivo de un

financiamiento a corto plazo y fácil, rápida ya a bajo costo debidamente con sus políticas, en el modelo propuesto para la gestión de cuentas por cobrar propone una herramienta de gestión de cobro generada alternativas crediticias que direcciones controlen y desarrollen un mejor desempeño en el área de crédito comercial con la utilización de indicadores además de políticas de crédito, evaluación de crédito, seguimiento de cuentas y políticas de cobro, dentro del modelo propuesto para la gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios que busca responder las preguntas Cuándo realizar, pedidos Cuánto establecer, con la utilización de métodos que aprovisionen las estrategias que se deben emplear sobre los inventarios y normas de las fuentes financieras , políticas en la utilización de los créditos y los prototipos de fuentes de financiamiento para la empresa y pro del crecimiento y mejor continúa. En el desarrollo que se debe cumplir para obtener tanto la eficacia como la eficacia se establece el logro de los objetivos con la finalidad de incrementar el rendimiento de la organización en cierto tiempo determinado debido a que mejorará la responsabilidad de las labores que cada uno tiene que cumplir como colaborador.

Tesis tomada de la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, previo a la obtención del título en INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA, autora MARITZA ELIZABETH ERRAEZ QUEZADA en el año 2014, búsqueda conseguida de la siguiente dirección electrónica <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>

## 1.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Se procede a describir los elementos teóricos tomados por varios autores que ayuden fundamentar la estructura del conocimiento conceptual. Se trata de una revisión del objeto de estudio, campo de acción y las variables en estudio, mismo que se encuentran en bibliografías, comunicaciones electrónicas y antecedentes de investigaciones que pueden servir de base para el presente estudio.

Fundamentación teórica



**Ilustración 3:** Marco teórico

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## **Definición de Gestión**

La gestión se lo observa con un factor importante para la administración ya mediante ella se desarrolla las actividades que realiza una entidad. “Ve a la Gestión como la conducción racional de las actividades de una organización”. (Chavenato & Sapiro, 2010, p. 30). Especula que su principal tarea se basa en demostrar los objetivos planteados y transformarlos en compromiso que a través de cada una de las condiciones básicas, logrando esos objetivos de la manera más conveniente en el contexto de la entidad.

Según Rementería (2008) es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a planificar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”, el establecimiento de objetivos ayuda al cumplimiento de estrategias en forma cronológica y controlada con la ayuda de indicadores de gestión.

Espasa Calpe (2008) indica que la Gestión es “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial”, las reglas en las empresa se puede tomar como las políticas para lleva a cabo un acción dentro de la entidad.

Restrepo (2008) ve a la Gestión como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (p. 25) ayuda de forma general al mejorameinto de la entidad mediante la accion conjunta de todos los departamentos.

### **1.5.1.1 Modelo de Gestión.**

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Pérez Porto., 2008)

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, (Pérez Porto., 2008), podemos decir entonces que un modelo de gestión es un esquema o un marco de

referencia utilizado para administrar una empresa, el modelo gestión financiera para la empresa privada se enfoca sus objetivos en la obtención de ganancias económicas.

### Modelos de Gestión

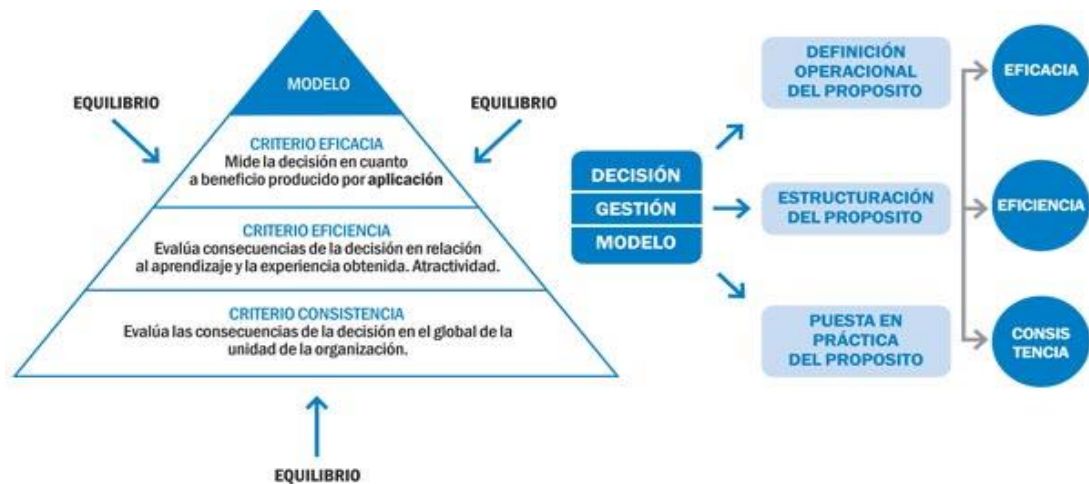


Ilustración 4: Modelos de Gestión

Fuente: Luis Salvador Martínez

#### 1.5.1.2 Tipos de modelo de gestión

**Los modelos de gestión de empresas más típicos son:**

✓ **Modelo de centro arriba abajo**

Modelo “Centro- arriba- abajo”. (Nonaka & Takeuchi, 1995) . Este modelo coloca a los ejecutivos de nivel medio en el centro de la administración del conocimiento, justo en la intersección de los flujos de información horizontal y vertical de la compañía. Estos ejecutivos operan como un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades caóticas de los negocios que enfrentan los trabajadores de la línea frontal.

De acuerdo a estos autores el conocimiento de la empresa es el factor importante dentro de la administración para que el flujo de información sea adecuada y explícita y llegue a todos los niveles administrativos.

## ✓ **La Gestión de la Calidad: ¿una moda de gestión de empresas?**

Según (López Cubino, 2001)

“Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias”.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada. (Chavenato & Sapiro, 2010)

Este tipo de modelo de gestión se basa en las normas de calidad ISO que en la actualidad son las más comunes y de forma mundial utilizadas en la mayoría de las empresas ya que son un modelo estándar mundial.

### **1.5.2 Planeación**

Es una medida que establece:

La planeación determina los pasos para establecer el riesgo y disminuirlo. La eficiencia en la realización depende en mayor parte de una adecuada planeación y los resultados de manera correcta logran por sí solos. Así, se subraya la necesidad de planearlos con anterioridad. (Ortega Castro, 2008, pág. 2)

La toma de decisiones en la empresa es el factor clave para el éxito por ello es necesario contar con una buena planificación que indica cada una de las necesidades de empresa en pro al crecimiento del mismo. (Ortega Castro, 2008)



### 1.5.2.1 Concepto de planeación según diferentes autores

Ponce Reyes: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las actividades para realizar está relacionado con el tiempo y los datos necesarios para la realización del mismo (pág. 5).

Robert N. Anthony: “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Por lo general, el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes opciones en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”. (pág. 5)

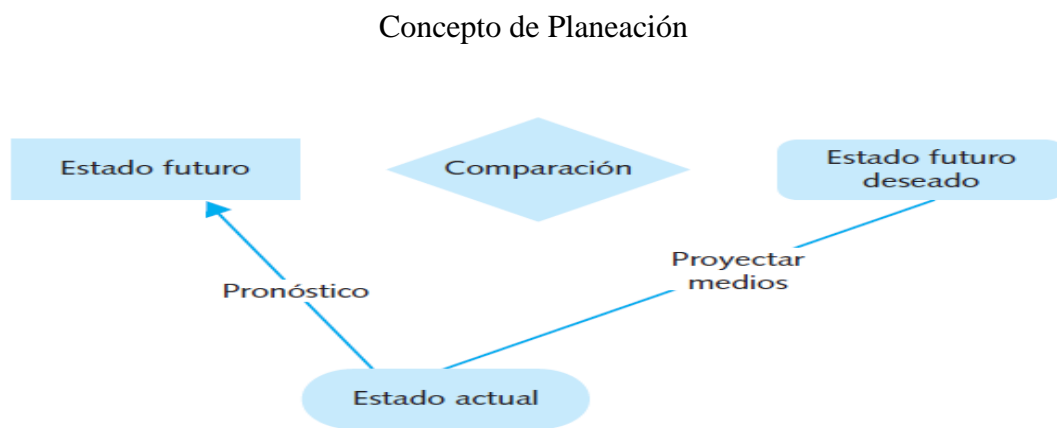


Ilustración 5: Concepto de Planificación

Fuente; Alfonso L. Ortega

La planeación es una tarea prevista cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

### 1.5.2.2 Etapas de la planificación

Hace algún tiempo las organizaciones vienen desarrollando planes estratégicos para responder a los cambios del entorno, es en este nuevo contexto donde la dirección estratégica adquiere la condición de herramienta imprescindible para la gestión empresarial. Solo con un estudio concienzudo del entorno, la competencia, la tecnología, las regulaciones, de las condiciones del mercado financiero y de las propias competencias y recursos se pueden tener garantías de supervivencia, crecimiento y rentabilidad. (Ortega Castro, 2008, pág. 14)

Este proceso de análisis del entorno respuesta los cambios que recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, para asegurar su supervivencia exitosa a largo plazo.

**Este proceso de dirección y planificación estratégica se puede resumir en las siguientes etapas:**

**1ª etapa:** Definir los objetivos estratégicos. Se trata de concretar la visión, la misión y los valores de la empresa/unidad de negocio y, a partir de ella, identificar los objetivos estratégicos para conseguirlo.

**2ª etapa:** Planificar la estrategia. Hay que estudiar y formular las estrategias posibles para alcanzar los objetivos, evaluarlas y seleccionar la más idónea y, al mismo tiempo, alinear la estructura de organización con la estrategia elegida.

**3ª etapa:** Implementar la estrategia. Para que la estrategia se convierta en algo alcanzable, medible y controlable, es necesario concretar en un plan estratégico a largo plazo, y en un presupuesto anual, los objetivos concretos y los recursos necesarios.

**4ª etapa:** Controlar la estrategia. Es necesario establecer un modelo de control, que identifique los indicadores correspondientes a los objetivos, la información a manejar y su concreción en un Cuadro de Mando que permita el seguimiento del plan y del presupuesto.

### **1.5.2.3 Tipos de planeación**

#### **Planeación proactiva (que diseña el futuro y hace que éste suceda)**

Se sabe dueño y responsable de su futuro y lo planea con mucho cuidado, teniendo en cuenta sus potencialidades internas y las oportunidades que le ofrece el medio. En su proceso de planeación, la persona de orientación proactiva utiliza algunas herramientas que puedan apoyar su trabajo. Es decir, cuando efectúa una planeación proactiva tiene claro lo que quiere hacer y por tanto puede elegir la manera en que quiere lograrlo. (Ortega Castro, 2008, pág. 11)

Por lo tanto, tiene una visión prospectiva de su vida, es decir, reflexiona en forma permanente sobre sus acciones del aquí y del ahora, a la luz de los futuros posibles y deseables que ha construido. Le “apuesta” a un futuro por completo diferente del pasado y aunque no pretende eliminar la incertidumbre del futuro, sí intenta reducirla.

### **Planificación financiera**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo (Ortega Castro, 2008, pág. 192)

### **Planeación de utilidades**

El proceso de planear utilidades se concentra en la elaboración de estados pro forma, cuya elaboración requiere de un uso cuidadoso de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activo, pasivo y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa. (Ortega Castro, 2008, pág. 11)

#### **1.5.2.4 Estrategia.**

Las tres tareas para la formulación de una estrategia.

##### **a) Desarrollar una misión**

Misión: visión de la dirección sobre lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Es la declaración específica: “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.

Los aspectos básicos que deben tomarse en cuenta son: debemos entender el negocio el que se encuentra la compañía, decidir en qué forma cambiaremos la misión y cómo alteraremos la dirección estratégica de la compañía de acuerdo con los cambios del entorno (tecnología, economía, sociedad, competencia, ecología, etc.), así como transmitir la misión de una manera importante. (Ortega Castro, 2008, pág. 14)

## **b) Establecimiento de objetivos**

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos de un tiempo. Deben formularse en términos cuantificables.

Ejemplos:

### **▷ Objetivos financieros**

- Mayor crecimiento de ingresos
- Mayores márgenes de beneficio
- Mayor rentabilidad del capital
- Mayores flujos de efectivo

### **▷ Objetivos estratégicos**

- Mayor participación de mercado
- Posición más alta en la industria
- Línea de productos más amplia

Propósito estratégico. Objetivos de corto plazo frente a los de largo plazo: escalones para lograr el objetivo final.

Objetivos en todos los niveles directivos y para cada uno de los distintos negocios y líneas de productos de la organización.

## **c) Formulación de una estrategia**

Las estrategias ayudan a lograr los objetivos que se encuentran planteados, así como también a lograr la misión, cada una de las estrategias se acomodan a los cambios de entorno.

### **1.5.2.5 Fases de la estrategia**

#### **Estrategia de negocios**

Es un modelo de enfoques que se deben crear para la empresa con el fin de mejorar la organización para incrementar el desempeño en la línea de negocios.

## **Estrategia operativa**

Consiste en indicadores y enfoques estratégicos para la administración de las unidades de operación clave y para manejar operaciones cotidianas que tienen un significado estratégico

### **Factores que modelan la estrategia de una empresa**

- Sociedad
- Industria
- Competencia
- Recursos de la empresa
- Filosofía e intereses personales

### **1.5.3 Planeación Estratégica**

La planificación estratégica posee dos parentescos comparativamente diferentes: realizar un “mapa” de los posibles fallos futuros de una empresa o diseñar un rumbo de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta la indecisión de lo que pasará en el futuro y si se actuará de manera provechosa para cumplir los propósitos fundamentales. (Ortega Castro, 2008, pág. 26)

En general, se trata de la interacción entre el entorno y el interior de los entes, así como la destreza de éstos para proceder de manera proactiva, conformando habilidades que nos permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. (Ortega Castro, 2008, pág. 26)

Por tanto, el proceso de planeación estratégica es continuo y precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

#### **1.5.3.1 Estructura de la planeación estratégica**

La importancia de la planificación estratégica permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto.

## Flujo de información.



Ilustración 6: Flujo de información

Fuente: Ortega Alfonso

### 1.5.3.2 Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso de recopilación y análisis de información, escudriña el futuro, produce ideas y formaliza planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica técnicas variadas y cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. (Ortega Castro, 2008, pág. 34)

#### PROCESO

Cuestionamientos	Propósito
¿Dónde estamos?	Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)
¿A dónde vamos?	Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)
¿A dónde deberíamos ir?	Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (posicionamiento normativo)

Ilustración 7: Proceso

Fuente: Alfonso L. Ortega

## Proceso de planeación estratégica



Ilustración 8: Proceso de planeación estratégica

Fuente; Alfonso Ortega Castro

El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil de entender y de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización grande, pequeña o mediana. Este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

### 1.5.3.3 Análisis de situación.

Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad, tanto en lo interno como en el entorno. Sirve para evaluar y analizar variables y factores tanto pasados como presentes, así como tendencias hacia el futuro. (Ortega Castro, 2008, pág. 35)

Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- Atmósfera ambiental
- Entorno específico
- Situación interna

Una visión proactiva en el análisis es reconocer que también es posible desarrollar acciones estratégicas desde la organización para influir en estas fuerzas. El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del plan estratégico si se tiene en cuenta

que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen tendrán una relación directa y proporcional con la calidad y efectividad de la información generada. (Ortega Castro, 2008, pág. 35).

#### **1.5.3.4 Análisis del entorno.**

Según Ortega. “Se analiza con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de la empresa”. (pág. 35), con el estudio de variables podemos tener en claro cómo se encuentra la empresa para elaborar correctamente las estrategias.

##### **Beneficios del análisis del entorno**

- a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que en el nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
- b) Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- c) Hacer pronósticos sobre las posibles implicaciones en el desarrollo de la empresa. (Ortega Castro, 2008)

#### **1.5.3.5 Estudio del entorno.**

La compañía está obligada a estudiar las directrices y los cambios que se dan en el entorno. Es básico diferenciar entre las tendencias que pueden ser vigiladas por la empresa, o que pueden ser reformadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan del todo fuera de su control. Algunas actividades como de exportación y el auge en ciertas empresas que se dedican a ello tal vez, por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control. (Ortega Castro, 2008)

Es importante que se determine un análisis del entorno de todas las empresas que están relacionadas con la actividad comercial, como, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores y otros. Cada grupo ayuda a generar una expectativa que se relaciona con las actividades de la empresa y las restricciones de la misma (Ortega Castro, 2008).



### **1.5.3.6 Implantación del sistema de planeación estratégica.**

Conviene tener presente las siguientes reglas o premisas:

- Iniciar el periodo de planeación consciente con el inicio del ejercicio de las actividades de la empresa, siempre que sea posible. De esta manera se facilita la labor informativa sobre el avance de las metas por lograr.
- Al principio el sistema funciona como prueba experimental.
- Siempre será conveniente iniciar el sistema de planeación en una unidad o área específica antes de ampliarlo a toda la empresa o entidad.
- Estar consciente de que el sistema no será la fórmula secreta para solucionar todos los problemas, sino que es una actividad que va más allá de lo administrativo, al planear y coordinar las actividades para el alcance del objetivo.
- Formalizar un departamento o área de planeación, que no necesariamente esté integrado a la jurisdicción administrativa, con el fin de garantizar la neutralidad de la planeación. Al frente de esta área puede nombrarse un coordinador.
- El coordinador debe conocer la organización de la empresa con toda amplitud y detalle, así como sus problemas y debilidades para situarse en forma independiente y aportar sus esfuerzos a los fines de la planeación.
- Es necesario tomar en cuenta las indicaciones que los autores realizan en relación al toma para seleccionar el concepto que más se adapte a la empresa tomando en cuenta sus características (Ortega Castro, 2008).

### 1.5.3.7 Modelos de planeación estratégica

Modelo	Características	Ventajas
<b>Enfoque de Porter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo global en costos</li> <li>Mercado de especialidades</li> <li>Diferenciación</li> <li>Competencia (actual y potencial)</li> <li>Sustitución</li> </ul>	Modelo adecuado para pequeñas empresas con media tecnología
<b>Matriz de Boston Consulting Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz "crecimiento-participación"</li> <li>Unidad estratégica de negocios</li> <li>Posición competitiva-flujo de efectivo</li> <li>Estrellas-gatos salvajes-vacas-perros</li> </ul>	Establecer parámetros de evaluación para decidir la inversión y financiamiento
<b>Enfoque Ansoff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos existentes/productos nuevos/ mercados existentes/mercados nuevos</li> <li>Penetración de mercado-desarrollo de productos-extensión del mercado</li> <li>Diversificación</li> </ul>	Explora estrategias de mercado
<b>Matriz General Electric</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres por tres</li> <li>Atractividad del mercado de la industria-posición competitiva de la UEN</li> <li>Alta-media-baja</li> </ul>	Recomienda de una manera sencilla: inversión, equilibrio y/o retiro de la UEN
<b>Análisis DOFA (SWAT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades-fortalezas (parte interna)</li> <li>Amenazas-oportunidades (parte externa)</li> </ul>	Puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes UEN
<b>Matriz marketing de Madia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y comprensión del ambiente</li> <li>Sistemas variables</li> <li>Segmento de mercado</li> <li>Política para las 8P</li> </ul>	Uno de los análisis más completos
<b>Matriz RMG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación-rechazo</li> <li>Cumbre, valle, semilla, pared, barranco</li> </ul>	Valoración dada por el mercado hacia la empresa y/o producto
<b>Matriz hoshin kanri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Hoshin</i>: dirección</li> <li><i>Kanri</i>: planeación o administración</li> <li><i>Hoshin Kanri</i>: más lejos, más profundo, respuestas del futuro aplicadas al presente, gestión del presente considerando el futuro</li> <li>Ciclo PHVA: planear, hacer, actuar, verificar</li> </ul>	Establece, despliega y controla objetivos de alta dirección Asegura el logro en todos los niveles Integra los procesos fundamentales (supervivencia actual), con el plan estratégico (viabilidad del futuro)
<b>Matriz EFI</b> Evaluación de los factores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de factores de éxito</li> <li>Peso 0.0-1.0 (no importante-absolutamente importante)</li> <li>Calificación 1-4 de cada factor (debilidad-fortaleza)</li> <li>Calificación ponderada</li> <li>Total ponderado de la organización</li> </ul>	Califica la organización entera: 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fuerza menor 4 = Fuerza mayor
<b>Matriz EFE</b> Evaluación de los factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Igual a EFI, pero considera factores externos a la organización</li> </ul>	Califica la eficiencia con que las estrategias responden a cada factor 4 = Respuesta superior 3 = Respuesta encima de la media 2 = Respuesta en la media 1 = respuesta mala

Ilustración 9: Proceso de planeación estratégica

Fuente: Alfonso Ortega Castro

#### 1.5.4 Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA, es un instrumento que se basa en las estrategias que necesita la empresa, dentro de los beneficios que se obtiene es el de saber en qué situación se encuentra la organización, como también los riesgos que se presentan y las oportunidades que le brinda el mercado. Las iniciales DAFO contribuyen a los siguientes nombres: • D: debilidades. • A: amenazas. • F: fortalezas. • O: oportunidades. (Bateman, 2009)

El análisis FODA está diseñado con el fin de estructurar estrategias para mejorar los procesos tanto internos como externos de la empresa, mediante las tendencias del medio. El análisis permitirá a las empresas a obtener resultados con el fin de prevenir los problemas que se den posterior al desarrollo de las actividades (Serna Gómez, 2009, p. 45)

La debilidades como las fortalezas están enfocadas al sector interno de la organización en ellas se analiza las capacidades del recurso humano como los recursos con los que se cuenta; el análisis se lo realiza mediante la estructura de una diversidad de elementos con respecto a la producción, el financiamiento y el marketing que se desarrolla.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo a la empresa.

A las debilidades se las conoce también como un punto débil en la empresa, se limitan o dominan el desarrollo efectivo de las estrategias de la organización, se enfocan como una amenaza y las mismas deben ser verificadas y controlados para ser superadas. Demás de que las actividades internas no se generan un éxito en la empresa (Serna Gómez, 2009, p. 45).

Las fortalezas se las conoce como un motor pregnante para la organización con el fin de que se lleve a cabo a cada uno de los objetivos, siendo una ventaja competitiva que sirven de gran ayuda ante la competencia y las dificultades que se presentan para las actividades que se desarrollan en la misma, de la misma manera contribuyen al apoyo de las metas (Serna Gómez, 2009, p. 45).

- Amenazas: se las conoce como un aspecto negativo para la empresa debido a que impide el cumplimiento de las metas, propósito, objetivos de la empresa, causa una problemática debido a que se reduce la factibilidad de mejorar los ingresos o la rentabilidad. Son hechos que se presentan en el entorno con la finalidad de dar cambios y limitar el desarrollo de lo previsto para la organización (Serna Gómez, 2009, p. 45)

- Oportunidades: son lazos de ventaja que permiten a la entidad crecer de manera externa, como el aumento de la rentabilidad mediante la aceptación en el mercado de los productos o servicios que se oferten, para el entorno y así faciliten y beneficien de manera correcta y adecuada (Serna Gómez, 2009, p. 45)

### Análisis FODA



Ilustración 10: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

#### **1.5.4.1 Para qué sirve el FODA?**

La importancia de una matriz FODA, Brossard Grenot (2014) afirma que:

“Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta eficaz que todo gerente de empresa u organización debe elaborar y tomarla en consideración”. (p. 73)

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia. (Brossard Grenot, 2014)

#### **1.5.4.2 ¿Cómo se realiza un análisis FODA?**

Este se realiza de acuerdo a lo que la empresa necesita, se lo elabora a través de un proceso de investigación o consulta que puede ser de forma interna así como también externa, dirigido a directivos, clientes, empleados, proveedores, los cuales están involucrados directamente e indirectamente. (Riquelme Leiva, 2016)

La diversidad en las características de las personas y distintas perspectivas es lo más aconsejable para realizar un análisis eficaz, todos los departamentos de una organización deben ser partícipes e inclusive los clientes para que vacíen sus buenos resultados estratégicos.

Usualmente, se usa una plantilla de análisis denominado FODA que posee cuatro cuadros, lo principal es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

Al realizar un análisis a profundidad de los factores importantes tala como fortalezas, debilidades que se referencias a lo interno de la entidad y las oportunidades y amenazas su factor externo lo detallamos en un cuadro de dos en dos separando lo interno de lo externo. (Riquelme Leiva, 2016)

### **1.5.4.3 Manera de realización del análisis FODA**

#### **1. Definir el objetivo**

Tener una matriz de cómo sería el nuevo plan en el mercado desde el inicio hasta la finalización, ya reconociendo claramente el objetivo. “Se comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planeación estratégica” (p. 1). (Riquelme Leiva, 2016)

Al tener claro el desarrollo de la planificación ayudara a la elaboración de estrategias en consecución de objetivos.

#### **2. Desarrollo del FODA**

Averiguación de las fortalezas y las debilidades de la entidad mediante la creación de un lluvia de ideas.

Indagación de las oportunidades y amenazas para el futuro con la realización de encuestas fuera del negocio para crear lluvia de ideas.

Mediante la lista obtenida con información real y actual se realiza los puntos específicos y explícitos. (Riquelme Leiva, 2016)

Luego, los 4 componentes corresponden a ser evaluados por un equipo.

Para: Valorar las estrategias o instrucciones a perseguir, realizar un plan de trabajo.

#### **3. Ejecutarlo**

Para obtener una matriz FODA, debe haber un estudio interno y externo de la entidad; de este modo se podrá continuar en el mercado sin contratiempos y reconocer al entorno tan versátil de manera eficaz y proactiva.

Riquelme (2016). “Asimismo, con un buen estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa podrá cumplir con las metas trazadas, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficiente, en oportunidades” (p.1).

El DAFO o FODA es oportuna en cada escenario, accediendo así al enfoque o rumbo del futuro de la entidad, optimando sus departamentos y sus organizaciones respectivamente, empleando positivamente estrategias necesarias para el buen proceso de la misma y el surgimiento óptimo; el FODA, compone un instrumento que toda entidad en algún momento deberá utilizar, para el óptimo progreso y una evaluación objetiva de cualquier escenario que aparece y tomar una decisión efectiva. (Riquelme Leiva, 2016)

### **1.5.5 Matriz evaluación de los factores internos**

Características de la matriz EFI

Se despliega mediante estos cinco pasos:

a) Realizar una lista de los elementos que se ha identificado a través de los resultados de una auditoría interna. Se recomienda usar de entre diez a veinte factores internos los mismo que den incluir las fuerzas como debilidades. Primero se debe apuntar o tomar en cuenta las primeras y después las segundas. Debe ser lo más concreto posible y se debe usar los porcentajes, razones y las cifras a comparar (Riquelme Leiva, 2016).

b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor determinado indicará su importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. Al margen de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de los pesos debe sumar 1.0. (Riquelme Leiva, 2016)

c) Seguido se debe asignar una calificación de uno a cuatro, que indique si se refiere a una debilidad mayor a uno, las debilidades menores deben ser calificadas como 2, la fuerza mayor en cuanto a la calificación es de 3, con una fuerza mayor de 4. De esta manera las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los siguientes pasos están enfocados en relación a la industria (Riquelme Leiva, 2016).

d) Como segundo paso se debe multiplicar el peso que da cada uno de los factores, con el fin de obtener la calificación de la evaluación de cada variable.

e) Sumar los resultados de cada calificación ponderada de las variables con el fin de obtener el total ponderado de la empresa en general.

De acuerdo a los resultados obtenidos los factores pueden incluir en la matriz EFI, el total que se puede obtener de ponderación es de 1.0, o un máximo de 4.0 la calificación que se estima como promedio es de 2.5. Los resultados ponderados que se encuentren muy por debajo de lo establecido indican que las organizaciones se encuentran en un sector débil, mientras que lo contrario cuando se encuentre muy por encima de 2.5 indica que la entidad u organización está marchando correctamente. Las matrices EFI Y EFE están incluidas entre diez y veinte factores determinados como clave.

En la siguiente tabla se describe un ejemplo de como debe ser realizada una matriz EFI. Las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como lo indican las cuatro calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I y D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media.

EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fuerzas</b>			
1. Razón presente que subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad que subió a 6.94	0.16	4	0.64
3. La moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	0.12	3	0.36
<b>Debilidades</b>			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. La capacidad de la planta ha bajado a 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.08
4. El gasto para I y D ha subido 31%	0.08	1	0.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

**Ilustración 11:** Matriz de las fuerzas internas  
**Fuente:** Alfonso Ortega



### **1.5.6 Matriz de evaluación de los factores externos**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos de acuerdo a (Ortega Castro, 2008):

1. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre 10 y 20 factores. Incluya las oportunidades y las amenazas que incidan en la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible. Use porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible. (Ortega Castro, 2008)

2. Determine un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son en particular graves o amenazadoras. (Ortega Castro, 2008)

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una mala respuesta. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. (Ortega Castro, 2008)

4. Multiplique el paso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. De manera independiente a la cantidad de

oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo muy bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. (Ortega Castro, 2008)

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (Ortega Castro, 2008)

La siguiente tabla presenta un ejemplo de una matriz EFE. El factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: “los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables”, como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones. (Ortega Castro, 2008)

#### Matriz de Factores externos

MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Los valores de capital son saludables.	0.06	2	0.12

3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	0.14	4	0.56
5. El <i>software</i> nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto.	0.09	4	0.36
<b>Amenazas</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos.	0.10	2	0.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas.	0.12	4	0.48
3. La Federación Rusa es inestable políticamente.	0.07	3	0.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	0.13	2	0.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Ilustración 12: Matriz de factores externos

Fuente: Alfonso Ortega

### Diseño de estrategias en acciones

El diseño plural de estrategias consiste en el proceso mediante el cual el actor proyectista y los actores influyentes realizan, de manera conjunta, la especificación de las acciones necesarias, suficientes, eficaces y viables para ejecutar cada una de las estrategias de solución antes formuladas en forma plural. (Ortega Castro, 2008, pág. 85)

A la mención de Ortega, 2008. Se indica el escenario considerado (tendencial, optimista o pesimista) y el horizonte del plan (en meses o años). Conviene diseñar las acciones con un enfoque plural, con participación de los actores sociales que sea posible involucrar en el proceso, lo cual permitirá que la formulación de las acciones se realice con la aportación y voluntad de los actores sociales que intervengan en el diseño, con lo que también se logra un avance significativo de viabilidad de las estrategias del plan. (pág. 85)

#### 1.5.7 Planeación financiera

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los

estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 119)

El equilibrio económico se da con una buena planificación que integren todos los componentes económicos y estos a la vez creen soluciones a los posibles problemas que poseen la empresa que definen la ruta que se deben guiar para el éxito.

La planeación financiera es útil para:

- Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).

Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 119)

### **1.5.7.1 Pronóstico Financiero**

Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre.

Los pronósticos financieros requieren la determinación de la cantidad de dinero necesario para un período específico, la cantidad de dinero que generará la empresa internamente durante el mismo período y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos.

### **1.5.7.2 Métodos de planeación financiera**

Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

**Presupuesto financiero.** Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

**Árboles de decisión.** Es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

### **1.5.7.3 Proceso de planeación financiera**

(Ortega Castro, 2008) Comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazos.

Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la realización de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a abarcar periodos de dos a 10 años más que nada a cinco años, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva.

Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre sus principales elementos están la predicción de ventas y las formas de información operacional y financiera. Por su parte, los resultados clave comprenden ciertos presupuestos de operación y de efectivo. (pág. 195)

#### **1.5.7.4 Herramientas de la planeación financiera**

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable. La finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo:

- Consideración del futuro.
- Formulación de un plan detallado.
- Definición de un control.

**Entre las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes:**

- Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.
- Aprovecha características de la condición humana.
- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- Facilita la función financiera.
- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado.
- Coordina todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

#### **1.5.7.5 La presupuestación**

La mayoría de las empresas tienen un proceso de dotación presupuestaria, ya sea formal o informal. Un proceso informal examinará cada propuesta de inversión según sus méritos individuales sin que haya una dotación presupuestaria determinada. Un proceso presupuestario, más formal, tendrá lugar cuando se apruebe una dotación de capital para un ejercicio anual (Moran, 1995).

La presupuestación es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo determinado, expresado en valores y términos financieros que, debe cumplirse en tiempo y bajo ciertas condiciones y que se ve expresado en el presupuesto.

#### **Presupuesto**

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

### **El presupuesto cumple las siguientes funciones en una organización:**

El control financiero.

Descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus los datos programados para verificar los logros o remediar las diferencias.

Desempeñar los roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

### **Con el presupuesto se persiguen dos objetivos fundamentales:**

Planear integral y sistemáticamente las actividades que la organización desarrollará en un determinado período.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para el cumplimiento de las metas previstas.

## **1.5.8 Gestión financiera**

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Sánchez, 2006).

### **1.5.8.1 Definición de finanzas y gestión financiera**

Las finanzas se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz (Ferrel, 2004). El Diccionario Enciclopédico Wikipedia las define como, las actividades en economía relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o estados, que estudian la obtención y gestión de los fondos que necesitan para cumplir sus objetivos y el de los criterios con que dispone de sus activos.

Las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen. Las finanzas abarcan tres áreas importantes:

- La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- Los mercados financieros o conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo, conversión de ahorros en inversión.
- La inversión financiera o adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros.

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente (Camacho y López, 2007). La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos iscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones



### **1.5.8.2 Importancia de la gestión financiera**

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa (Van Horne, 2003).

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **1.5.8.3 El papel de la gestión financiera**

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo (Córdoba, 2007).

Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios iscales anteriores. Estos fondos tienen diversos usos como:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

### **1.5.8.4 Modelo de gestión económica financiera para organizaciones.**

El resultado de la investigación realizada por (Brossard Grenot, 2014) en algunas organizaciones dio como resultado que:

Los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo económico-financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias, estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad.

Para ello es imprescindible contar con un modelo de gestión que ayuden a una organización en forma interna y externa para que los administradores sean responsables de mantener una gestión adecuada en la empresa ya que con ello cada uno de las áreas o unidades tendrán en cuenta cuáles son sus funciones y lo que deben realizar y no entorpecer en las funciones de cada una. Así la organización podrá distribuir adecuadamente los recursos a cada unidad o área de la empresa teniendo en cuenta que el modelo de gestión sea de conocimiento e inducción para que conozcan todas las personas de cada área o unidad de una organización y no solo la parte administrativa o financiera.

Ente ello en un mundo cambiante, “las empresas o instituciones por pequeñas que sean, necesitan conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. El conocimiento de los estados financieros resulta de suma importancia para la toma de decisiones”. (Brossard Grenot, 2014), mediante los resultados obtenidos de la actividad económica de la empresa se podrá realizar presupuestos, reservas de efectivo, abrir nuevos mercados, conocer cómo se encuentra la empresa ante nuestros competidores para mejorar o cambiar nuestra forma de negociación, venta o publicidad de nuestros productos.

Lo menciona (Amaro Martínez, 2012), en su tesis de maestría Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría define la Gestión Económico-Financiera como “un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente”. Un buen modelos de gestión financiera debe ser empleado de acuerdo al nivel de organización y a las actividades que realiza una empresa u organización ya que al ser puesto en marcha deberá ser

interrelacionada con todas las áreas funcionales para que la ejecución de las funciones sea de forma eficiente y eficaz en la utilización de sus recursos.

Por otro lado (Pradales, 2008), diputado de promoción económica, Bilbao, España, en el Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para emprendedores manifiesta que “la gestión económico-financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.” La evaluación de los recursos mediante los índices e indicadores financieros y de gestión se podrá tener una amplia y realidad económica de la empresa y así tomar decisiones e forma oportuna teniendo en cuenta la eficiencia de los mismos.

En los artículos anteriores tratados se toma en cuenta la eficiente y eficaz forma en la gestión económica-financiera influyen en las empresa para el desarrollo de los mismos en optimizar los recursos y maximizar las utilidades para la adecuada toma de decisiones. Pero lo que no mencionan los autores es la importancia de los usos de medios de tecnología actual para que la gestión financiera sea empleada en la organización.

#### **1.5.8.5 Función financiera y objetivo financiero**

La función financiera es de gran importancia para la empresa y debe estar ubicada en el nivel ejecutivo de su organización. Igualmente es la encargada de evaluar las asignaciones de fondos o reasignaciones que se producen en la propia área de finanzas o en las demás áreas de la empresa, tendientes a complementar los objetivos básicos de toda empresa.

##### **Función financiera**

Se establece que “la función financiera está íntimamente relacionada con la economía y la contabilidad, su complejidad depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente, el área de contabilidad y a medida que esta crece, generalmente, surge el departamento, subgerencia o vicepresidencia financiera, como una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía” (Gómez, 2006).

## ACTIVIDADES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

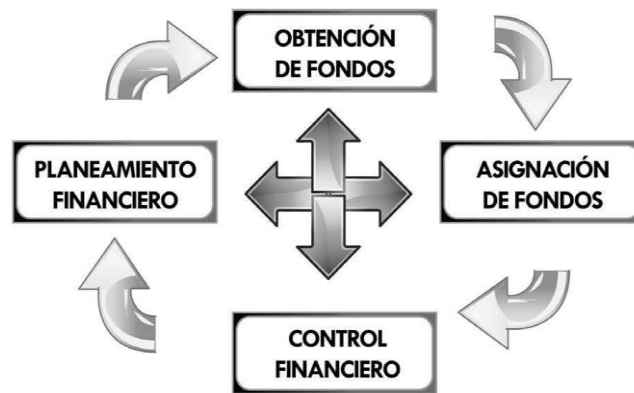


Ilustración 13: actividades de la función financiera

Fuente: Marcial Córdoba

### 1.5.8.6 Objetivo financiero

“Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho; actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa que de un modo u otro esperan algo de ella” (Córdoba, 2007).

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

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

### 1.5.9 Gestión del efectivo

La gestión del efectivo, que incluye el concepto de caja y valores negociables, es de gran importancia en cualquier organización, ya que por medio de este se obtienen los bienes y servicios que se requieren para operar. Lo que indica, que el efectivo es el activo más líquido de un negocio. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 192)

Por la cual las transacciones del negocio deben realizarse en bienes y servicios, que con la venta, se convierten en cuentas por cobrar, las cuales a través de la gestión de cobranza se convierten en efectivo. Su función es apoyar el presupuesto de efectivo que es una proyección mensual de los ingresos y las deudas de la empresa, para lo cual se preparan bajo supuestos alternos, sirviendo de base a la planeación y control.

### **1.5.9.1 Estrategias básicas para la gestión del efectivo**

Existen estrategias determinadas como básicas, mismas que deberán ser seguidas por las organizaciones u empresas en lo que es referente a la gestión efectiva, las cuales de acuerdo a (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 192), se mencionan a continuación:

- ☒ Cancelar las cuentas por pagar a la brevedad posible dejando de ganar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 192)
- ☒ Utilizar el inventario tan rápido como se lo requiera, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 192)
- ☒ Recaudar las cuentas pendientes de una manera rápida, evitando perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 192)

En la gestión del efectivo debe existir coordinación entre las entradas, por concepto de ingresos, y salidas por concepto de costos, proyectando las necesidades y excedentes de efectivo durante el año.

### **1.5.9.2 Ciclo de conversión del efectivo**

Este ciclo es el periodo de tiempo que corre desde que se realiza el pago a razón de la compra hasta la cobranza de las cuentas por cobrar mismas que se generan por la venta del producto final. (Pradales, 2008)

En el ciclo de conversión del efectivo están inmersos los siguientes indicadores:

- “El período de conversión del inventario, que vamos a tomar en cuenta es para una empresa comercial refiriéndose al tiempo de compra y después venderlos. Se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias.” (Pradales, 2008)

$$\text{Período de conversión de inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas por día}}$$

- “El período de cobranza de las cuentas por cobrar, que es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, es decir, cobrar el efectivo resultado de las ventas y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día.” (Pradales, 2008)

$$\text{El período de cobranza de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 360}$$

- “El período de diferimiento de las cuentas por cobrar, que es el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra y el pago en efectivo de los mismos.” (Arellano, 2012)

$$\text{El período de diferimiento de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras a crédito}/360 \text{ días}}$$

“El ciclo de conversión de efectivo es igual al plazo de tiempo, que se dan entre los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y las entradas de efectivo provenientes de la venta de productos (plazo entre el pago de mano de obra y materiales y la cobranza de las cuentas por cobrar), el ciclo de conversión es igual al plazo promedio de tiempo durante el dinero queda invertido en activos circulantes.”

“Período de conversión del inventario+ período de cobranza de las cuentas por cobrar - período de diferimiento de las cuentas por pagar= Ciclo de conversión de efectivo” (Pradales, 2008)

El ciclo de conversión de efectivo se puede recortar así:

- Reduciendo el período de conversión del inventario con ventas más rápidas y eficiencia de productos.
- Reduciendo el período de cobranza.

- Extendiendo el período de diferimiento de las cuentas por cobrar a través del retardo de sus propios pagos. (Pradales, 2008)

### 1.5.9.3 Ciclo de caja

Es el período que transcurre desde el momento que la empresa compra la materia prima, hasta que se efectúa el cobro por la venta del producto terminado o servicio prestado.

En el ciclo de caja están inmersos los siguientes indicadores:

Ciclo de caja =  $\frac{\text{Desembolsos totales anuales en días}}{\text{Saldo promedio en caja}}$

Saldo promedio en caja

Rotación de caja =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{Ciclo de caja}}$

Ciclo de caja

Saldo óptimo de caja =  $\frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$

Rotación de caja

### 1.5.10 Gestión de las cuentas por cobrar

Las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acorde con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada (Gómez, 2002).

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas.

#### 1.5.10.1 Variables a considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar

Las variables a considerar y evaluar en la gestión de las cuentas por cobrar son:

- Inversión de cuentas por cobrar. Existe el costo del manejo de cuentas por cobrar, en la medida en que aumenten las cuentas por cobrar de la empresa es más costoso su manejo y viceversa. Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejo más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado, costos menores de manejo.

- Estimación de cuentas incobrables. Una variable, que se afecta por los cambios en los estándares de crédito, es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa.

- Volumen de ventas. A medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, teniéndose incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende, la utilidad esperada.

#### **1.5.10.2 Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar**

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores:

- Nivel de ventas, ya que al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.
- Tipo de clientes, debido a que entre más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.
- Riesgo crediticio, se tiene que calificar el riesgo que implica vender a nuevas empresas o el hecho de extender su línea de crédito a sus actuales clientes.
- Política de incobrabilidad, siendo fundamental contar con buenas políticas de acercamiento ante la existencia de deudores morosos o incobrables.
- Plazo de cobranza, se deben relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción, porque aplazar cobranzas de clientes es una concesión de crédito que puede afectar directamente la gestión del capital de trabajo.



La cartera sana debe estar conformada por una gran diversidad de clientes, plazos de cobranzas reducidos, bajo índice de morosidad e incobrabilidad y políticas de cobranzas explícitas y claras. Una buena política financiera se vislumbra a través de los resultados de la gestión de su cartera.

### **1.5.10.3 Políticas de crédito y cobranza**

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 206)

#### **Los costos de disminuir los estándares de crédito son:**

- Un departamento mayor de crédito
- El trabajo de oficina de verificar las cuentas adicionales y atender el mayor volumen de cuentas por cobrar
- La mayor probabilidad de pérdidas en cuentas malas.
- El costo de oportunidad de las cuentas adicionales por cobrar, producido por el aumento de ventas y el periodo promedio de cobros más lento al recibir nuevos clientes por los estándares de crédito menos estrictos.
- La rentabilidad comparada contra el rendimiento requerido con los cambios en las normas de crédito. (Chavenato & Sapiro, 2010)

Una política de crédito óptima incluiría ampliar el crédito comercial en forma tal que la rentabilidad marginal sobre las ventas adicionales sea igual al rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuantas por cobrar.

### **1.5.10.4 Indicadores de gestión de cuentas por cobrar**

La eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

- Plazo medio de cobranza, que permite apreciar cuál fue el tiempo promedio de cobranza de los clientes de una compañía para un período determinado en días.

Promedio de Cobranza = Saldo de cuentas por cobrar / Venta promedio diaria

- Rotación promedio de cuentas por cobrar en veces, que determina el número de veces que rotó el saldo de la cartera de clientes de una empresa para un período.

Rotación promedio de la cuentas por cobrar = Venta Anual / Saldo Promedio Cuentas por Cobrar

### **1.5.11 Gestión del inventario**

La gestión de inventarios le permite a la empresa definir la cantidad suficiente y tipo de los materiales, productos en proceso y terminados o acabados necesarios en el proceso de producción o venta, para satisfacer la demanda habitual o eventual del cliente minimizando los costos (Gaither & Frazier , 2000, pág. 355).

Dentro de las empresas el encargado de la gestión de los inventarios debes contar con un control adecuado de los mismos para tener mejores para satisfacer las necesidades de los clientes y cliente habituales.

Dentro del concepto de inventario se define al registro documental de los bienes y demás elementos pertenecientes a una persona, comunidad u organización; hecho con orden y precisión. (Córdoba Padilla, Gestión financiera, 2012, pág. 212; Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012). Este debe ser de adecuado a la actividad de la empresa tal como comercial, industrial o servicio se deberá llevar a llevar el registro de acuerdo a la actividad.

#### **1.5.11.1 Función del inventario**

En la empresa el inventario cumple las siguientes funciones:

- Ayudar a la independencia de operaciones y la continuidad de las variaciones de demanda.
- Determinar condiciones económicas de aprovisionamiento.

La gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios tal como:

- ¿Cuándo hacer los pedidos?
- ¿Cuánto ordenar?

La política de inventarios, de las empresas que emplean el modelo de cantidad de orden fija, es pedir una cantidad estándar cuando se alcanza el punto de reaprovisionamiento sin importar, cuándo ocurre este. El pedido es accionado por el evento y depende de la demanda de los artículos.

#### **1.5.11.2 Métodos de valoración de los inventarios**

Existen diferentes métodos para la valoración del inventario, entre ellos se presentan:

- Método de costos identificados. Utilizados en los insumos donde se identifica con facilidad de donde proviene la compra y se puede valorar con los precios que aparecen en las facturas de compras. (Gutierrez, 2015)

- Método de costos promedio. Se lo enfoca en dividir el total del costo de los productos o insumos que existen, entre el número de unidades existentes, se lo realiza utilizado cuando los precios de los productos varían según la oferta o demanda del mercado. (Gutierrez, 2015)

- Método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Consiste en tener en cuenta el supuesto que la primera mercancía comprada es la primera que se vende, donde los costos unitarios de los productos que se calculan en función de los precios originarios que otorgaron los proveedores, hasta que se agoten las cantidades compradas, utilizando los precios de atrás hacia adelante. (Gutierrez, 2015)

- Método UEPS (Últimas Entradas, Primeras salidas). Se fundamenta en el supuesto que las mercancías adquiridas en fecha reciente son las primeras que se venden, por lo que el inventario final consta de las mercancías adquiridas en las primeras compras. Los costos unitarios corresponden a las últimas compras. (Gutierrez, 2015)

Las empresas utilizan diferentes métodos de valoración del inventario, dependiendo de la finalidad de dicha valoración. (Gutierrez, 2015)

### **1.5.11.3 Costos del inventario**

Para disponer del inventario, las empresas deben incurrir en costos, los cuales debe conocer y evaluar. (Gutierrez, 2015)

Los inventarios son bienes que permiten que se realice el curso ordinario de las empresas sea para la producción o comercialización de bienes y servicios, el control de inventarios permite que la empresa mantenga control sobre los mismos en todo momento y especialmente a finalizar los periodos contables (Gutierrez, 2015)

La administración de inventarios es muy importante en una empresa ya que permite determinar los inventarios que son necesarios para la producción o comercialización de bienes y servicios y de esta manera evitar costos innecesarios para la misma y de esta manera ayudar para que el dinero que no sea necesario pueda ser invertido o aprovechado en otras decisiones financieras. (Gutierrez, 2015)

### **1.5.11.4 Control del inventario**

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus existencias de mercancías para fijar su posible volumen de producción y ventas. Los sistemas de control de inventarios están diseñados para supervisar los niveles de inventario y diseñar sistemas y procedimientos para su gestión efectiva. (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012, pág. 221)

Al implantar sistemas de gestión de inventarios, hay dos áreas importantes de decisión:

1. La clasificación de inventarios.
2. La exactitud de los registros de inventario.

#### **El sistema de clasificación ABC de los materiales**

En empresas industriales o comerciales que operan con gran variedad de artículos, está comprobado que un porcentaje reducido de artículos representa un alto porcentaje del valor de los inventarios. Y al contrario, un porcentaje elevado de artículos representa un pequeño porcentaje de dicho valor. (Gutierrez, 2015)

### **1.5.12 Indicadores Financieros.**

Según (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012) manifiesta que, un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar decisiones correctivas o preventivas según el caso.” (p. 17).

### **1.5.13 Razones Financieras.**

Córdoba (2012) menciona que las razones o índices financieros son las que se detalla a continuación:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

#### **1.5.13.1 Razones de Liquidez**

Córdoba (2012) define:

“Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Las razones de liquidez reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (p. 102)”

La liquidez en las empresa es muy importante ya que mediante ella se podrán en marcha con dinero en efectivo a corto plazo como solventar los costos y gastos más necesarios en la que se envuelve la empresa. En caso de las actividades que desarrollan cada una de las empresas es importante contar con liquidez favorable para cualquier tipo

de emergencia o manejo inadecuado de recursos a corto plazo. Entre las razones de liquidez tenemos.

Tabla 1:  
*Razones de Liquidez*

<b>Razones de liquidez</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Capital de trabajo neto	Se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo.	Capital de trabajo neto = Activo circulante – Pasivo circulante.
Razón circulante.	Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la manera siguiente	Razón circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante.
Prueba ácida.	Es la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos circulantes, calculada así	Prueba ácida = (Activo Circulante – Inventario) / Pasivo Circulante

**Fuente:** Libro Marcial Córdova

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### 1.5.13.2 Razones de Actividad.

Córdova (2012) define:

Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o números de veces. (p. 103).

Tabla 2:  
*Razones de Actividad*

<b>Razones de actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Rotación de inventarios.	Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa, así:	Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventario
Rotación de cartera.	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado y está dada por:	Ventas a crédito / Cuentas por Cobrar
Período promedio de pago.	Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, así:	Período promedio de pago = Cuentas por cobrar / Compras promedio por día = Cuentas por Cobrar / (Compras Anuales / 360).
Rotación de activos.	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, así:	Rotación de activos = Ventas / Activos

**Fuente:** Libro Marcial Córdova

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### 1.5.13.3 Razón de Rentabilidad.

Según (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012) define que:

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También podemos decir que, la rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo,

expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos.

La rentabilidad puede ser concebida desde los siguientes ámbitos:

❖ Rentabilidad económica

Relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y al activo o la inversión operativa.

❖ Rentabilidad financiera:

Según indica (Yépez Tapia, 2004), la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, o sea cuanto se obtienen sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.

Rentabilidad total: es la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total.

Tabla 3:  
*Razones de Rentabilidad*

<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Margen bruto de utilidad.	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias, así:	$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidades operacionales	Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta, así	$\text{Margen de utilidades operacionales} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
Margen neto de utilidad	Determina el porcentaje que queda en cada venta	$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$



	después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos, así:	Ventas.
Rendimiento de la inversión.	Establece la seguridad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles, así	Rendimiento de la inversión = $\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$

**Fuente:** Libro Marcial Córdoba

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

#### 1.5.13.4 Razón de endeudamiento.

Según (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012) define que, las razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, entre las cuales se tienen: (pág. 104)

Tabla 4:

#### *Razones de endeudamiento*

<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Nivel de endeudamiento.	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, así:	Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Razón pasivo a capital	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que	Razón pasivo a capital = $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$

	aportan los dueños de las empresas, así	
--	---	--

**Fuente:** Libro Marcial Córdova

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

#### 1.5.14 Indicadores específicos de las decisiones de los negocios

El principal Objetivo de la evaluación de una empresa es juzgar la rentabilidad de las operaciones que genera en ventas, utilidades y cuál es la relación del capital invertido para obtenerlas.

##### **Rendimiento sobre activos (ROA)**

Este indicador mide la eficiencia de la administración de la empresa para generar utilidades a partir de los activos operativos promedio. Cuanto más sea grande el porcentaje del rendimiento sobre los activos operativos mucho mejor.

Es el indicador empleado para medir la eficiencia de las operaciones normales de la empresa, porque se determina la utilidad de operaciones antes del resultado integral de financiamiento e impuestos, al considerar que estos conceptos son determinados por otros factores independientes de la manera en la que está siendo utilizado los activos por lo que generalmente se utilizan para evaluar la capacidad del negocio para generar rendimiento a través de uso de los activos relacionados con el giro de la compañía.

La fórmula es **Rendimiento sobre activos (ROA)**

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Activos operativos promedio}} \times 100$$

Para determinar sus componentes de la fórmula anterior se descompone así

$$(\text{ROA}) = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Activos operativos promedio}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Lo que significa que:

$$(\text{ROA}) = \frac{\text{Margen}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Rotacion}}{\text{Activos operativos promedio}} \times 100$$

Esta fórmula presenta los dos componentes del rendimiento sobre la inversión: es decir la utilidad de operación/ventas es el margen que indica la cantidad de utilidades de operación que se obtiene por cada dólar en ventas; luego las ventas/activos operativos promedio es la rotación e indica que tan productos son los activos de operación para generar ventas. La ventaja de la descomposición es conocer el margen y la rotación que nos ayuda a un análisis más detallado.

### **Rendimiento sobre el capital (ROE)**

Es el indicador que mide la eficiencia con la que la administración de la empresa genera utilidad a partir de la cantidad de dinero invertida por los accionistas. Es decir en mayor porcentaje que genere el rendimiento sobre el capital es mejor

El indicador ayuda al accionista(a) o dueño de la empresa a juzgar que esta invirtiendo bien o no para tomar decisiones respecto a continuar en negocio o salir o a la vez revertir las utilidades, además de evaluar a los administradores por el éxito de su gestión

Para ello se genera la siguiente formula del Rendimiento sobre el capital (ROE):

$$\text{Rendimiento sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable promedio}} \times 100$$

También se presenta de la siguiente formula:

$$(\text{ROE}) = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable promedio}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activos total promedio}}{\text{Activos totales promedio}}$$

Dando como resultado la siguiente formula

$$(\text{ROE}) = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos total promedio}} \times \frac{\text{Activos total promedio}}{\text{Capital contable promedio}}$$

Dando como resumen

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Palanca financiera}$$

Esta última formula de los tres componentes ayuda a la empresa para controlar el ROE

El margen o la rentabilidad indican la cantidad que se genera de utilidad por cada dólar en ventas. Si el margen es un número pequeño indica que la empresa está teniendo demasiados costos.

La rotación eficiencia indica que tan productivos son los activo para generar ventas.es decir cuánto se genera en ventas por cada dólar que invierte. Si el número es pequeño se puede ver que la inversión es demasiada y que no se está vendiendo lo adecuado

La palanca financiera o apalancamiento indica la capacidad de la empresa para financiar las inversiones con recursos externos es decir cuanto ha aportado los acreedores por cada peso que han invertido.

### **1.5.15 Toma de Decisiones.**

(Rondón , 2013) Menciona:

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ella, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar mejores decisiones en beneficio de la empresa.

## **1.6 IDEA A DEFENDER**

El diseño un modelo de gestión financiera en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, permitirá la maximización de la rentabilidad.

## **1.7 VARIABLES**

Cualquier factor que pueda tomar valores diferentes constituye una variable.

### **1.7.1 Variable Independiente.**

Modelo de gestión financiera.

### **1.7.2 Variable Dependiente.**

Maximización de la rentabilidad.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este presente trabajo de investigación tiene como finalidad la metodología a la que va a ser aplicada dentro de las cuales van a ser determinadas a continuación

### **1.8 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se vuelve trascendental determinar la modalidad de la investigación pues a través de esta se puede determinar el problema a ser analizado, y cuáles serán las acciones a tomar dentro de la investigación.

En el presente estudio se aplicó la modalidad cuantitativa y cualitativo que según (Sampieri, 2003) los reconoce como procedimientos el enfoque mismo de la investigación, pues es un proceso de recolección, análisis y vinculación .de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Carrasco, 2005)

Por otra parte, se introducen los principales diseños mixtos hasta ahora desarrollados: diseños de dos etapas, diseños de enfoque dominante o principal, diseños en paralelo y diseños mixtos complejos.

### **1.9 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Se describen a continuación el tipo de investigación que más comunes se utilizaran en el presente trabajo de investigación.

#### **1.9.1 Investigación de Campo.**

Es un proceso que se encarga de analizar el método científico, dentro del cual se encarga de obtener información en campo mediante la realidad y a través de la utilización de fichas de observación, con el fin de identificar las necesidades que se presentan para determinar la solución correcta.

Es conocida como investigación in situ debido a que se realiza en el lugar mismo donde se encuentra el problema, lo que permite tener un conocimiento claro al investigador, el cual se puede determinar como un estudio exploratorio, para crear una

situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas”. (Carrasco, 2005)

### 1.9.2 Investigación Histórica.

“El método de investigación histórica es el analítico-sintético. Es indispensable que en el estudio de las cuestiones históricas se analicen los sucesos descomponiéndolos en todas sus partes para conocer sus posibles raíces económicas, sociales, políticas, religiosas o etnográficas y partiendo de este análisis llevar a cabo la síntesis que reconstruya y explique el hecho histórico.” (Carrasco, 2005)

### 1.10 POBLACIÓN O MUESTRA

Para cumplir con los objetivos planteados de esta investigación, se entrevistará con personas naturales profesionales que tienen una relación directa con la empresa.

Tamaño de la muestra es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo. De acuerdo al número de integrantes de la empresa el universo será los empleados de la empresa Mega Cisne Su Centro Ferretero, expuesta en el cuadro siguiente.

Tabla 5:  
*Determinación del Universo*

N°	DESCRIPCIÓN	TOTAL
1	Gerente	1
2	Contador	1
3	Asistente de contabilidad	1
4	Cajeras (os)	3
5	Vendedores	3
6	Bodeguero	1
	Total	<b>10</b>

**Fuente:** Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

De acuerdo a nuestro universo no es necesario realizar una muestra.

## **1.11 MÉTODOS – TÉCNICOS- INSTRUMENTOS**

Los métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación fueron las que se describen a continuación ya que serán de mucha utilidad para la toma de información necesaria y acumulación de hechos que se deben describir en las mismas

### **1.11.1 Métodos**

Los métodos que se describen a continuación son los más importantes dentro de nuestra investigación científica ya que nos ayudó de mejor manera a la recopilación de información.

#### **1.11.1.1 Método Inductivo**

“Es un proceso de análisis de aspectos, situaciones, ideas, hechos particulares, para llegar al principio o ley general que los determina; se toman los casos particulares para arribar a conclusiones generales.” (Yépez Tapia, 2004, pág. 90)

Con la aplicación de este método, se determinó el modelo de gestión que es aplicable para la empresa.

#### **1.11.1.2 Método Deductivo**

“Es el proceso de análisis contrario al inductivo, se parte de los aspectos y principios generales conocidos, aceptados como válidos por la ciencia, los que por medio del razonamiento lógico la síntesis, se pueden deducir suposiciones o explicar los hechos particulares; significa que sacamos, determinadas consecuencias de algo generalmente aceptado, por medio de la comparación y demostración en un proceso sintético – analítico del todo a la parte.” (Yépez Tapia, 2004, pág. 91).

Con la aplicación de este método, se analizó las áreas más importantes en la empresa a las que se debe tomar en cuenta dentro de la planificación t gestión financiera.

### **1.11.1.3 Método Analítico**

“Este método se utiliza para descomponer o desintegrar el hecho que se investiga, un problema, una entidad jurídica, una norma vigente; en sus diferentes elementos, “partes” que hacen el todo, explicando sus implicaciones con ese método, sin perder la visión que la hace parte del todo, dentro de la estructura que hace parte del todo.” (Yépez Tapia, 2004, pág. 91)

Con la utilización del método se utilizó toda la información que se implementará en la presente investigación, para realizar el estudio crítico del presente tema de investigación.

### **1.11.1.4 Método Sintético.**

“Este método contempla los procesos del método anterior, es decir, del método analítico, a pesar de que en este se realiza un proceso contrario, al reconstruir y reintegrar los elementos y las partes que en el anterior se desintegraron que habían sido separados para analizarlas, reconstrucción similar a la que haríamos con un rompecabezas pero fundamentalmente realizando un proceso de síntesis la elaboración de un todo diferente al anterior, nuevo, es decir un proceso sintético superior, relacionándolo a la totalidad, al contenido del todo.” (Yépez Tapia, 2004, pág. 91)

Sobre los problemas de contradicciones y vacíos en las resoluciones, las fuentes de información son cuantiosas y necesariamente se las tiene que sintetizar para tomar los datos relevantes que serán colocados en el informe final de la investigación, para lo cual se utilizó este método

### **1.11.2 Técnicas e Instrumentos.**

“Se la denomina así, porque la información se la recoge en el mismo lugar de los hechos, por ejemplo: en una comunidad, recinto, en una dependencia, en la calle etc., dentro de la que se utiliza, como INSTRUMENTOS de trabajo, los formularios para: encuesta, entrevista y observación directa”. (Yépez Tapia, 2004, pág. 94).



### **1.11.2.1 Observación.**

“Es la inspección y estudio por medio de los sentidos de las características más importantes del hecho y fenómeno a investigarse. Mediante esta modalidad se logra la captación de la realidad natural económica y social.” (Rodríguez Aguirre, pág. 169).

### **1.11.2.2 Entrevista.**

“Es también una técnica de recolección muy difundida, se realiza mediante preguntas formuladas con anticipación a personajes conocedores y/o estudiosos de la materia – problemática a investigar, con utilización de cámaras de cine, vídeo, grabadoras, y en último caso una libreta de apuntes. (Yépez Tapia, 2004, pág. 95)

En este caso la entrevista se realizó al gerente con la finalidad de obtener información general de la empresa.

### **1.11.2.3 Encuesta.**

“Es la técnica más utilizada para recuperar la información, especialmente en las investigaciones que se realizan en ciencias sociales. A través de ella, podemos conocer la magnitud de los problemas para proponer soluciones; se hace efectivamente por medio de cuestionarios que son elaborados de acuerdo a los indicadores” (Yépez Tapia, 2004, pág.95).

En este caso las encuestas fuerón dirigidas a los empleados con la finalidad de obtener información necesaria para la elaboración del modelo de gestión financiera para la empresa.

Para la evaluación de la empresa se tomó cuestionarios a modo de encuestas para la evaluación del nivel de riesgo que posee la empresa.

## **1.11.3 Resultados**

### **Encuesta de control interno en la empresa MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO**

**Objetivo:** conocer el nivel de riesgo de la empresa con a siguientes preguntas

## 1. La empresa cuenta con un modelo de gestión?

9 respuestas

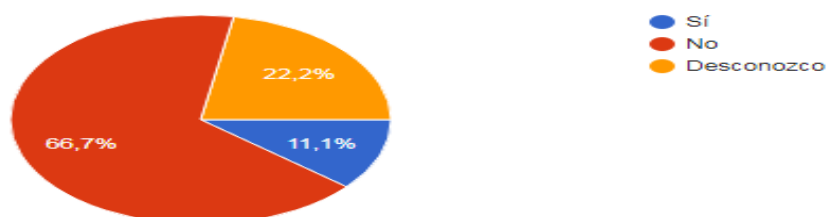


Tabla 6:

*Modelo de Gestión*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	11,10%
NO	6	66,70%
DESCONOZCO	2	22,20%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### Análisis.

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 9 personas encuestadas 6 personas dijeron que la empresa no cuenta con un modelo de gestión lo que representa un 66,70%.

## 2. La empresa posee planificación a corto o largo plazo?

8 respuestas

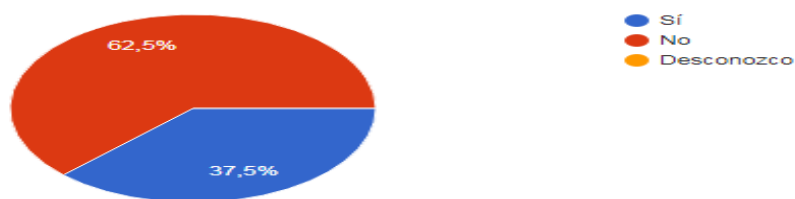


Tabla 7:

*Planificación*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37,50%
NO	5	62,50%
DESCONOZCO	0	0
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta que de un total de 8 personas encuestadas 5 personas dijeron que la empresa no cuenta con planificación a corto y largo plazo lo que representa un 62,50%.

### **3. La empresa realiza análisis de sus cuentas más importantes?**

8 respuestas

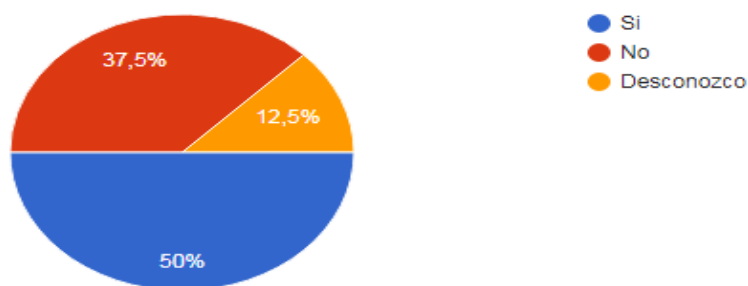


Tabla 8:

#### *Análisis de cuentas*

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	50%
NO	3	37,50%
DESCONOZCO	1	12,50%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 8 personas encuestadas 5 personas dijeron que la empresa no cuenta con planificación a corto y largo plazo lo que representa un 62,50%.

#### 4. La empresa realiza control de gestión en su efectivo?

9 respuestas

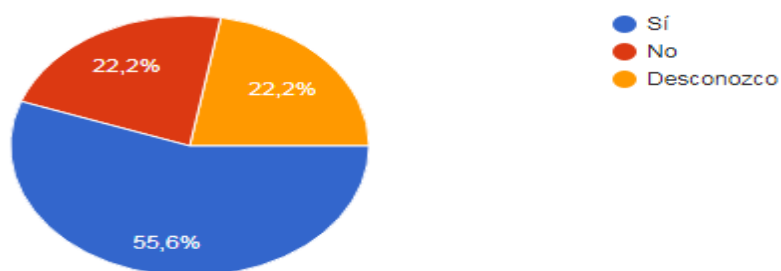


Tabla 9:

*Control de gestión efectivo*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	55,60%
NO	2	22,20%
DESCONOZCO	2	22,20%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

#### **Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 9 personas encuestadas 5 personas dijeron que la empresa si cuenta con gestión del efectivo lo que representa un 55,60%.

#### 5. La empresa realiza control de cuentas por cobrar?

8 respuestas

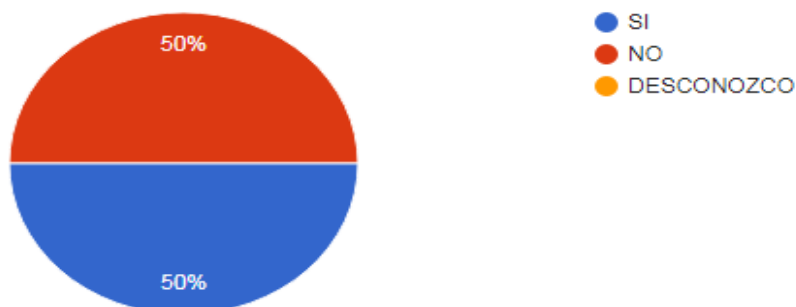


Tabla 10:

*Control de cuentas por cobrar*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	
NO	4	
DESCONOZCO	0	
TOTAL	8	

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 8 personas encuestadas 4 personas dijeron que la empresa no cuenta gestión de cuentas por cobrar lo que representa un 50%.

**6. La empresa realiza control de gestión de inventarios?**

8 respuestas

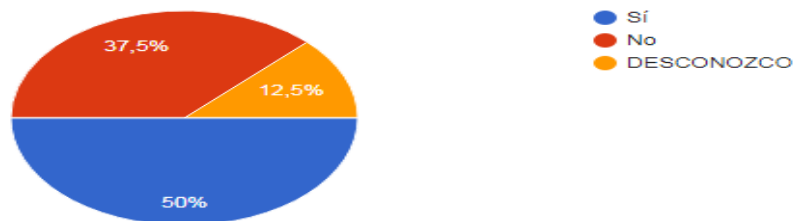


Tabla 11:

*Gestión de inventarios*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	3	37.50%
DESCONOZCO	1	12,50%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 8 personas encuestadas 3 personas dijeron que la empresa no realiza un control de inventarios representa un 37,50%. U una persona desconoce del control de inventarios lo que representa un 12,50%

## 7. La empresa posee un control de inventarios?

9 respuestas

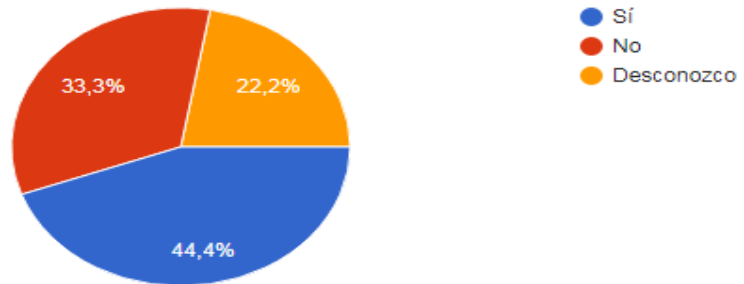


Tabla 12:  
*Control de inventarios*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	44,40%
NO	3	33,30%
DESCONOZCO	2	22,20%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 9 personas encuestadas 4 personas dijeron que la empresa no cuenta con un control de inventarios que representa un 44,40%. Y 2 personas dijeron que desconocen representando un 22,20%

## 8. La empresa ejecuta el control de inventarios?

8 respuestas

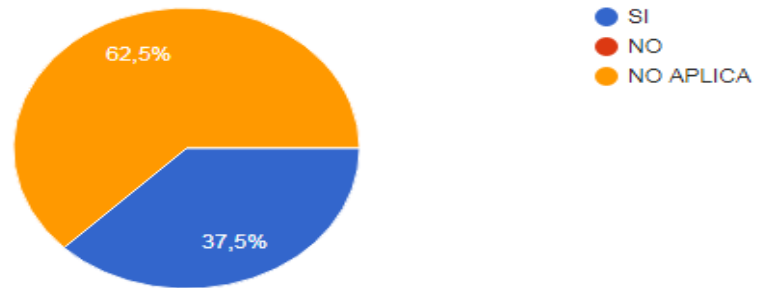


Tabla 13:

*Ejecuta control de inventarios*

AFIRMATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37,50%
NO	0	0
NO APLICA	5	62,50%
TOTAL	8	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 8 personas encuestadas 3 personas dijeron que la empresa si ejecuta el control de inventarios que representa un 37,50%. Y 5 personas dijeron que desconocen representando un 62,50%

## 9. La empresa utiliza herramientas de gestión y financiera para la toma de decisiones?

9 respuestas

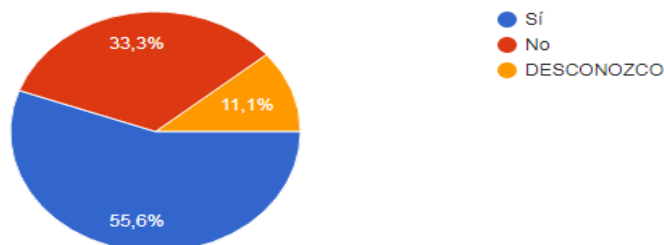


Tabla 14

*Herramientas de gestión financiera*

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	55,60%
NO	3	33,30%
DESCONOZCO	1	11.10%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

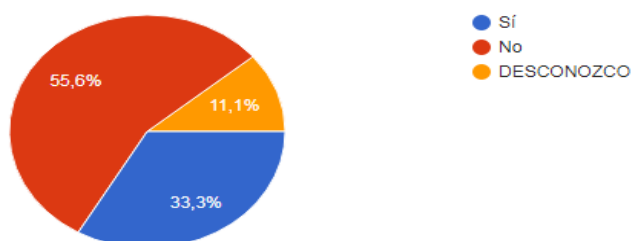
**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 9 personas encuestadas 3 personas dijeron que la empresa no utiliza herramientas de control de gestión y financiera para la toma de decisiones que representa un 33,30%. Y 1 personas dijo que desconocen representando un 11,10%

10. La empresa toma en cuentas las sugerencias de su personal para la toma de decisiones?

9 respuestas



<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	33,30%
NO	5	55,60%
DESCONOZCO	1	11,10%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados Mega Cisne su Centro Ferretero

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

En la encuesta realizada nos podemos darnos cuenta un de un total de 9 personas encuestadas 5 personas dijeron que la empresa no toma encuesta las opiniones de los



empleados para la toma de decisiones que representa un 55,60%. Y 1 personas dijo que desconocen representando un 11,10%

### **Análisis.**

De los resultados obtenidos en la encuesta podemos justificar que es necesario la realización de un modelo de gestión financiera para que la empresa realice y ejecute adecuadamente los inventarios de la empresa y maneje el efectivo adecuadamente además de tener un control adecuado en las cuentas por cobrar y posee planificación a corto y largo plazo ya que es necesario debido a la inestabilidad económica que cuenta el país

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **1.12 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

#### **TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

El modelo de gestión financiera propuesto pretende mejorar la gestión y rendimiento financiero mediante el análisis FODA y la evaluación de ratios financieros que garantice el manejo racional de los recursos a través de una comunicación entre la parte directiva y los empleados a través de estrategias obteniendo un direccionamiento del negocio con nuevas formas de liderazgo en la toma de decisiones.

Para el mejor manejo de los recursos tanto financieros y de gestión se propone el cuadro de mando integral para la entidad donde se estipularan las estrategias que permitan tomar decisiones en corto plazo y largo plazo, además de la evaluación del rendimiento financiero que posee la ferretería para así fomentar la cultura organizacional y de planificación.

### **1.13 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.**

En la ejecución del modelo gestión financiera como primer punto realizaremos un análisis general en base a la gestión y al análisis financiero mediante la gestión financiera y ratios financieros. Para luego desarrollar el modelo de gestión financiera para la toma de decisiones mediante el cuadro de mando integral y el planteamiento de estrategias y la formación del plan operativo anual.

Con este detalle a continuación se desarrolla el modelo de gestión financiera para la empresa para lo cual se realizó un análisis situacional de la ferretería tomando en cuenta los factores internos y externos para la formulación de FODA en ella se analizó los factores más importantes para realizar el análisis de competencia, importancia y competitividad de la misma tomando en cuenta sus principales competidores, con ello se

realiza la matriz financiera respecto a la gestión del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios siendo las cuantas más importantes de la empresa.

### 1.13.1 Diagnóstico situacional estratégico

#### MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

La matriz de competitividad nos ayuda a reconocer a los competidores directos de la empresa, la construcción de la misma depende de gran parte de un juicio subjetivo de quienes la realicen, por eso es que su formación es cautelosa para que los resultados se acerquen lo más próximo a la realidad y así ayude a la toma de decisiones.

Para ello se realizó la matriz en base al sector de comercialización y venta similares de productos y servicios que ofrece.

Tabla 15:

*Matriz de competitividad*

FACTORES CRÍTICOS	MEGA CISNE SU CENTRO			CENTRO COMERCIAL				FERRETERÍA EL FOCO	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
La Liquidez de la ferretería es favorable ya que cuenta con dinero para hacer frente a su obligaciones a corto plazo	0,08	4	0,32	0,03	4	0,12	0,09	3,5	0,32
La rentabilidad de la ferretería ante sus inversiones son	0,09	4	0,36	0,07	4	0,28	0,09	4	0,36
La ferretería cuenta con una variedad de productos	0,10	4	0,4	0,08	5	0,4	0,10	3	0,3
El servicio de atención al cliente es capacitado y eficiente en sus funciones	0,13	4	0,52	0,11	3	0,33	0,13	4,5	0,585
Convenios con constructoras y maestros constructores	0,12	3	0,36	0,11	4	0,44	0,13	5	0,65
Falta de publicidad en medios de comunicación	0,06	2	0,12	0,05	4	0,2	0,06	4,5	0,27
Ciclo operativo de la ferretería alto	0,09	4	0,36	0,10	4	0,4	0,05	4	0,2
Ubicación de la ferretería	0,06	4	0,24	0,04	3	0,12	0,05	5	0,25
Competencia en el sector ferretero	0,07	3	0,21	0,06	5	0,3	0,09	5	0,45
Inestabilidad política, social y económica del país	0,09	3	0,27	0,07	4	0,28	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>			<b>3,16</b>			<b>2,87</b>			<b>3,78</b>

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

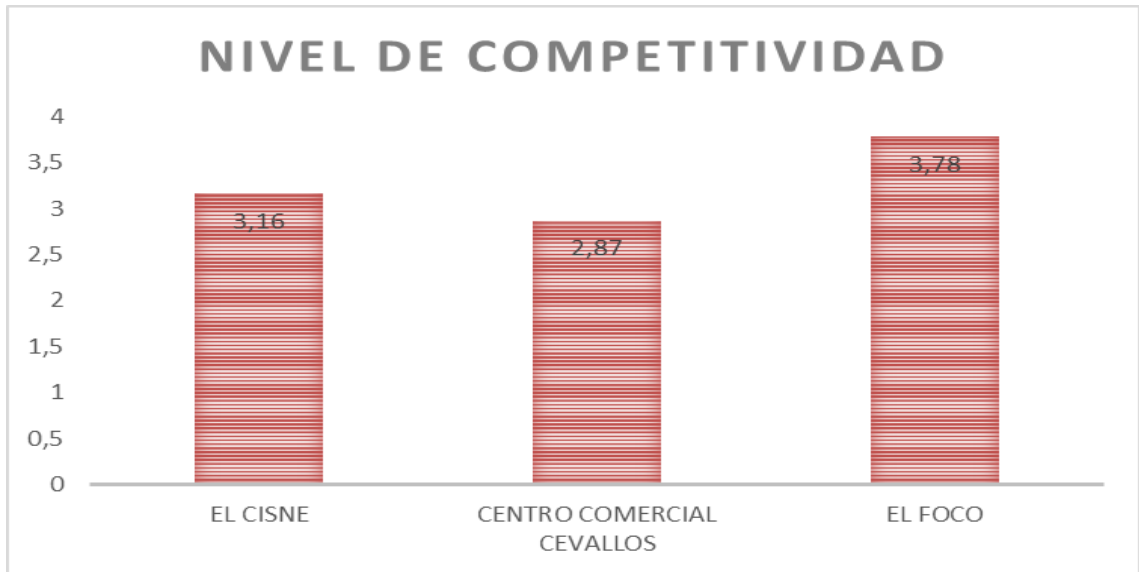


Ilustración 14: Nivel de competitividad

**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

Al establecer la matriz se puede determinar que la competencia de la ferretería el Foco se obtuvo un peso ponderado de **3.78** superando a Mega Cisne Su Centro Ferretero con un peso ponderado de **3,16** colocándole de esta manera en tercer lugar el Centro comercial Cevallos con un **2.87** de peso ponderado.

Los aspectos que marcan la diferencia entre la ferretería el Foco y Mega Cisne la ubicación estratégica que posee el Foco ya que una de las sucursales se encuentra cerca de la terminal terrestre atrayendo a más clientes y su amplia infraestructura además del tiempo que se encuentra en el mercado cabe destacar que Mega Cisne lo hace más competitivo es la experiencia y conocimientos en lo referente a construcción y remodelación que posee las personas que atienden a los clientes ya que les pueden entender y ayudar con asesoramiento para una mejor calidad del servicio y entrega adecuada del producto.

Esto aspectos son los que marca una diferencia no muy significativa entre estas dos ferreterías mientras que el Comercial Cevallos se coloca en tercer lugar ya que posee

diferencias notables como es su ubicación y una sola matriz pero existen aspectos que las tres ferreterías cuentan con servicio de transporte o entrega a domicilio.

### Matriz de Importancia de Desempeño

Es una matriz de posicionamiento importancia-desempeño que evalúa los atributos servicios o productos entre desempeño del cliente o consumidor final. Por ello se hace necesario que previamente hayamos recopilado los datos relativos a través de alguno de los diferentes métodos de investigación de mercado, bien entrevistas personales, entrevistas o cuestionarios.

Tabla 16:

*Atención al cliente*

MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO  
MATRIZ DE IMPORTANCIA DE DESEMPEÑO  
ATENCIÓN AL CLIENTE

N°	ATRIBUTOS	IMPORTANCIA DEL CLIENTE	EL CISNE	CEVALLOS	EL FOCO
			S1	S2	S3
A1	Rapidéz y Agilidad	5	3,33	5,00	4,50
A2	Atención inmediata	4	4,00	3,33	2,80
A3	Solución de problemas	3	2,67	2,00	1,80
A4	Eficiencia en el servicio y cordialidad	2	1,89	1,50	1,40
A5	Confianza y seguridad	1	0,72	0,50	0,80

**Fuente:** Datos tomados de la investigación

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

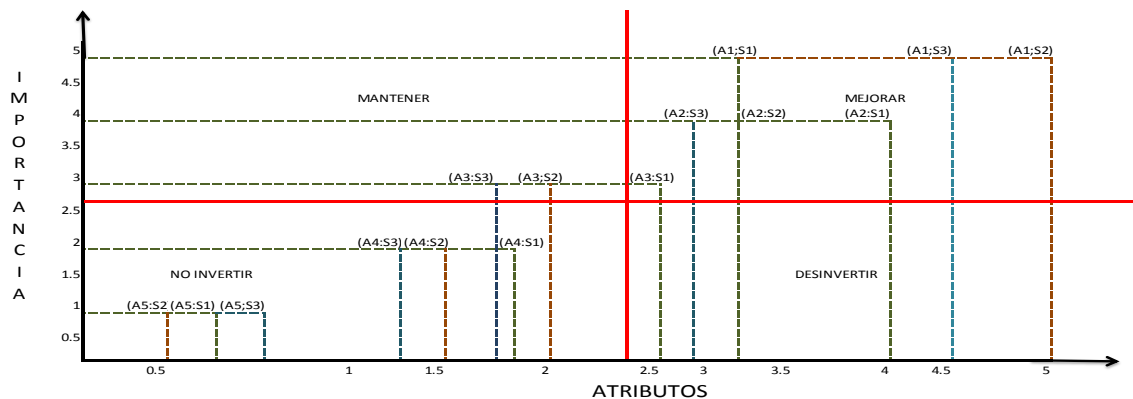


Ilustración 15: Grafico de Atención al cliente

**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## Análisis

Ante ello se realiza la matriz de importancia de desempeño en relación a sus competidores tomando una importancia donde 1 será menos importante y 5 de mayor importancia.

El cuadro de importancia del desempeño referente atención al cliente relacionando las tres ferreterías tomando en cuenta los atributos nos referencian a las áreas a las cuales debemos poner más atención e importancia para poder mejorar en lo que respecta a la rapidez y agilidad en atención inmediata y solución de problemas en la entrega ya que la ferretería se encuentra en una zona de mayor tránsito, las áreas en donde la ferretería no tiene la necesidad de invertir es en la confianza-seguridad y eficiencia-cordialidad debido a la buena imagen corporativa en el cumplimiento de las necesidades que el cliente requiere, además de los años que viene ofrece productos de calidad y a buen precio accesibles.

### Matriz de importancia desempeño en productos

Tabla 17:

#### *Abastecimiento de Productos*

#### MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO MATRIZ DE IMPORTANCIA DE DESEMPEÑO PRODUCTOS

N°	ATRIBUTOS	IMPORTANCIA DEL CLIENTE	EL CISNE	CEVALLOS	EL FOCO
			S1	S2	S3
A1	Productos de buena calidad	4	3,33	3,33	3,20
A2	Sustitucion de productos	5	4,17	4,17	4,50
A3	Ambiente adecuado	1	2,50	3,00	2,70
A4	Devolución o cambio de productos	2	1,67	1,50	2,00
A5	Asesoramiento para cada necesidad del cliente	3	0,94	0,67	0,90

**Fuente:** Datos obtenidos de la investigación

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

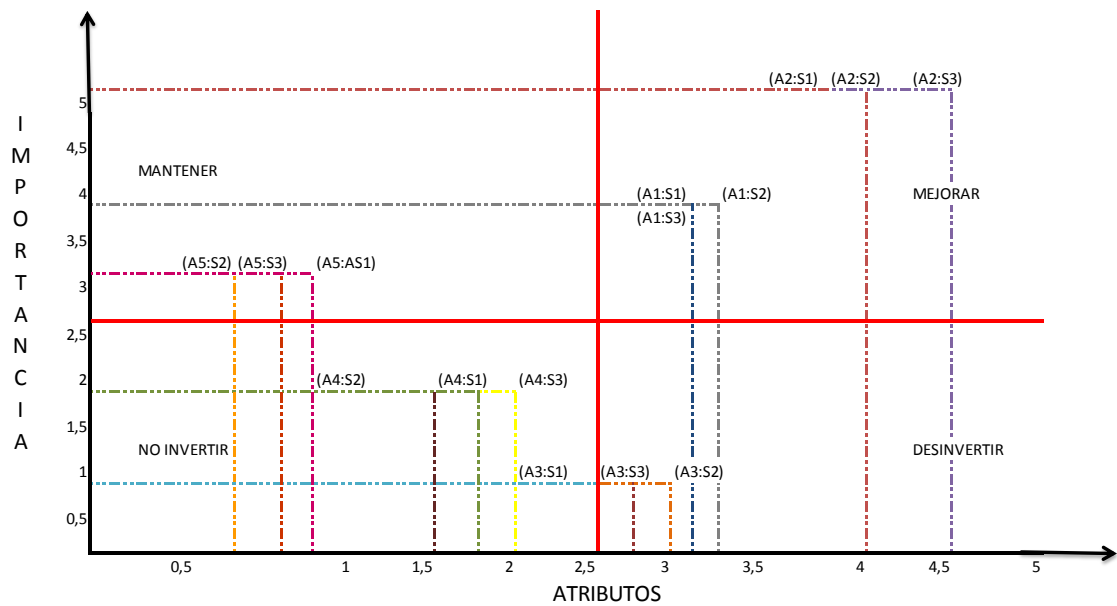


Ilustración 16: Grafico Abastecimiento de Productos

**Fuente:** Tabla 20

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis:**

Dentro de una ferretería lo más importante es el abastecimiento de productos es decir el inventario más completo que puede ayudar a solucionar problemas de los clientes.

Ante ello la matriz de importancia de desempeño, en abastecimiento de productos dentro de las ferreterías es muy importantes ya que es la razón de ser la empresa, al analizar este componente observamos la relación de la ferretería con sus competidores por lo cual tendrá que mejorar en la adquisición de productos con un buen control de inventarios y además de encontrar productos sustitutos y estos sean de buena calidad que ayuden a los clientes en la solución de problemas.

Uno de los factores claves del éxito de la empresa es el asesoramiento profesional que se brinda en la ferretería de la cual tendrá que mantener y si es posible mejor ya que en el transcurso del tiempo las cosas cambian y gustos y preferencias de los productos siempre varían de un tiempo a otro.

Con el transcurso del tiempo la ferretería obtuvo una buena ubicación estratégica para la comercialización de productos al construir si propio edificio adecuado para la venta de su inventario y almacenaje de productos por lo cual en este año no es necesario invertir

en un ambiente adecuado, la devolución de productos se basa en una política de que el producto es devuelto o sustituido dentro de las 24 horas y esta es devuelta con su respectiva factura y el producto en perfecto estado por lo cual es no necesario invertir en una norma o política.

### Matriz de importancia desempeño en servicio de entrega

Tabla 18  
Servicio de Entrega

MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO  
MATRIZ DE IMPORTANCIA DE DESEMPEÑO  
SERVICIO DE ENTREGA

N°	ATRIBUTOS	IMPORTANCIA DEL CLIENTE	EL CISNE	CEVALLOS	EL FOCO
			S1	S2	S3
A1	El pedido tambien se lo realiza por medio telefónico y entregado en el domicilio	1	3,56	3,00	3,60
A2	El tiempo de espera es el acordado	5	4,72	4,58	5,00
A3	El producto solicitado es el que se encuentra en la factura	4	0,83	0,83	0,90
A4	La entrega de productos es en cantidad o para varias personas	2	1,78	1,67	2,00
A5	El sistema de pago es adecuado para cada tipo de cliente	3	2,67	2,25	3,00

Fuente: Datos tomados de la investigación

Elaborado por: Nelly Gunsha

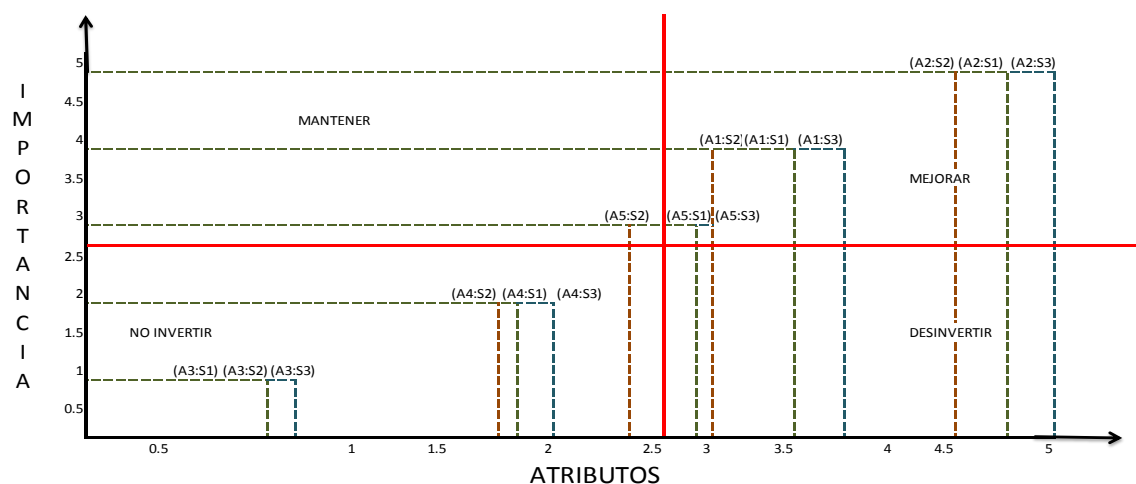


Ilustración 17: Grafico de Servicio de Entrega

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Nelly Gunsha



### **Análisis:**

Es muy importante que en una ferretería cuente con servicio de entrega a domicilio ya que el producto hay veces que se vende en cantidades y esto requiere ser transportado, de acuerdo al análisis de importancia del desempeño hemos observado que la ferretería tiene que mejorar respecto a los pedidos que se realizan por medio telefónico es decir tener una persona específica quien conteste y registre los pedidos por medio telefónico, además del tiempo acordado sea el indicado y acertado entre el cliente y la ferretería para que no existan malestar en el comprador y vendedor.

En el momento del despacho la persona encargada debe entregar el producto que esta solicitado en la factura por lo cual no es necesario invertir en políticas o reglamentos pero si en capacitación al encargado de bodega de los productos y del lugar donde se encuentran, cabe destacar que para la entrega de productos a los clientes deben ser en cantidades monetarias que justifique el transporte o a su vez se entregar a varios clientes en el mismo día del pedido ante ello se le debe comunicar a los clientes como son la entregas y los días de entrega de los mismos por lo tanto no es necesario invertir en ello ya que se da a conocer cómo trabaja la ferretería en la entrega.

### **1.13.2 Análisis de gestión financiera**

#### **1.13.2.1 Gestión de efectivo**

Tomando en cuentas las estrategias básicas de la gestión del efectivo se empleará las siguientes opciones en la ferretería:

- Se va a vender el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar faltantes o excesos que se conviertan en una pérdida de ventas.
- Se realizará el cobro de las cuentas pendientes a la brevedad posible, evitando la pérdida de ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado justas.

Para ello desarrollaremos el ciclo operativo detallado a continuación.

### **CICLO OPERATIVO (CO)**

#### **Edad promedio del inventario (EPI)**

<b>Rotación de inventarios</b>	
<b>Costo de ventas</b>	5.687.687,21
<b>Inventarios</b>	1.110.531,59

Rotación de inventarios	<i><u>Costo de Ventas</u></i> <i><u>Inventarios</u></i>
Rotación de inventarios	$\frac{5.687.689,21}{1.110.5311,59}$
Rotación de inventarios	5,12
Rotación de inventarios	$\frac{360}{5,12}$
Rotación de inventarios	70 días

Elaborado por: Nelly Gunsha

### **Período promedio de Cobro (PPC)**

El promedio del período de cobro es el lapso o tiempo que una organización tarda en recuperar el dinero o efectivo por las ventas a crédito de los bienes o servicios que se han realizado.

<b>Período promedio de cobro</b>	
Cuentas por cobrar	1.568.604,72
Ventas promedio x día	20.535,65

<b>Período promedio de cobro</b>	<b><i>Cuentas por cobrar</i></b> <b><i>Ventas promedio por día</i></b>
<b>Período promedio de cobro</b>	$\frac{1.568.604,72}{20.535,65}$
<b>Período promedio de cobro</b>	76 días
<b>Ciclo operativo</b>	Edad promedio del inventario + periodo promedio de cobro
<b>Ciclo operativo</b>	70+76
<b>Ciclo operativo</b>	146 días

Elaborado por: Nelly Gunsha

### **CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**

$$CCE = CO - PPP = EPI + PPC - PPP$$

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$$

$$PPP = \frac{1.852.337,60}{16.306,11}$$

$$PPP = 114 \text{ días}$$

$$CCE = CO - PPP$$

$$CCE = 146 - 114$$

$$CCE = 32 \text{ días}$$

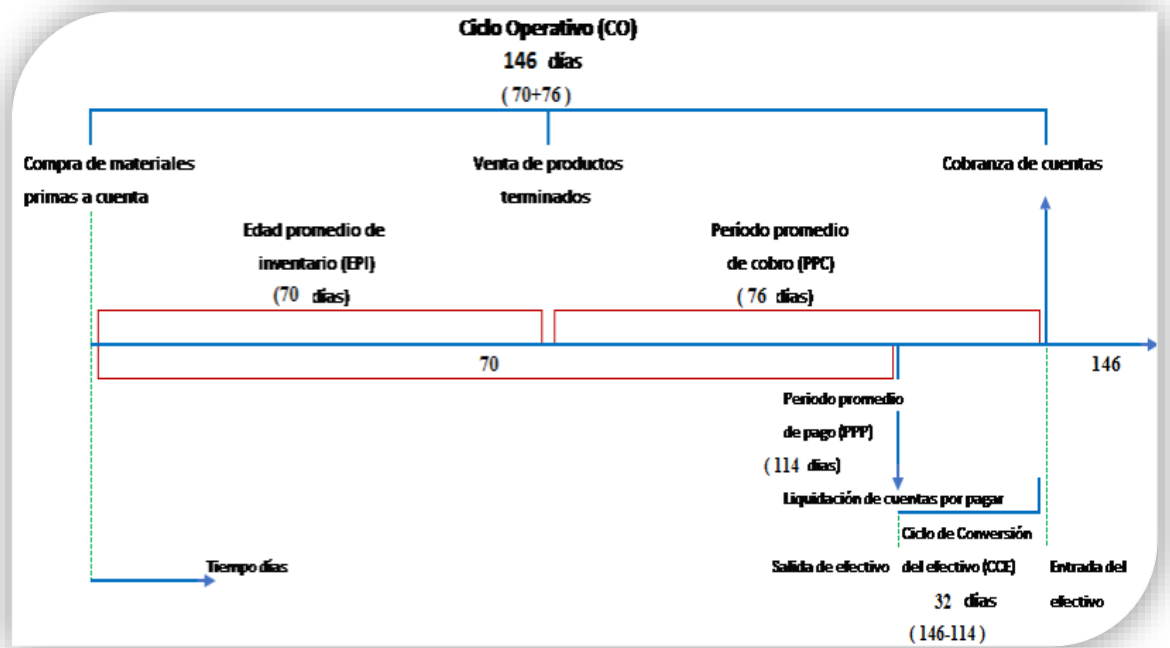


Ilustración 18: Ciclo conversión del efectivo

**Fuente:** Resultados de investigación

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

Por lo tanto la Rotación del Efectivo (RE) tiene el siguiente indicador:

$$RE = 360 / CCE$$

$$RE = 360 / 32$$

$$RE = 11 \text{ veces}$$

### **Ciclo de caja**

En el ciclo de caja están inmersos los siguientes indicadores:

EMO (efectivo mínimo de operaciones)

DTA (desembolsos totales anuales)

RE (rotación del efectivo)

$EMO = DTA/RE$

$EMO = \$ 89.439,17/11$

$EMO = \$ 8.130,83$

### **Análisis**

El ciclo operativo en que se encuentra la ferretería es de 146 días, haciendo referencia desde la compra de productos hasta la edad promedio del inventario que se determina como 70 días que están ubicados en el almacén y la bodega más el periodo promedio de cobro de estas mercaderías son 76 días, es decir que la empresa va a recibir el dinero de la venta de sus mercadería a crédito en ese periodo, por lo cual es necesario que se opte por nuevas políticas de crédito que sean más eficientes al momento de cobrar sin afectar a los clientes.

El período promedio de pago (PPP) calculado por la ferretería es de 114 días. Si se sustituyen el ciclo operativo (CO) de 146 días, determinado en el tiempo anterior y el período promedio de pago (PPP) se logra su ciclo de conversión del efectivo (CCE) de 32 días.

El CCE de la ferretería se ilustra en forma gráfica por debajo de la línea de tiempo. Hay 32 días entre la **SALIDA DEL EFECTIVO** para liquidar las cuentas por pagar (el día 114) y la **ENTRADA DE EFECTIVO** por la cobranza de las cuentas (el día 146). Durante este período (el ciclo de conversión del efectivo), el dinero de la empresa permanece inmóvil.

Al realizar el (CCE) de la ferretería necesitábamos conocer la rotación del efectivo (RE) siendo de 11 veces que rota el efectivo así determinamos el ciclo de caja en el efectivo mínimo de operaciones dándonos como resultado \$ 8.130,83 que necesita la

ferretería como mínimo para realizar sus operaciones. Para ello de genera las siguientes estrategias que ayudara a la ferretería a mejorar su gestión del efectivo.

### 1.13.2.2 Gestión cuentas por cobrar

Dentro de un negocio es imprescindible tomar en cuenta la gestión en cuantas por cobrar si esta realiza ventas a crédito debido a que el negocio necesita tener un control de las cuantas para que ellas no se vuelvan incobrables.

Para una buena gestión en las cuentas por cobrar se vio en la necesidad de realizar crédito debido a que la ferretería trabaja con entidades constructoras y con ferreterías pequeñas.

La eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

Tabla 19:  
*Gestión de las cuentas por cobrar*

<b>Gestión de cuentas por cobrar</b>			
<b>Tipo de periodo</b>	<b>Formula</b>	<b>Proceso</b>	<b>Resultado</b>
<b>Plazo medio de cobranza</b>	$\frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Venta promedio diaria}}$	$\frac{1.568.604,72}{20.535,65}$	76 días
<b>Rotación promedio de cuentas por cobrar en veces</b>	$\frac{\text{Venta Anual}}{\text{Saldo Promedio Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{7.392.835,41}{1.568.604,72}$	5 veces

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

De acuerdo al análisis realizado de la gestión en las cuentas por cobrar de la ferretería vemos que el plazo medio de cobranza es aproximadamente de 76 días después de la fecha señalada al plazo de cobro, mientras tanto la rotación promedio es de 5 veces. Lo

que representa para la ferretería que la cobranza es adecuada para la empresa y los clientes.

Para lo cual la ferretería deberá contar con políticas de crédito que ayudaran a que la gestión en cobro sea más eficientes de los mencionaremos a continuación.

1. Visitar el negocio para conocer cómo se encuentra y tener un acuerdo para los pagos.
2. Será necesario tener un acuerdo pactado entre ambas partes visitarlos los días pactados y realizar el cobro
3. Si el cobro no se realiza y el cliente se niega a pagar se debe enfocar a la realización de las garantías que fueron entregadas y pactadas en las condiciones que se ponen ante los créditos otorgados.

### 1.13.2.3 Gestión de inventarios

Dentro de la ferretería es necesario una buena gestión de inventarios por lo cual la administración deberá tomar medidas que ayuden al adecuado control y gestión de los mismo con la calidad e importancia que me merece ya que los inventarios o productos terminados son la razón de ser de la empresa. Para ellos tomado como referencia la importancia hemos realizado un cuadro del manejo de inventarios referente a continuación. Dentro de la función de los inventarios debemos responder a las preguntas ¿Cómo hacer los pedidos? ¿Cómo ordenar? Es decir planificación y control.

Tabla 20:

*Función del Inventario*

<b>FUNCIÓN DEL INVENTARIO</b>			
<b>PLANIFICACIÓN</b>	La compra se realiza semanalmente debido a la cantidad de inventarios que la empresa vende	<b>CONTROL</b>	Posee entre en jefe de ventas y los ayudante mediante el sistema y un check list
<b>¿Cómo hacer los pedidos?</b>	Mediante el control que posee la empresa entre	<b>¿Cómo ordenar?</b>	Se realiza la cotización de precios entre los

	las cantidades mínimas que debe contar dentro del productos en inventarios		proveedores y que estos productos posean cada uno de ellos para realizar la orden
	Se realiza mediante la comparación de los productos que se encuentran en cantidades mínimas y compararlas en el sistema y en el check list		Se realiza el pedido al proveedor del producto faltante o mínimo mediante el sistema de orden fija ya que es la más segura para la ferretería.

**Fuente:** Datos tomados de la investigación de campo

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

La planificación y el control es muy importante en la ferretería debido a la gran cantidad de productos que comercializa por lo tanto el método que mantiene es eficiente para la ferretería así cubriendo las necesidades de los clientes.

La ferretería cuenta con un sistema único de inventarios para cada tipo de productos que hace que el control sea más eficaz pero debería ser más amplio para el manejo de los otros trabajadores y que todo sea en el sistema el check list así tener un mayor control y planificación. Siendo un modelo como Tradicional (DRP): El DRP (Distribution Requirements Planning) utiliza el pronóstico para calcular los máximos y mínimos a mantener de cada producto en cada centro de distribución.

Se puede mejorar los tiempos en la ejecución de la orden de compra o de un pedido manteniendo el nivel de competitividad, también en el aumento de precios.



## Costos del inventario

Tabla 21:  
*Inventario*

<b>ROTACIÓN ACTUAL</b>	<b>30</b>	<b>Días</b>
ROTACIÓN PROYECTADA	20	Días
VENTAS ACTUALES	7.392.835,41	
COSTO CAPITAL DE LA EMPRESA	10%	
COSTO	5.870.201,36	

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

$$INVENTARIO PROMEDIO ACTUAL DÍAS = \frac{7392835,41}{30}$$

$$INVENTARIO PROMEDIO ACTUAL DÍAS = 246428$$

$$INVENTARIO PROMEDIO ACTUAL VECES = \frac{360}{30}$$

$$INVENTARIO PROMEDIO ACTUAL VECES = 12$$

$$INVENTARIO PROMEDIO ACTUAL VECES = 616070$$

$$INVENTARIO PROYECTADO DÍAS = \frac{7392835,41}{20}$$

$$INVENTARIO PROYECTADO DÍAS = 369642$$

$$INVENTARIO PROYECTADO VECES = \frac{360}{20}$$

$$INVENTARIO PROYECTADO VECES = 18$$

$$INVENTARIO PROYECTADO VECES = 410713$$

## DÍAS

Tabla 22:

*Inventario proyectado en días*

<b>Inventario Promedio Actual</b>	<b>369642</b>
Inventario promedio Proyectado	410713
Diferencia de Inventario	(41071)

**Fuente:** Resultados de la investigación

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## VECES

Tabla 23

*Inventario proyectado en veces*

<b>Inventario Promedio Actual</b>	<b>616070</b>
Inventario promedio Proyectado	410713
Diferencia de Inventario	205357

**Fuente:** Resultados de la investigación

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

$$COSTO = DIFERENCIA * \% COSTO DE CAPITAL$$

$$COSTO = 205357 * 0,10$$

$$COSTO = 20535,70$$

### **Análisis.**

En vista a que las ventas irán creciendo de forma paulatina es necesario contar con el stock de inventarios necesarios es por esto que se ha incrementado las veces de la rotación del mismo, el costo que se debe pagar por su implementación tomando en cuenta el tipo de actividad que realiza la empresa sujeta al análisis será \$ 20535.70.

## Control de inventarios

Dentro del control en la ferretería vende un total de 2.410 productos, los cuales se pueden clasificar en seis categorías: Pinturas, Plomería, Repuestos, Eléctricos, Herramientas y Ferretería.

Tabla 24:  
*Categoría de Productos*

<b>CATEGORIA</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
PINTURA	146	6%
PLOMERIA	261	11%
REPUESTOS	345	14%
ELECTRICOS	388	16%
HERRAMIENTAS	430	18%
FERRETERIA	840	35%
TOTAL	2.410	100%

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

Los productos de mayor cantidad ofertada son los de Ferretería con unos 840 productos, seguido de las Herramientas con 430, los productos Eléctricos con un 388, los Repuestos con 345, los productos de Plomería con un 261 y por último los productos de Pintura con 146. Representando el total de 2410. Productos que ofrece Mega Cisne a sus clientes.

■ ELECTRICOS ■ FERRETERIA ■ HERRAMIENTAS ■ PLOMERIA ■ PINTURA ■ REPUESTOS

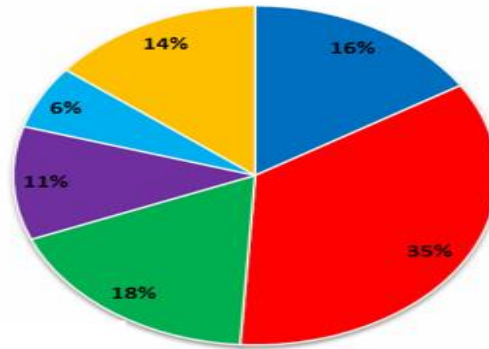


Ilustración 19: Tipos de productos

Fuente: Tabla 33

Elaborado por: Nelly Gunsha

### Análisis.

Al representarlo en el gráfico observamos que en Ferretería cuenta con el 62% en productos seguido de Plomería con un 15%, los Eléctricos un 12%. En una menor participación están las Herramientas el 6%, los Repuestos un 4% y las Pinturas el 1% cuenta dentro de sus inventarios.

Tabla 25:  
*Demanda de productos*

CATEGORIA	CANT_VENDIDA	% PARTICIPACION
PINTURA	35.632	1%
REPUESTOS	132.636	4%
HERRAMIENTAS	191.348	5%
ELECTRICOS	426.466	12%
PLOMERIA	530.198	15%
FERRETERIA	2.174.829	62%
TOTAL	3.491.108	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de Mega Cisne su Centro Ferretero Fuente

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## **Análisis.**

La demanda de productos en los niveles de venta se pudo establecer en una clasificación a través del sistema ABC de inventarios por la cantidad de productos, que fueron ubicados en los grupos A, B o C dependiendo del nivel de demanda que tuvieron en el primer semestre del año.

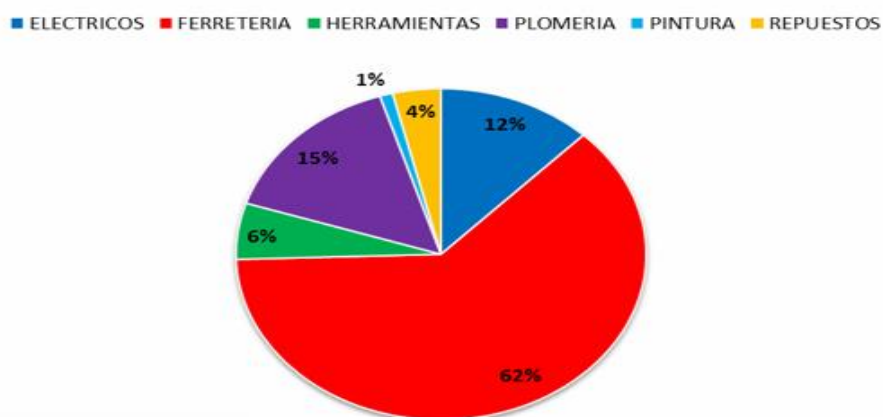


Ilustración 20: Demanda de productos

**Fuente:** Tabla 34

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## **Análisis.**

Los productos con mayor demanda durante el análisis, fueron los que tuvieron mayor cantidad en ventas y los que representan un mayor ingreso para la empresa, pertenecen a las categorías ferretería con un 62%, plomería 15% y eléctricos 12%, herramientas 6%, repuesto 4% y pinturas 1%.

### **Sistema de Control de inventarios ABC**

Para el control de inventarios en Mega Cisne su Centro Ferretero se aplicó el sistema ABC que jerarquiza en orden los productos de acuerdo a su demanda para la determinar el porcentaje de participación esto se ubican en los grupos ABC con base en el porcentaje acumulado 80%, 15% y 5% respectivamente. Empezando la clasificación con los productos que pertenecen a la categoría Ferretería, la demanda de estos productos es de 2.174.829 unidades un 62% de la demanda total.

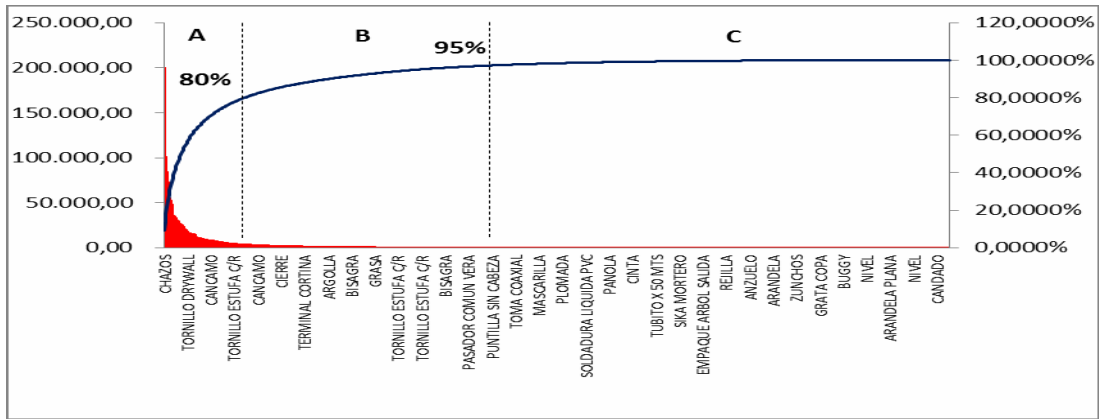


Ilustración 21: Demanda de productos Ferretería

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

En el comportamiento porcentual de la categoría ferretería se puede observar en el grafico que la curva ABC, que del total de 840 productos con una demanda de 2.174.829 unidades se clasifican de la siguiente manera en el grupo A 92 productos siendo de mayor rotación y demanda, 209 en el grupo B con rotación media y 539 en el grupo C siendo de menor rotación y demanda lo que representa más del cincuenta por ciento de productos en este grupo.

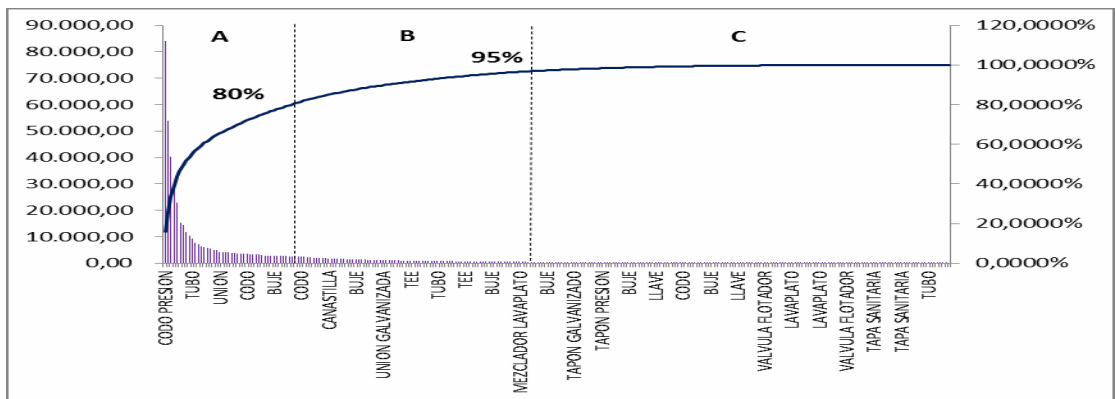


Ilustración 22 Productos de Plomería

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

Los productos en la categoría plomería son de 261, con una demanda de 530.198 unidades es decir el 15% de la demanda total, de los cuales 45 productos pertenecen al grupo A rotación alta, 68 productos al grupo B de rotación media y 148 productos pertenecen al grupo C de rotación baja.

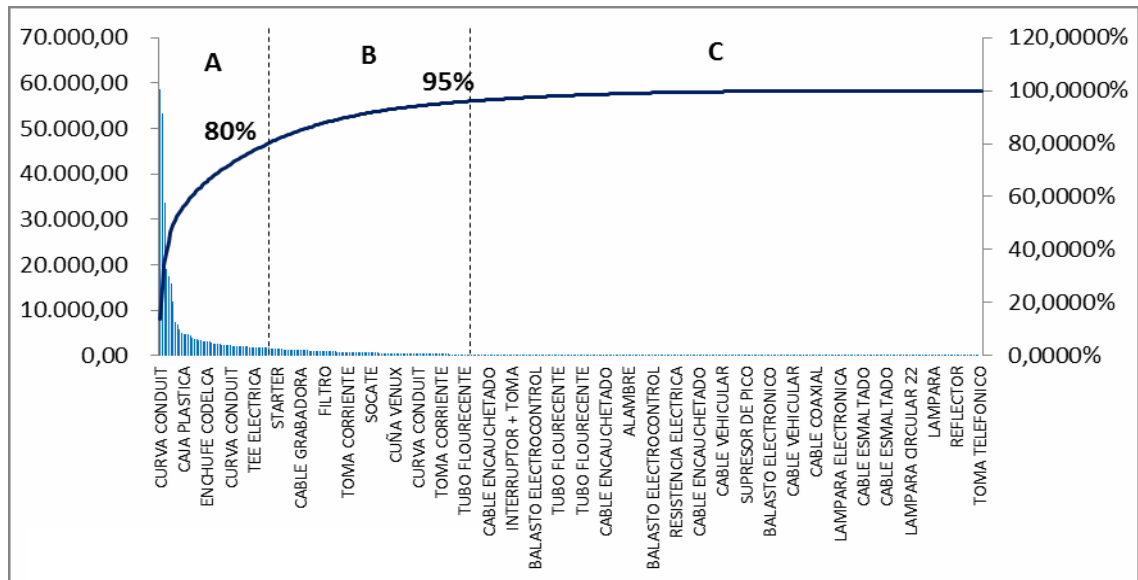


Ilustración 23 Productos Eléctricos

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En la categoría eléctricos su demanda fue de 426.466 unidades lo que representa el 12% de la demanda total; siendo un total de 388 productos de los cuales 54 pertenecen al grupo A, siendo de mayor cantidad demandada, 93 al grupo B y 241 al grupo C de rotación baja.

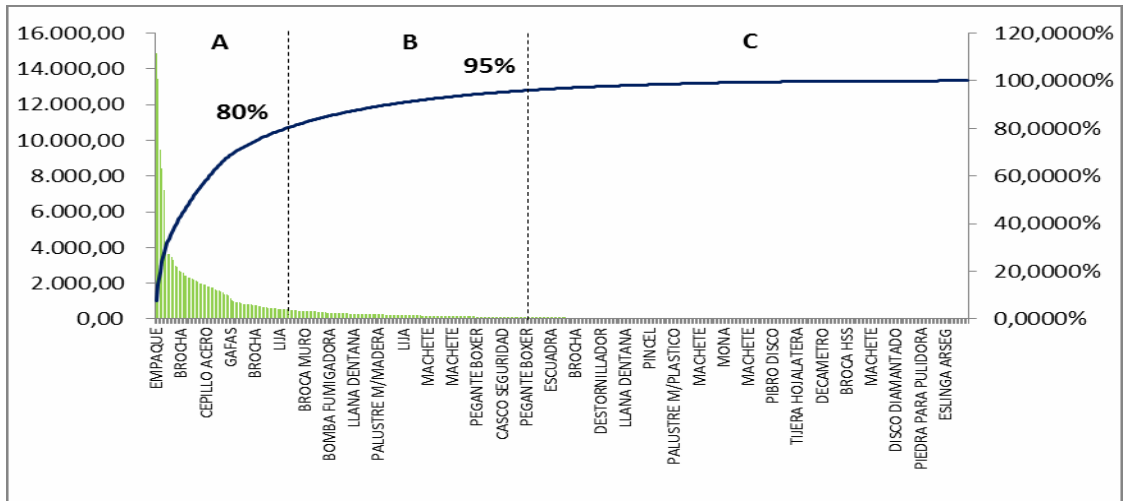


Ilustración 24 Productos de Herramientas

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

Para la categoría herramientas del total de 430, de la demanda 191.348 unidades siendo el 5% de la demanda total, con 74 productos de alta rotación que pertenecen al grupo A, de rotación media 124 productos grupo B y baja rotación 232 productos grupo C .

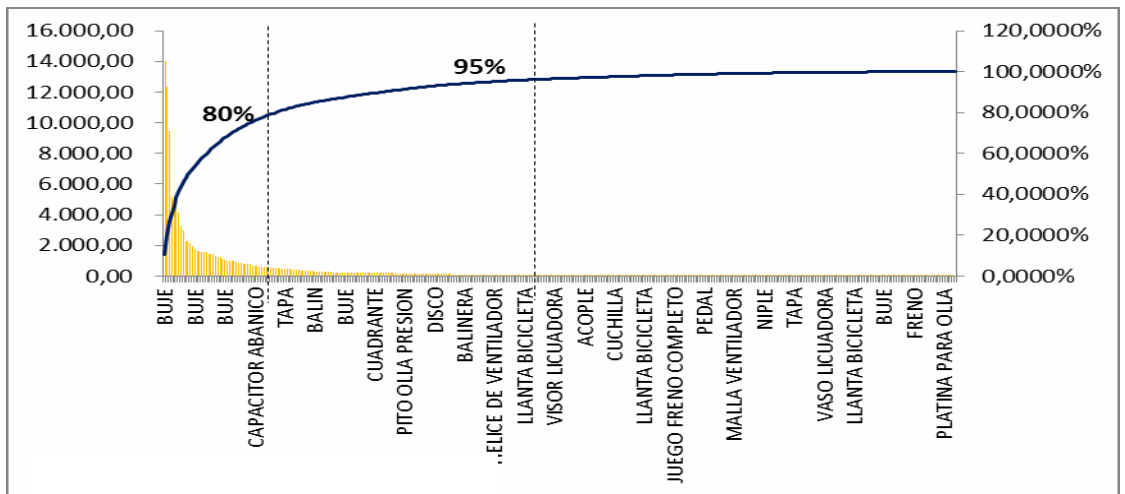


Ilustración 25 Productos de Repuestos

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha



## Análisis.

Los productos de la categoría repuestos son un total de 345, su demanda es fue de 132.636 unidades un 4% de la demanda total, de los cuales 51 productos pertenecen al grupo A de alta rotación, 108 productos al grupo B de rotación media y 186 productos al grupo C de baja rotación.

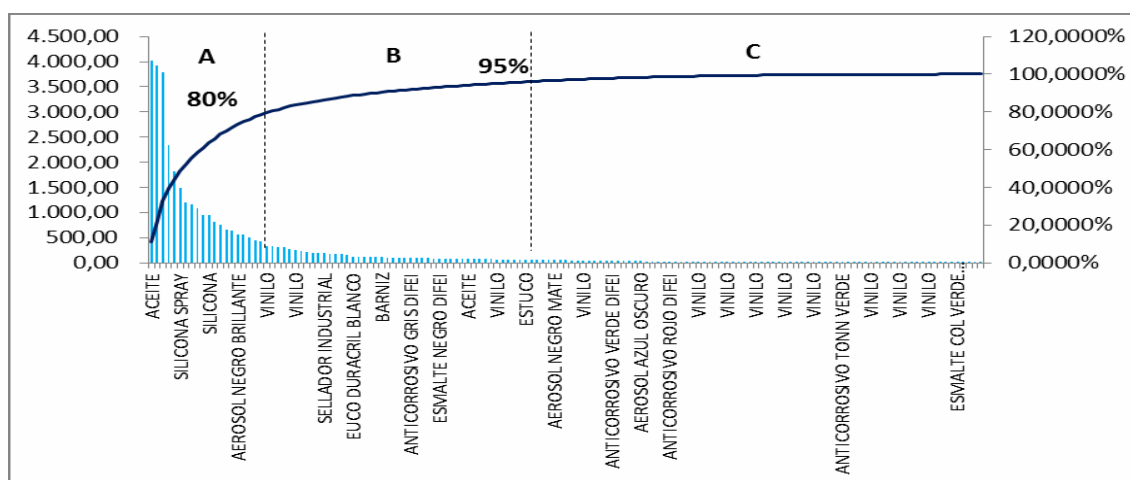


Ilustración 26 Productos de Pintura Fuente

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## Análisis.

Los productos la categoría pinturas, con una demanda de 35.632 un 1% de la demanda total, son un total de 146, de los cuales de alta rotación son 23 que pertenecen al grupo A, de rotación media 44 en el grupo B y de baja rotación 79 del grupo C.

La clasificación ABC dio como resultado, que de las seis categorías, la ferretería es la que mayor rotación de productos tiene, ya que es la que posee mayor número de productos en la categoría A con 92, así mismo, son los que mayor cantidad de productos de baja rotación tienen 539; mientras que las pinturas son las que menor cantidad de productos tienen en la categoría A 23 y en la categoría C 79.

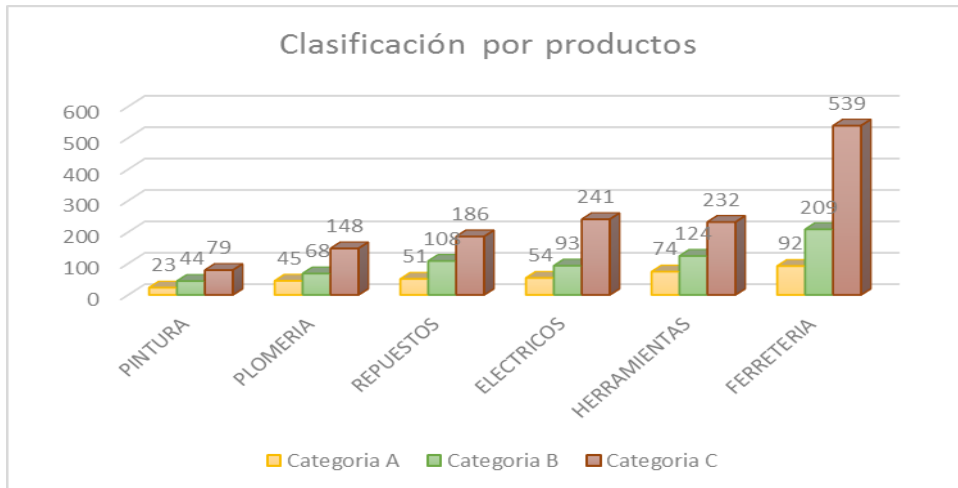


Ilustración 27 Grafico Clasificación por productos Fuente

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Análisis.**

Más de la mitad de los productos pertenecen a la categoría C, es decir, más del 50% de los productos tienen baja rotación. Los productos de la categoría A son de los de menor cantidad pero son los que mayores unidades venden.

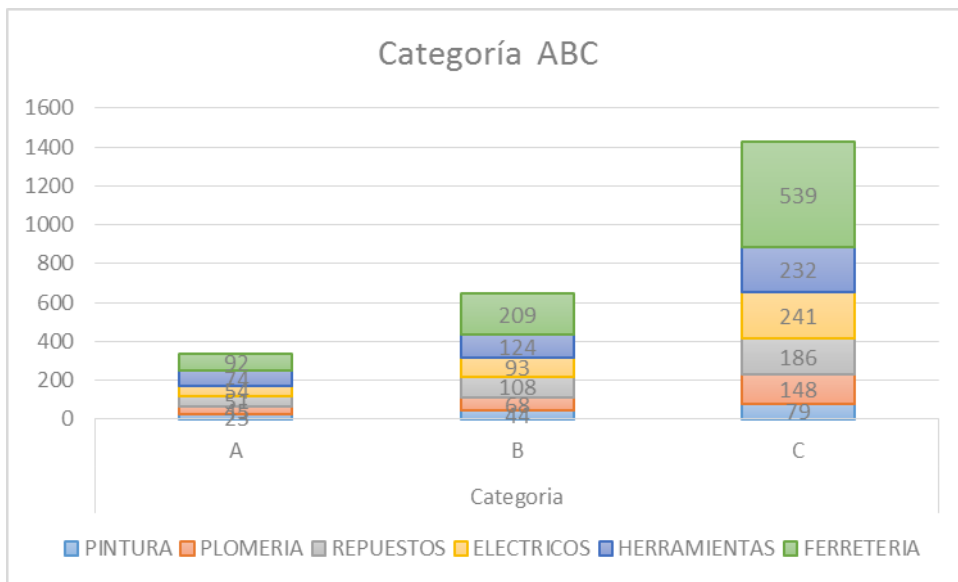


Ilustración 28 Clasificación por Categoría ABC

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## **Análisis.**

Los productos del grupo A son los que requieren un control más riguroso, debido a la amplia demanda que poseen; los productos del grupo B deben tener un control intermedio, serán revisados con menos frecuencia que el grupo A. El grupo C son la mayoría de los productos pero debido a su mínima demanda sus controles pueden ser menos rigurosos que los del grupo A y B.

### **1.13.3 Herramientas para la toma de decisiones**

Dentro del análisis realizado en Mega cisne su Centro Ferretero para tomar decisiones adecuadas se propone realizar el análisis de las razones financieras que les ayuden a la administración en la mejor toma de decisiones y tener el liderazgo adecuado para la pronta solución de problemas tanto financieros como de gestión.

#### **Razones de Liquidez**

Tabla 26  
*Razones de liquidez*

<b>Razones de liquidez</b>	<b>Formula</b>	<b>Análisis</b>
Capital de trabajo neto	$\begin{aligned} &= \text{Activo circulante} - \\ &\text{Pasivo circulante} \\ &= 3064020.05 - \\ &2309791.25 \\ &= 754228.80 \end{aligned}$	Los 754228.80 es el valor que tiene la ferretería, representado en efectivo u otros activos corrientes después de haber cancelado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuviera que ser cancelados inmediatamente
Razón circulante.	$= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	La empresa tiene una razón corriente de 1.33 en el año. Esto nos quiere decir en principio, por cada

	$= \frac{3064020.05}{2309791.25}$ $= 1.32653548$	dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.33 para respaldar esa obligación
Prueba ácida.	$= \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Circulante}}$ $= \frac{(3064020.05 - 1110531.59)}{2309791.25}$ $= 0.84574243$	Una prueba ácida de 0,84 a 1. Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con 0,84 centavos en el activo corriente.

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis:**

Al analizar la razón de liquidez observamos que la ferretería dentro de su capital neto de trabajo puede cancelar deudas a corto plazo sin acudir a financiamiento que al obtener un ratio con un valor mayor a cero y con una cuantía suficiente de dinero la empresa tiene seguridad. En comparación con el estándar de la Supereminencia de Compañías el cual establece un mínimo de 0,6687 y promedio 2,8965. Denota una capacidad de respuesta a sus obligaciones corriente respectivamente mayor a la necesidad justa del 100%, es decir que el activo corriente cubrirá la eventualidad inmediata de cumplir las obligaciones del pasivo corriente. Por otro lado, si la empresa tuviese un ratio de prueba ácida mayor 42.2483 establecido por la Superintendencia de Compañías se entendería que la empresa puede ser solvente con sus obligaciones. Sin embargo si la razón corriente de la prueba ácida es menor a cero, una empresa puede tener problemas en atender sus pagos, caso que no sucede en esta empresa.

Por lo que en el análisis de gestión del efectivo la empresa tiende a utilizar mayores sumas de efectivo para las adquisiciones de productos

Tabla 27  
*Razones de Actividad*

<b>Razones de actividad</b>	<b>Formula</b>	<b>Análisis</b>
Rotación de inventarios.	$= \text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$ $= 5687689.21/1110531.59$ $= 5.121591552$ $= 5 \text{ veces}$	Significa que el inventario de mercancías rota 5 veces en el año, vale decir que el inventario se convierte 5 veces por año, en efectivo o cuentas por cobrar
Días de inventario a mano  Fórmula en días	$= 365 \text{ días} / \text{Rotación de inventarios de mercadería}$ $= 360 / 5,121591552$ $= 71 \text{ días}$	Los inventarios de las mercancías se convierten en efectivo a la cuenta por cobrar en 71 días en promedio. También se puede afirmar que esta compañía, en promedio dispone de inventarios suficientes para vender durante 53 días.
Rotación de activos	$= \text{ventas} / \text{activos}$ $= 7392835,41/3503,154.63$ $= 2,11 \text{ veces}$	El control de inventarios y en sí de los activos sobre las ventas rota en 2,11 veces.

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

En el análisis de las razones de actividad vemos que la ferretería dentro de los inventarios rotan cada 7 veces en 53 días debido a la gran cantidad de productos que posee haciendo que la rotación en activos sea de 2,11 veces lo que se recomienda es no tener un inventario antiguo debido a que causa menos inversión en los nuevos inventarios

realizados por lo cual conduciría a pérdida de clientes y no estar en constante cambio de productos mantener un control adecuado que ayude a un mejor control.

### Razón de Rentabilidad.

Tabla 28  
*Razones de Rentabilidad*

<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>Formula</b>	<b>Análisis</b>
Margen bruto de utilidad.	$= \text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido} / \text{Ventas}$ $= 2037940.63 / 7392835.41$ $= 27.57\%$	Significa que las ventas de la empresa generan un 27.57 % de utilidad bruta en el año. En otras palabras cada dólar vendido en el año se genera 0.2757 centavos de utilidad.
Margen de utilidades operacionales	$= \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$ $= 341372,71 / 7392835.41$ $= 4,62\%$	Significa que la utilidad operacional correspondió a un 4,62% de las ventas del año.
Margen neto de utilidad	$= \text{Utilidad neta} / \text{Ventas.}$ $= 232881.25 / 7392835.41$ $= 3.15\%$	Se entiende que la utilidad neta obtuvo como incremento en las ventas de 3,15% en al año. Lo que indica que por cada dólar que se vendió se obtuvo una utilidad o ganancia de 0.03 centavos.

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## Análisis.

En base al análisis realizado de la razón financiera margen bruto de utilidad, podemos determinar que la utilidad que percibe la empresa es la adecuada y está bien en el mercado ya que MEGA CISNE, obtuvo un ratio de margen bruto del 27.57%. Obteniendo un margen de utilidad del 3.15% que de lo inventado en la adquisición y mantenimiento de inventarios ha generado una utilidad de 0.03 centavos que al sumar todas las actividades realizadas la empresa tendrá un buen rendimiento financiero.

Tabla 29

### Razones de endeudamiento

Razones endeudamiento	Descripción	Formula
Nivel de endeudamiento.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{2961225.92}{3503154.68}$ $= 0.845302646$	<p>Por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos 0,84 centavos han sido financiados por los acreedores. Es decir que los acreedores son dueños del 84.53%, de la empresa mientras que el 15.47% le corresponde a los socios</p>
Razón pasivo a capital	$= \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$ $= \frac{652.434,67}{300.000,00}$ $= 2,17$	<p>El fondo que se generó por la acreditación de los socios y los que aportan los acreedores ha generado un total de 2,17 mediante las deudas contraídas por ellos.</p>
Impacto de la carga financiera	$= \frac{\text{Gasto financieros}}{\text{Ventas}}$	<p>Los gastos financieros representan el 0,27%, es decir que hay que destinar</p>

	= 20326,67/7392835,41 = 0,27%	de las ventas el 0,27% cada año para pagar los gastos financieros
--	----------------------------------	---

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis.**

De acuerdo a los estándares establecidos indican que la relación entre deuda y aportación, es decir entre pasivos con terceros y patrimonios, debería ser de 1 a 1, el endeudamiento que se obtienen es del 50%.

En comparación con el estándar de la Supereminencia de Compañías el cual establece un mínimo de 0, promedio 0,0115 y un máximo de 0,2364. Denota que MEGA CISNE está destinando en exceso para el pago de sus gastos financieros, en vez de poseer estos gastos en exceso, el dinero se podría destinar para adquirir más mercadería o realizar otros gastos que ayuden a incrementar las utilidades de la empresa.

### **Rendimiento sobre activos (ROA)**

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Activos operativos promedio}} \times 100$$

$$AOP = \frac{2870266,76 + 2218744,04}{2} = 5089010,8$$

$$\text{Margen} = \frac{341372,71}{7392835,41} = 4,62\% \quad \text{Rotación} = \frac{7392835,54}{5089010,80} = 2,91 \text{ veces}$$

$$\text{ROA} = 4,62\% \times 2,91$$

$$\text{ROA} = 13,44\%$$

### **Análisis.**



La ferrería MEGA CISNE genera 13,44% de rendimiento sobre sus activos operativos promedio es decir, obtiene 13,44 centavos de utilidad de operación por cada peso que tiene invertido en activos de operación promedio, y lo logra gracias a que obtiene 4,62 centavos de utilidad de operación por cada dólar que vende, con una productividad de 2,91 centavos de venta por cada dólar invertido en activos operativos.

### **Rendimiento sobre el capital (ROE)**

$$\text{Rendimiento sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Capital Contable promedio}} \times 100$$

$$\text{Margen} = \frac{232881,25}{7392835,41} = 3,15\% \quad \text{Rotación} = \frac{7392835,54}{18915989,10} = 0,39 \text{ veces}$$

$$\text{Palanca financiera} = \frac{18915989,10}{421310,53} = 44,89 \text{ veces}$$

$$\text{ROE} = 3,15 * 0,39 * 44,49$$

$$\text{ROE} = 55,28\%$$

### **Análisis.**

Al evaluar cada uno de los componentes del Rendimiento sobre el capital (ROE) para la ferretería MEGA CISNE, se observa que:

El margen se determina a partir de la utilidad neta y mide el porcentaje de las ventas que se convierten en utilidades disponibles para el dueño. Así, para la ferretería evaluada, de cada dólar de ventas 3 centavos se convierten en utilidad para el dueño

Para determinar la rotación se tomó el activo total promedio porque se está evaluando la efectividad para generar ventas con toda la inversión que tiene la ferretería, tanto la inversión operativa como la no operativa. Es decir que por cada dólar promedio de activo total genera 39 centavos de ventas

La palanca financiera mide la utilización de financiamiento externo para la adquisición de los activos al ser evaluada se observa que el dueño a financiado cuarenta y cuatro dólares y los inversionistas externos han aportado 89 centavos lo que se puede decir que si la ferretería no tendría financiamiento externo su roe sería igual al roa ya que no tendría palanca financiera. Lo que significa que puede generar más ventas a la vez la utilidad neta puede incrementar.

## CONSOLIDACION DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El análisis situacional de la empresa se basa en los factores internos y externos de la ferretería. Dentro de una análisis FODA que se detalla a continuación.

El cual fue desarrollado en una matriz diferenciando los factores internos que son propios de la ferretería como las fortalezas y debilidades. Y los factores externos que tienen que ver con el macro-ambiente que afecta directa e indirectamente como son las oportunidades y amenazas.

Tabla 30  
*Matriz FODA*

ANALISIS AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Vías de acceso de mayor frecuencia de la ciudad	1 Falta de planificación en el área administrativa que con lleva a una administración empírica
2 La Liquidez de la ferretería es favorable ya que cuenta con dinero para hacer frente a su obligaciones a corto plazo	2 Rotacion de inventarios en nivel medio que provoca retraso en el cumplimiento de inventarios
3 La ferreteria cuenta con una variedad de productos	3 Nivel de endeudamiento alto
4 Infraestructura adecuada que ayuda a establecer una imagen solida de la ferretería	4 Falta de gestión en las cuentas por cobrar
5 La rentabilidad de la ferretería ante sus inversiones son buenas ya que obtinen utilidades de ellas	5 Ciclo operativo de la ferreteria alto
6 La ferretería cuenta con el servicio de entrega de productos a domicilio	6 Cuenta con una paguina Web desactualizada
7 El servicio de atención al cliente es capacitado y eficiente en sus funciones	7 Falta de publicidad en medios de comunicación
ANALISIS AMBIENTE EXTERNO (MACROAMBIENTE)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Acaparar nuevos clientes	1 Competencia en el sector ferretero
2 Convenios con constructoras y maestros constructores	2 Incremento en los aranceles del importación
3 Ubicación de la ferretería	3 Inestabilidad política, social y económica del país
4 Variedad de proveedores	4 Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes
5 Utilización de TIC'S	5 Congestion vehicular en la zona
6 Ventaja de productos respecto a los competidores	6 Inestabilidad tributaria que afecta a los consumidores finales
7 El incremento del comercio en la zona	7 Reducción construcciones, remodelaciones de casas y edificios en la ciudad

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### 1.13.3.1 Matriz estratégico

Al realizar la matriz FODA de la ferretería se realiza la matriz de evaluación de factores internos para determinar los factores más importantes de la empresa.

El FODA Ponderado es un método de ayuda para encontrar cuales son los factores más críticos de la empresa interna o externamente tomando como referencia los resultados obtenidos de la calificación.

El estudio del FODA PONDERADO en nuestro proyecto nos permitió reconocer los factores críticos que posee la empresa para determinar en qué aspectos se deben poner mayor atención para mejorar el ambiente interno y externo.

Tabla 31  
*Análisis interno*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>F1</b>	Vías de acceso de mayor frecuencia de la ciudad	0,09	4	0,36
<b>F2</b>	La Liquidez de la ferretería es favorable ya que cuenta con dinero para hacer frente a su obligaciones a corto plazo	0,10	4	0,4
<b>F3</b>	La ferreteria cuenta con una variedad de productos	0,07	3	0,21
<b>F4</b>	Infraestructura adecuada que ayuda a establecer una imagen solida de la ferretería	0,07	3	0,21
<b>F5</b>	La rentabilidad de la ferreteria ante sus inversiones son buenas ya que obtinen utilidades de ellas	0,09	3	0,27
<b>F6</b>	La ferreteria cuenta con el servicio de entrega de productos a domicilio	0,05	3	0,15
<b>F7</b>	El servicio de atención al cliente es capacitado y eficiente en sus funciones	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>D1</b>	Falta de planificación en el área administrativa que con lleva a una administración empírica	0,06	4	0,24
<b>D2</b>	Rotacion de inventarios en nivel medio que provoca retraso en el cumplimiento de inventarios	0,08	2	0,16
<b>D3</b>	Nivel de endeudamiento alto	0,06	4	0,24
<b>D4</b>	Falta de gestión en las cuentas por cobrar	0,08	3	0,24
<b>D5</b>	Ciclo operativo de la ferreteria alto	0,06	2	0,12
<b>D6</b>	Cuenta con una paguina Web desactualizada	0,08	3	0,24
<b>D7</b>	Falta de publicidad en medios de comunicación	0,06	2	0,12
<b>FD</b>		<b>1</b>		<b>3,11</b>

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis:**

Tomando como referencia los parámetros de medición que se presentan en el FODA ponderado, el resultado es un promedio positivo en comparación a 5 dentro de los factores internos de 3,11 lo que nos permite determinar que la ferretería mega cisne su centro

ferretero tiene fuerte ventaja en el entorno interno, con un número significativo de fortalezas.

Se debe destacar las características más importantes como son, la ubicación céntrica que posee la ferretería debido a que se encuentra en el cerca del centro de acopio Santa Rosa atrayendo al comercio, la liquidez que posee la empresa para hacerse frente a sus obligaciones a corto plazo, las mismas que permitirán contrarrestar las debilidades como es la administración empírica y la falta de planificación que existe en el la ferretería, además de la rotación del inventario en términos medios.

Al realizar el análisis fue factible realizar el perfil estratégico interno para conocer en grafica como se encuentra la ferretería dentro de sus factores internos

### Perfil Estratégico Interno.

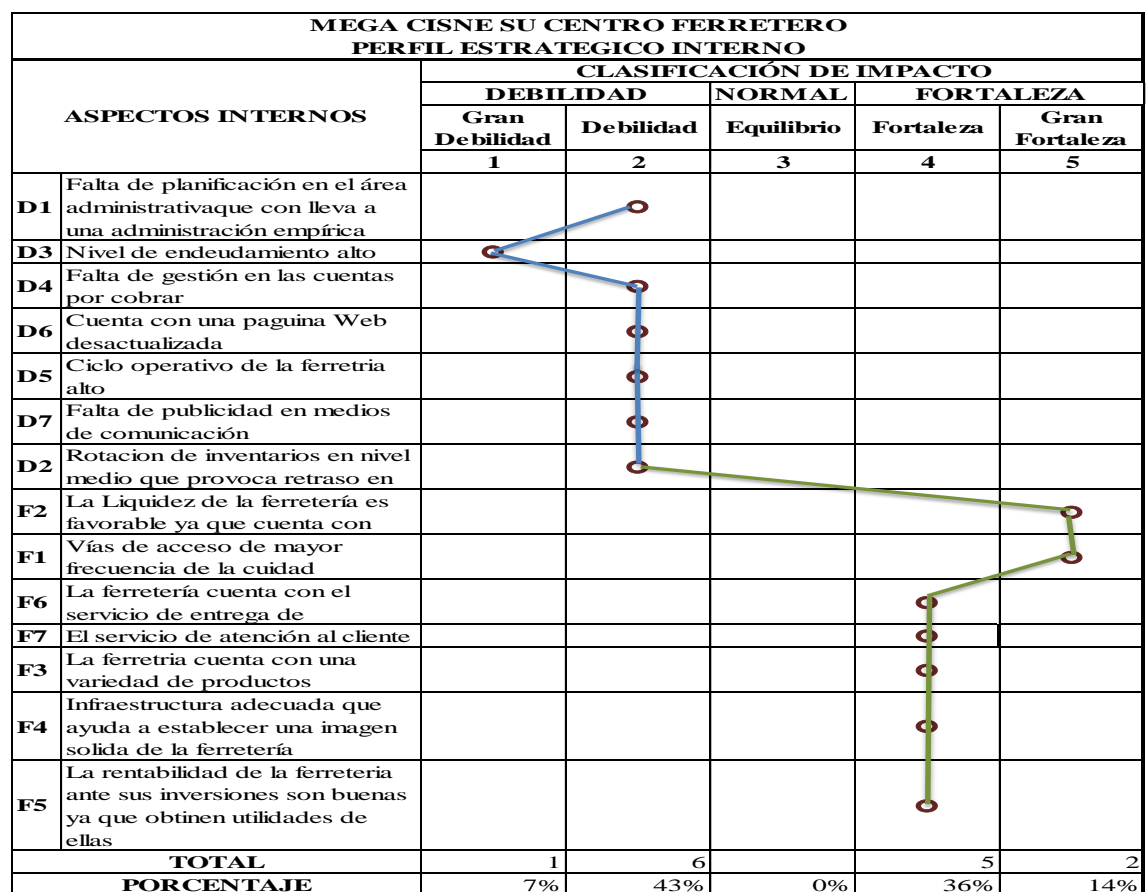


Ilustración 29: Perfil Estratégico Interno

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## Análisis

En la realización del perfil estratégico interno se obtuvo los siguientes resultados con un 7% en gran debilidad, siendo el nivel de endeudamiento, y un 43% en debilidades que se pueden mejorar con una buena gestión financiera gerencial. El 36 % corresponde a las fortalezas de las cuales no deben descuidar y mantenerlas y el 14% corresponde a la gran fortaleza las vías de mayor frecuencia que existe por lo cual es provechoso y la liquidez de la empresa que tiene al cubrir deudas a corto plazo.

Tabla 32:  
*Análisis externo*

OPORTUNIDADES	FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Acaparar nuevos clientes	0,10	3	0,3
2	Convenios con constructoras y maestros constructores	0,07	3	0,21
3	Ubicación de la ferretería	0,12	4	0,48
4	Variedad de proveedores	0,06	2	0,12
5	Utilización de TIC'S para la adecuación de inventarios	0,05	2	0,1
6	Facilidades de financiamiento	0,07	3	0,21
7	El incremento del comercio en la zona	0,09	3	0,27
AMENAZAS	FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Competencia en el sector ferretero	0,07	3	0,21
2	Incremento en los aranceles del importación	0,07	4	0,28
3	Inestabilidad política, social y económica del país	0,08	2	0,16
4	Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes	0,10	2	0,2
5	Congestion vehicular en la zona	0,04	2	0,08
6	Inestabilidad tributaria que afecta a los consumidores finales	0,03	1	0,03
7	Reducción construcciones, remodelaciones de casas y edificios en la zona	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,8</b>

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## Análisis

Como podemos observar que la ferretería en la evaluación de factores externos tiene como un promedio medio en comparación a 5 del resultado ponderado de **2.80**, estableciendo así la posibilidad que tiene la ferretería de destacarse en el mercado aprovechando sus mayores oportunidades para contrarrestar o evitar futuras amenazas. Entre las oportunidades que más destacan es la Franquicia de DISENSA Conviniéndole en una de las pocas ferreterías que distribuyen cemento Rocafuerte más bien la segunda en la ciudad que posee esta distribución.

A la vez para tener más claro a lo que respectan los factores externos se realizó el perfil estratégico externo tomando en cuenta los factores que debemos aprovechar y de los cuales tomar precauciones necesarias.

### Perfil Estratégico Externo

MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO						
ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
		1	2	3	4	5
A2	Incremento en los aranceles del importación	●	●			
A1	Competencia en el sector ferretero		●			
A4	Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes		●			
A3	Inestabilidad política, social y económica del país	●	●			
A7	Reducción construcciones, remodelaciones de casas y edificios en la ciudad		●			
A5	Congestion vehicular en la zona		●			
A6	Inestabilidad tributaria que afecta a los consumidores finales	●	●			
O3	Ubicación de la ferretería					●
O1	Acaparar nuevos clientes				●	
O7	El incremento del comercio en la zona				●	
O2	Convenios con constructoras y maestros constructores				●	
O6	Ventaja de productos respecto a los competidores				●	
O4	Variedad de proveedores				●	
O5	Utilización de TIC'S				●	
<b>TOTAL</b>		3	4		6	1
<b>PORCENTAJE</b>		21%	29%	0%	43%	7%

Ilustración 30 Perfil Estratégico Externo

**Fuente:** Información tomada de Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

## **Análisis.**

En la gráfica representada en el perfil estratégico externo se muestra como los factores externos se encuentran en relación a la ferretería, con un 21% en gran amenaza debido a que no pueden ser prevenidos ni controlados en el momento, el 29% en amenazas que afecta directamente a las ferretería que se puede minimizar buenas decisiones, el 43% en oportunidades que deben ser aprovechadas poniendo en práctica buenas estrategias de mercado y el 7% en gran oportunidad que ayudan a la ferretería en el crecimiento.

### **1.13.3.2 Modelo de gestión financiera propuesto para la ferretería**

El modelo de gestión financiera propuesta para la ferretería tiene como base el análisis de la gestión mediante la Matriz FODA a través del perfil interno y externo además del análisis de competitividad y la importancia del desempeño en los sectores más importantes de la ferretería. Con ello nos lleva al análisis de la gestión del efectivo, las cuentas por pagar e inventarios. (Chavenato & Sapiro, 2010)

Mediante el análisis realizado en la propuesta del modelo de gestión financiera vamos a proponer una nueva visión y misión, objetivos, estrategias y políticas de calidad, que se visualizaran mediante la utilización de una herramienta potencial en la toma de decisiones como es el cuadro de mando integral.

En la propuesta del cuadro de mando integral contará con estrategias para los sectores más importante de la entidad y de ellas se desarrollaran las actividades que se van a ejecutar mediante un presupuesto y un tiempo establecido para cumplimiento y control de los mismos.

Para ello vamos a desarrollar las propuestas a continuación.

#### **Misión:**

Mediante el estudio realizado es necesario la reformulación de la misión empresarial para continuar con la formulación del plan estratégico en formulación de estrategias y metas que tiene que cumplir a corto y largo plazo con las cuales la ferretería va a trabajar y mejor su rentabilidad y crecimiento económico. Ya que es la razón de ser de la ferretería definiendo el ¿Por qué existe?



Tabla 33

*Direccionamiento estratégico Misión*

<b>MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO</b>	
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>
Razón de ser o giro del negocio	Ofrecer productos para la construcción, remodelación, mantenimiento entre otros.
Principios organizacionales	Calidad del producto
Productos / Servicios	Materiales relacionados a la construcción diseños elegantes y modernos
Cliente - usuarios	Personas de la ciudad, constructoras maestros constructores y personas relacionadas a la construcción
Valores o Filosofía	Respeto , Honestidad,Puntualidad.
Ventaja competitiva	La experiencia en el mercado

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

De acuerdo al modelo aplicado la misión propuesta para la ferretería Mega Cisne su Centro Ferretero comprendería de esta manera:

**Misión Propuesta**

“Ofrecer productos para la construcción, remodelación, mantenimiento de la más alta calidad, con diseños elegantes y modernos; para satisfacer las exigencias de nuestros clientes dentro y fuera de la ciudad, aportando al desarrollo de la sociedad”

**Visión:**

La visión es una imagen del futuro, indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. Responde a la pregunta ¿Qué queremos crear?

Tabla 34

*Direccionamiento Estratégico Visión*

<b>MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO</b>	
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	
<b>VISIÓN</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Ser líderes en la la Comercialización productos para la construcción
Horizonte de tiempo	2020
Ámbito de acción	A nivel provincial
Principios organizacionales	Trabajo en equipo, Solidaridad, Transparencia
Valores y filosofía	Respeto , Honestidad,Puntualidad.
Ventaja competitiva	Productos con precios accesibles para los clientes

**Fuente:** Datos tomados de la ferretería Mega Cisne

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

De acuerdo al modelo aplicado la misión propuesta para la ferretería MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO comprendería de esta manera:

**Visión Propuesta:**

“Ser la empresa líder en el 2020 en la comercialización de productos para la construcción con materiales de calidad diseños innovadores, actuando con profesionalismo. Llegando a ser competitivos a nivel provincial, abriendo nuevos mercados con precios accesibles y obtener nuevos clientes”

**Objetivos propuestos**

Los objetivos son la redacción de la finalidad de la entidad y hacia dónde vamos a llegar mediante una buen direccionamiento de la misión y visión de la entidad. Para ello responden a las interrogantes ¿Qué se va hacer? y ¿Para qué se va hacer?

Tabla 35

*Matriz de Componente Objetivos*

<b>Modelo de matriz componentes</b>		
<b>Objetivos</b>	¿Qué se va hacer?	¿Para qué se va hacer?
	Ofrecer productos de buena calidad y diseños innovadores para el sector de la construcción que ayude a la ciudadanía en general.	Para la cubrir las necesidades del cliente y sus exigencias garantizando el uso racional de los recursos

**Fuente:** Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Objetivo general**

- ✚ Ofrecer productos de buena calidad y diseños innovadores para el sector de la construcción que ayude a la ciudadanía en general.

**Objetivos específicos**

- Respetar a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general.
- Trabajar por la satisfacción de nuestros clientes externos e internos.
- Promover la innovación, la iniciativa, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo continuo.
- Garantizar el uso racional de los recursos y la generación de utilidades.

**Estrategias propuestas**

- Aprovechar la experiencia y publicidad de boca a boca mediante buena atención a los clientes
- Ser más eficiente en la rotación de inventarios mediante la reducción de la edad promedio para reducir los gastos financieros e incrementar las utilidades.
- Aplicar las condiciones de crédito, y reducir en el Periodo promedio de cobro.
- Demorar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible sin afectar el nivel de crédito de la entidad.

- Vender los productos de mejor calidad a precios convenientes con entrega a domicilio en la fecha y el día señalada.
- Realizar descuentos en temporadas y promocionar los nuevos productos en la página web de la ferretería.
- Ofrecer productos con menores precios en comparación a los competidores mediante proformas con precios.
- Escuchar las dudas del cliente para ofrecerlos productos que ayuden a solucionar el problema
- Coordinar con los proveedores los inventarios, el stock necesario y formular presupuestos para productos de importación.
- Evaluar el control de inventarios realizado mediante el sistema ABC.
- Pagar el salario gusto a nuestros trabajadores con las horas extras adecuadas y estar afiliados al seguro.
- Realizar charlas y salida en equipo para conocerse y ser más cercanos entre toda la entidad.

### Valores Institucionales propuestos

Los valores define el conjunto de reglas, principios, creencias, que regulan la gestión de una entidad. Por lo general de debe plasmar de 6 - 7 valores como máximo para no perder credibilidad.

Tabla 36

*Matriz de componentes-Valores*

Modelo de la Matriz de componentes		
Valores	¿Cómo somos? Indica cómo debemos actuar	Igualdad Solidaridad Lealtad Puntualidad
	¿En que creemos? Reflejan las creencias	Creatividad Transparencia Seguridad y solvencia

**Fuente:** Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

- **Igualdad:** Ejercicio de un comercio justo, dando un trato amable y respetuoso a nuestros clientes.
- **Solidaridad:** Actuación comercial sensible con la naturaleza y nuestras comunidades, haciendo un uso racional y consiente de los recursos naturales.
- **Lealtad:** Desempeño leal y no discriminatorio ni abusivo del comercio frente a nuestros competidores comerciales, sean estos de la misma franquicia o no.
- **Puntualidad:** Cumplimos con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- **Creatividad:** Buscamos en forma permanente, nuevas formas de ofrecer productos y accesorios para la construcción, de modo que ello sea beneficioso para los clientes.
- **Transparencia:** Tratamiento transparente al consumidor en cuanto a precio, calidad y demás condiciones de negociación.
- **Seguridad y solvencia:** Abstención de empleo de niños en nuestro negocio pues ellos tienen derecho de estudiar y gozar plenamente de su infancia sin responsabilidades de índole laboral.

### **Políticas de calidad**

El compromiso de satisfacer con excelencia y trato justo de acuerdo a los principios éticos, hace que nos comprometamos con nuestros clientes en ofrecer productos de buena calidad garantizando su funcionalidad.

### **Desarrollo de estrategias de gestión financiera**

#### **Gestión del efectivo**

#### **Estrategias para el ciclo de conversión del efectivo**

Mega cisne obtuvo un ciclo de conversión del efectivo positivo, por lo tanto debe aplicar estrategias que minimicen el CCE sin perder ventas o perjudicar su evaluación de créditos

Acelerar la Rotación del inventario lo más posible, evitando el agotamiento de las mercancías, el cual puede ocasionar una pérdida de ventas.

Minimizar las cuentas por cobrar de la empresa de manera continua, sin que las ventas sean dejadas de lado, aplicando nuevas técnicas de cobro que ayuden al aumento de pagos. Poner énfasis en los descuentos por pagos puntuales, si se justifican económicamente, se usan para lograr este objetivo.

Liquidar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perjudicar la evaluación de crédito de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento por pronto pago.

### **Estrategia 1.-**

#### **Administración eficiente del inventario y la producción**

La aplicación de esta estrategia en mega cisne se deberá realizar de la siguiente manera para que sea más eficiente la rotación de inventario, mediante la reducción de la edad promedio del inventario del nivel actual de 70 días a 66 días acortara su CCE en 4 días esto es, de 32 a 28 días ( $CCE = 32 \text{ días} - 4 \text{ días}$ ).

El efecto de este cambio sobre la empresa gasta actualmente \$ 89.439,17 anuales en inversiones para el ciclo operativo. El gasto diario es de \$ 248.44 (es decir \$ 89439.17/360 días). Puesto que el ciclo de conversión de acorto 4 días es posible reembolsar \$ 993.76 (es decir  $248.44 * 4 \text{ días}$ ) de financiamiento. Mega Cisne paga 5% de su financiamiento la empresa, reducirá sus costos de financiamiento e incrementara sus utilidades en \$ 49.69 ( $0,05 * \$ 993.76$ ) como resultado de una administración más eficiente.

### **Estrategia 2.-**

#### **Aceleración de la cobranza de las cuentas.-**

Otra forma de acortar el CCE consiste en acelerar la cobranza de las cuentas. Al igual que el inventario, las Cuentas por Cobrar inmovilizan el dinero que, de otro modo, podría utilizarse para reducir el financiamiento o invertir en activos susceptibles de ganar utilidades.

La estrategia empleada por Megas cisne para las condiciones de crédito, lo vamos a reducir en el PPC del nivel actual de 76 días a 66 días, acortar su CCE en 10 días, es decir de 32 a 22 días( $CCE = 32 - 10 \text{ días} = 22 \text{ días}$ ).

Los gastos anuales tomados son \$ 89.439,17 anuales en inversiones para el ciclo operativo. El gasto diario es de \$ 248.44 (es decir  $\$ 89.439.17 / 360 \text{ días}$ ) para apoyar el CO. Debido a que la administración de la cuentas por cobrar se mejoró en 10 días la empresa requerirá \$ 2,484.40 (es decir  $\$ 248.44 * 10$ ) menos el financiamiento negociado requerido. Con una tasa de interés del 5% la empresa requerirá los costos de financiamiento, lo que incrementaría las utilidades en \$ 124.22 ( $0.05 * \$ 2,484.40$ ).

### **Estrategia 3.-**

#### **Demora de las cuentas por pagar**

Esta estrategia implica la demora de las cuentas por pagar, es decir una empresa paga sus cuentas tan tarde como sea posible, sin perjudicar su evaluación de crédito. Aunque este procedimiento es atractivo desde el punto de vista financiero, implica un problema ético importante: un proveedor no favorecerá a un cliente que pospone el pago en forma deliberada. Es decir la posibilidad de alargue a 118 días su PPP actual de 114 días, su CCE se aumentará en 4 días, esto es de 32 días a 36 días ( $CCE = 32 \text{ días} + 4 \text{ días} = 36 \text{ días}$ ).

Si los gastos del CO ascienden a \$ 89.439,17 la demora de las cuentas por pagar en 4 días adicionales reducirá la necesidad de financiamiento de la empresa en \$ 993.79 ( $\$ 89.439,17 / 360 * 4$ ) con una tasa de interés del 5% la empresa reduce costos de financiamiento que aumenta su utilidad en \$ 49.69 ( $0.05 * \$ 993.79$ )

#### **Combinación de la estrategias de la administración del efectivo**

Por lo general las empresas no emplean solo una estrategia de administración del efectivo, sino que utilizan todas para depender menos del financiamiento. Desde luego al aplicar estas políticas las empresas deben tener cuidado de evitar el agotamiento del inventario, evadir la pérdida de ventas por el uso de técnicas de cobro que ejerzan una presión excesiva y no perjudicar la evaluación de crédito de la empresa, debido al retraso desmedido de las cuentas por cobrar.

Tabla 37  
*Ciclo de Conversión*

CICLO DE CONVERSIÓN INICIAL		32 días
Reducción debida a:		
1.- Disminución de la edad de inventario de 70 a 66 días	4 días	
2.- Disminución del periodo de cobro de 76 días a 66	10 días	
3.- Incremento del periodo de cobro de 114 a 118 días	<u>4 días</u>	
Menos la reducción del CCE		10 días
<b>Nuevo CCE</b>		<b>22 días</b>

**Fuente:** Datos tomados de la investigación de campo

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Análisis**

Dentro del análisis que empleamos para la correcta combinación de estrategias de administración del efectivo de la ferretería lo tomamos de la siguiente manera en forma simultáneamente la edad promedio del inventario en 4 días, acelera la cobranza de las cuentas en 10 días e incrementa el PPP en 4 días su CC se acortará a 14 días. La reducción de los 10 días del CCE de la ferretería significa que puede disminuir su dependencia en el financiamiento. Si los gastos anuales de operación fueron de \$89439.17 entonces el financiamiento que requiere el pago de interés reduce en \$2.484,42 ( $89439.17/360*10$  días). Si la empresa paga el 5% de interés sobre su financiamiento, entonces ahorra \$ 124,22 ( $0.05* 2484,42$ ) gracias a la administración del CCE.

Para ello se propone realizar las condiciones de crédito basadas en las 5 C del crédito propuesto a continuación.

### **Gestión de cuentas por cobrar**



Tabla 38

*Condiciones del Crédito*

<b>MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO</b>		
<b>CONDICIONES DE CRÉDITO</b>		
<b>5 C DEL CRÉDITO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>CARÁCTER</b>	1.- Solicitar la copia del RUC	Mediate lo solicitado la ferretería puede tener un registro de la historia crediticia de cliente, su cumplimiento de las obligaciones pasadas que tiene para responder al crédito
	2.- Solicitar copia de cédula y papeleta de votación del prodiestario del negocio o constructora	
	3.- Solicitar referencias de otras empresas con las que labora	
	4.- Abrir un código del cliente	
	5.- Estimar plazo de cobro de la factura	
<b>CAPACIDAD</b>	1.- Realizar la orden de pedido	Con lo que realiza la ferretería puede tener mas posibilidad de pago del solicitante de las obligaciones requeridas
	2.- Cotizar precios	
	3.- Estimar precio total de factura	
	4.- Estar de acuerdo con el pedido y plazos de pago	
<b>CAPITAL</b>	1.- Abrir nuevos pedidos	De acuerdo a lo hablado y conversado con el cliente podemos llegar a un acuerdo sobre el pedido para el negocio, así como sus compromisos, es decir, su capacidad de pago con la empresa y otros proveedores
	2.- Hablar sobre la capacidad que tiene para solicitar nuevo crédito	
	3.- Relajar el pedido o no de acuerdo al cupo de crédito que tiene el cliente	
<b>COLATERAL</b>	1.- Para tener una mejor gestión de cobro será necesario contar con una garantía como letras de cambio, pagares, entre otra forma legal que garantice el pago de forma legal	Es necesario que la ferretería cuente con una garantía de cobro el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante
<b>CONDICIONES</b>	1.- El cliente acepte las condiciones del crédito	De acuerdo a los cambios en la economía local los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones. La ferretería tomaría acciones que ambas partes estén de acuerdo para el pago y cobro de las deudas pendiente
	2.- Firme el Acuerdo	

**Fuente:** Datos tomados de la investigación de campo

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

**Gestión de inventarios**

Dentro de la ferretería es necesario contar con un inventario de estrategia en donde se reservara productos que se no sean de caducidad. Para mantener un inventario saludable y no exista mucha variación en los precios.

Para ello se propone el Sistema japonés de las 5 S para el manejo de inventarios.

Tabla 39  
*Sistema 5S del Inventario*

<b>Palabra en japonés</b>	<b>Traducción al español</b>	<b>Interpretación</b>
SEIRI	Ordenar	Se ordenan los artículos y se clasifican de acuerdo a su necesidad y utilización en general es decir lo eléctrico, pinturas, cemento, varillas, polvos, mallas, referente a gasfitería, mostradores serán los tornillos y cosas de menor uso.
SEITON	Sistematizar	Se procede a colocar cada artículo que se necesita en el sitio asignado y asegurándose que está en funcionamiento. Esto incluye el uso de etiquetas, títulos, y sistemas de almacenamiento en archivo para facilitar el almacenamiento y control de los mismos.
SEISO	Barrido	La limpieza siempre es necesaria el sitio de trabajo por lo cual siempre debe estar adecuado los productos bien presentados realizándolo semanalmente o diariamente.

SEIKETSU	Desinfección	Al cumplir los estándares antes mencionados en las 3 S el polvo no será problema construyendo un gobierno de calidad compitiéndose con todo el personal a cuidar mejor el ambiente de trabajo.
SHITSUKE	Empoderamiento	La participación de todos los miembros del equipo de trabajo espontáneamente y por propia voluntad, como su estilo de vida y se haya vuelto parte de la cultura de la empresa.

**Fuente:** Datos tomados de la investigación de campo

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

### **Propuesta del Modelo de Gestión Integral**

Luego de haber caracterizado de manera técnica la entidad a nivel interno y externo tenemos los suficientes elementos de juicio para proponer el modelo de gestión integral para la ferretería establecida de la siguiente manera.

- Se empleó las cuatro perspectivas al construir el cuadro de mando integral desde el despliegue de objetivos previamente realizados.
- Se establece indicadores que ayuden al cumplimiento de metas que están expresados en porcentajes para la evaluación de la eficiencia y eficacia de las mismas
- La frecuencia de medición será de acuerdo a las estrategias planteadas y el tiempo de estimado en cumplirlas.

## Matriz del Balanced Scorecard

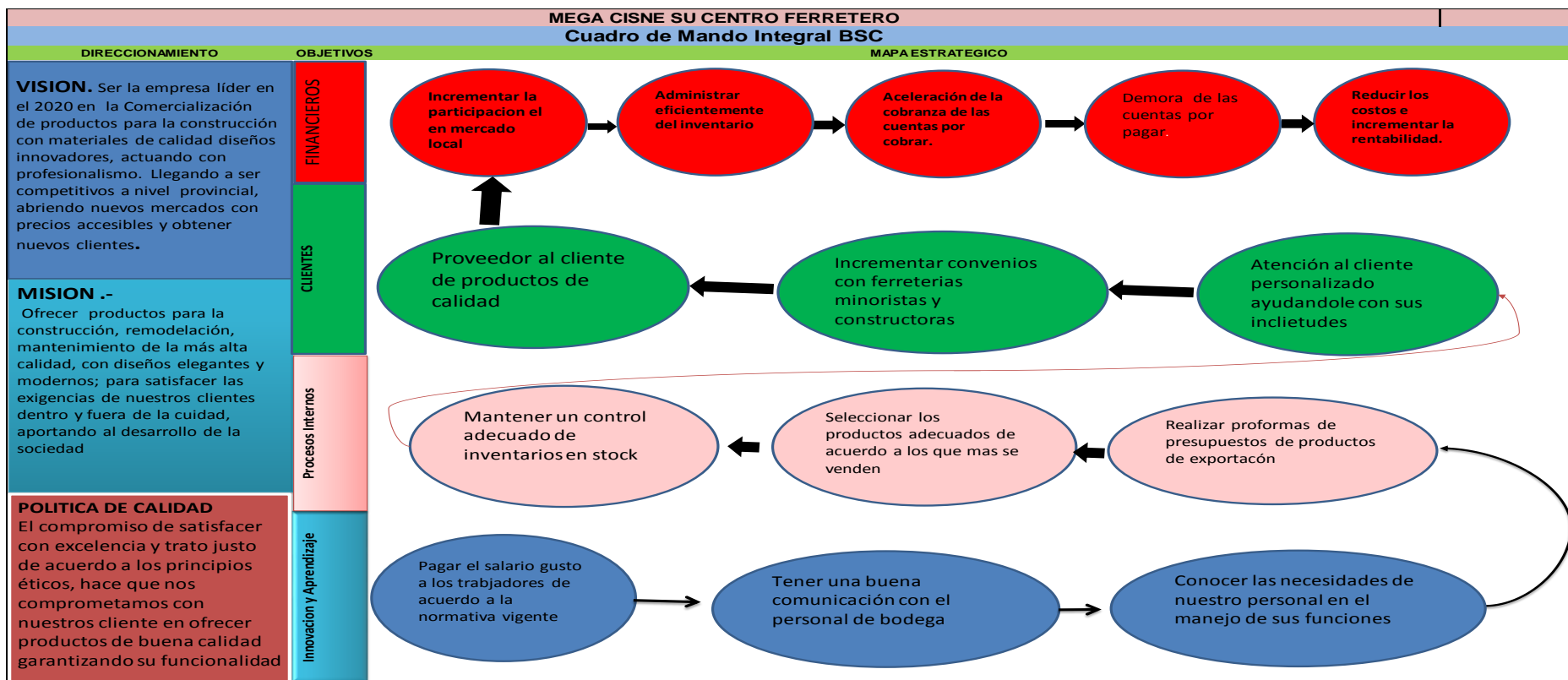


Ilustración 31 Balance Score Card

**Fuente:** Robert Kaplan y David Norton

**Elaborado por:** Nelly Gunsha

Tabla 40  
Cuadro de Mando Integral

MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO						
RELACION OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS						
Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Índice	Frecuencia		Meta
				Medición	Análisis	
F i n a n c i e r a	Incrementar la participación en el mercado local	Aprovechar la experiencia y publicidad de boca en boca mediante la buena atención al cliente además de Solicitar al técnico que nos active la pagina web y que sea publica además de ser publicitada y la Publicidad mediante gigantografías en el edificio además google maps	Número de clientes atendidos en el primer semestre del 2017/ Número de clientes programados ha atender en el primer semestre del 2017	Mensual	Semestral	100%
	Administrar eficientemente del inventario	Ser más eficiente en la rotación de inventarios mediante la reducción de la edad promedio para reducir los gastos financieros e incrementar las utilidades.	CCE= dias promedio - reduccion de los dias en inventarios	Día	semestral	4%
	Acelerar de la cobranza de las cuentas por cobrar	Aplicar las condiciones de crédito, y a reducir en el Periodo Promedio de Cobro	CCE= dias promedio - reduccion de los dias en cuentas por cobrar	Día	semestral	10%
	Demorar en las cuentas por pagar.	Demorar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible sin afectar el nivel de crédito de la entidad.	CCE= dias promedio + incremento en los dias en cuentas por pagar	Día	semestral	4%
	Reducir los costos e incrementar la rentabilidad	Vender los productos de mejor calidad y elegantes a precios convenientes con entrega a domicilio en la fecha y el día señalada	Ventas al por mayor/ventas al contado	Mensual	semestral	30%

Continua

C l i e n t e s	Proveedor al cliente de productos de calidad	Realizar descuentos en temporadas y promocionar los nuevos productos en la página web de la ferretería	Promociones realizadas/ Promociones programadas	Semestral	Anual	30%
	Incrementar convenios con ferreterías minoristas y constructoras	Ofrecer productos con menores precios en comparación a los competidores mediante proformas con precios.	Número de pedidos realizados/numero de productos entregados	Semestral	Anual	20%
	Atención al cliente personalizado ayudandole con sus inquietudes	Escuchar las dudas del cliente para ofrecelos productos que ayuden a solucionar el problema	Número de productos obrecidos/numero de productos comprados	dia	Semestral	50%
P I r n o t c e r s n o o s s	Mantener un control adecuado de inventarios en stock	Coordinar con los proveedores los inventarios, el stock necesario y formular presupuestos para productos de importación	Cantidad maxima en inventarios /cantidad minima de inventarios	Trimestral	Anual	50%
	Seleccionar los productos adecuados de acuerdo a los que mas se venden con la mejora en la adquisición de productos	Evaluar el control de inventarios realizado mediante el sistema ABC	Número de productos vendibles /numero de productos en stock	Trimestral	Anual	50%
I A n P r e n o v a y d i c i a j e	Pagar el salario gusto a los trabajadores de acuerdo a la normativa vigente	Pagar el salario gusto a nuestros trabajadores con las horas extras adecuadas y estar afiliados al seguro	Número de trabajadores satisfechos/ trabajo realizado por trabajadores	Semestral	Anual	100%
	Tener una buena comunicación con el personal de bodega	Realizar charlas y salida en equipo para conocerse y ser más cercanos entre toda la entidad.	Número de eventos grupales realizados/ numeros de eventos programados	Semestral	Anual	40%

**Fuente:** Robert Kaplan y David Norton

**Elaborado por:** Nelly Gunsha



**MEGA CISNE SU CENTRO FERRETERO**

**IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Ser más eficiente en la rotación de inventarios mediante la reducción de la edad promedio para reducir los gastos financieros e incrementar las utilidades.

N°	Actividad	Instrucciones	Resp	Indicador	Formula	U	Sentido	Frecuencia de revisión				Primer semestre 2018												Recursos			SEMAFORIZACIÓN			CONDICIONAL	ACCIÓN												
								Día	Mes	TRI	SE	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUL				Humanos	Materiales	Financieros	SOBRE	ACEPTABLE	CUIDADO		
												S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2			S3	S4	S1	S2							S3	S4
1	Reducir la edad promedio del inventario de 70 a 66 días es decir 4 días.	∞ Realizar un plan de ventas mediante el cumplimiento de objetivos. ∞ Realizar un control permanente de inventarios.	Contador	Ciclo de conversión del efectivo	CCE= días promedio - reducción de los días en inventarios	ind	Creciente	X																									1 asistente de contabilidad	Computador	\$ -	80-60%	69-40%	39-0%					
2	Reducir los costos de financiamiento e incrementar las utilidades	⊗ Realizar descuentos en productos de mayor demanda. ⊗ Realizar descuentos en compras superiores a \$1000.00 dolares del 4%.	Contador	Ciclo de conversión del efectivo	CCE= % gasto financiero * el valor de la reducción del inventario		Creciente	X																									1 asistente de contabilidad	Computador	\$ -	80-60%	59-30%	29-0%					
3	Disminuir la mercadería que se encuentra embodegada	☑ Aplicar el sistema de control de inventarios 5S propuesto. ☑ Vender en promociones los productos que se encuentran a punto de caducar	Contador	Rotación del inventario	costo= diferencia de rotación * costo de capital	%	Creciente	X																									1 jefe de bodega	Computador	\$ 200,00	80-60%	59-30%	29-0%					















## CONCLUSIONES

- ❖ La falta de planificación en el área administrativa conlleva a la demora en la administración y control de inventarios, generando un endeudamiento elevado en los pasivos, e incide en la falta de gestión de las cuentas por cobrar afectando a la cartera de crédito y al ciclo operativo.
- ❖ Se determinó que dentro del ciclo de conversión del efectivo el plazo de cobro en cuentas por cobrar es largo por lo tanto se necesita más capital propio para la realización de sus operaciones además de la rotación de inventario es lenta y el periodo de pago a proveedores corto.
- ❖ Se estableció que la ferretería cuenta con liquidez para enfrentarse a las deudas corto plazo, dentro de la razón de actividad observamos que la ferretería rota su inventario de acuerdo al tiempo que la mercadería se termina, en la razón de rentabilidad observamos que la ferretería genera una utilidad que ayuda al crecimiento de la empresa que se encuentra dentro del promedio, en la razón de endeudamiento al contar con buena liquidez puede cubrir las deudas contraídas pero está destinando mayor cantidad a gastos financieros.
- ❖ Al aplicar indicadores específicos de decisión como el Rendimiento sobre los Activos (ROA) la empresa tiene la capacidad de enfocarse a la realización de operaciones que evalúen cada una de las actividades de manera efectiva pero carece de planificación y presupuestos. En el análisis del Rendimiento sobre el capital (ROE) se observó que la ferretería invierte en la adquisición y mejoramiento con un buen porcentaje generando ventas altas pero no tiene la capacidad para controlar los faltantes de inventarios.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Emplear el modelo de gestión integral mediante el control continuo de sus productos para que se comercialicen con precios acordes al mercado y al consumidor final además de aprovechar su ubicación mediante descuentos, promociones y publicidad en productos, aprovechar sus fortalezas para minimizar sus debilidades mediante la ejecución e implementación de estrategias propuestas.
- ❖ Implementar estrategias, dentro de las cuentas por cobrar mediante la utilización de las 5C del crédito (carácter, capacidad, capital, colateral, condiciones) y mejorar el periodo de tiempo de cobro. En inventarios aplicar el sistema de las 5 S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke) y el control de inventarios mediante el sistema ABC para mejorar su rotación. En las cuentas por pagar demorar el pago lo más tarde posible sin afectar el nivel de crédito optimizando el ciclo de conversión del efectivo.
- ❖ Utilizar adecuadamente el recurso económico que la empresa posee mediante las estrategias señaladas recortando el gasto financiero e incrementando la rentabilidad de la empresa con la adquisición de nuevos productos para ser comercializados en la entidad.
- ❖ Es imprescindible presupuestar y planificar para seguir invirtiendo, debido a que la empresa posee buen rendimiento sobre sus activos y rentabilidad generado en ventas netas y de esta manera se pueda controlar los faltantes de inventarios e incrementar utilidades.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Martínez, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE).
- Anneshirleyv. (09 de 07 de 2009). *Formulario del cuestionario*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/anneshirleyv/formulario-del-cuestionario>
- Arellano, H. (2012). *Módulo de planificación estratégica*. Riobamba: ESPOCH.
- Bateman, T. (2009). *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. (8a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Brossard Grenot, A. (22 de 10 de 2014). *Modelo de gestión económica y financiera*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Carrasco, D. S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Doyle, M. (2014). *Empresa familiares retos*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/morgan-doyle-empresa-familiar-retos.html>.
- Erraez Quezada, M. (28 de Noviembre de 2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa BIOAGRO ubicada en la ciudad de Cuenca (Tesis de pregrado, Universidad Universidad Politécnica Salesiana)*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>
- Estupiñan, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (2a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de la Producción*. México: Editorial Thomsom.
- Gutierrez, G. (05 de Abril de 2015). *Control de inventarios*. Obtenido de <http://www.aulafacil.com/cursos/120084/empresa/organizacion/gestion-de-stock/acerca-del-control-de-inventarios-i>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Cubino, R. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Monterrey, T. (Enero de 2011). *Modelos gerenciales para la toma de decisiones*. Obtenido de [http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/seminarios/docu\\_seminarios/td1\\_modelosgerencialespara.pdf](http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/seminarios/docu_seminarios/td1_modelosgerencialespara.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Gestión del conocimiento*. México: Oxford University Press. Obtenido de <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Nunes, P. (2016). *Gestión Financiera*. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Olavide, P. (18 de 12 de 2013). *Modelo de gestión y organización administrativa*. Obtenido de [http://www.upo.es/rectorado/export/sites/rectorado/gerencia/org\\_admva/proyecto\\_organizativo\\_aprobado.pdf](http://www.upo.es/rectorado/export/sites/rectorado/gerencia/org_admva/proyecto_organizativo_aprobado.pdf)
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación Estratégica Financiera*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pérez Porto., J. (2008). *Modelos de gestión*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ponce Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.

- Pradales, I. (04 de 09 de 2008). *Guia basica Manual de conceptos básicos de gestión económico financiera*. Obtenido de [http://www.biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia\\_basica.pdf](http://www.biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia_basica.pdf). 04/09/2008 – 3s\_gestión. 03. 3s\_kudeaketa. 03. 03. 3s\_gestión. Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas.
- Ronda, P. (5 de 11 de 2008). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares\\_](http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_)
- Rondón , A. K. (20 de 08 de 2013). *La toma de decisiones*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-toma-de-decisiones/>
- Sandoval Mosquera, D. (03 de Mayo de 2016). *Diseño de un modelo de gestión de inventarios de bienes de uso y uso corriente para la direccion distrital 06D01 Chambo-Riobamba -Mies, provincia de Chimborazo (Tesis de pregrado, univesidad ESPOCH)*. Obtenido de <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/5823/1/82T00579.pdf>
- Ulloa , J. A. (9 de Septiembre de 2014). *Modelo de gestión financiera para la empresa productora exportadora Ecu-a-gronomo en la provincia de Pichincha (Tesis de pregrado, Universidad ESPE)*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9731/1/T-ESPE-048512.pdf>
- Yépez Tapia, A. (2004). *La investigacion científica en el derecho* . España: Pudeleco.

## ANEXOS



Anexo 1: Logo empresarial