



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA FERRETERA “SU FORTALEZA”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2017-2020.

**AUTOR:**

**RICHARD FABIAN RAMOS CAICEDO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Investigación, ha sido desarrollado por el Sr. Richard Fabián Ramos Caicedo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza la presentación.

Ing. Stalin Efren Arguello Erazo

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Richard Fabián Ramos Caicedo, 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 provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 12 de Marzo de 2018

---

Richard Fabián Ramos Caicedo  
C.C.: 080315035-8

## **DEDICATORIA**

Al culminar esta meta muy significativa en mi vida y el más grande anhelo profesional con el desarrollo del presente trabajo investigativo, que es el fruto de mi esfuerzo y sacrificio, dedico a mis padres, mi familia y mi novia quienes depositaron en mí toda su ayuda y amor para que yo cumpla mis objetivos propuestos, gracias a Jehová Dios, por haberme regalado la vida, su bondad, misericordia y salud a mi familia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco especialmente, a mis asesores del trabajo, quienes desinteresadamente, guiaron mi trabajo de titulación, el mismo que sirvió para cumplir en forma ordenada las actividades planificadas, de esta manera ofrecer a los lectores que valoren las capacidades y esfuerzos personales de cada individuo y transmitir a los demás.

De manera especial agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien me abrió las puertas para que mis sueños se hagan realidad.

Al personal docente que compartieron sus conocimientos y experiencias con el afán de que sea un excelente profesional y a todos los compañeros y amigos a quienes les conocí en vida politécnica, gracias por el apoyo incondicional en los momentos difíciles y de estudio compartido.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.2.1 Ferretería.....	5
2.2.2 Empresa .....	6
2.2.3 Planificación .....	6
2.2.4 Estrategias.....	7
2.2.5 Planificación Estratégica: .....	8
2.2.6 Planes Estratégicos. ....	9
2.2.7 Necesidades y Beneficios de la Planeación Estratégica .....	10
2.2.8 Plan estratégico .....	10
2.2.9 Planeación financiera.....	13

2.2.10	Gestión .....	15
2.2.11	Ratios o Indicadores Financieros .....	17
2.2.12	Indicadores de Liquidez .....	17
2.2.13	Indicadores de Solvencia .....	18
2.2.14	Indicadores de Gestión.....	18
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO .....		20
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	21
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	22
3.3.1	Métodos .....	22
3.3.2	Técnicas o Instrumentos .....	24
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	26
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		44
4.1	TEMA .....	44
4.1.1	Antecedentes Históricos .....	44
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.2.1	Objetivo .....	44
4.2.2	Plan Estratégico Financiero .....	45
4.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA INTERNA (EFI) .....	83
CONCLUSIONES .....		96
RECOMENDACIONES.....		97
BIBLIOGRAFÍA .....		98
ANEXOS .....		101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: indicadores financieros .....	19
Tabla 2: Aspectos importantes en una ferretería.....	27
Tabla 3: Frecuencia de compra .....	28
Tabla 4: Ferreterías de preferencia .....	29
Tabla 5: Precios de los productos .....	30
Tabla 6: conformidad de los productos.....	31
Tabla 7: Publicidad .....	32
Tabla 8: Servicio que ofrecen los vendedores .....	33
Tabla 9: la empresa realiza promociones.....	34
Tabla 10: Tipo de promociones .....	35
Tabla 11: Tipo de promociones .....	36
Tabla 12: Fortalezas.....	37
Tabla 13: debilidades .....	38
Tabla 14: Balance General.....	49
Tabla 15: Análisis horizontal .....	53
Tabla 16: Estado de resultados .....	56
Tabla 17: Liquidez Corriente.....	61
Tabla 18: Prueba Acida.....	61
Tabla 19: Endeudamiento del Activo .....	62
Tabla 20: Endeudamiento Patrimonial .....	62
Tabla 21: Apalancamiento .....	63
Tabla 22: Gestión.....	63
Tabla 23: Capital de trabajo neto .....	64
Tabla 24: Rentabilidad sobre patrimonio.....	64
Tabla 25: Rentabilidad sobre Activo .....	65
Tabla 26: Margen de utilidad.....	65
Tabla 27: Análisis FODA .....	66
Tabla 28: Factores claves del entorno externo.....	69
Tabla 29: Matriz de prioridades.....	71
Tabla 30: Macro entorno.....	72
Tabla 31: Macro entorno.....	73

Tabla 32: Matriz de evaluación externos .....	76
Tabla 33: Matriz de Análisis Estratégico Interno .....	79
Tabla 34: Matriz de impacto y ocurrencia interna .....	80
Tabla 35: Matriz de perfil estratégico interno .....	81
Tabla 36: Matriz FODA.....	85
Tabla 37: Objetivos generales.....	87
Tabla 38: Proyecto De Marketing.....	88
Tabla 39: Proyecto de talento humano .....	89
Tabla 40: Proyecto Financiero .....	90
Tabla 41: Subproyecto Financiero.....	90
Tabla 42: Proyecto Interno .....	91
Tabla 43: Proyecto de tecnología, investigación y desarrollo .....	92
Tabla 44: Cuadro De Mando Integral .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de la Planeación Estratégica.....	12
Gráfico 2: importantes en una ferretería .....	27
Gráfico 3: Frecuencia de compra.....	28
Gráfico 4: qué frecuencia acude usted a comprar .....	29
Gráfico 5: precios de los productos .....	30
Gráfico 6: precios de los productos .....	31
Gráfico 7: Publicidad .....	32
Gráfico 8: Servicio que ofrecen los vendedores .....	33
Gráfico 9: la empresa realiza promociones.....	34
Gráfico 10: tipo de promociones .....	35
Gráfico 11: Tipo de promociones .....	36
Gráfico 12: fortalezas.....	37
Gráfico 13: debilidades.....	38
Gráfico 14: Análisis vertical balance general 2015 - 2016.....	51
Gráfico 15: Análisis vertical balance general 2015 - 2016.....	51
Gráfico 16: Análisis vertical balance general 2016 – 2017 .....	54
Gráfico 17: Análisis vertical balance general 2015 – 2016.....	54

## RESUMEN

El Plan Estratégico está orientado a mejorar la Gestión Financiera de la Empresa Ferretera “Su Fortaleza” en la ciudad de Riobamba periodo 2017-2020. Para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y actividades internas de la ferretería lo cual permitirá a los propietarios alcanzar las metas y objetivos trazados. El desarrollo de la investigación se basó en los métodos: inductivo, deductivo y el método analítico que ayudaron en el análisis de los estados financieros, llegando a generar un enfoque más claro y preciso, se utilizaron las técnicas de entrevista al gerente propietario y encuestas a los clientes de la ferretería, lo cual nos permito determinar que la ferretería no cuenta con un plan estratégico financiero. Se desarrolló un análisis vertical y horizontal tanto del Balance General como del Estado de Resultados de la empresa y la aplicación de cada uno de los ratios financieros, mismos que nos permitieron conocer la situación financiera real de la empresa e identificar entre muchas cosas el incorrecto manejo de inventarios, poca inversión en publicidad, etc. El plan estratégico financiero permitirá aprovechar las fortalezas y oportunidades que según el estudio se pudieron determinar, además permitirá optimizar los recursos de la empresa ferretera para lograr cumplimiento con los objetivos, estrategias y metas implementadas para la empresa hacia todos los niveles de la organización, lo que permitirá mejorar su gestión tanto administrativa como financiera.

**Palabras clave:** < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < GESTIÓN FINANCIERA> < BALANCE GENERAL> < PLAN ESTRATEGICO>< RIOBAMBA (CANTÓN) >

Ing. Stalin Efren Arguello Erazo

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present investigation was with the objective of realizing a strategic plan oriented to improve the Financial Management at Ferretera "Su Fortaleza" Enterprise, in Riobamba city, period 2017-2020. To ensure the proper functioning of the internal processes and activities of the hardware store, which will allow owners to achieve goals and objectives set. The development research was based on inductive, deductive and analytical methods that helped in the analysis from financial statements, generating a clearer and more precise approach, using techniques of interviewing the owner manager and customer surveys from hardware store, which allowed determining that the hardware store does not have a financial strategic plan. It developed a vertical and horizontal analysis of both Balance Sheet and Income Statement from enterprise and application of each one financial ratios, which allowed recognizing the real financial situation of the enterprise and identifying, among many things, incorrect management of inventories, little investment in advertising, etc. The financial strategic plan will allow to take advantage of the strengths opportunities, that according to the study could be determined as well as to optimize the resources from enterprises to achieve compliance with objectives, strategies, and goals implemented to the enterprise at levels of the organization, which it will improve its administrative and financial management.

**Keywords:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE, FINANCIAL MANAGEMENT, BALANCE GENERAL, STRATEGIC PLAN, RIOBAMBA (CANTON)

## INTRODUCCIÓN

Debido a la inestabilidad política y recesión económica por la que está atravesando nuestro país, sumado a esto la administración empírica que se está llevando dentro de la ferretería, se hace necesario un manual de procedimientos en el cual se establezcan herramientas y estrategias financieras que faciliten la toma de decisiones para los propietarios y reducir el impacto de las amenazas existentes en el entorno externo e interno.

El presente trabajo de titulación hace referencia a la elaboración de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Financiera de la empresa ferretera “Su Fortaleza”, en la ciudad de Riobamba, periodo 2017-2020.

El primer capítulo hace referencia al problema que dio pie para la elaboración del presente trabajo de investigación, se muestra el concerniente planteamiento del problema, delimitación y justificación.

En el capítulo dos llamado Marco Teórico Conceptual que comprende el hilo conductor conformado por la fundamentación teórica para la realización del presente trabajo.

En el capítulo tres presentamos el Marco Metodológico, que está confirmado por la modalidad de investigación utilizada, Métodos, Técnicas e Instrumentos de investigación además del análisis de las encuestas realizadas a los clientes y la entrevista efectuada al propietario de la ferretería Su Fortaleza.

Por ultimo en el capítulo cuatro se hace referencia al Marco Propositivo es decir se plantea el plan estratégico como tal en el cual presentamos, antecedentes históricos, descripción de los productos que oferta la empresa, misión, visión y filosofía empresarial propuesta para la empresa objeto de investigación, así mismo se muestra el análisis financiero a la ferretería para conocer la situación actual de la misma y el planteamiento de estrategias, financieras, administrativas y de marketing.

Luego presentamos las conclusiones y recomendaciones que se ponen a disposición de la empresa Ferretería “Su Fortaleza.”

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector dedicado a la distribución de materiales de ferretería es un importante frente de negocios para la economía del país y el canal de mayor desarrollo para la construcción, por ello al experimentar un ciclo de contracción intensa el sector de la construcción, el sector ferretero también se ve afectado en sus ventas.

La Empresa Ferretera “Su Fortaleza” Franquiciado Disensa, se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba (Panamericana sur 2 y Feliciano Checa) cuyo creador fue el Sr Pedro Cevallos quien la inició observando ciertas necesidades de las personas en adquirir productos de este tipo dedicándose a la venta de materiales de ferretería, así como también a la de acabados de construcción.

La administración empírica que se lleva a cabo dentro de la empresa dificulta la aplicación de métodos o herramientas apropiadas que permitirían sobrellevar situaciones adversas debido a cambios en su entorno externo e interno. A pesar de la trayectoria que tiene la empresa no ha podido consolidar el ámbito interno presentando problemas de índole financiera y administrativa, como no contar con un manual de procedimientos de control interno, la inexistencia de objetivos cuantificables, principios, misión, visión, políticas, normas y reglas organizacionales o una correcta rotación de inventarios y esto se evidencia según análisis de los estados financieros en que el plazo promedio de rotación en ventas es de más de 30 días es decir es alta lo que indica un movimiento lento de sus inventarios, lo que a la corta o a la larga acarrearía problemas como por ejemplo una inversión excesiva en inventarios, desperdicios de recursos o mercancías obsoletas que difícilmente serán vendidas.

Debido a esto las ventas según revelo el análisis de los estados financieros de la empresa objeto de investigación tuvo una variación de 14,32% en el segundo año con relación al año uno y 9% menos en el tercer año con relación a periodos anteriores lo que incitó a que se tomen ciertas medidas como la de prescindir de 6 trabajadores provocando una reducción para la empresa de 8.1% en gastos.

Pero esta medida poco ayudó en el aumento de la rentabilidad o en la reducción de costos y gastos totales, puesto que se constató el incremento de los gastos por concepto de rubros como el de transportes, mantenimiento de vehículos y las deudas financieras, provocando así un decremento en su utilidad del 90%.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo mejorará el plan estratégico la gestión financiera de la empresa ferretera “Su Fortaleza”, en el periodo 2017-2020?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Esta investigación se efectuará en la ferretería “Su Fortaleza” franquiciado Disensa de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en las calles Panamericana sur 2 y Feliciano Checa diagonal a la puerta principal de la ESPOCH.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Por todo lo expuesto anteriormente se hace necesario e imprescindible la realización de un plan estratégico para mejorar la gestión financiera dentro de la empresa Ferretera “Su Fortaleza”, puesto que este plan contribuirá a que en la empresa no se pierda el enfoque en el futuro y el presente, permitirá una mejora en la gestión financiera, además de ser una herramienta de control de alta dirección ayuda a tratar con aspectos de incertidumbre.

La necesidad de diseñar estrategias que ayuden a alcanzar objetivos y metas cuantificables, asimismo establecer políticas que permitan mejorar la gestión financiera de la empresa ferretera “Su Fortaleza” entre otras cosas, dicho plan estratégico permitirá establecer estrategias financieras para tener un mejor manejo de inventarios lo que le permitirá aprovechar sus recursos de manera óptima, mejorar la relación entre la empresa, proveedores y clientes esto permitirá obtener resultados positivos como; mayor crecimiento en sus ingresos, mayores márgenes de beneficio, mayor rentabilidad, mayor flujo de efectivo.

El plan estratégico además permitirá a sus propietarios tener una guía para que las actividades programadas a las que se dedica la empresa sean desarrolladas de manera ordenada, controlada y organizada.

Con el fin de contribuir con a una mejora en sus operaciones a corto y largo plazo además de establecer un direccionamiento estratégico claro, se realizara dicho plan estratégico analizando de manera profunda la situación de la empresa, para ello se tomará como referencia la revisión de documentos del periodo 2015-2017.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión financiera en la empresa ferretera “Su Fortaleza” en la ciudad de Riobamba periodo 2017-2020.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico situacional económico financiero de la empresa.
2. Establecer estrategias de administración y ventas.
3. Formular un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa ferretera “Su Fortaleza”

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para el desarrollo de la investigación se ha realizado la revisión de documentos, de los muchos estudios enfocados al tema de estudio, cuya finalidad es determinar las metodologías que sirvan de guía y sustento para el desarrollo del trabajo.

A continuación, y a modo de resumen se presenta el tema de investigación su autor, y las conclusiones de cada tema de estudio.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La fundamentación teórica está desarrollada en base a la información demandada y necesaria para el desarrollo del tema planteado.

#### **2.2.1 Ferretería**

Etimológicamente ferretería significa tienda del hierro, sin embargo, actualmente se la conoce como un entidad comercial en la cual se expenden varios artículos utilizados especialmente en la construcción y el mantenimiento del hogar. (Cosmos, 2017)

La ferretería es un centro en el cual se ofertan artículos utilizados en la fabricación de actividades específicas, los objetos comúnmente vendidos son martillos, clavos, palas, hachas, guantes, tornillos, llaves, desarmadores, mangueras, serruchos, carretillas, cerraduras, brochas, brocas, pinzas, cintas para medir, escuadras de metal, entre otros productos. (Cosmos, 2017)

Una ferretería contiene artículos que tienen concentración en varias disciplinas como carpintería, mantenimiento general, albañilería, jardinería, arquitectura, decoración de interiores y exteriores, ingeniería, plomería, entre otras. (Cosmos, 2017)

### **2.2.2 Empresa**

La empresa es un ente conformado esencialmente por personas, deseos, producciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la creación y evolución de productos y la asistencia de servicios para satisfacer necesidades y aspiraciones existentes en la sociedad, con el propósito de lograr una utilidad o beneficio. (Thompson I. , 2006)

Una empresa es un objeto compuesto por capital y recursos humanos que se encarga de brindar productos o servicios a las personas. Las empresas **son** parte primordial de nuestro régimen capitalista puesto que son primordialmente encargadas de dinamizar la economía mundial con el fin de obtener dinero a cambio de productos y servicios, además la empresa ofrece puestos de trabajo y servicios básicos a la gente. (Doldán, s.f.)

### **2.2.3 Planificación**

La planeación, en una organización, radica en fijar los objetivos de la misma y elegir los procedimientos necesarios y que serán convenientes para el logro de dichos objetivos.

Las cuales son metas que se quieren cumplir en la organización, usualmente antes de principiar cualquier actividad económica, todas las personas establecen objetivos y saben con anterioridad que acciones se intentarán aplicar para lograr dichos objetivos.

El proceso de la planeación se puede dividir en las siguientes etapas:

- 1- Determinar los objetivos de la organización.
- 2- Visualizar escenarios futuros posibles, asignando probabilidades, que pueden ser subjetivas, a cada uno de esos escenarios.
- 3- Indagar que cursos de acción serán los más indicados, considerando los futuros probables. Determinar los cursos de acción que se consideren más apropiados. (Anzil, 2011).

La planificación es seguir varios procedimientos, para llegar a la toma de decisiones en relación al sustento de una realidad dada cuyo propósito es transformar dicha realidad en una más deseable, por medio de la distribución de recursos estableciendo fines

variados, desempeñando las siguientes exigencias: la reducción de costos, el incremento de beneficios y el mantenimiento de medidas eficientes entre las fuerzas sociales que cuentan con los recursos, anhelan tenerlos o se ven afectados por el uso que se les dé. Implica que la planificación nos ayuda a instaurar la relación que deberíamos tener entre los objetivos a conseguir y los medios para alcanzarlos de manera eficiente. (Ansaltoblogspot, 2015)

#### **2.2.4 Estrategias**

(Castro, 2008) Muestra que las estrategias componen una relación transcendental entre las metas y los objetivos que anhela conseguir la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para alinear todas sus acciones futuras.

##### **2.2.4.1 Tareas para la formulación de una estrategia:**

- **Desarrollar una misión:** Visión de la dirección sobre lo que la organización está intentando forjar y en lo que pretende lograr a largo plazo. Es la creencia definida: “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.
- **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos figuran un medio gerencial para incentivar resultados concretos de un tiempo. Obligatoriamente deben expresarse en términos cuantificables:

Ejemplos:

Objetivos Financieros

- Mayor aumento de ingresos
- Lucros más altos
- Incremento en los márgenes de beneficio
- Aumento en la rentabilidad de capital
- Mayores flujos de efectivo
- Costo progresivo de las acciones

## Objetivos Estratégicos

- Más intervención en el mercado
- Posición más alta en la industria
- Mayor calidad
- Vasta línea de productos
- Líder en tecnología e innovación

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.

- **Formulación de una Estrategia:** La estrategia nos indicara la manera de llegar a los objetivos y como provocar la misión establecida De la misma manera que la misión, las estrategias no son rígidas pues se amoldan a los cambios del entorno. (Castro, 2008)

### 2.2.4.2 Clasificación de las Estrategias:

- **Estrategias empresariales:** es de carácter general y su finalidad es establecer acciones valiosas para la organización.
- **Estrategias internas:** están enfocadas a cuestiones precisas de la organización.
- **Estrategias externas:** su orientación es fijada por elementos del medio ambiente.
- **Estrategias funcionales:** son dirigidas a cada área en específico de la organización. (Castro, 2008)

### 2.2.5 Planificación Estratégica:

La finalidad es mantener unido al equipo directivo de la organización, para poder cristalizar la misión, visión, y las estrategias y conseguir resultados que sean perceptibles de la misma manera reduce el impacto de los problemas y promueve la colaboración y el deber en los diferentes niveles de la organización uniendo fuerzas para conseguir el futuro que se desea (Castro, 2008).

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza el escenario externo e interno, se establecen los objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (CreceNegocios, 2014).

#### **2.2.5.1 Tipos de Planes:**

Los Planes son consecuencia del proceso de planificación y pueden definirse como diseños detallados de lo que se deberá hacer en el futuro, y las descripciones necesarias para realizarlos.

La planeación se efectúan en todos los niveles de la y se componen de los siguientes tipos de planes:

#### **2.2.6 Planes Estratégicos.**

Establecen los lineamientos generales de la planeación, basándose en los planes, táctico y operacional, los miembros de mayor jerarquía de la empresa son los encargados de diseñar dichos planes y su función radica en obtener, usar y disponer de los medios adecuados para conseguir los objetivos generales de la organización que, son a largo plazo y afectan a toda la empresa.

##### **2.2.6.1 Tácticos o funcionales.**

Van dirigidos específicamente a cada área o departamento de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos, son determinados y coordinados por ejecutivos de mando medio con la finalidad de poner en práctica los recursos con los que cuenta la empresa. Estos planes por sus características se dan a mediano plazo y comprenden un área de actividad específica.

##### **2.2.6.2 Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función radica en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son

a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. (Torres, s.f.)

### **2.2.7 Necesidades y Beneficios de la Planeación Estratégica**

- Mantiene el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que puedan contribuir a lograrlos. (Castro, 2008).

### **2.2.8 Plan estratégico**

Cuando decimos plan estratégico, a lo que estamos haciendo referencia es al plan maestro en el cual los mandos altos de la empresa recogen las decisiones estratégicas corporativas que se han implementado con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres años próximos, tiempo que usualmente es establecido en el plan estratégico, para lograr una empresa competitiva que ayude a satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Ancin, 2012).

#### **2.2.8.1 Ventajas del Plan Estratégico**

En definitiva el punto más relevante para ejecutar un plan estratégico está directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además el plan estratégico contribuirá a que la organización realice una gestión más profesional y menos empírica pues le permite:

1. Permite estar a tanto de la realidad de la organización.
2. Ayuda con la identificación de cambios y desarrollar lo que se puede esperar.
3. Contribuye a pensar en el futuro, concebir nuevas oportunidades y amenazas.
4. Permite prepararse para el futuro aunque sea imprescindible.
5. Contribuye a que se enfoque la misión de la organización y guiar de forma efectiva su rumbo.

6. Permite establecer la estrategia direccionarla y evaluarla correctamente
7. Permite mejorar la coordinación de las actividades
8. Contribuye con la mejora en cuanto al manejo de recursos
9. Mide el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toman hoy
10. Permite mantener un enfoque sistémico. (Renatamarciniak, 2013)

#### **2.2.8.2 Características del Plan Estratégico**

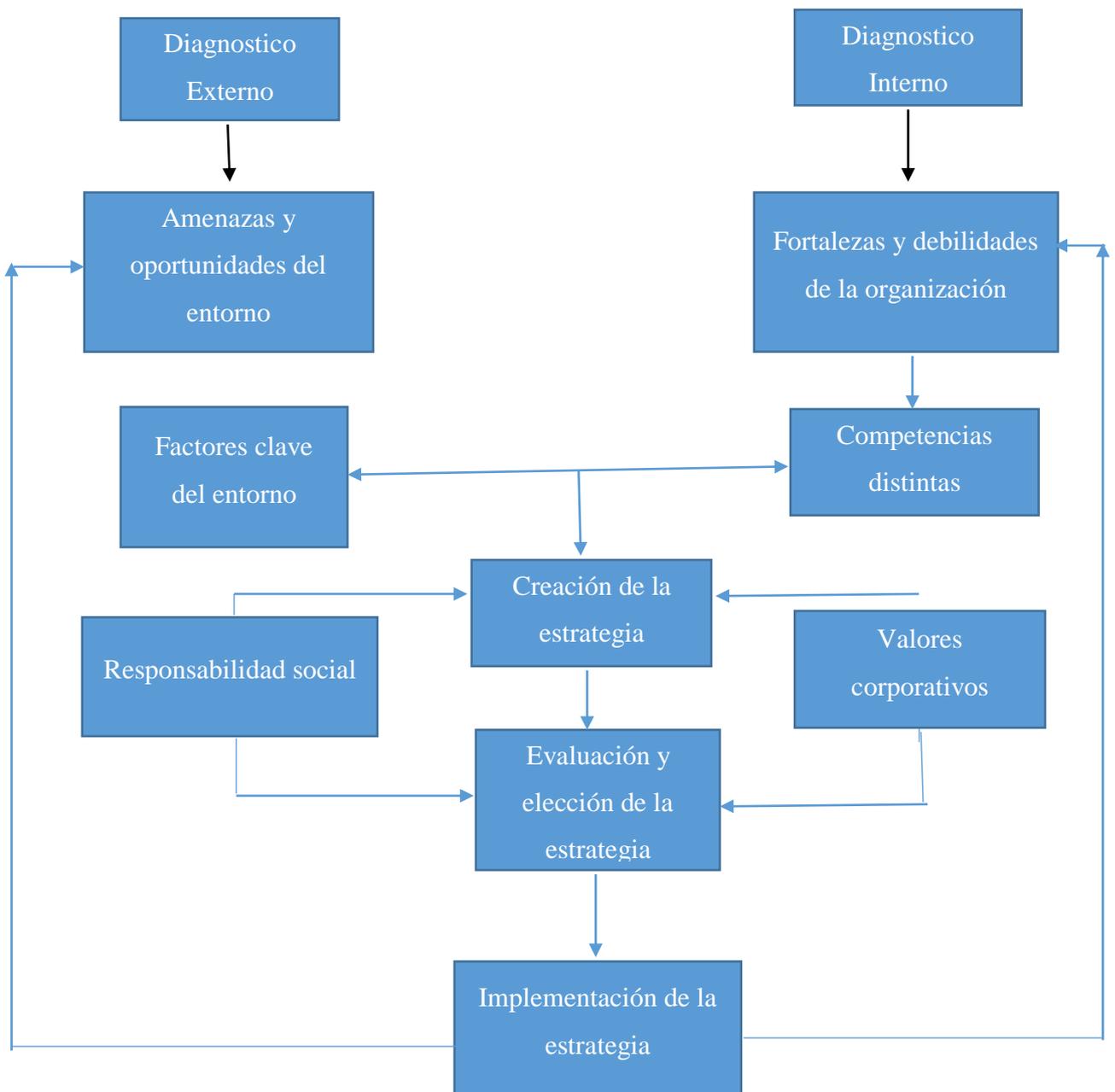
Un plan estratégico presenta las siguientes características:

- Se supone cuantitativo dado que establece las cifras que la empresa quiere lograr
- Es manifiesto pues establece las políticas y lineamientos que se deben seguir para conseguir dichos objetivos
- Finalmente es temporal ya que indica plazos que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitoso (Rubio, 2012)

#### **2.2.8.3 Función de la Planeación Estratégica**

La Planificación Estratégica representa saber con cierta probabilidad, cuál será el futuro de la empresa, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy, es por eso que cuando se nos viene a la mente planeación financiera inconscientemente pensamos en un proyecto que arroje los estados financieros de resultados, balance general y flujo de recursos con sus respectivos indicadores. (Infante, 2012)

Gráfico 1: Modelo de la Planeación Estratégica



Fuente: (Mintzberg, 1993)

### **2.2.9 Planeación financiera**

La planeación financiera es un proceso mediante el cual se valora la situación de una empresa en relación a sus activos líquidos y las necesidades financieras. (Econlink, 2015)

Los objetivos de trascendental importancia en la planificación financiera son:

- Impedir la falta de disponibilidad de recursos financieros líquidos lo que puedan ser puede ser nocivo a la hora de alcanzar los objetivos de la. A largo plazo una empresa puede generar beneficios importantes pero si se está llevando una mala dirección puede quebrar en corto plazo.
- Evitar un elevado costo de oportunidad causado por mantención de un elevado stock de activos financieros.
- Contribuye a que la organización disponga de los recursos financieros necesarios para aprovechar las oportunidades de negocios que se puedan presentar. (Econlink, 2015)

#### **2.2.9.1 Etapas del modelo de planeación estratégica**

- **Diseño e implementación de Sistemas de Información**

Se refiere a un sistema de información que se vale de tipos de soportes diferentes para acumular información de distinta naturaleza.

- **Diagnostico estratégico Interno y Externo**

**Interno:** Amenazas y Oportunidades

**Externo:** Debilidades y Fortalezas

- **Formulación del plan estratégico global**

Las empresas diseñan con la finalidad de lograr sus objetivos y metas establecidas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

- **Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional.**

Las directrices para la formulación del plan propuesto incluirán la definición de la misión y objetivos.

**Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos.**

La prospectiva es la ciencia que estudia lo que puede sobrevenir y lo posible de gozar de un futuro mejor.

- **Concesión de recursos**

Es un plan de acción dirigido a plasmar una meta previamente establecida, referida en valores y términos financieros

- **Fijación de los indicadores de desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control.**

Son instrumentos que otorgan cierta facilidad en la medición del desempeño de las empresas en el campo social, ambiental, de seguridad y salud de los trabajadores.

- **Puesta en marcha del plan**

El objetivo del plan de puesta en marcha es describir que pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas para poner en marcha un nuevo negocio.

- **Evaluación del cumplimiento**

Es un mecanismo de cobertura dirigido a importadores, exportadores que buscan minimizar el riesgo en divisas.

- **Retroalimentación del proceso de planeamiento**

Es un proceso es excelente para eliminar errores, fallas en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones.

### **2.2.10 Gestión**

Por su parte Remetería Piñones manifiesta que la gestión es la actividad profesional que tiende a instaurar los objetivos y formas para su ejecución, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión personal.

Basándonos en la definición anterior, se puede decir que la gestión se entiende como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de las estrategias de una organización, a través de un curso armónico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección, mando y control. (R., 2014)

#### **2.2.10.1 Gestión Financiera**

Es un proceso que abarca los ingresos y egresos atribuibles a la elaboración 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 los cuales son:

- La generación de recursos incluyendo los aportados por los socios.
- La eficiencia, eficacia, esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para lograr conseguir niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Padilla, 2012)

Por otro lado, (Kootler, 2003) comenta que la gestión financiera es aquella que se compone de ingresos, gastos, activos y pasivos que se llevan generalmente en las oficinas principales de una organización que genera una serie de puntos de atención bien definidos para la aplicación y el mantenimiento de los controles presupuestarios y de tipo operacionales

### **2.2.10.2 Análisis Financiero**

Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa

### **2.2.10.3 Métodos de análisis financiero**

Son procedimientos a los que se recurre para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que conforman los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Antes de realizar dicho análisis es imprescindible conocer el significado de los siguientes términos:

- **Rentabilidad:** Son los beneficio que generan los activos puestos en operación.
- **Tasa de rendimiento:** Representa el porcentaje alcanzado de utilidad en un periodo determinado.
- **Liquidez:** Es la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de forma oportuna. (Gómez, 2001)

### **a. Método Vertical**

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentajes) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permitirá determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. (Gerencie.com, Gerencie, 2017)

### **b. Método Horizontal**

El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro además permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. La fórmula que se utiliza es la siguiente  $P2-P1$ . (Gerencie.com, Gerencie, 2017)

## **2.2.11 Ratios o Indicadores Financieros**

Lo ratios o indicadores financieros son magnitudes relativas de dos valores numéricos seleccionados y extraídos de los estados financieros de una empresa. Por lo general son utilizados en contabilidad, con el objeto de tratar de evaluar la situación financiera global de una empresa u otra organización

En resumen son índices o razones que muestran la realidad financiera de la empresa, partiendo de las diferentes variables que tienen incidencia en ella; en este caso las cuentas que componen los estados financieros. (González, 2015)

## **2.2.12 Indicadores de Liquidez**

Debido a la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Nacen estos indicadores pues identifican la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar cuál sería el efecto si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.

De esta manera, los índices de liquidez aplicados en un momento explícito valoran a la empresa desde la perspectiva del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

### **2.2.13 Indicadores de Solvencia**

Los indicadores de endeudamiento tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el peligro que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Los indicadores de rentabilidad, llamados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta forma convertir las ventas en utilidades. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

### **2.2.14 Indicadores de Gestión**

Indicadores de Gestión estos indicadores tienen como misión medir la eficiencia con la que las empresas utilizan sus recursos. De esta manera pueden medir el nivel de la rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones, eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos por ventas(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Tabla 1: indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
<b>I. LIQUIDEZ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liquidez Corriente</li> <li>2. Prueba Ácida</li> </ol>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>II. SOLVENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Endeudamiento del Activo</li> <li>2. Endeudamiento Patrimonial</li> <li>3. Endeudamiento del Activo Fijo</li> <li>4. Apalancamiento</li> <li>5. Apalancamiento Financiero</li> </ol>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAII} / \text{Activos Totales})}$
<b>III. GESTIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación de Cartera</li> <li>2. Rotación de Activo Fijo</li> <li>3. Rotación de Ventas</li> <li>4. Período Medio de Cobranza</li> <li>5. Período Medio de Pago</li> <li>6. Impacto Gastos Administración y Ventas</li> <li>7. Impacto de la Carga Financiera</li> </ol>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
<b>IV. RENTABILIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)</li> <li>2. Margen Bruto</li> <li>3. Margen Operacional</li> <li>4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)</li> <li>5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio</li> <li>6. Rentabilidad Financiera</li> </ol>	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})}{(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAII} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAII}) * (\text{UN} / \text{UAI})}$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAII: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas).

(COMPAÑIAS, 2017)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad a ser implementada en la presente investigación será cualitativa – cuantitativa, ya que la misma recogerá información numérica y datos referentes a la población del objeto de investigación. Pues conocer la situación financiera de la empresa es de vital importancia para de esta forma poder elaborar el referido plan estratégico con lo cual se pretende mejorar la gestión financiera de la empresa Empresa Ferretera “Su Fortaleza”.

#### **Cualitativa**

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

#### **Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. (SIS International Research, 2008-2018)

Dado que en este trabajo de investigación se examinarán datos numéricos, especialmente en el campo de la Estadística puesto que se van a realizar encuestas y posterior a eso se van a tabular.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Dado que constan diferentes tipos de investigación, es necesario determinar cuál de ellos conviene en base a las peculiaridades y elementos de interés de la actual investigación, es por ello que conseguida y estudiada la información se establecerán los tipos de estudios a emplear los cuales son:

### **Bibliográfica- Documental**

Este modelo de investigación se utilizará al momento de elaborar el marco teórico de manera específica, ya que se busca recopilar información en libros, revistas, periódicos, tesis, revistas, artículos científicos entre otros; siempre enfatizando que la información sea fundamentada ya que esta constituirá una base de datos que será de utilidad durante el transcurso del proceso investigativo, ya que en base a lo analizado en este apartado es como se desarrollará el proceso exploratorio, de análisis y propuesta del presente trabajo de investigación.

### **De Campo**

La investigación de campo es aquella en la que los datos se recolectan o provienen directamente de los sujetos investigados o de la realidad en la que ocurren los hechos (datos primarios). En esta investigación no se modifican ni manipulan variables; es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. En la investigación de campo también se emplean datos secundarios, los cuales pueden provenir de fuentes bibliográficas. Debido a que la presente investigación se realizara directamente en el lugar de los hechos, se aplicara la investigación de campo. (Cajal, s.f.)

### **Descriptivos**

Mediante este estudio se buscara observar y recoger información para su posterior análisis, síntesis para de esta manera proceder a el desarrollo del plan estratégico.

## **Explicativo**

Esencialmente se busca explicar las causas de la defectuosa planificación estratégica, una vez descritos estos errores se buscara dar solución a las mismas. De igual manera se buscara identificar las relaciones entre causa – efecto, es decir las razones por las cuales se dio la deficiente planificación y el efecto que tuvo la misma en el desarrollo de la gestión financiera.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos**

##### **Método Deductivo.**

El método deductivo deberá ser entendido como un método de investigación que utiliza la deducción o sea el encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión o, en este caso, un descubrimiento. (Carvajal, 2013)

Para poder efectuar este método se deben seguir los siguientes pasos; Observación, Hipótesis, Deducción, Experimentación.

Características del método deductivo:

- Se fundamenta en ir enlazando conocimientos que se presumen verídicos de forma que se obtengan nuevos conocimientos.
- Se valida de la lógica
- Combina principios necesarios y simples.

##### **Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para

comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Limón, 2007)

### **Etapas del método analítico sintético:**

- Observación
- Descripción
- Descomposición
- Enumeración
- Clasificación
- Relación

### **Método Inductivo**

El método inductivo es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Es el método científico más usado.

El inductivismo va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos. La acumulación de datos que reafirmen nuestra postura es lo que hace al método inductivo. (Conceptos, 2018)

La secuencia metodológica propuesta por los inductivistas es la siguiente:

Para poder llevar a cabo un estudio por medio de este método, es necesario seguir estos cuatro pasos que describiremos:

- Primero, la observación y registro de los sucesos. En este primer paso vamos a tabular cada hecho en singular y a partir de ellos será que podamos avanzar.
- En segundo lugar, vamos a clasificar y a estudiar todos los datos recaudados.

- En tercer lugar, a partir de esos datos elaboraremos una teoría o una hipótesis con la que explicaremos ese suceso que nos dedicamos a estudiar. Siguiendo, debemos realizar una derivación inductiva a partir de los hechos que se recolectaron.
- El último paso es realizar un experimento acerca de lo planteado para poder demostrar con hechos nuestra teoría. (Conceptos, 2018).

### **3.3.2 Técnicas o Instrumentos**

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizaran las siguientes técnicas o Instrumentos:

#### **Técnicas**

##### **Encuestas**

Se empleará en los clientes de la ferretería para recolectar información útil para nuestra investigación.

##### **Entrevistas**

Se realizará al propietario de la Ferretería cuya finalidad es recopilar información que sustente la investigación.

##### **Instrumentos**

**Cuestionario:** El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra. (Amador, 2009)

**Guía de entrevista:** Es un instrumento que permitirá elaborar las entrevistas respectivas acordes a la necesidad de la investigación, esta constara de preguntas de relevancia e interés para la obtención de datos de importancia para el desarrollo de la investigación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la empresa está constituida por 9 personas, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera en las distintas áreas de la ferretería: Gerente propietario, contadora, 4 personas en el área de servicio y 3 personas en el área de ventas.

En este caso se encuestará a los clientes para identificar factores externos que serán utilizados en la investigación además aplicaremos una entrevista al propietario de la empresa por considerarlo la piedra angular de todo el funcionamiento de la ferretería. Al ser una población que posee un número considerable de integrantes se realizara el cálculo de la muestra mediante la siguiente formula:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza 1.96 al cuadrado (si la seguridad es de 95%)

p= probabilidad de éxito o proporción esperada (en este caso 5%)

q= probabilidad de fracaso (0.5)

$e^2$ = error máximo admisible en términos de proposición

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$\frac{3200 \cdot 1.96^2 (0.5 * 0.5)}{0,05^2 \cdot (3200 - 1) + 1,96^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 344$$

### **3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

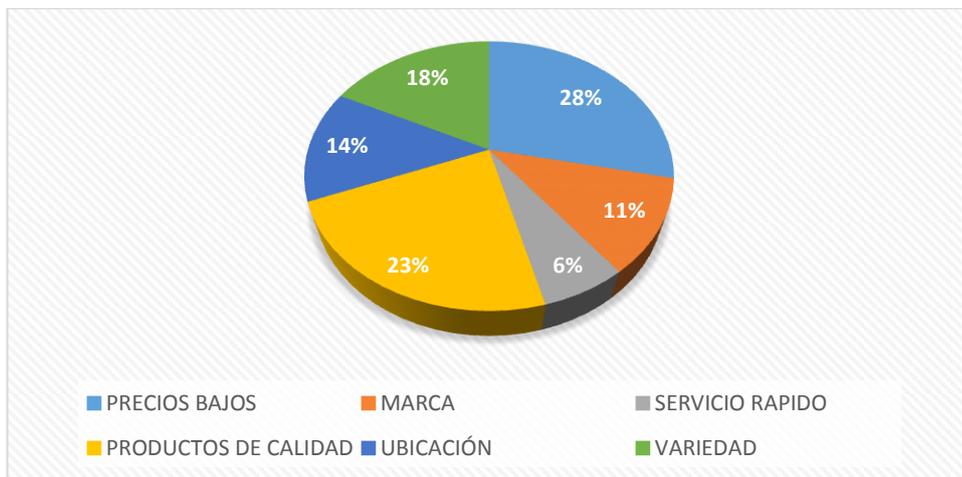
El tamaño de la muestra fue 344 de los cuales tomamos como referencia a 70 encuestados entre hombres y mujeres que posteriormente serán proyectadas por el total de los resultados a continuación mostramos los resultados arrojados de dicha investigación.

**1.- ¿Al momento de realizar sus compras que aspectos considera usted más importantes en una ferretería?**

Tabla 2: Aspectos importantes en una ferretería

OPCIONES	CANTIDADES
PRECIOS BAJOS	63
MARCA	25
SERVICIO RAPIDO	14
PRODUCTOS DE CALIDAD	51
UBICACIÓN	30
VARIEDAD	39
<b>TOTAL</b>	<b>222</b>

Gráfico 2: importantes en una ferretería



**Interpretación:**

El 28% del total de clientes encuestados manifestó que al momento de realizar sus compras en una ferretería consideran más importante que la misma cuente con artículos de precios bajos, mientras que el 23% del total de las personas encuestadas manifestó que al momento de realizar sus compras prefieren productos de calidad.

**Tabla#2**

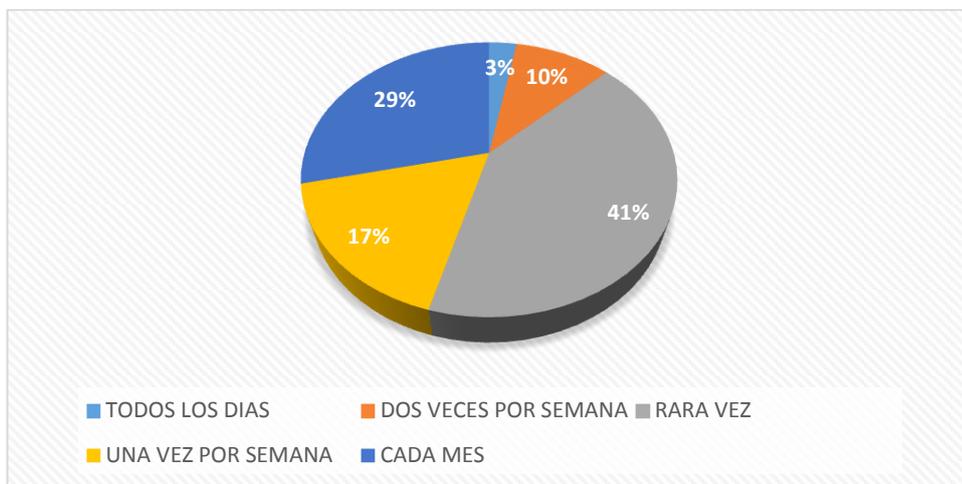
18*344/100	61,92
14*344/100	48,16
23*344/100	79,12
6*344/100	20,64
11*344/100	37,84
28*344/100	96,32
	344

**2.- ¿Con qué frecuencia acude usted a comprar a una ferretería?**

Tabla 3: Frecuencia de compra

OPCIONES	CANTIDADES
TODOS LOS DIAS	2
DOS VECES POR SEMANA	7
RARA VEZ	29
UNA VEZ POR SEMANA	12
CADA MES	20
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 3: Frecuencia de compra



**Interpretación:**

Según los resultados arrojados en la encuesta efectuada el 41% manifestó que rara vez acuden a realizar sus compras en una ferretería mientras que el 29% manifestó que acuden a una ferretería una vez por mes.

**Tabla#4**

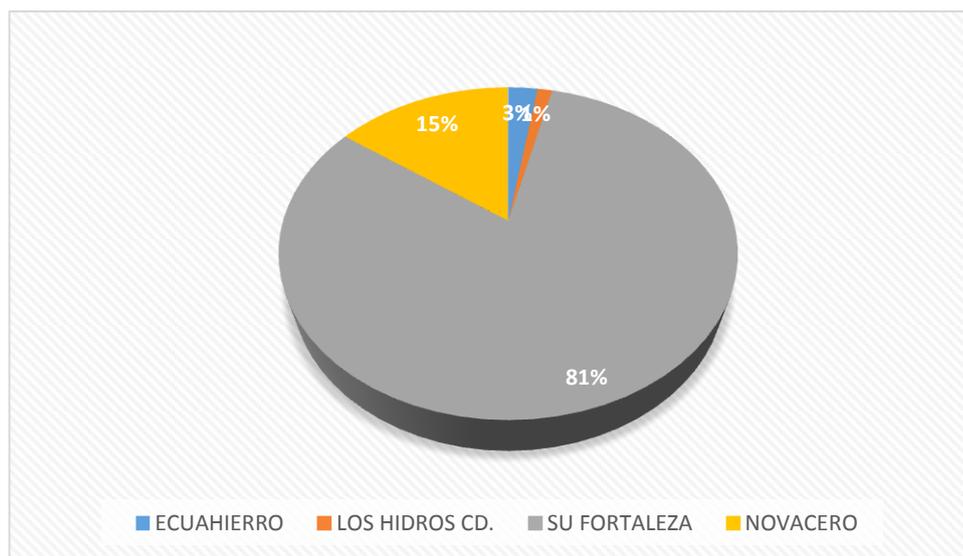
29*344	9976/100	99,76
17*344	5848/100	58,48
41*344	14104/100	141,04
10*344	3440/100	34,4
3*344	1032/100	10,32
		344

**3.- ¿De las siguientes ferreterías cual prefiere al momento de realizar sus compras?**

Tabla 4: Ferreterías de preferencia

OPCIONES	CANTIDADES
ECUAHIERRO	2
LOS HIDROS CD.	1
SU FORTALEZA	55
NOVACERO	12
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 4: qué frecuencia acude usted a comprar



**Interpretación:**

Con respecto a que ferretería prefieren al momento de realizar sus compras el 81% manifestó que prefieren ferretería Su Fortaleza, mientras que el 15% manifestó que prefieren realizar sus compras en Ferretería Navacero.

**Tabla#6**

81*344	27864/100	278,64
15*344	5160/100	51,6
3*344	1032/100	10,32
1*344	344/100	3,44
		344

4.- ¿Con relación a la competencia considera usted que los precios de los productos que ofrece la ferretería son?

Tabla 5: Precios de los productos

OPCIONES	CANTIDADES
ALTOS	1
BAJOS	17
ASEQUIBLE	52
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 5: precios de los productos



**Interpretación:**

El 74% manifestó que los precios de la ferretería su fortaleza con relación a la competencia son módicos mientras que el 24% manifestó que los precios con relación a la competencia son bajos.

**Tabla#8**

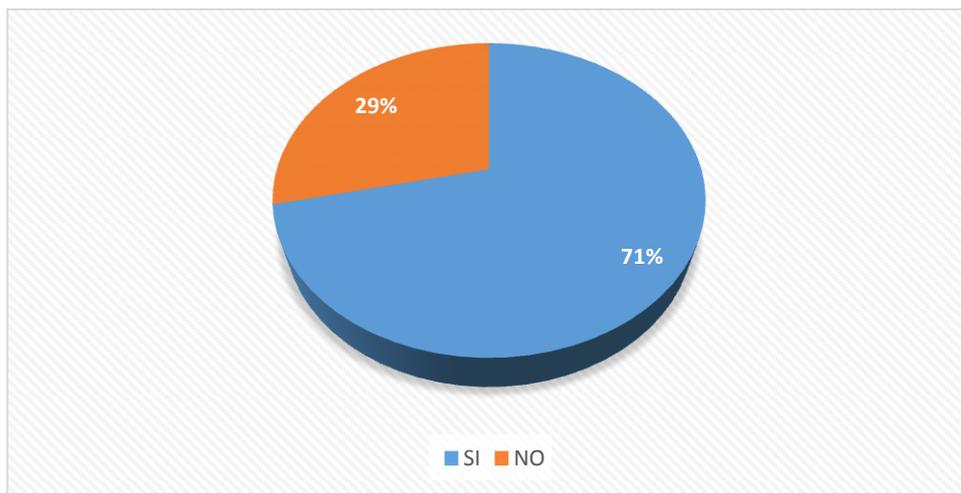
74*344	25456/100	254,56
24*344	8256/100	82,56
2*344	688/100	6,88
		344

**5.- ¿Está usted conforme con los productos que ofrece la ferretería Su Fortaleza, encuentra lo que usted necesita?**

Tabla 6: conformidad de los productos

OPCIONES	CANTIDADES
SI	50
NO	20
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 6: precios de los productos



**Interpretación:**

El 71% de los encuestados declaró que están satisfechos con los productos que ofrece la ferretería su fortaleza, mientras que el 29% manifestó su inconformidad con los productos que ofrece la ferretería.

**Tabla#10**

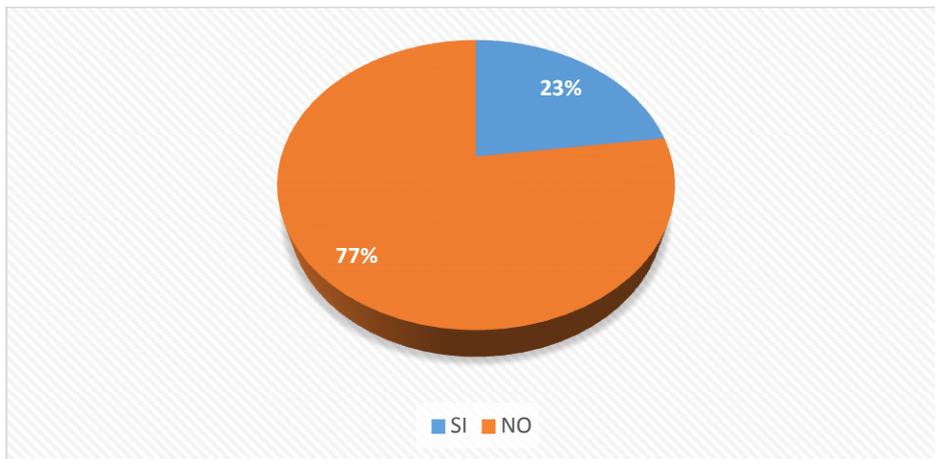
71*344	24424/100	244,24
29*344	9976/100	99,76
		344

**6.- ¿Cree usted que la ferretería Su fortaleza cuenta con publicidad adecuada?**

Tabla 7: Publicidad

OPCIONES	CANTIDADES
SI	16
NO	54
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 7: Publicidad



**Interpretación:**

Según el 77% manifestó que la ferretería su fortaleza no cuenta con publicidad adecuada mientras que el 23% exteriorizó que si cuenta con publicidad apropiada.

**Tabla#12**

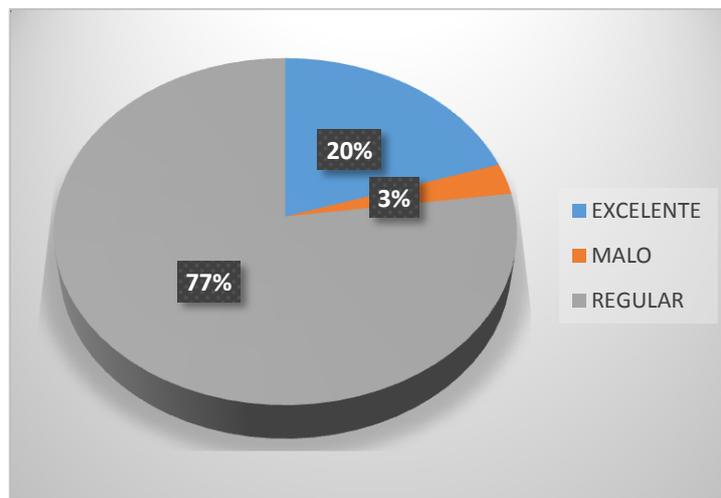
77*344	26488/100	264,88
23*344	7912/100	79,12
		344

**7.- ¿Según usted el servicio que ofrecen los vendedores de la ferretería Su fortaleza es?**

Tabla 8: Servicio que ofrecen los vendedores

OPCIONES	CANTIDADES
EXCELENTE	14
MALO	2
REGULAR	54
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 8: Servicio que ofrecen los vendedores



**Interpretación:**

En cuanto al servicio que brindan los vendedores de la empresa ferretera su fortaleza el 77% de los encuestados reveló que dicho servicio es regular mientras que un 20% dio a conocer que el servicio era excelente.

**Tabla#14**

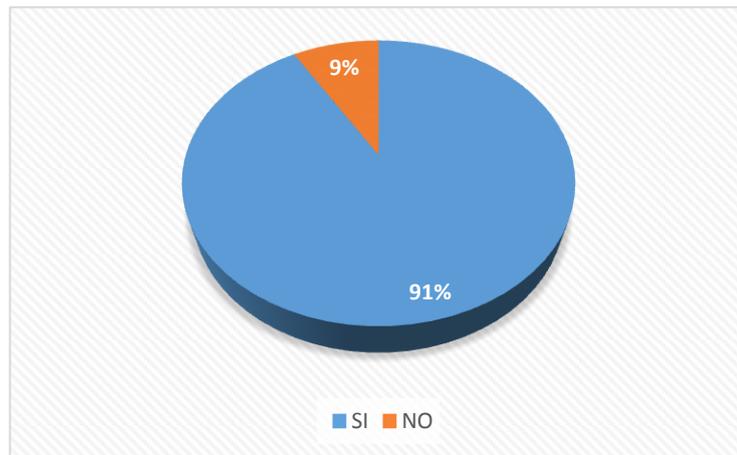
77*344	26488/100	264,88
20*344	6880/100	68,8
3*344	1032/100	10,32
		344

**8- ¿Si la empresa realiza promociones usted se sentiría motivado a aumentar sus compras en la ferretería?**

Tabla 9: la empresa realiza promociones

OPCIONES	CANTIDADES
SI	64
NO	6
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 9: la empresa realiza promociones



**Interpretación:**

El 91% de los encuestados manifestó que efectivamente aumentarían sus compras si se emplean promociones mientras el 9% se pronunció de manera negativa con respecto a las posibles promociones que se implementaría.

**Tabla#16**

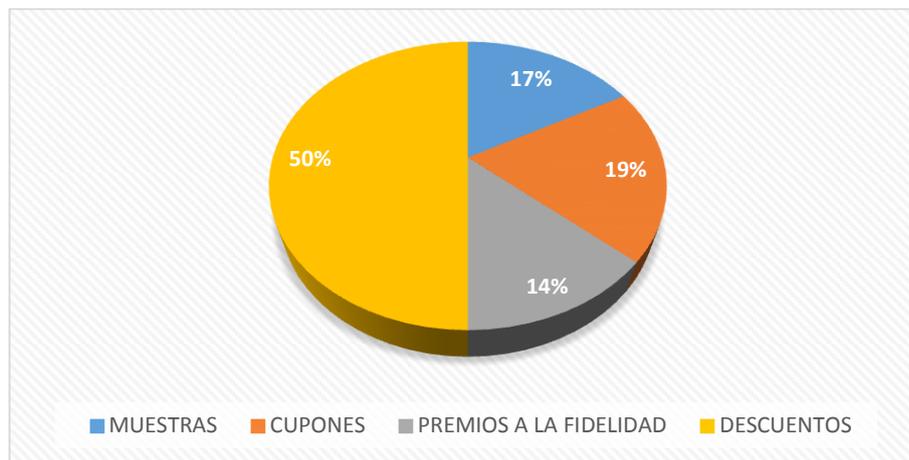
91*344	31304	313,04
9*344	3096	30,96
		344

**9- ¿Qué tipo de promociones le gustaría a usted?**

Tabla 10: Tipo de promociones

OPCIONES	CANTIDADES
MUESTRAS	20
CUPONES	23
PREMIOS A LA FIDELIDAD	16
DESCUENTOS	59
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>

Gráfico 10: tipo de promociones



**Interpretación:** El 50% del total de encuestados fue contundente manifestando que la promoción que preferirían o que les gustaría que se aplique en la ferretería son los descuentos en sus productos, mientras que el 19% dio a conocer que le gustaría que se entregaran cupones al momento de realizar sus compras.

**Tabla#18**

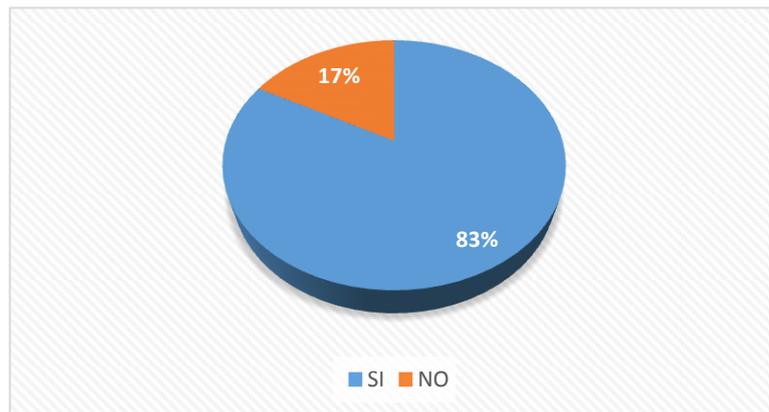
50*344	17200/100	172
14*344	4816/100	48,16
19*344	6536/100	65,36
17*344	5848/100	58,48
		344

**10- ¿Considera usted oportuno obtener información de la ferretería en internet a través de redes sociales?**

Tabla 11: Tipo de promociones

OPCIONES	CANTIDADES
SI	58
NO	12
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Gráfico 11: Tipo de promociones



**Interpretación:**

Si les gustaría tener a disposición toda la información de la ferretería en cuanto visión, misión, productos, promociones y servicios por medio de internet el 83% de los encuestados manifestó que si les gustaría tener dicha información por otro lado el 17% se mostró reacio a esta idea.

**Tabla#20**

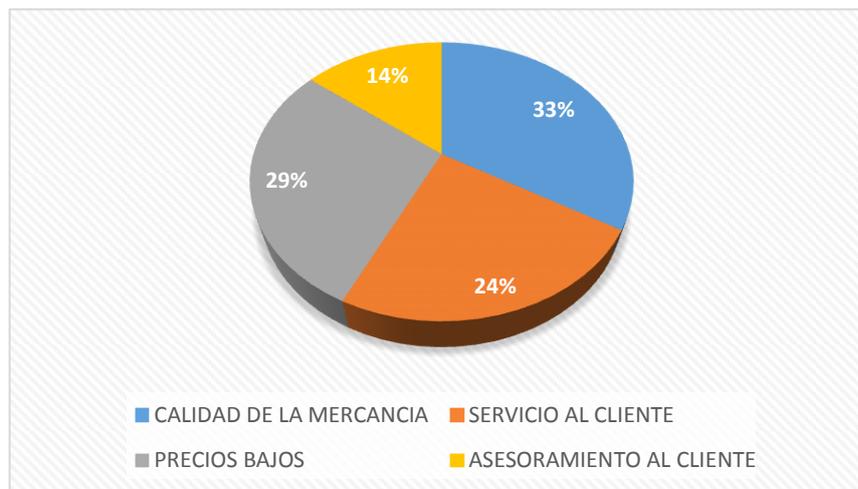
83	28552	285,52
17	5848	58,48
		344

**11- ¿Considera usted que la ferretería cuenta con las siguientes fortalezas?**

Tabla 12: Fortalezas

OPCIONES	CANTIDADES
CALIDAD DE LA MERCANCIA	54
SERVICIO AL CLIENTE	38
PRECIOS BAJOS	46
ASESORAMIENTO AL CLIENTE	23
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>

Gráfico 12: fortalezas



**Interpretación:**

Pusimos a disposición de los clientes ciertas fortalezas que a nuestro parecer deben ser clave en una empresa ferretera el 33% manifestó que la mercancía es de calidad, mientras que el 29% señaló que otra fortaleza son sus precios bajos.

**Tabla#22**

29*344	9976/100	99,76
24*344	8256/100	82,56
33*344	11352/100	113,52
14*344	4816/100	48,16
		344

**12- ¿De las siguientes debilidades cuales diría usted que tiene la ferretería?**

Tabla 13: debilidades

OPCIONES	CANTIDADES
FALTA DE INCENTIVOS	37
POCA PUBLICIDAD	63
MAL MANEJO DE INVENTARIOS	2
PRODUCTOS CON PROBLEMAS DE FABRICACION	3
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Gráfico 13: debilidades



**Interpretación:**

Quisimos conocer desde la perspectiva de los clientes de la ferretería cuales según ellos creen que son las debilidades de la empresa el 60% coincidió que la empresa cuenta con poca publicidad, por otro lado el 35% nos hizo saber que una debilidad con la que cuenta la empresa es la falta de incentivos hacia sus clientes.

**Tabla#24**

60*344	20640/100	206,4
35*344	12040/100	120,4
3*344	1032/100	10,32
2*344	688/100	6,88
		344

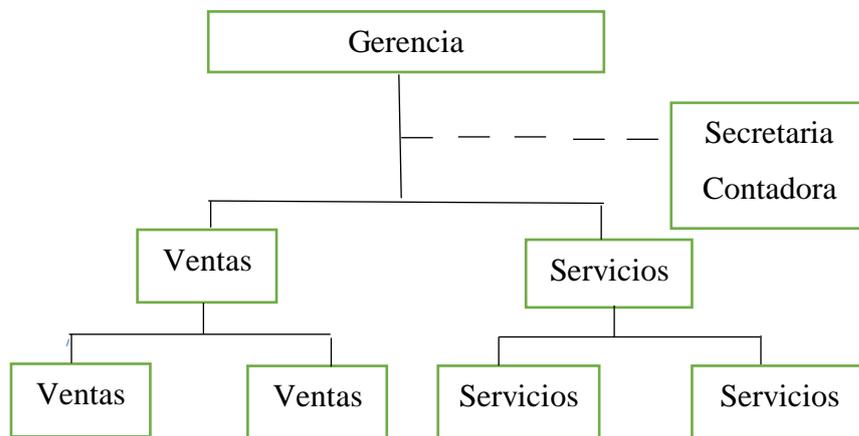
**LA PRESENTE ENTEVISTA TIENE COMO OBJETIVO CONOCER CON CLARIDAD EL PANORAMA DELA EMPRESA FERRETERA “SU FORTALEZA”**

**1: ¿Qué tiempo tiene funcionando la empresa su fortaleza?**

Se viene operando desde el 9 de marzo del año 2011, elegimos este nombre “Su fortaleza” para marcar diferencia y ser un referente en el mercado ferretero.

**2: ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?**

No contamos con una estructura organizacional definida, yo soy quien hago y deshago aquí, pero es algo así:



**3: ¿En este tiempo se han planteado objetivos de crecimiento financiero que han sido cumplidos?**

No se han planteado objetivos cada año se viene operando de manera empírica y viviendo cada momento operando según las circunstancias lo ameriten.

**4: ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal calificado y capacitado para ejercer cada cargo?**

Se considera que si, al menos en la parte administrativa y ventas cuentan con la capacidad y experiencia para ejercer sus cargos, aunque siempre se quiere un poco más en servicios pero bueno no siempre se puede ser ideal en el funcionamiento general.

**5: ¿Considera usted que la ferretería cuenta con los recursos necesarios para operar de manera óptima?**

Después de 2 años que empezamos a operar en el año 2013 hemos evidenciado un declive de nuestras finanzas desde allá a estos momentos se lucha por obtener recursos necesarios para operar en cada área y de manera en general.

**6: ¿Se conducen los recursos necesarios a cada área y en las cantidades que así se demandan?**

Con los pocos recursos con los que contamos se trata de canalizar lo máximo posible pero considero que no contamos con los recursos necesarios y suficientes para que cada área opere de manera adecuada.

**7: ¿Los procesos que se están llevando dentro de la empresa son adecuados o necesitan redefinirse?**

Creo que si la situación no mejora para nosotros si deberían redefinirse los procesos, apoyarnos en teoría como es el caso de usted que está estudiando, sentimos que su ayuda será de mucho provecho.

**8: ¿Existe un presupuesto elaborado de manera técnica?**

Nunca hemos trabajado a partir de un presupuesto, siempre como ya le mencione trabajamos a diario si se presenta una oportunidad tratar de aprovecharla, asumiendo riesgos.

**9: ¿Qué métodos se utilizan para conocer los resultados que arroja la empresa?**

No utilizamos métodos técnicos como usted dice pero nos basamos en experiencia pura y vemos si estamos mal como es el caso actual o si estamos bien.

**10: ¿Según usted la situación económica financiera actual de la empresa es positiva o negativa?**

(Risas) A solo 2 años que empezamos nuestra operación y desde hace mucho antes porque hace 7 años casi cambiamos nuestra razón social precisamente porque tuvimos problemas financieros, pensamos que empezando nuevamente y con un nombre diferente podíamos tener resultados positivos, pero ya ve no fue así y aquí estamos.

**11: ¿Considera usted que la ferretería necesita financiamiento?**

Claro que sí pero no podemos en estos momentos arriesgarnos a solicitar un préstamo por que no tenemos las posibilidades como para poder cumplir con esas nuevas obligaciones adquiridas.

**12: ¿De qué manera se podrían obtener ese financiamiento?**

Lo único que se me viene a la mente es solicitar un crédito al banco

**13: ¿Cree usted que cumple las expectativas de sus clientes?**

Creo que sí, nosotros ofrecemos productos de excelente calidad, claro nos amoldamos a las exigencias de los clientes en muchos casos en otros no, por ejemplo tenemos herramientas que son de muy buena calidad pero su costo es alto y eso no le gusta al cliente, por eso tratamos de surtirnos con mercadería buena pero de bajo costo para tratar de atraer al cliente.

**14: ¿Cómo mide la empresa el nivel de complacencia de sus clientes?**

La verdad no lo hacemos, no medimos la satisfacción de nuestros clientes

**15: ¿En el campo competitivo en qué posición considera usted que se encuentra la ferretería?**

Creo que mientras tengamos las ganas de seguir luchando por esta empresa con fortaleza como lo dice su nombre, siempre vamos a considerar que estamos entre los primeros sin bajar los brazos.

**16: ¿Qué línea de productos es la que más rota?**

Los productos que más se venden aquí son el cemento holcim y los bloques.

**17: ¿Cuenta la empresa con políticas detalladas conocidas por el personal de la empresa como; ventas, atención al cliente, y cobro?**

Sinceramente no contamos con nada esto, tenemos clientes que les otorgamos créditos pero no nos pagan algunos hace años pero los entendemos porque no tienen dinero tampoco claro otros prefieren ocuparlo en otras cosas, y como no tenemos documento alguno que nos respalde solo nos toca esperar que nos cancelen.

**18: ¿Existe un proceso para la contratación a los empleados?**

Ósea un proceso de recepción de carpetas, selección y entrevistas como dice usted no, solo se hacemos averiguaciones y según las referencias contratamos.

**19: ¿Podría mencionar desde su perspectiva cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades las amenazas a las que se enfrenta con las que cuenta la ferretería?**

**Fortalezas:** Optimismo, seguridad de mejorar, atención al cliente, calidad de nuestra mercadería.

**Oportunidad:** Aprovechar las mejoras que se hagan desde la política y aprovecharlas.

**Debilidades:** Falta de recursos

**Amenazas:** Falta de cultura, clientes quieren productos de poca calidad.

## **ANÁLISIS DE ENTREVISTA**

La técnica fue aplicada directamente en el propietario ya que es el quien toma las decisiones mayores y menores dentro de la empresa por tal decidimos conocer directamente la manera cómo opera y dirige la empresa.

**Gerente Propietario:** Pedro Miguel Cevallos Villacres

### **Hallazgos**

- La entrevista realizada al propietario de la empresa mostro que la empresa no cuenta con un plan estratégico financiero en el cual se basen sus operaciones, lo que a traído constantes problemas financieros hasta ahora que se está evidenciando un clima critico en la situación de la ferretería.
- En base a las respuestas obtenidas, podemos identificar que dentro de la empresa se lleva un manejo empírico, basado netamente en la experiencia del propietario señor Pedro Cevallos es el quien toma las decisiones y quien tiene en sus hombros la responsabilidad de sacar adelante la institución, además también pudimos conocer que no se realizan al principio de cada año un presupuesto de manera técnica, no se aplican ratios financieros para conocer la situación actual de la empresa y mucho menos se utilizan métodos para conocer el grado de satisfacción de sus clientes.
- Pudimos conocer que la empresa desde hace casi ya 5 años se mantiene en una lucha constante por permanecer en el mercado a tal punto que el propietario está considerando cambiar su actividad empresarial según el por una que le represente mayores ingresos.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TEMA**

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA FERRETERA “SU FORTALEZA”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2017-2020.

#### **4.1.1 Antecedentes Históricos**

Ferretería “Su Fortaleza” franquiciado disensa, se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, inicia sus actividades el 9 de marzo del 2011, fundamenta su nombre en la ideología de su propietario señor Pedro Miguel Cevallos Villacres de emprender con fuerza, ahínco y optimismo las actividades comerciales de esta nueva empresa, además de buscar marcar un punto de diferencia con relación a las demás empresas ferreteras existentes en el mercado.

### **PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA**

La empresa ferretería Su Fortaleza ofrece una gran variedad de productos para la construcción a su distinguida clientela, como son de obra gris, tuberías, griferías y acero de marcas reconocidas y de excelente calidad como: andec, dolmen, ecuaceramica, edimca, edesa, holcim, novacero, caryl, etc.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Objetivo**

Formular un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la empresa ferretera “Su Fortaleza”

## 4.2.2 Plan Estratégico Financiero

### INTRODUCCIÓN

Al referirnos a una empresa se entiende como un organismo que está basado en la toma de decisiones sobre como optimizar y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta. Por tanto se hace urgentemente necesario que Su Fortaleza cuente con lineamientos que le permitan hacer uso efectivo de dichos recursos con los cual dispone buscando siempre la maximización de sus utilidades en beneficio de del propietario y de sus colaboradores.

Los principales problemas con los que cuenta la empresa Su Fortaleza son los que a continuación mencionaremos:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico, provocando así que no exista diseño en cuanto a planificación, establecimiento de políticas y estrategias que permitan optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.
- No se implementan de manera adecuada el uso de indicadores financieros que permitan conocer de manera exacta el nivel de liquidez, solvencia y endeudamiento en el que se encuentra la empresa, con el objeto de tomar los correctivos imperiosos para mejorar la situación actual.
- La falta de capacitación del personal de la empresa en especial del propietario que es quien maneja la empresa de manera empírica representa un grande problema, ya que al no contar con las herramientas y técnicas financieras adecuadas no se pueden buscar nuevo caminos para mejorar la situación económica financiera de la empresa

## **MISIÓN**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. (Planeta, s.f.)

Al no contar con una misión definida por parte de la empresa proponemos la siguiente para la Ferretería Su Fortaleza: En Ferretería Su Fortaleza estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes con excelencia, calidad y respeto en cuanto a productos y servicios para la construcción se refiere, buscando ser consistentemente superiores a nuestra competencia.

## **VISIÓN**

La visión de tu empresa ofrece un panorama de a dónde quieres que llegue tu empresa en un plazo determinado, y para lograrlo debes elaborar una cuidadosa planeación estratégica. (BASE, 2018)

Al no contar con una visión definida por parte de la empresa proponemos la siguiente para la Ferretería Su Fortaleza: En los próximos 5 años dentro de la franquicia consolidarnos como una de las más grandes empresas ferreteras, competitiva, confiable y admirada debido a su gestión integra, trabajo en equipo e innovación, impactando de manera positiva en la sociedad ecuatoriana

## **VALORES EMPRESARIALES**

Los valores y principios empresariales rigen las acciones diarias de las personas que conforman la fuerza laboral de la ferretería, por ello consideramos que al tener roce constante con clientes y proveedores, en unidad con el gerente propietario se pensó en los siguientes principios y valores:

- Honestidad,
- Responsabilidad,
- Solidaridad,
- Disponibilidad al cambio
- Respeto
- Transparencia
- Equidad
- Puntualidad
- Actitud de liderazgo
- Trabajo en equipo

## **POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Son guías presentes en la empresa que sirven para orientar las acciones de cada área, (Medina, 2014), siguiendo este concepto proponemos las siguientes políticas para la Ferretería su Fortaleza:

- Cumplir con nuestras obligaciones de manera oportuna y a tiempo con nuestros proveedores.
- Brindar atención satisfactoria, cordial y acertada a nuestros clientes.
- Cumplir estrictamente con nuestras obligaciones tributarias.
- Contamos con garantía de funcionamiento, todos nuestros productos estén probados previamente para su venta, además otorgamos un plazo de 1 a 3 meses de garantía según el producto adquirido.
- Contar en nuestra nomina con el 5% de personal con capacidades especiales
- Los trabajadores de cada área deben portar el uniforme de la empresa
- Los créditos a clientes no deberán exceder los 3 meses de plazo

## **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Los objetivos empresariales son los resultados, el camino que se pretende seguir para lograr dichos resultados, (Herrera, 2016), siguiendo este concepto proponemos los siguientes objetivos para la empresa Ferretería Su Fortaleza:

- Ser uno de los principales generadores de empleo en nuestra provincia
- Ejercer nuestras actividades de manera responsable con el medio ambiente
- Contribuir al fortalecimiento del clima empresarial de la ferretería su fortaleza
- Conseguir que nuestro personal desarrolle sus actividades de manera eficiente en base a valores éticos
- Ser eficientes en la recuperación de cartera para los próximos 5 años
- Irrumpir en el mercado on-line buscando alcanzar un margen exitoso y sostenible
- Sobresalir entre la competencia en ventas dentro del mercado on-line
- Comprometerse a incrementar de forma responsable los márgenes anuales de ingresos.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL.**

Los estados financieros que serán objeto de análisis para conocer la situación actual de la empresa se encuentran el Balance General y el Estado de Resultados de los años 2015 al 2017, mismos que han sido proporcionados por la Gerencia de la empresa ferretera Su fortaleza. De esta manera a continuación procedemos a realizar el concerniente análisis horizontal y vertical de los estados financieros antes mencionados, esto nos permitirá conocer la situación real de la empresa en cuanto a crecimiento o decremento de sus valores monetarios de las principales cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Costos y Gastos.

Tabla 14: Balance General 2015-2017

<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>	<b>A VERTICAL</b>	<b>2016</b>	<b>A VERTICAL</b>	<b>HORIZONTAL</b>	
					<b>V. ABSOLUTA</b>	<b>V. RELATIVA %</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>						
Efectivo	3.145,15	2,02	4.874,00	3,05	1.728,85	54,97
Cuentas Por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentos Por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuentas por cobrar ( Crédito Tributario)	9.137,00	5,87	12.795,96	8,01	3.658,96	40,05
Inventario de Materia Prima	73.970,16	47,53	48.970,31	30,64	-24.999,85	-33,80
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En Almacén	50.126,87	32,21	73.952,00	46,27	23.825,13	47,53
Inventario de Obras Terminadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b><u>136.379,18</u></b>	87,63	<b><u>140.592,27</u></b>	87,96	4.213,09	3,09
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>						
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
Inmuebles	41.792,49	26,85	41.792,49	26,15	0,00	0,00
Muebles Y Enseres	2.678,57	1,72	2.678,57	1,68	0,00	0,00
Maquinaria y equipo e Instalaciones	6.549,11	4,21	6.549,11	4,10	0,00	0,00
(-)Depreciación acumulada Propiedades Planta y equipo	-31.773,15	-20,42	-31.773,15	-19,88	0,00	0,00
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>19.247,02</b>	12,37	19.247,02	12,04	0,00	0,00
<b><u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b><u>19.247,02</u></b>	12,37	19.247,02	12,04	0,00	0,00
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>	<b><u>155.626,20</u></b>	100,00	<b><u>159.839,29</u></b>	100,00	4.213,09	2,71
<b><u>PASIVOS CORRIENTES</u></b>						
Cuentas Y Documentos por pagar, Proveedores, Clientes	87.982,28	56,53	86.669,30	54,22	-1.312,98	-1,49
Otras cuentas Y Documentos por pagar corrientes	0,00	0,00	3.035,95	1,90	3.035,95	0,00

less por pagar	0,00	0,00	554,10	0,35	554,10	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	<b><u>87.982,28</u></b>	56,53	<b><u>90.259,35</u></b>	56,47	2.277,07	2,59
<b><u>PASIVOS NO CORRIENTES</u></b>						
Cuentas Y Documentos por pagar, Proveedores No corrientes	15.852,69	10,19	0,00	0,00	-15.852,69	-100,00
Obligaciones con instituciones financieras	0,00		28.500,63	17,83	28.500,63	0,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b><u>15.852,69</u></b>	10,19	<b><u>28.500,63</u></b>	17,83	12.647,94	79,78
<b><u>TOTAL PASIVO</u></b>	<b><u>103.834,97</u></b>	66,72	<b><u>118.759,98</u></b>	74,30	14.925,01	14,37
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>51.791,23</u></b>	33,28	<b><u>41.079,31</u></b>	25,70	-10.711,92	-20,68
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>155.626,20</u></b>	100,00	<b><u>159.839,29</u></b>	100,00	4.213,09	2,71

Fuente: Estados Financieros Su fortaleza 2015– 2017

Elaborado por: Richard Ramos

Gráfico 14: Análisis vertical balance general 2015 - 2016

<b>ACTIVO</b>  100%	<b>PASIVO</b>  66,72%
	<b>PATRIMONIO</b>  33,28%

Gráfico 15: Análisis vertical balance general 2015 - 2016

<b>ACTIVO</b>  100%	<b>PASIVO</b>  74,30%
	<b>PATRIMONIO</b>  25,70%

## **ANÁLISIS**

Para este caso objeto de estudio notamos que el balance general está conformado en dos partes:

### **ACTIVO**

#### **CORRIENTE/ NO CORRIENTE**

Si nos referimos al activo corriente notamos según el análisis realizado que este representa el 87,63% en el año uno (2015), es un porcentaje importante para poder generar efectivo, administrado de manera adecuado permitirá incrementar el porcentaje actual del efectivo para próximos periodos, ya que la mayor parte de este porcentaje está

representado por inventarios, es así como efectivamente en el periodo dos (año 2016) según muestra el estado financiero el activo corriente aumento a 87,96% esto se da por el aumento de su efectivo, seguramente por el leve acrecentamiento de mercadería en sus almacenes.

Mientras que el 12,37% está representado en activos no corrientes para el año uno (2015) netamente conformado por activos fijos propios de la empresa, siendo una empresa mediana que está dentro del mercado ferretero se puede considerar no aumentar de manera considerable sus activos fijos, por otro lado para el periodo dos (2016) este rubro representa el 12,04% a pesar de que hay una variación en negativo esto no significa que los bienes muebles de la empresa hayan disminuido, según el análisis estos se mantienen pero se alteran debido al incremento de los activos corrientes.

## **PASIVO**

### **CORRIENTE/ NO CORRIENTE**

El análisis vertical arrojó que el pasivo corriente presente para el año 2015 el 56,53% claramente se puede notar en el balance general que este porcentaje representa a las obligaciones a corto plazo que tiene la ferretería con terceros, al ser un porcentaje tan grande y al contar con poco efectivo puede ser un poco riesgoso adquirir compromisos a corto plazo, por otro lado el 10.19% representa a pasivos no corrientes es decir obligaciones con proveedores a largo plazo.

Pero para el siguiente periodo es decir el año 2016 este rubro “pasivo corriente” se reduce mínimamente y se ubica en un 54,22% al representar obligaciones a corto plazo que ha obtenido la empresa notamos que quizá disminuye por el cumplimiento de las mismas, pero al observar las obligaciones a largo plazo es decir los pasivos no corrientes notamos un aumento de más de 7 puntos porcentuales ubicándose en 17,83% debido a la adquisición de obligaciones con instituciones financieras, lo que le permitió suprimir la deuda con sus proveedores.

Tabla 15: Balance General 2015-2017

<b>ACTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>A. VERTICAL</b>	<b>2017</b>	<b>A. VERTICAL</b>	<b>HORIZONTAL</b>	
					<b>V. ABSOLUTA</b>	<b>V. RELATIVA %</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	4.874,00	3,05	482,15	0,37	-4.391,85	-90,11
Cuentas Por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Documentos Por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuentas por cobrar ( Crédito Tributario)	12.795,96	8,01	12.720,89	9,80	-75,07	-0,59
Inventario de Materia Prima	48.970,31	30,64	0,00	0,00	-48.970,31	-100,00
Inventario de Pro. Term. Y Mercad. En Almacén	73.952,00	46,27	45.121,01	34,75	-28.830,99	-38,99
Inventario de Obras Terminadas	0,00	0,00	55.151,00	42,47	55.151,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>140.592,27</b>	<b>87,96</b>	<b>113.475,05</b>	<b>87,39</b>	<b>-27.117,22</b>	<b>-19,29</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
Inmuebles	41.792,49	26,15	41.792,49	32,19	0,00	0,00
Muebles Y Enseres	2.678,57	1,68	2.678,57	2,06	0,00	0,00
Maquinaria y equipo e Instalaciones	6.549,11	4,10	6.549,11	5,04	0,00	0,00
(-)Depreciación acumulada Propiedades Planta y equipo	-31.773,15	-19,88	-34.651,62	-26,69	-2.878,47	9,06
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>19.247,02</b>	<b>12,04</b>	<b>16.368,55</b>	<b>12,61</b>	<b>-2.878,47</b>	<b>-14,96</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>19.247,02</b>	<b>12,04</b>	<b>16.368,55</b>	<b>12,61</b>	<b>-2.878,47</b>	<b>-14,96</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>159.839,29</b>	<b>100,00</b>	<b>129.843,60</b>	<b>100,00</b>	<b>-29.995,69</b>	<b>-18,77</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas Y Documentos por pagar, Proveedores, Clientes	86.669,30	54,22	54.995,36	42,36	-31.673,94	-36,55
Otras cuentas Y Documentos por pagar corrientes	3.035,95	1,90	0,00	0,00	-3.035,95	-100,00
less por pagar	554,10	0,35	632,90	0,49	78,80	14,22
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	<b>90.259,35</b>	<b>56,47</b>	<b>55.628,26</b>	<b>42,84</b>	<b>-34.631,09</b>	<b>-38,37</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
Cuentas Y Documentos por pagar, Proveedores No corrientes	0,00	0,00	31.589,00	24,33	31.589,00	0,00
Obligaciones con instituciones financieras	28.500,63	17,83	0,00	0,00	-28.500,63	-100,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>28.500,63</b>	<b>17,83</b>	<b>31.589,00</b>	<b>24,33</b>	<b>3.088,37</b>	<b>10,84</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>118.759,98</b>	<b>74,30</b>	<b>87.217,26</b>	<b>67,17</b>	<b>-31.542,72</b>	<b>-26,56</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>41.079,31</b>	<b>25,70</b>	<b>42.626,34</b>	<b>32,83</b>	<b>1.547,03</b>	<b>3,77</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>159.839,29</b>	<b>100,00</b>	<b>129.843,60</b>	<b>100,00</b>	<b>-29.995,69</b>	<b>-18,77</b>

Fuente: Estados Financieros Su fortaleza 2015 – 2017

Gráfico 16: Análisis vertical balance general 2016 – 2017

<b>ACTIVO</b>  100%	<b>PASIVO</b>  74,30%
	<b>PATRIMONIO</b>  25,70%

Gráfico 17: Análisis vertical balance general 2015 – 2016

<b>ACTIVO</b>  100%	<b>PASIVO</b>  67,17%
	<b>PATRIMONIO</b>  32,83%

## ANÁLISIS

Para este caso objeto de estudio notamos que el balance general está conformado en dos partes:

### ACTIVO

#### CORRIENTE/ NO CORRIENTE

Continuando con el análisis notamos que el activo para el segundo año (2016) representa el 87,96% esto se da por la el aumento de su efectivo como mencionamos anteriormente seguramente por la leve progresión de mercadería en sus almacenes, pero con relación al año 3 este rubro disminuye llegando al 87,39% la razón que identificamos es por la baja en su mercaderías en sus almacenes, lo que refleja un mal manejo de sus inventarios dado que también se ve seriamente afectado el efectivo representando un riesgo para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Por otro lado el activo no corriente para el periodo dos (2016) representa el 12,04% a pesar de que hay una variación en negativo con respecto al año uno esto no significa que los bienes muebles de la empresa hayan disminuido, según el análisis estos se mantienen pero se alteran debido al incremento de los activos corrientes, pero notamos que en el periodo 3 (2017) este rubro llega al 12,61% esto debido al aumento de bienes inmuebles adquiridos por parte de la ferretería, esto puede ser un punto a su favor siempre y cuando haya sido una inversión pensando crecer a futuro como empresa.

## **PASIVO**

### **CORRIENTE/ NO CORRIENTE**

El análisis arrojó que el pasivo corriente presente para el año 2016 se redujo mínimamente y se ubica en un 54,22% al representar obligaciones a corto plazo que ha obtenido la empresa notamos que quizá disminuye por el cumplimiento de las mismas, para el año 3 notamos una disminución porcentual notable siendo para este periodo de 42,84% esto debido al cumplimiento de obligaciones pendientes con proveedores que a pesar de todo es un punto positivo para la empresa.

Pero al observar las obligaciones a largo plazo es decir los pasivos no corrientes notamos un aumento de más de 7 puntos porcentuales en relación al año uno ubicándose en 17,83% debido a la adquisición de obligaciones con instituciones financieras, lo que le permitió suprimir la deuda con sus proveedores, por otro lado comparando el año 2 con el año 3 este último ha tenido un aumento importante ubicándose en 24,33% paradójicamente por el aumento con proveedores no corrientes es decir deudas adquiridas con estos a largo plazo.

Tabla 16: Estado de resultados 2015-2017

CUENTAS	2015	A VERTICAL	2016	A VERTICAL	V ABSOLUTA	V RELATIVA %
Ventas Netas	682.987,63	100,00	585.164,99	100,00	-97.822,64	-14,32
Utilidad En Ventas De Propiedad Plant Y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>682.987,63</b>	100,00	<b>585.164,99</b>	100,00	-97.822,64	-14,32
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
<b>COSTOS</b>						
Inventario Inicial de bienes no producidos	25.532,04	3,74	73.970,16	12,64	48.438,12	189,72
Compras netas de bienes	371.754,40	54,43	104.386,56	17,84	-267.367,84	-71,92
(-)Inventario Final de Bienes	-50.126,87	-7,34	-73.952,00	-12,64	-23.825,13	47,53
Inventario Inicial de Materia Prima	102.128,16	14,95	50.126,87	8,57	-52.001,29	-50,92
Compras neta de Materia Prima	239.371,30	35,05	417.546,24	71,36	178.174,94	74,43
(-)Inventario Final de Materia Prima	-73.970,16	-10,83	-48.970,31	-8,37	24.999,85	-33,80
<b><u>TOTAL COSTOS</u></b>	<b><u>614.688,87</u></b>	90,00	<b><u>523.107,52</u></b>	89,39	-91.581,35	-14,90
Sueldos Y Salarios	26.341,08	3,86	33.376,80	5,70	7.035,72	26,71
Beneficios Sociales	4.319,09	0,63	4.197,40	0,72	-121,69	-2,82
Aporte Seguridad social	5.396,93	0,79	5.112,26	0,87	-284,67	-5,27
Mantenimiento y reparaciones	3.125,14	0,46	6.399,38	1,09	3.274,24	104,77
combustibles y lubricantes	2.432,81	0,36	0,00	0,00	-2.432,81	-100,00
Promoción y Publicidad	20,00	0,00	0,00	0,00	-20,00	-100,00
Suministros materiales y repuestos	601,04	0,09	607,05	0,10	6,01	1,00
Transporte	5.029,57	0,74	966,95	0,17	-4.062,62	-80,77
Intereses Bancarios	0,00	0,00	4.368,00	0,75	4.368,00	0,00

Intereses pagados a terceros	3.825,16	0,56	0,00	0,00	-3.825,16	-100,00
Impuestos contribuciones y otros	285,12	0,04	245,00	0,04	-40,12	-14,07
Depreciación De Propiedad Plant Y equipo	2.878,47	0,42	2.878,47	0,49	0,00	0,00
Pago por otros servicios	2.051,52	0,30	2.826,85	0,48	775,33	37,79
Pago por otros Bienes	201,60	0,03	0,00	0,00	-201,60	-100,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b><u>56.507,53</u></b>	8,27	<b><u>60.978,16</u></b>	10,42	4.470,63	7,91
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b><u>671.196,40</u></b>	98,27	<b><u>584.085,68</u></b>	99,82	-87.110,72	-12,98
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<b><u>11.791,23</u></b>	1,73	<b><u>1.079,31</u></b>	0,18	-10.711,92	-90,85
15% participación trabajadores	1.768,68	0,26	161,90	0,03	-1.606,79	-90,85
UTILIDAD NETA	<b><u>10.022,55</u></b>	1,47	<b><u>917,41</u></b>	0,16	-9.105,13	-90,85

Fuente: Estados Financieros Su fortaleza 2015 – 2017

Elaborado por: Richard Ramos

Estado de Resultados 2015-2017

CUENTAS	2016	A VERTICAL	2017	A VERTICAL	V ABSOLUTA	V RELATIVA %
Ventas Netas	585.164,99	100,00	532.369,89	100,00	-52.795,10	-9,02
Utilidad En Ventas De Propiedad Plant Y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>585.164,99</b>	100,00	<b>532.369,89</b>	100,00	-52.795,10	-9,02
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
<b>COSTOS</b>						
Inventario Inicial de bienes no producidos	73.970,16	12,64	0,00	0,00	-73.970,16	-100,00
Compras netas de bienes	104.386,56	17,84	507.130,34	95,26	402.743,78	385,82
(-)Inventario Final de Bienes	-73.952,00	-12,64	-45.121,01	-8,48	28.830,99	-38,99
Inventario Inicial de Materia Prima	50.126,87	8,57	0,00	0,00	-50.126,87	-100,00
Compras neta de Materia Prima	417.546,24	71,36	56.347,82	10,58	-361.198,42	-86,51
(-)Inventario Final de Materia Prima	-48.970,31	-8,37	-55.151,00	-10,36	-6.180,69	12,62
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>523.107,52</b>	89,39	<b>463.206,15</b>	87,01	-59.901,37	-11,45
Sueldos Y Salarios	33.376,80	5,70	30.604,80	5,75	-2.772,00	-8,31
Beneficios Sociales	4.197,40	0,72	5.088,29	0,96	890,89	21,22
Aporte Seguridad social	5.112,26	0,87	5.914,66	1,11	802,40	15,70
Mantenimiento y reparaciones	6.399,38	1,09	1.639,01	0,31	-4.760,37	-74,39
combustibles y lubricantes	0,00	0,00	2.507,63	0,47	2.507,63	0,00
Promoción y Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros materiales y repuestos	607,05	0,10	1.191,60	0,22	584,55	96,29
Transporte	966,95	0,17	5.567,32	1,05	4.600,37	475,76
Comisiones	0,00	0,00	2.189,62	0,41	2.189,62	0,00
Intereses Bancarios	4.368,00	0,75	8.956,00	1,68	4.588,00	105,04
Intereses pagados a terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos contribuciones y otros	245,00	0,04	0,00	0,00	-245,00	-100,00
Depreciación De Propiedad Plant Y equipo	2.878,47	0,49	2.878,47	0,54	0,00	0,00
Pago por otros servicios	2.826,85	0,48	0,00	0,00	-2.826,85	-100,00
Pago por otros Bienes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>60.978,16</b>	10,42	<b>66.537,40</b>	12,50	<b>5.559,24</b>	<b>9,12</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>584.085,68</b>	99,82	<b>529.743,55</b>	99,51	-54.342,13	-9,30
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1.079,31</b>	0,18	<b>2.626,34</b>	0,49	1.547,03	143,34
15% participación trabajadores	161,90	0,03	393,95	0,07	232,05	143,34
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>917,41</b>	0,16	<b>2.232,39</b>	0,42	1.314,98	143,34

Fuente: Estados Financieros Su fortaleza 2016 – 2017

Elaborado por: Richard Ramos

## **ANÁLISIS**

El estado de resultados de la empresa objeto de investigación ferretería su fortaleza arrojó los siguientes resultados.

El total de ingresos son por ventas en los tres periodos, entonces notamos que en el periodo uno con relación al periodo dos hubo una variación relativa de 14,32% quizá sea por la disminución de los inventarios de materia prima puesto que al contar la ferretería con su planta productora de bloques al no contar con la materia prima suficiente disminuyen sus ingresos por ventas por este concepto.

En otro punto merecedor de análisis son los resultados que arrojan los costos estos disminuyen en 14,90% mientras que los gastos aumentan relativamente en 7,91% con relación al primer periodo, esto provocó disminución en su utilidad neta de menos 90,85%.

La situación no mejora para el tercer periodo dado que los ingresos disminuyen en menos 9,02%, se repite la baja en sus costos con relación al año dos puesto que representa menos 11,45% y sus gastos aumentan casi dos puntos relativamente siendo ahora 9,12%, lo positivo según el análisis hubo un aumento en su utilidad neta con relación al año dos en 143,34%, porcentaje que a pesar de ser elevado no iguala a la utilidad neta lograda en el periodo uno puesto que si compramos el año uno y el año 3 tenemos que existe una variación negativa de menos 77,73%.

### **Análisis mediante indicadores financieros**

Mediante la aplicación de los indicadores financieros más relevantes o destacados conoceremos la situación real de la empresa en cuanto a liquidez, solvencia gestión y rentabilidad en los periodos 2015 – 2017.

## Indicadores

Tabla 17: Liquidez Corriente

FÓRMULA	APLICACIÓN 2015	APLICACIÓN 2016	APLICACIÓN 2017
$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$RC = \frac{136.379,18}{87.982,28}$ = 1,55	$RC = \frac{140.592,27}{90.259,35}$ = 1,55	$RC = \frac{113.475,05}{55.628,26}$ = 2,03

### Interpretación

Según la interpretación nos muestra que por cada dólar de pasivo la empresa cuenta con \$ 1,55 en el primer y segundo año respectivamente presentando una constante, sin embargo para el periodo tres representa una variación importante puesto que por cada dólar de pasivos cuenta con \$ 2,03 de activos, manteniéndose dentro de los índices aceptados puesto que le permitirá cubrir con sus obligaciones a corto plazo de manera oportuna.

Tabla 18: Prueba Acida

FÓRMULA	APLICACIÓN 2015	APLICACIÓN 2016
$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inv.}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{136.379,18 - 124.097,03}{87.982,28}$ = 0,139	$\frac{140.592,27 - 48.970,31 - 73.952}{90.259,35}$ = 0,195,
	<b>APLICACIÓN 2017</b>	
	$\frac{113.475,05 - 45.121,01 - 55.151}{55.628,26}$ = 0,237	

### Interpretación

Según la prueba acida nos permite concluir que la empresa ferretería su fortaleza por cada dólar adeudado en el pasivo corriente cuenta con 0.139, 0,195 y 0,237 en los tres periodos respectivos para cancelar sin recurrir a la utilización de sus inventarios.

## SOLVENCIA

Tabla 19: Endeudamiento del Activo

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$	$RC = \frac{103.834,97}{155.626,20}$ $= 0,66$	$RC = \frac{118.759,98}{159.839,29}$ $= 0,74$	$RC = \frac{87.217,26}{129.843,60}$ $= 0,67$

### Interpretación

Concluimos entonces que la participación de los acreedores para el año 2015 fue de 66%, para el año siguiente 2016 es de 74% y para el último año 2017 representa el 67%, es decir que por cada dólar que tiene en activos la empresa debe cada uno de estos porcentajes respectivamente.

Tabla 20: Endeudamiento Patrimonial

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Patrimonio}}$	$RC = \frac{103.834,97}{51.791,23}$ $= 2,00$	$RC = \frac{118.759,98}{41.079,31}$ $= 2,89$	$RC = \frac{87.127,26}{42.626,34}$ $= 2,04$

### Interpretación

Según los resultados arrojados por este ratio financiero muestra que la empresa, su fortaleza opera mediante fondos propios puesto que según el cálculo el endeudamiento patrimonial en 2015 es de 2,00 para el 2016 es 2,89 y por último el año 2017 es 2,04

Tabla 21: Apalancamiento

FÓRMULA	APLICACIÓN 2015	APLICACIÓN 2016	APLICACIÓN 2017
$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	$RC = \frac{155.626,20}{51.791,23}$ = 3,00	$RC = \frac{159.839,29}{41.079,31}$ = 3,89	$RC = \frac{129.843,60}{42.626,34}$ = 3,046

### Interpretación

Por cada dólar registrado en su patrimonio la ferretería adeudó en el año 2015 \$3,00 en el año 2016 registra un aumento considerable \$3,89 y para el año 2017 vuelve a bajar ubicándose en \$3,04, por tanto concluimos que el año de mayor endeudamiento con acreedores fue el año 2016.

### Rotación de Ventas

FÓRMULA	APLICACIÓN 2015	APLICACIÓN 2016	APLICACIÓN 2017
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	$RC = \frac{682.987,63}{155.626,20}$ = 4,39	$RC = \frac{585.164,99}{159.839,29}$ = 3,66	$RC = \frac{532.369,89}{129.843,60}$ = 4,1

Tabla 22: Gestión

### Interpretación

En cuanto a rotación de ventas notamos la poca eficiencia por parte de la administración puesto que en el año 2015 el análisis muestra que las ventas han rotado 4,39 veces, si lo traducimos a días  $360/4,39$  arroja que tiene una rotación de cada 82 días, para el año 2016 es de 3,66 veces conociendo los días  $360/3,66$  muestra una rotación de 98 días y por último el año 2017 las veces que rotan las ventas es de 4,1 veces en días  $360/4,1$  es igual a 87.8 días.

Tabla 23: Capital de trabajo neto

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
<b>Activo corriente - Total pasivo corriente</b>	<b>136.379,18 – 87.982,28 =48.396,90</b>	<b>140.592,27 – 90.259,35 =50.332,92</b>	<b>113.475,05 – 55.628,26 =57.846,79</b>

### **Interpretación**

Una vez que la empresa canceló todas sus obligaciones para el año 2015 la empresa contó con \$48.396,90 para seguir operando y poder cumplir con sus obligaciones normales, para el año 2016 a la empresa le quedaron \$50.332,92 para cumplir con sus cuentas diarias, mientras que para el 2017 alcanza su pico máximo después de cubrir con sus compromisos financieros quedaron \$57.846,79 para continuar operando en sus actividades.

### **Rentabilidad**

Tabla 24: Rentabilidad sobre patrimonio

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
<b><math>\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}</math></b>	<b><math>RC = \frac{10.022,55}{51.721,23}</math> = 0,19</b>	<b><math>RC = \frac{917,41}{41.079,31}</math> = 0,02</b>	<b><math>RC = \frac{2232,39}{42.626,34}</math> = 0,05</b>

### **Interpretación**

Según notamos que en el año 2015 la tasa de rendimiento de los propietarios con respecto a su inversión es de 0,19%, para el año 2016 disminuye y su nuevo valor es de 0,02% y para el 2017 incrementa con relación al segundo año y ahora es de 0,05% podemos notar que el rendimiento de inversión es baja.

Tabla 25: Rentabilidad sobre Activo

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$	$\text{RC} = \frac{10.022,55}{155.626,20}$ $= 0,06$	$\text{RC}$ $= \frac{917,41}{159.839,29}$ $= 0,0057$	$\text{RC} = \frac{2.232,39}{129.843,60}$ $= 0,017$

### Interpretación

El beneficio obtenido a partir del dinero requerido mediante sus activos en este caso es baja puesto que para el año 2015 presenta un beneficio de 0,06% en el año 2016 disminuye drásticamente en 0,0057 y por ultimo para el año 2017 incrementa mínimamente con relación al año dos en 0,017%, claramente podemos identificar ineficiencia por parte de los administradores de la empresa.

Tabla 26: Margen de utilidad

<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN 2015</b>	<b>APLICACIÓN 2016</b>	<b>APLICACIÓN 2017</b>
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\text{RC} = \frac{10.022,55}{682.987,63}$ $= 0,01467457$	$\text{RC}$ $= \frac{917,41}{585.164,99}$ $= 0,0015677$	$\text{RC} = \frac{2.232,39}{532.369,89}$ $= 0,004193306$

### Interpretación

Los resultados arrojados muestran que por cada dólar vendido en el 2015 la empresa genera una utilidad de 0,014%, en el año 2016 fue de 0,001% y finalmente para el año 2017 cada dólar vendido generó 0,004% de rentabilidad, lo que podemos concluir que rentabilidad mengua de manera impresionante.

Tabla 27: Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas</li> <li>• Franquiciado</li> <li>• Buena atención al cliente</li> <li>• Diversidad de productos</li> <li>• Inducción a cada puesto de trabajo</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Calidad de la mercancía</li> <li>• Fábrica de bloques</li> <li>• Precios justos</li> <li>• Flota vehicular</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo</li> <li>• Disminución del riesgo país</li> <li>• Disminución de la inflación</li> <li>• Internet</li> <li>• Balanza de pagos positiva</li> <li>• Existencia de construcciones constantes en el área</li> <li>• Renta per cápita</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>• Falta de capacitación al personal</li> <li>• No existe delegación de autoridad</li> <li>• No existen valores corporativos</li> <li>• No se realiza estudio de mercado</li> <li>• No tiene publicidad adecuada</li> <li>• Falta de incentivos</li> <li>• No posee orientación estrategia clara</li> <li>• Incorrecto control de inventarios</li> <li>• Poca liquidez</li> <li>• Poca capacidad de endeudamiento</li> <li>• Poca infraestructura tecnológica</li> <li>• No existen servicios innovadores</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de plusvalía</li> <li>• Aranceles de importación</li> <li>• Recesión económica</li> <li>• Ordenanzas municipales</li> <li>• Incremento constante de la competencia</li> <li>• Clima e inestabilidad política</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Preferencia de precios bajos contra la calidad de los productos</li> <li>• Aumento de publicidad de otras empresas</li> <li>• Desvalorización</li> </ul>

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO**

El Análisis Estratégico Externo, detalla los factores que provienen del entorno externo que consiguen ayudar o afectar a la empresa, estas son consideradas como posibles oportunidades y amenazas.

Surge la necesidad de realizar el análisis PEST, puesto que nos permitirá identificar con mayor claridad y exactitud la evolución o caída del mercado al que está dirigido la empresa, las iniciales PEST hacen referencia a factores y dimensiones Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, los mismos que serán analizados a continuación en la presente investigación

Los factores que serán analizados en el PEST son particularmente externos por tanto es clave que se lo realice antes de efectuar el FODA en el cual se identifican factores más de carácter interno, es decir aquellos que miden el accionar interno de una unidad.

### **DIMENSIÓN POLÍTICA**

La Dimensión Política puede no ser principal en el operar de una empresa, pero el cambio de políticas en países con particular influencia al nuestro, conseguirían afectarnos, por tal razón examinaremos en esta parte ciertas variables como:

- ✓ Ley de Plusvalía
- ✓ Aranceles de importación
- ✓ Riesgo país

### **DIMENSIÓN ECONÓMICA**

Muchos sectores de un país se ven afectados notablemente por la dimensión económica, por esto se hace necesario un análisis detallado de ciertas variables como:

- ✓ La Inflación
- ✓ Recesión económica
- ✓ La Renta Per Cápita

## **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

Nos referimos netamente con evolución tecnológica, a aquella dimensión que puede afectar el sector objeto de estudio, toma relevancia estar al tanto de su evolución pues nos permitirá tomar ventaja sobre la competencia, por tanto consideramos examinar las siguientes variables.

- ✓ Internet
- ✓ Incremento de la capacidad tecnológica de la competencia.

## **DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL**

En este punto se evidencian los valores, costumbres y maneras de vivir de la sociedad que podrían ser influyentes al momento de decidir por parte del consumidor que productos adquirir, de esta manera tenemos lo siguiente:

- ✓ El Desempleo
- ✓ La Pobreza
- ✓ Nivel de educación
- ✓ Forma de vida

Tabla 28: Factores claves del entorno externo

<b>FACTORES CLAVES DEL ENTORNO EXTERNO</b>				
<b>Dimensión Política</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores y sus Dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>DPMA01</b>	Ley de plusvalía	Existente	Agudiza la crisis empresarial	Estado, trabajadores, competidores, Proveedores, clientes.
<b>DPMA02</b>	Ordenanzas municipales	Existente	Existen ordenanzas que desestimulan la inversión inmobiliaria	Municipio, clientes, proveedores, competidores
<b>DPMA03</b>	Aranceles de importación	Ascendente	Incremento en el costo de la mercadería y materiales de construcción	Estado, proveedores, clientes.
<b>DPMA04</b>	Riesgo país	Disminución	Inversión empresarial.	Proveedores, clientes.
<b>DPMA05</b>	Clima e inestabilidad política	Disminución	Disminución de la armonía empresarial.	Estado, clientes, proveedores.
<b>Dimensión Económica</b>				
<b>DEMA06</b>	Recesión económica	Existente	Freno del incremento económico.	Estado, clientes, proveedores.
<b>DEMA07</b>	Inflación	Descendente	Incremento lento del costo de las herramientas de trabajo	Estado, proveedores, competidores, clientes.
<b>DEMA08</b>	Renta per cápita	Existente	Aumento en el poder adquisitivo de los clientes.	Estado, clientes.

<b>DEMA09</b>	Desvalorización	Ascendente	Pérdida de valor de la mercadería existente.	Clientes, competidores, proveedores.
<b>DEMA10</b>	Balanza de pagos	Ascendente	Aumento del flujo de capital de la urbe.	Clientes, proveedores, estado.
		<b>Dimensión</b>	<b>Tecnológica</b>	
<b>DTMA11</b>	Internet	Ascendente	Idónea comunicación e información.	Clientes, Competidores.
<b>DTMA12</b>	Propagación a través de medios	Inexistente	Decremento en la demanda	Clientes, competidores,
<b>DTMA13</b>	Nuevos servicios	Incremento	Ideas innovadoras	Clientes, competidores, proveedores.
<b>DTMA14</b>	Herramientas de trabajo	En proceso	Mejorar y ofrecer nuevos servicios.	Clientes, competidores, proveedores.
		<b>Dimensión</b>	<b>Socio- cultural</b>	
<b>DSMA15</b>	Desempleo	Disminución	Reducción de la demanda	Proveedores, clientes, Estado, INEC.
<b>DSMA16</b>	Pobreza	Mantiene	Reducción de la demanda	Estado. Clientes, proveedores
<b>DSMA17</b>	Condiciones de vida	Existente	Implementación de capacitación de acuerdo al consumidor.	Clientes, Proveedores.
<b>DSMA18</b>	Delincuencia	Incremento	Peligro de los materiales de la empresa.	Estado, clientes.
<b>DSMA19</b>	Nivel de educación	Ascendente	Incidencia en la compra de productos de menor calidad.	Clientes, Proveedores.

## MATRIZ DE PRIORIDADES – IMPACTO Y OCURRENCIA

La matriz de probabilidad de ocurrencias e impacto se realiza de acuerdo y en base a los factores externos, con sus respectivos códigos asignados en la matriz realizada anteriormente, se los asigna en cada cuadrante según el nivel de probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro, finalmente se consideraran factores estratégicos a aquellos que están ubicados en el cuadrante de alta prioridad

Tabla 29: Matriz de prioridades

<b>de Probabilidad Impacto</b>	<b>ALTA</b>	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	<b>MEDIA</b>	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	<b>BAJA</b>	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>		

Tabla 30: Eentorno Externo

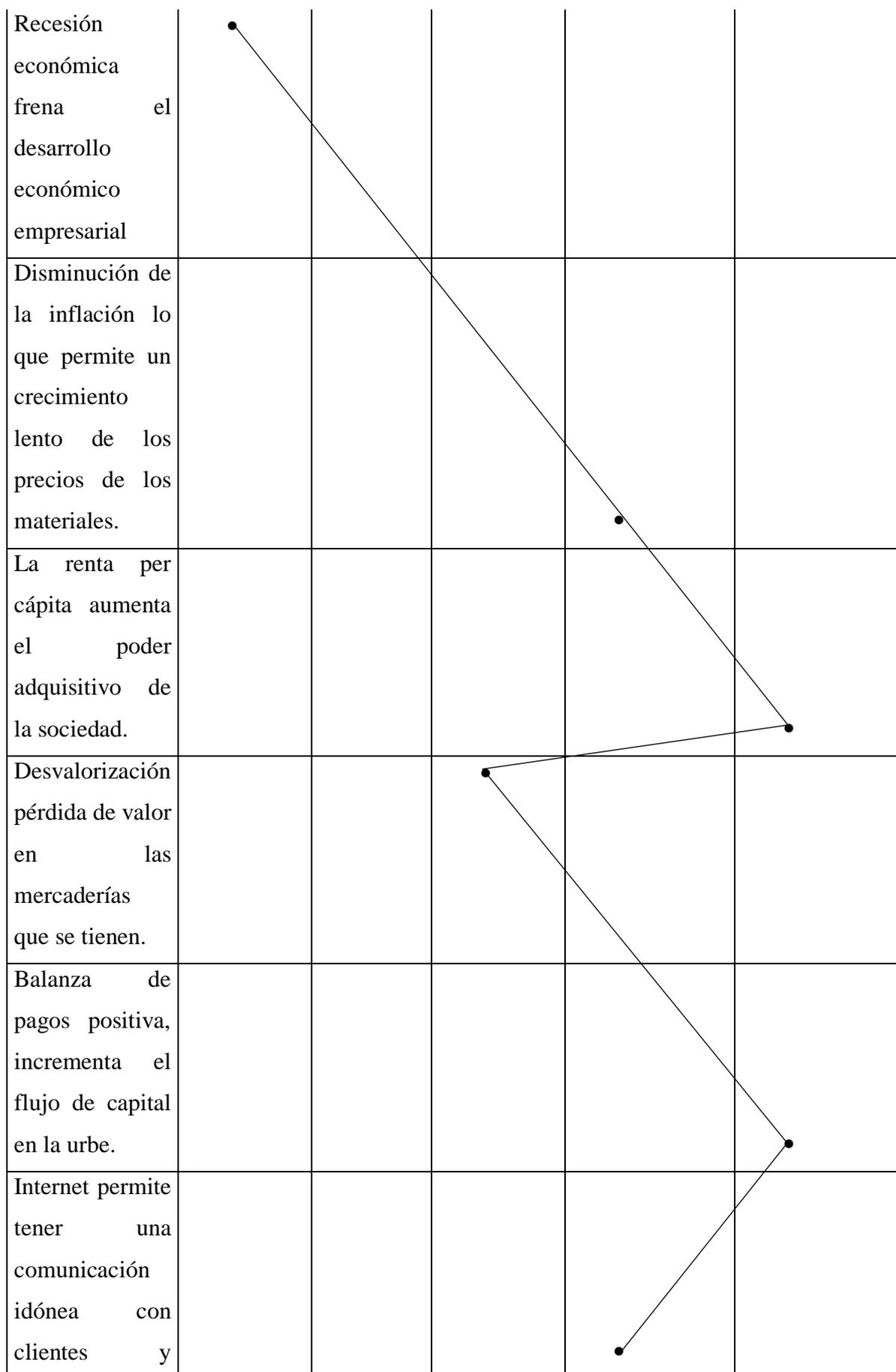
<b>IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	DEMA07/DTMA11/DTMA13/DSMA15 DSMA16	DPMA03/DPMA04/DPMA05/ DEMA06/ DEMA08/ DEMA10/ DEMA14	DPMA01 DEMA12/
	<b>MEDIO</b>	DSMA18/DSMA19	DPMA02/ DEMA09	DSMA17
	<b>BAJO</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>OCURRENCIA</b>		

Elaborado: Por el autor

## MATRIZ DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Tabla 31: Macro entorno

Factores Estratégicos Externos	Grandes Amenazas	Media Amenaza	Normal	Media Oportunidad	Grandes Oportunidades
Ley de plusvalía impide la reactivación del mercado.	●				
Ordenanzas municipales que afectan al mercado		●			
Aranceles de importación en alza elevan los precios en la mercadería	●				
Disminución del riesgo país lo que permitirá el aumento de inversión en el mercado					●
Clima e Inestabilidad política, genera desavenencias empresariales		●			



proveedores.						
Desempleo da oportunidad de contratar nuevo personal para la empresa.						
Construcciones constantes en el área de ubicación						
Delincuencia en aumento						
Preferencia de precios bajos contra la calidad de los productos						
<b>Total</b>	4	3	1	3	4	15
%	27	20	6,66	20	27	100

Fuente: Matriz de impacto y ocurrencia

Elaborado: El autor

## ANALISIS

Las grandes amenazas según los resultados identificamos que el 27% representa a las grandes amenazas, el 27% las amenazas, 6,66% normal, las oportunidades el 20% y por ultimo las grandes oportunidades con un 27%.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS (EFE)

En este punto realizamos la matriz de evaluación, la cual es necesaria pues nos permitirá conocer la capacidad que tiene la empresa para responder a los factores estratégicos externos. Asignaremos un peso dependiendo la importancia entre factores que será de 0 a 1 y una calificación de 1 a 4 según la eficiencia de las estrategias actuales.

Tabla 32: Matriz de evaluación externos

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Disminución del riesgo país	0,06	1	0,06
Disminución de la inflación	0,10	2	0,2
Internet	0,12	1	0,12
Balanza de pagos positiva	0,09	2	0,18
Existencia de construcciones constantes en el área	0,14	3	0,42
<b>Amenazas</b>			
Ley de plusvalía	0,14	1	0,14
Aranceles de importación	0,14	1	0,14
Incremento constante de la competencia	0,08	2	0,16
Inestabilidad política	0,10	1	0,1
Delincuencia	0,03	4	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>1,64</b>

Elaborado: Por el autor

### **Análisis:**

Según el análisis de la matriz EFE muestra un peso ponderado de 1,64 lo que significa que la respuesta de la empresa a las oportunidades y amenazas son incorrectas, es decir que las estrategias utilizadas por la empresa no permiten aprovechar las oportunidades para reducir el impacto de las amenazas exteriores.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO**

Este análisis interno nos ayudara a identificar las debilidades y las fortalezas de la empresa objeto de investigación, con relación a nuestra competencia

### **TALENTO HUMANO**

En el Talento Humano se toma en cuenta:

- Reclutamiento
- Capacitación del talento humano
- Toma de decisiones
- Experiencia en el cargo
- Seguridad laboral

### **ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

Por lo regular se toma en cuenta:

- Nivel de autoridad
- Valores colectivos
- Nivel de flexibilidad organizativa

### **MARKETING**

Normalmente se toma en cuenta:

Producto (tipologías)

Precio (Manejo de precios de la empresa)

Promoción (difusión, desarrollo, servicio y atención al cliente,)

Comercialización

## **FINANZAS**

Se toma en cuenta:

- Utilidad neta
- Rentabilidad
- Solvencia
- Liquidez
- Capacidad de Endeudamiento

## **TECNOLOGÍAS, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN**

Se toma en cuenta:

- Tecnología de punta
- Investigación de mercado
- Ideas innovadoras

Tabla 33: Matriz de Análisis Estratégico Interno

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO</b>				
<b>Talento Humano</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores y sus Dimensiones</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>THAI01</b>	Reclutamiento	Inexistente	Contratación De Personal Idóneo	Administración, colaboradores
<b>THAI02</b>	Capacitación	Inexistente	Preparación Constante, Mejora El Desarrollo De Actividades.	Administración, colaboradores
<b>THAI03</b>	Delegación de autoridad	Inexistente	Iniciativa Acertada En Pro De La Empresa	Administración, colaboradores administrativos
<b>THAI04</b>	Cargo	Experiencia	Ejecuta Funciones Con conocimiento	Administración, colaboradores
<b>THAI05</b>	Instalaciones idóneas	Existente	Buen Ambiente Laboral	Administración, colaboradores
<b>Estructura Empresarial</b>				
<b>EEAI06</b>	Nivel De Autoridad	Existente	No se delega autoridad.	Administración, colaboradores
<b>EEAI07</b>	Valores Colectivos	Inexistentes	Mejorará El Clima Empresarial	Administración, colaboradores
<b>EEAI08</b>	Flexibilidad Organizativa	En Proceso	Mejora La Gestión Organizacional	Administración, colaboradores
<b>MARKETING</b>				
<b>MKAI09</b>	Análisis de la competencia	Inexistente	Investigar A La Competencia	Competidores, clientes, Proveedores, Administración
<b>MKAI10</b>	Promoción	En Proceso	Establecimiento De La Empresa	Administración, colaboradores
<b>MKAI11</b>	Comercialización	Existente	Buena atención al cliente	Competidores, clientes
<b>FINANZAS</b>				
<b>FINAI11</b>	Utilidad	Descendente	Disminución De Capital	Administración, colaboradores
<b>FINAI12</b>	Liquidez	Descendente	Poca Capacidad De Pago A Corto Plazo	Administración, colaboradores

<b>FINAI13</b>	Rentabilidad	Descendente	Poca Capacidad De Pago A Largo Plazo	Administración, colaboradores
<b>FINAI14</b>	Endeudamiento	Existente	Escasa Rentabilidad Y Liquidez	Administración, colaboradores
<b>Tecnologías                      Desarrollo                      Investigación</b>				
<b>TDIAI15</b>	Adquisición De Tecnología	En Proceso	Incrementará Los Márgenes De Rentabilidad	Administración, colaboradores
<b>TDIAI16</b>	Maquinaria	Existente	Brindar Mejores Servicios	Administración, colaboradores
<b>TDIAI17</b>	Investigación De Mercado	Inexistente	Mejoras Como Institución Empresarial	Administración, colaboradores
<b>TDIAI18</b>	Innovación	Inexistente	Competir Con Otras Empresas Ferreteras	Administración, colaboradores

Fuente: su fortaleza

Elaborado: Por el autor

### MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNA

Reduciremos los factores estratégicos internos en base a los factores claves, seguiremos el mismo proceso que seguimos con los factores externos, este proceso nos permitirá identificar más adelante las debilidades y las fortalezas internas que tiene nuestra empresa.

Tabla 34: Matriz de impacto y ocurrencia interna

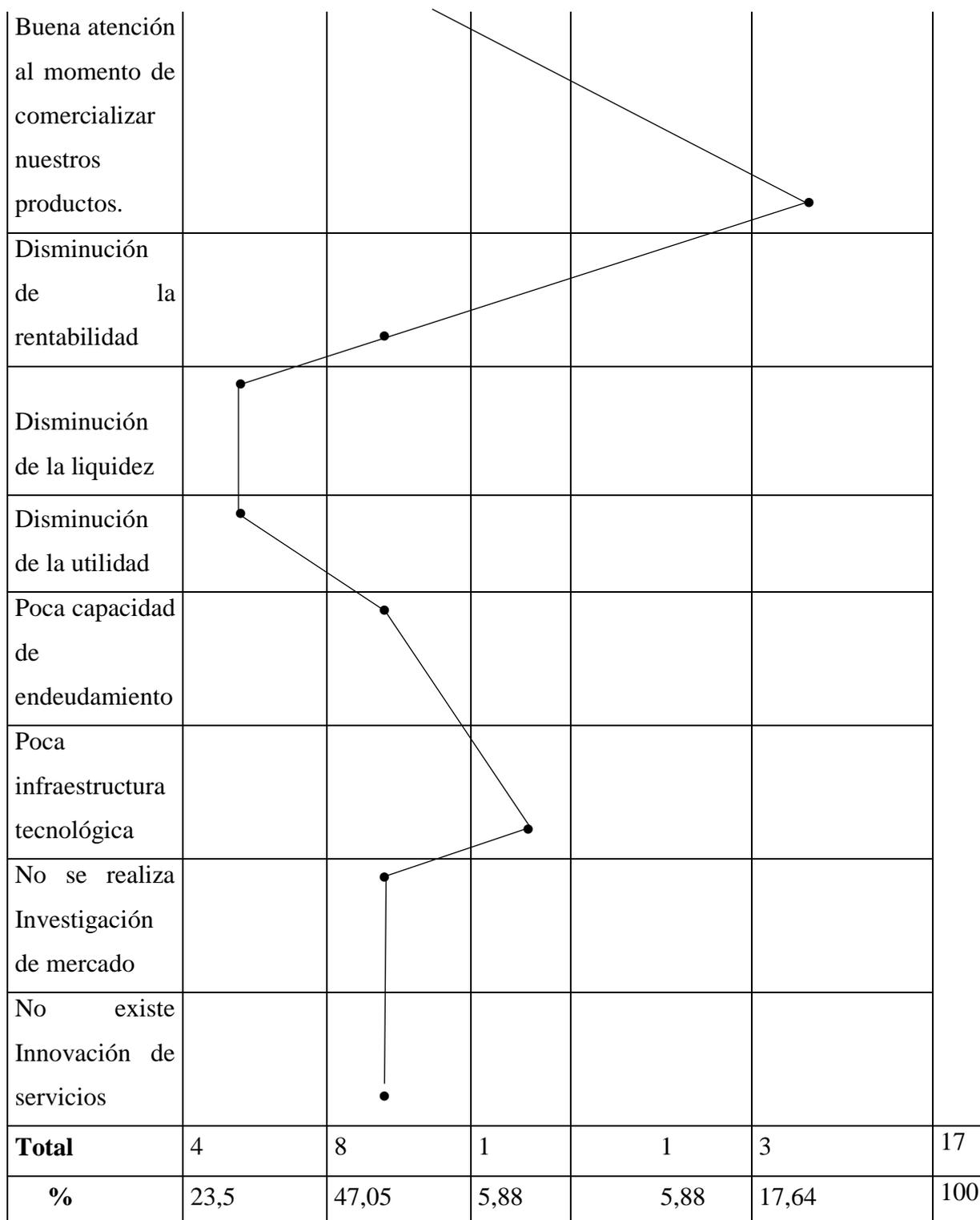
<b>de Probabilidad Impacto</b>	ALTA	THA01/THA04/THAI05 EEAI07/MKAI11	THAI01/EEAI06/ EEAI08/MKAI09/ MKAI10/TDIAI17/ TDIAI18	
	MEDIA		THAI03	FINAI14
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>				

FUENTE: MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

ELABORADO POR: El Autor

Tabla 35: Matriz de perfil estratégico interno

Factores Estratégicos Internos	Grandes Debilidades	Debilidades	Normal	Fortalezas	Grandes Fortalezas
Inexistencia de un proceso técnico de reclutamiento de personal	●				
No se cuenta con capacitación constante del personal existente.		●			
Delegación de autoridad		●			
Es un Franquiciado					●
Infraestructura empresarial adecuada					●
No se han establecido valores corporativos	●				
Disposición al cambio de la estructura empresarial				●	
Incorrecto control de inventarios		●			



ELABORADO POR: El Autor

### Análisis

Notamos que el 23,5% representa a grandes debilidades, el 47,5% a debilidades, 5,88% normal, 5,88% fortalezas y finalmente el 17,64% que representa a las grandes fortalezas con las que cuenta la empresa.

### 4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA INTERNA (EFI)

La matriz de evaluación es necesaria pues nos permitirá conocer la capacidad que tiene la empresa para responder a los factores estratégicos internos. Asignaremos un peso de 0 a 1 dependiendo la repercusión que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la empresa y una calificación de 1 a 4, que se entiende de la siguiente manera (1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3 = fuerza menor; 4= fuerza mayor) (Estrategica, 2009).

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Debilidades</b>			
Falta de capacitación al personal	0,06	2	0,12
No se existe la delegación de autoridad	0,05	2	0,10
No existen valores corporativos	0,07	2	0,14
No se realiza estudio de mercado	0,12	1	0,12
No tiene publicidad	0,13	1	0,13
<b>Fortalezas</b>			
Instalaciones adecuadas	0,09	3	0,27
Franquiciado	0,12	4	0,48
Ubicación	0,13	4	0,52
Calidad de la mercancía	0,13	3	0,39
Fábrica de bloques	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2,57</b>

Elaborado: Por el autor

#### Análisis

En este caso según la matriz EFI muestra que las condiciones internas son favorables para la empresa puesto que las fortalezas internas de la ferretería suman 1,96 mientras que las debilidades suman 0,61.

## **MATRIZ FODA**

Para la realización de la matriz FODA nos valdremos de las siguientes interrogantes para efectuar relación entre cada una de ellas:

### **Relación entre una fortaleza y una oportunidad:**

¿De qué forma esta fortaleza puede facilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad?

### **Relación entre una debilidad y una oportunidad:**

¿De qué manera esta debilidad puede frenar el aprovechamiento oportunidad?

### **Relación entre una fortaleza y una amenaza:**

¿En qué magnitud esta fortaleza logra resguardar más a la empresa del impacto de dicha amenaza?

### **Relación entre una debilidad y una amenaza:**

¿Esta debilidad podría empeorar el daño que provocaría a la empresa el impacto de dicha amenaza?

Tabla 36: Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p>F1.-Franquiciado F2.-Instalaciones adecuadas F3.-Fabrica de bloques F4.-Ubicación F5.-Calidad de la mercancía</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p>D1.-Falta de capacitación al personal D2.-No existen valores corporativos D3.-No se realiza estudio de mercado D4.-No tiene publicidad D5.-No existe delegación de autoridad</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>O1.-Disminucion de la inflación O2.-Internet O3.-Balanza de pagos positiva O4.-Existencia de construcciones constantes en el área O5.- Disminución del riesgo país</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F-O</u></b></p> <p>F1-F3-F4-O1-O2-O4; Creación de una página de Facebook de la ferretería “Su Fortaleza”. . F3-F5-F7-O3-; Atraer nuevos clientes mediante ofertas y promociones.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D-O</u></b></p> <p>D1-D2-D3-D5-O2-O4; Capacitar al personal de la ferretería 1 vez al año para atraer nuevos clientes y mejorar la atención y servicios que ofrece la ferretería.  D5-O3-O4; Mejorar el control de inventarios mediante la utilización de un nuevo software administrativo</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p>A1.-Ley de plusvalía A2.-Aranceles de importación A3.-Incremento constante de la competencia A4.-Inestabilidad política A5.- Delincuencia</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F-A</u></b></p> <p>F1-F5-A1-A3; Publicitar la ferretería valiéndonos del uso diario de uniformes con el logotipo de la ferretería.  F3-A2; Dar facilidad de compras y otorgar servicios oportunos de post venta.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D-A</u></b></p> <p>D4-A3; Crear programas de análisis para conocer nuestra competencia directa e indirecta.  <u>D1-A3-A2</u>; Conocer el catálogo de nuestro proveedor para así surtir nuestro inventario de productos accesibles para nuestros clientes.</p>

Elaborado: Por el autor

## **FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA**

### **OBJETIVOS GENERALES**

Describen los procedimientos que se pretenden alcanzar con el transcurrir del tiempo, los cuales nos ayudaran a definir las pautas precisas, por esto son medibles y buscan consolidar la visión a largo plazo, siempre se debe tomar en cuenta que estos sean factibles.

La planificación estratégica propuesta se basa en estrategias generales que permitirán el desarrollo y el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa ferretería Su fortaleza, gestión que contribuirá al incremento de rentabilidad, liquidez y sobre todo asegurar su permanencia en el mercado.

Tabla 37: Objetivos generales

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGIAS GENERALES
<b>MARKETING</b>	
Estimular a los clientes potenciales a comprar en nuestra ferretería.	Realizar campañas que nos permita publicitar nuestra empresa creando nuevas oportunidades, valiéndonos del sistema de redes sociales y de post venta.
<b>TALENTO HUMANO</b>	
Generar el sentimiento de empoderamiento por la ferretería en cada uno de nuestros colaboradores, contribuyendo a que efectúen sus labores con eficiencia, eficacia y compromiso	Creación de un programa de capacitación, reclutamiento y selección de personal.
<b>FINANCIERO</b>	
Impulsar el crecimiento financiero de forma sostenible consiguiendo rentabilidad en cada uno de nuestros productos e incrementando la utilidad de la empresa.	Implementación de un planificador de recursos empresariales (ERP por sus siglas en ingles.
<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	
Implementar procesos internos enfocados a la clientela, creando un sistema ágil y flexible, con un enfoque netamente en brindar servicios de calidad	Definir las áreas de trabajo en la ferretería desarrollando un sistema adecuado para lograr satisfacer la demanda de nuestros clientes.
<b>TECNOLOGÍA DESARROLLO E INVESTIGACIÓN</b>	
Mejorar los procesos de investigación interna mediante la implementación de la tecnología.	Crear programas que permitan utilizar la tecnología para realizar investigación de mercado, lo que nos permitirá conocer nuestra competencia y clientes.

Elaborado. Por el autor

## PLAN OPERATIVO

En el plan operativo presentamos las estrategias en proyectos que según consideramos deberían implementarse en la ferretería Su Fortaleza, se presentan plazos y el costo de inversión en ciertos proyectos.

### IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias serán implementadas en base a programas que propondremos para poder implementarlos en la empresa y de esta manera levantar y mejorar su gestión tanto administrativa como financiera.

### PROGRAMAS

Tabla 38: Proyecto De Marketing

Proyecto 1	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Dirigido	Beneficios
Estimular a los clientes potenciales a comprar en nuestra ferretería.	Dar a conocer nuestra empresa y los productos que ofertamos a nuestros clientes, mediante campañas publicitarias en redes sociales.	Abril 2018- Junio 2018	FACEBOOK 10\$ semanales Publicidad.	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Ferretería Su Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se incrementara la cartera de clientes.</li><li>• Reducir costos de promoción.</li><li>• Afianzar la empresa en el mercado.</li></ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 39: Proyecto de talento humano

Proyecto 2	Objetivo	Periodo de realización	Responsable	Inversión	Dirigido	Beneficios
Generar el sentimiento de empoderamiento en cada uno de nuestros colaboradores, contribuyendo a que cada uno de ellos efectúe sus labores con eficiencia, eficacia y compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar continuamente el servicio y atención a nuestros clientes con amabilidad y respeto.</li> <li>Promover el desarrollo integral de la empresa</li> </ul>	Junio 2018	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Capacitación en servicio y atención al cliente \$77.70	Ferretería Su Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un ambiente agradable con los clientes.</li> <li>Mejorar la relación y comunicación con nuestros clientes.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 40: Proyecto Financiero

Proyecto 3	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Dirigido	Beneficios
Implementar un plan de gestión de compras.	Responder oportunamente a las necesidades de nuestros clientes.	Abril-Mayo 2018	\$42 mensuales SIIGO programa de administración informática.	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Ferretería Su Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar los costos administrativos</li> <li>• Superar las situaciones de crisis.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 41: Subproyecto Financiero

Subproyectos 1	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Dirigido	Beneficios
Implementar un manual de créditos y procedimientos de cobranzas.	Establecer el control adecuado de la cartera de crédito.	Abril-Mayo 2018	\$42 mensuales SIIGO programa de administración informática.	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Ferretería Su Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los plazos de créditos otorgados</li> <li>• Mejora la relación con nuestros clientes.</li> <li>• Mejorar el control interno de las cuentas por cobrar.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 42: Proyecto Interno

Proyecto 4	Objetivo	Periodo de realización	Responsable	Dirigido	Inversión	Beneficios
Reestructuración del esquema organizacional.	Definir las áreas de la organización, obligaciones, actividades, relaciones de mando y dependencia, objetivos, manuales y procedimientos, asignación de recursos.	Abril 2018	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Ferretería Su Fortaleza	Computador de escritorio \$999,89	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los servicios prestados por la ferretería</li> <li>• Compartir la toma de decisiones en beneficio a la clientela.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 43: Proyecto de tecnología, investigación y desarrollo

Proyecto 5	Objetivo	Periodo de realización	Inversión	Responsable	Dirigido	Beneficios
Hacer de la tecnología una herramienta para mejorar los procesos internos de investigación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el manejo y funcionamiento de la competencia.</li> <li>• Identificar nuevos segmentos de mercado.</li> </ul>	Mayo 2018	Computador de escritorio \$999,89	Sr. Pedro Cevallos propietario.	Ferretería Su Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los servicios prestados por la ferretería</li> <li>• Eficiencia y eficacia en servicio y atención prestada.</li> </ul>

Elaborado: Por el autor

Tabla 44: Cuadro De Mando Integral

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	POLÍTICAS	METAS		
<b>MARKETING</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Estimular a los clientes potenciales a comprar en nuestra ferretería.					
Realizar campañas publicitarias mediante la internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una página de Facebook la cual le permitirá publicitar y dar a conocer toda la información de la empresa, de los productos, ofertas y promociones de la ferretería.</li> </ul>	La página de Facebook será administrada por el gerente propietario	Mes de Abril del 2018	Mes de julio 2018	Mes de diciembre del 2018
Utilizar los medios de comunicación provinciales para realizar campañas publicitarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar afiches y cuñas publicitarias con relación a nuestra ferretería.</li> </ul>	Las campañas serán efectuadas únicamente por gerencia y el personal administrativo.	Mes de Abril del 2018	Mes de julio 2018	Mes de diciembre del 2018
Implementar el uso de uniformes institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicitar la marca de la empresa a través del uso de uniformes con el logotipo de la empresa.</li> </ul>	Secretaría de gerencia supervisara el uso diario del uniforme de los colaboradores de cada área.	Mes de Abril del 2018	Mes de Mayo del 2018	Mes de Junio del 2018
<b>TALENTO HUMANO</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Generar el sentimiento de empoderamiento en cada uno de nuestros colaboradores, contribuyendo a que cada uno de ellos efectúe sus labores con eficiencia, eficacia y compromiso.					
Capacitar al personal administrativo y ventas con el fin de mejorar la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de capacitación y atención al cliente.</li> </ul>	Dichos cursos de capacitación se darán cada sábado una vez al año.	Mes de Junio	Mes de Agosto	Mes de diciembre

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar procesos de evaluación interna de todo el personal</li> </ul>				
Capacitar a los mandos altos de la ferretería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a Ferrocapacitaciones organizada cada año por la revista Mundo Ferretero de grupo EKOS</li> </ul>	Deberán asistir propietario y secretaria.	Marzo 2018	Marzo 2019	Marzo2020
<b>FINANCIERO</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Impulsar el crecimiento financiero de forma sostenible consiguiendo rentabilidad en cada uno de sus productos e incrementando la utilidad de la empresa.					
Mejorar el control de inventarios de la ferretería.	Cambiar el software administrativo por uno nuevo que permita tener un mayor control de inventarios.	El software será utilizado únicamente por gerencia y la contadora.	Mes de Abril del 2018, 60%	Mes de Julio del 2018, 40%	Mes de Septiembre del 2018, 20%
Llevar un control adecuado de los créditos que se otorguen.	Realizar informes de para el control de la cartera de crédito.	El crédito que se otorgue a los clientes no debe exceder los 3 meses de plazo	Mes de Mayo del 2018, 80%	Mes de Junio del 2018, 50%	Mes de Agosto del 2018, 20%
<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Implementar procesos internos enfocados a la clientela, creando un sistema ágil y flexible, enfocado netamente en brindar servicios de calidad.					

<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el sistema de responsabilidad compartida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador en su área asignada.</li> </ul>	<p>El diseño de la estructura administrativa y financiera será realizado por el propietario y el personal y el jefe financiero.</p>	<p>Abril 2018</p>	<p>Mayo 2018</p>	<p>Junio 2018</p>
<p><b>TECNOLOGÍA DESARROLLO E INVESTIGACIÓN</b></p>					
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Mejorar la infraestructura tecnológica para investigación y desarrollo de mercado.</p>					
<p>Mejorar los procesos internos de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar nuevos segmentos de mercado, afianzar los lazos con los clientes existentes</li> <li>Realizar estudios investigativos dirigidos al constructor para conocer de manera detallada las razones específicas por las que compra a la competencia.</li> </ul>	<p>Actualizarse constantemente con los avances tecnológicos que puedan contribuir al crecimiento interno y desarrollo investigativo empresarial.</p>	<p>Junio 2018  Abril 2018</p>	<p>Julio 2018  Mayo 2018</p>	<p>Agosto 2018  Junio 2018</p>

Elaborado: Por el autor

## CONCLUSIONES

- La ferretería su fortaleza no ha realizado de manera técnica un análisis de la situación financiera interna y del entorno externo que la rodea, además no se han utilizado herramientas de gestión financiera para mejorar la situación actual de la ferretería.
- La ferretería su fortaleza no cuenta con herramientas publicitarias para poder otorgar información a sus clientes de los productos y servicios que ofrece.
- La Ferretería Su Fortaleza su fortaleza lleva a cabo sus actividades de manera empírica pues no cuenta con un plan estratégico que sirva de guía al gerente propietario al momento de tomar decisiones de forma óptima y a tiempo, generando ventajas competitivas frente a sus similares.

## RECOMENDACIONES

- En ferretería Su Fortaleza se deben aplicar herramientas financieras para lograr identificar las falencias a tiempo y poder tomar correctivos a tiempo además se deberán aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el presente trabajo de investigación para de esta manera lograr minimizar el impacto de las amenazas del entorno que la rodean, esto permitirá disminuir sus problemas organizacionales.
- Ejecutar los proyectos y estrategias presentadas en el presente plan estratégico financiero los cuales son: Marketing, Recursos Humanos, Financiero, Investigación y Desarrollo, dado que contribuirán con el desarrollo de la ferretería, además que permitirá aumentar los beneficios financieros y mejorar la calidad del servicio prestado.
- Aplicar el actual plan estratégico, puesto que servirá de guía al momento de tomar decisiones de manera acertada y a tiempo esto permitirá convertir a ferretería Su Fortaleza en una organización sólida, y un modelo de gestión a nivel del centro del país.

## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, M. G. (27 de 04 de 2009). *El cuestionario en la investigación*. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Ancin, J. M. (12 de Octubre de 2012). *Gestión estratégica*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=HsMAOWIPO4oC&pg=PA37&hl=es&source=gb\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=HsMAOWIPO4oC&pg=PA37&hl=es&source=gb_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Ansaltoblogspot. (10 de 04 de 2015). *Planificación, Territorio y Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <http://ansalto.blogspot.com/2015/04/las-herramientas-de-la-planificacion.html>
- Anzil, F. (06 de 02 de 2011). *Planeación*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/planeacion>
- BASE, B. (29 de 01 de 2018). *La importancia de la visión y planeación estratégica en tu empresa*. Recuperado de: <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-una-vision-y-planeacion-estrategica-en-tu-empresa-negocios>
- Cajal, A. (22 de 06 de 2006). *Investigación de campo*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Carvajal, L. (18 de 01 de 2013). *Método deductivo*. Recuperado de: <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Castro, A. L. (2008). *Planeación estratégica financiera*. México: McGraw-Hill.
- Compañías, S. I. (26 de 01 de 2017). *Indicadores financieros*. Recuperado de: [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Conceptos, d. (14 de 01 de 2018). *Método inductivo*. Recuperado de: <http://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Cosmos, O. (29 de 08 de 2017). *Ferretería*. Recuperado de: <https://www.cosmos.com.mx/wiki/ferreteria-bqdy.html>
- CreceNegocios. (01 de 09 de 2014). *Planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Doldán, R. A. (10 de 03 de 2015). *Empresa*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/5551/que-es-una-empresa/>

- Econlink. (08 de 06 de 2015). *Planeación Financiera*. Recuperado de:  
<https://www.econlink.com.ar/planeacion-financiera>
- Gerencie.com. (04 de 10 de 2017). *Análisis horizontal*. Recuperado de:  
<https://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- Gerencie.com. (04 de 10 de 2017). *Análisis vertical*. Recuperado de:  
<https://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>
- Gómez, G. (11 de 08 de 2001). *Gestión*. Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- González, J. O. (27 de 04 de 2015). *Finanzas y proyectos*. Recuperado de:  
<https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Herrera, S. (19 de FEBRERO de 2016). *Bolsamaniafinanciarred*. Recuperado de:  
[WWW.ESTARTAP.COM/OBJETIVOS-EMPRESARIALES/](http://WWW.ESTARTAP.COM/OBJETIVOS-EMPRESARIALES/)
- Hispavistas. (02 de 06 de 2009). *Matriz EFE, EFI*. Recuperado de:  
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Infante, P. G.-J. (15 de 03 de 2012). *Planeación estratégica financiera*. Recuperado de:  
<http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/>
- Kootler, P. (2003). *Introducción al Marketing*. México: Prentice Hall.
- Limón, R. R. (04 de 09 de 2007). *Método analítico*. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Medina, M. (14 de 05 de 2014). *Política organizacional*. Recuperado de:  
[www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/](http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/)
- Padilla, M. C. (17 de 07 de 2012). *Gestión financiera*. Recuperado de:  
<https://download.e-bookshelf.de/download/0003/8754/94/L-G-0003875494-0007943518.pdf>
- Planeta, C. (16 de 05 de 2014). *Misión de una empresa*. Recuperado de:  
[http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)
- Renatamarciniak. (22 de 08 de 2013). *Gestión empresarial*. Recuperado de:  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- Rubio, M. d. (09 de 06 de 2012). *Plan estratégico*. Recuperado de:  
[http://descuadrando.com/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://descuadrando.com/Plan_estrat%C3%A9gico)

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (03 de 11 de 2014). *Tabla de indicadores financieros*. Recuperado de: [http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Thompson, I. (12 de 01 de 2006). *Empresa*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Torres, F. (20 de 12 de 2013). *Planeación financiera*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>

# ANEXOS



SRI		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD		No. 8762391	
FORMULARIO 102 RESOLUCIÓN Nº MAC-2008-00011-20080179					
<b>100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN</b>					
2014		2014		304 No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE	
				305 No. DE EMPLEADOS EN RELACION DE DEPENDENCIA	
<b>200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO</b>					
RUC 000022010000		APPELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SUJESIÓN DIVERSA CEVALLOS VILLALBA PEDRO MIGUEL			
<b>ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>ACTIVO</b>			<b>INGRESOS</b>		
			<b>VALOR CIENTO</b> (A efectos de la Consolidación Tributaria)		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			<b>TOTAL INGRESOS</b>		
DIRECCION Y EQUIPAMIENTO AL AFECTADO			VENTAS NETAS LOCALES GRANDES CON TARIFA 12% DE IVA		
DIRECCION CORRIENTES			VENTAS NETAS LOCALES GRANDES CON TARIFA 0% DE IVA O INGRESOS DE IVA		
PROVISION POR DECREMENTO DE VALORES CORRIENTES			EXPORTACIONES NETAS		
Cuentas y Documentos por Cobrar Cuentas Corrientes			INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA POSIBILIDAD DE CONEXIONES O CHEQUES		
			INGRESOS POR APOYO TECNICO Y SILVICULTURA DE ESPECIES FORESTALES		
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar Corrientes			RENDIMIENTOS FINANCIEROS		
			UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPO		
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar Corrientes			DIVIDENDOS		
			DE RECURSOS PUBLICOS		
Provisiones Cuentas Decorativas y Entablar			DE OTROS LOCALES		
			DEL EXTERIOR		
IMPORTE TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)			OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL RETORNO		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)			OTRAS RENTAS		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)			<b>TOTAL INGRESOS SUMAR DEL 0011 AL 0131</b>		
INVENTARIOS MATERIA PRIMA			VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPO (INFORMATIVO)		
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO			INGRESOS POR REIMPRESO COMO INTERMEDARIO (INFORMATIVO)		
INVENTARIOS DE SUPLIDOS Y MATERIAS			<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
INVENTARIOS DE BIENES, TRONCO Y PRODUCTO FINAL			COSTO		
INVENTARIOS DE BIENES			GASTO		
			VALOR NO DEDUCTIBLE (A efectos de la Consolidación Tributaria)		
			RENTAS NETAS DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		

G6/C15 100  
G6/E15/10  
VKB = G6-E6  
VR = (G6/E6-1)



La presente información respalda en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN	PÁGINA
8R10E2013007244776	871065321511	30/03/2015	1



