



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y  
FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES “EL  
ARBOLITO” DE LA CIUDAD DE SALCEDO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para Optar el Grado Académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ADRIANA MARICELA CORREA TENORIO

**DIRECTOR:** ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba – Ecuador

2020

**©2020, Adriana Maricela Correa Tenorio**

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

Yo, Adriana Maricela Correa Tenorio, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 11 de febrero de 2020

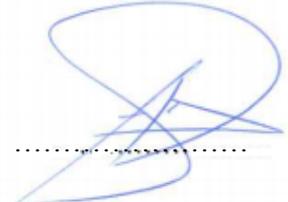


---

**Adriana Maricela Correa Tenorio**  
**CI. 050411620-3**

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES “EL ARBOLITO” DE LA CIUDAD DE SALCEDO**, realizado por la señorita: **ADRIANA MARICELA CORREA TENORIO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Margarita Alejandra Aucancela Guamán <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2020-02-11
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova <b>DIRECTOR DEL TRIBUNAL</b>		2020-02-11
Lcdo. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		2020-02-11

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios por permitirme ser una guerrera y luchar contra un cáncer aunque a mí corta edad me dio una gran batalla para luchar pero sin embargo gracias a él estoy aquí culminando mis estudios para ser una gran profesional, segundo, quiero agradecer a mis padres, hermanas, mi esposo y mi familia por todo el apoyo brindado en momentos muy difíciles, agradecerles por no dejarme sola en la batalla porque la guerra finalmente la ganamos juntos de igual manera quiero agradecer a mis maestros docentes por el apoyo brindado y por la confianza depositada que sin sus permisos a citas médicas muy constantes nada de esto estaría pasando gracias por toda la paciencia brindada y por enriquecer mi conocimiento.

Mi gratitud y reconocimiento a la Mueblería “El Arbolito” ya que como empresa me han apoyado incondicionalmente, más que una empresa se han convertido en mi familia y por eso quiero agradecer infinitamente a mi suegro Manuel Quispe y su esposa Liseña Salazar al igual que a mis cuñadas y a mi pequeña sobrina Camila por todo el amor y apoyo.

Y por último quiero agradecer a mis tutores de tesis el Ing. Luis Esparza y al Lic. Gabriel Avalos por la paciencia y las enseñanzas durante esta etapa de elaboración de mi proyecto de investigación, un agradecimiento a mi presidenta de tribunal Ing. Margarita Aucancela.

**Adriana**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida. En especial quiero dedicar este trabajo de investigación a mi esposo Wilmer Quispe quien con su paciencia y amor me apoyo incondicionalmente hasta cumplir este sueño, quien a pesar de las adversidades me ayudo a levantarme y enseñarme el valor de la felicidad y el amor verdadero.

**Adriana**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Administración.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. Proceso administrativo.....</b>	<b>5</b>
1.1.1.1. Planeación .....	5
1.1.1.2. Importancia de la planeación .....	6
1.1.1.3. Objetivos organizacionales .....	6
1.1.1.4. Plan.....	7
1.1.1.5. Cultura organizacional .....	7
1.1.1.6. Misión .....	7
1.1.1.7. Visión.....	7
1.1.1.8. Manuales.....	8
1.1.1.9. Manual de funciones .....	9
1.1.1.10. Perfil del cargo .....	9
1.1.1.11. Matriz FODA .....	9
1.1.1.12. Toma de decisiones .....	10
1.1.1.13. Proceso de toma de decisiones.....	10
1.1.1.14. Organización .....	11
1.1.1.15. Elementos a considerar en la organización .....	11
1.1.1.16. Organigrama .....	12
1.1.1.17. Organigrama estructural .....	12
1.1.1.18. Organigrama funcional.....	12
1.1.1.19. Dirección .....	13
1.1.1.20. Control.....	13
<b>1.1.2. Modelo de planeación estratégica SHKG .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Finanzas .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. Gestión financiera .....</b>	<b>14</b>

1.1.3.1.	<i>Importancia</i> .....	14
<b>1.1.4.</b>	<b><i>Administración financiera</i></b> .....	14
1.1.4.1.	<i>Importancia de la administración financiera</i> .....	14
<b>1.1.5.</b>	<b><i>Análisis financiero</i></b> .....	15
1.1.5.1.	<i>Análisis vertical</i> .....	15
1.1.5.2.	<i>Análisis horizontal</i> .....	15
<b>1.1.6.</b>	<b><i>Razones financieras</i></b> .....	15
1.1.6.1.	<i>Razones de liquidez</i> .....	16
1.1.6.2.	<i>Razones de solvencia o de endeudamiento</i> .....	17
1.1.6.3.	<i>Razones de rentabilidad</i> .....	18
1.1.6.4.	<i>Razones de cobertura</i> .....	19
1.1.6.5.	<i>Razones de actividad</i> .....	19
<b>1.1.7.</b>	<b><i>Sistema Dupont</i></b> .....	20
1.1.7.1.	<i>Importancia</i> .....	20
1.1.7.2.	<i>Ventaja</i> .....	20
1.1.7.3.	<i>Elementos del sistema Dupont</i> .....	20

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	22
<b>2.1.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	22
2.1.1.	<i>Investigación exploratoria:</i> .....	22
2.1.2.	<i>Investigación descriptiva:</i> .....	22
<b>2.2.</b>	<b>Tipo de investigación</b> .....	23
2.2.1.	<i>Investigación transeccional de campo:</i> .....	23
2.2.2.	<i>Observación</i> .....	23
<b>2.3.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	23
2.3.1.	<i>Población</i> .....	23
2.3.2.	<i>Muestra</i> .....	24
<b>2.4.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	24
2.4.1.	<i>Método inductivo</i> .....	24
2.4.2.	<i>Técnicas</i> .....	25
2.4.3.	<i>Encuesta</i> .....	25
2.4.4.	<i>Entrevista</i> .....	25
2.4.5.	<i>Observación</i> .....	25
<b>2.5.</b>	<b>Idea defender</b> .....	25
2.5.1.	<i>General</i> .....	25

2.5.2.	<i>Específicos:</i> .....	25
2.6.	<b>Variables</b> .....	26
2.6.1.	<i>Variable dependiente</i> .....	26
2.6.2.	<i>Variables independientes</i> .....	26

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	27
3.1.	<b>Situación legal de la empresa</b> .....	27
3.1.1.	<i>Análisis de la gestión administrativa y financiera de la mueblería el arbolito</i> .....	27
3.1.1.1.	<i>Planificación</i> .....	27
3.1.1.2.	<i>Organización</i> .....	27
3.1.1.3.	<i>Dirección</i> .....	27
3.1.1.4.	<i>Control</i> .....	28
3.1.2.	<i>Proceso de planificación estratégica</i> .....	28
3.1.2.1.	<i>Estructura organizacional</i> .....	29
3.1.2.2.	<i>Análisis de puesto</i> .....	29
3.1.2.3.	<i>Misión</i> .....	31
3.1.2.4.	<i>Visión</i> .....	31
3.1.2.5.	<i>Valores</i> .....	31
3.1.3.	<i>Análisis interno</i> .....	32
3.1.3.1.	<i>Entrevista al gerente</i> .....	32
3.1.3.2.	<i>Encuesta dirigida a los empleados de la mueblería el arbolito</i> .....	35
3.1.4.	<i>Proceso de gestión financiera</i> .....	50
3.1.4.1.	<i>El capital de trabajo</i> .....	50
3.1.4.2.	<i>Análisis vertical y horizontal del balance general</i> .....	51
3.1.4.3.	<i>Análisis vertical y horizontal de estado de resultados</i> .....	53
3.1.4.4.	<i>Capital de trabajo necesario</i> .....	56
3.1.5.	<i>Indicadores financieros</i> .....	56
3.1.5.1.	<i>Razón corriente y prueba ácida</i> .....	56
3.1.5.2.	<i>Rotación de cuentas por cobrar</i> .....	57
3.1.5.3.	<i>Rotación de inventarios</i> .....	57
3.1.5.4.	<i>Rotación de cuentas por pagar</i> .....	58
3.1.5.5.	<i>Índice de endeudamiento</i> .....	58
3.1.5.6.	<i>Índice de rentabilidad</i> .....	59
3.1.5.7.	<i>Margen de utilidad bruta y neta</i> .....	59
3.1.5.8.	<i>Aplicación del modelo de gestión financiera Dupont</i> .....	60

3.1.6.	<i>Evaluación y análisis de la información</i> .....	62
3.2.	<b>Propuesta</b> .....	64
3.2.1.	<i>Plan de gestión administrativo y financiero</i> .....	64
3.2.2.	<i>Modelo de la propuesta</i> .....	64
3.2.2.1.	<i>Información de la empresa</i> .....	64
3.2.2.2.	<i>Implicados y componentes</i> .....	65
3.2.2.3.	<i>Misión</i> .....	65
3.2.2.4.	<i>Factores del entorno</i> .....	66
3.2.2.5.	<i>Matriz de probabilidades</i> .....	67
3.2.3.	<i>Formulación estratégica de la empresa</i> .....	70
3.2.3.1.	<i>Visión</i> .....	70
3.2.4.	<i>El problema y la solución estratégicos generales</i> .....	71
3.2.5.	<i>Diseño de los objetivos</i> .....	73
3.2.5.1.	<i>Objetivo general</i> .....	73
3.2.5.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	73
3.2.6.	<i>Metas</i> .....	73
3.2.7.	<i>Relación entre los factores estratégicos</i> .....	73
3.2.8.	<i>Evolución de las estrategias</i> .....	77
3.2.8.1.	<i>Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias</i> .....	77
3.2.9.	<i>Organigrama</i> .....	84
3.2.10.	<i>Organigrama funcional</i> .....	84
3.2.11.	<i>Plan financiero</i> .....	90
<b>CONCLUSIONES</b> .....		108
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		109
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Distribución del personal de la Mueblería el Arbolito año 2019.....	24
<b>Tabla 1-3:</b>	Planificación previa .....	35
<b>Tabla 2-3:</b>	Conocimiento sobre misión, visión y valores estratégicos .....	36
<b>Tabla 3-3:</b>	Importancia de la misión, visión y valores estratégicos .....	37
<b>Tabla 4-3:</b>	Existencia de un líder .....	38
<b>Tabla 5-3:</b>	Aplicación de algún control.....	39
<b>Tabla 6-3:</b>	Conocimiento de manual de funciones .....	40
<b>Tabla 7-3:</b>	Posee un organigrama estructural .....	41
<b>Tabla 8-3:</b>	Capacitaciones.....	42
<b>Tabla 9-3:</b>	Implementación de un plan de mejoras.....	43
<b>Tabla 10-3:</b>	Control eficiente .....	44
<b>Tabla 11-3:</b>	Recursos financieros.....	45
<b>Tabla 12-3:</b>	Plan financiero.....	46
<b>Tabla 13-3:</b>	Ayuda del plan financiero.....	47
<b>Tabla 14-3:</b>	Mejor rentabilidad .....	48
<b>Tabla 15-3:</b>	Capital de trabajo.....	50
<b>Tabla 16-3:</b>	Análisis Vertical de los Estados financieros .....	51
<b>Tabla 17-3:</b>	Análisis de Horizontal de los Estados Financieros .....	52
<b>Tabla 18-3:</b>	Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	54
<b>Tabla 19-3:</b>	Análisis Horizontal de Estado de Resultados.....	55
<b>Tabla 20-3:</b>	Capital de Trabajo Necesario.....	56
<b>Tabla 21-3:</b>	Razón Corriente y Prueba Ácida.....	56
<b>Tabla 22-3:</b>	Rotación de cuentas por cobrar.....	57
<b>Tabla 23-3:</b>	Rotación de Inventarios .....	57
<b>Tabla 24-3:</b>	Rotación de Cuentas por Pagar .....	58
<b>Tabla 25-3:</b>	Índice de Endeudamiento .....	58
<b>Tabla 26-3:</b>	Índice de Rentabilidad .....	59
<b>Tabla 27-3:</b>	Margen de Utilidad Bruta y Neta.....	59
<b>Tabla 28-3:</b>	Análisis del Método Dupont.....	62
<b>Tabla 29-3:</b>	Implicados y componentes .....	65
<b>Tabla 30-3:</b>	Factores externos del entorno .....	66
<b>Tabla 31-3:</b>	Factores Internos .....	67
<b>Tabla 32-3:</b>	Matriz de probabilidad de ocurrencia .....	67
<b>Tabla 33-3:</b>	Matriz de probabilidad de ocurrencia .....	68
<b>Tabla 34-3:</b>	Perfil estratégico interno – externo .....	68

<b>Tabla 35-3:</b>	Listado de los factores determinantes para el éxito de la empresa .....	68
<b>Tabla 36-3:</b>	Capacidad de respuesta a los factores estratégicos.....	69
<b>Tabla 37-3:</b>	Listado de factores determinantes para el éxito de la empresa.....	69
<b>Tabla 38-3:</b>	Análisis del comportamiento actual y pronosticación .....	69
<b>Tabla 39-3:</b>	Determinación del momento límite crítico que requiere cambio .....	70
<b>Tabla 40-3:</b>	FODA.....	71
<b>Tabla 41-3:</b>	Diseño de estrategias en base a la matriz FODA .....	72
<b>Tabla 42-3:</b>	Relación entre fortaleza y oportunidad .....	73
<b>Tabla 43-3:</b>	Relación entre debilidad y oportunidad .....	74
<b>Tabla 44-3:</b>	Relación entre fortaleza y amenaza .....	74
<b>Tabla 45-3:</b>	Relación entre debilidad y amenaza.....	75
<b>Tabla 46-3:</b>	FODA.....	76
<b>Tabla 47-3:</b>	Diseño de estrategias .....	77
<b>Tabla 48-3:</b>	Programa para la implementación del plan estratégico .....	79
<b>Tabla 49-3:</b>	Boston consulting group (bcg).....	82
<b>Tabla 50-3:</b>	Plan Operativo .....	83
<b>Tabla 51-3:</b>	Funciones de la Gerencia.....	85
<b>Tabla 52-3:</b>	Funciones de Contabilidad .....	85
<b>Tabla 53-3:</b>	Funciones de la Administración.....	86
<b>Tabla 54-3:</b>	Funciones de la Carpintería .....	86
<b>Tabla 55-3:</b>	Funciones del Lacador.....	87
<b>Tabla 56-3:</b>	Funciones del Tapicero.....	87
<b>Tabla 57-3:</b>	Funciones del Embalador .....	88
<b>Tabla 58-3:</b>	Funciones de Marketing .....	88
<b>Tabla 59-3:</b>	Funciones de Ventas .....	89
<b>Tabla 60-3:</b>	Funciones de la Bodega.....	89
<b>Tabla 61-3:</b>	Ventas de la empresa .....	91
<b>Tabla 62-3:</b>	Método de Mínimos cuadrados.....	91
<b>Tabla 63-3:</b>	Pronostico de ventas .....	92
<b>Tabla 64-3:</b>	Promedio de las cuentas que varían con el estado de resultado.....	92
<b>Tabla 65-3:</b>	Estado de resultados proyectados .....	93
<b>Tabla 66-3:</b>	Porcentaje promedio de cuentas del balance general .....	93
<b>Tabla 67-3:</b>	Balance General proyectado .....	96
<b>Tabla 68-3:</b>	Estado de resultados Ajustado .....	99
<b>Tabla 69-3:</b>	Balance General Ajustado .....	99
<b>Tabla 70-3:</b>	Margen bruto operativo .....	102
<b>Tabla 71-3:</b>	Bait .....	102

<b>Tabla 72-3:</b> Beneficio Neto.....	103
<b>Tabla 73-3:</b> NOF.....	103
<b>Tabla 74-3:</b> Flujo de Caja Libre .....	103
<b>Tabla 75-3:</b> Calculo del Van .....	104
<b>Tabla 76-3:</b> Calculo de la TIR.....	104
<b>Tabla 77-3:</b> Plan de acción.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Organigrama de la Mueblería el Arbolito Año 2017 .....	29
<b>Gráfico 2-3:</b>	Planificación previa.....	35
<b>Gráfico 3-3:</b>	Conocimiento sobre misión, visión y valores estratégicos .....	36
<b>Gráfico 4-3:</b>	Importancia de la misión, visión y valores estratégicos.....	37
<b>Gráfico 5-3:</b>	Existencia de un líder .....	38
<b>Gráfico 6-3:</b>	Aplicación de algún control .....	39
<b>Gráfico 7-3:</b>	Conocimiento de manual de funciones.....	40
<b>Gráfico 8-3:</b>	Posee un organigrama estructural.....	41
<b>Gráfico 9-3:</b>	Capacitaciones .....	42
<b>Gráfico 10-3:</b>	Implementación de un plan de mejoras .....	43
<b>Gráfico 11-3:</b>	Control eficiente.....	44
<b>Gráfico 12-3:</b>	Recursos financieros .....	45
<b>Gráfico 13-3:</b>	Plan financiero .....	46
<b>Gráfico 14-3:</b>	Ayuda del plan financiero .....	47
<b>Gráfico 15-3:</b>	Mejor rentabilidad.....	48
<b>Gráfico 16-3:</b>	Cálculo en la empresa .....	61
<b>Gráfico 17-3:</b>	Nuevo Organigrama planteado de la Mueblería .....	84

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** RUC DE LA EMPRESA DE MUEBLES “EL ARBOLITO”

**ANEXO B:** ENCUESTA

**ANEXO C:** PERSONAL ENTREVISTADO

**ANEXO D:** ESTADOS FINANCIEROS

## RESUMEN

El Presente trabajo de investigación denominado Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la optimización de procesos y recursos económicos y financiero de la mueblería “El Arbolito”, cantón salcedo, provincia de Cotopaxi, tiene como finalidad optimizar los recursos económicos y financieros, y la efectividad de la gestión organizacional. Para la elaboración del mismo se realizó encuestas aplicadas a los empleados, además de una entrevista la gerente de la empresa que permitió obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo, se realizó un análisis FODA donde se encontró falencias dentro del manejo de la empresa, no existe una cultura organizacional correctamente definida, ni un manual de funciones, mediante un Plan de gestión administrativo y financiero se logró rediseñar la misión, visión, manual de funciones y estructura organizacional de la empresa, con la finalidad de que contribuyan al desarrollo continuo de la misma, plasmando objetivos que ayuden en la mejora, aplicando un plan estratégico, plan operativo, plan de acción y un plan financiero mediante el sistema DUPONT ; además se efectuó estrategias empresariales y financieras. Se recomienda ejecutar un plan de gestión administrativo y financiero el mismo que contribuirá a la optimización de recursos económicos, financieros y reducción de costos dentro de la empresa.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS>, <LIQUIDEZ> <RENTABILIDAD>, <SALCEDO (CANTÓN)>, <COTOPAXI (PROVINCIA)>.

REVISADO

27 ENE 2020

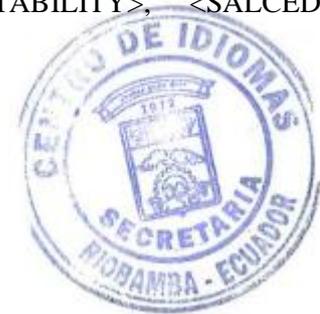
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MBA  
(ANALISTA DE BIBLIOTECAS)



## ABSTRACT

This degree work main aim called Administrative and Financial Management Plan which included the optimization of processes with financial and economic resources of the furniture store "El Arbolito", Salcedo Canton, Cotopaxi province, aims to optimize economic and financial resources, effectiveness of organizational management. To have an influence on the Project, surveys were applied to the employees, in addition to an interview the company manager that allowed obtaining necessary information for the development of the research work, a SWOT analysis was performed where flaws were found within the management of the company, there is no properly defined organizational culture, nor a manual of functions, through an Administrative and Financial Management Plan it was possible to redesign the mission, vision, manual of functions and organizational structure of the company, in order to contribute to the continuous development of the same, expressing objectives that help in the improvement, applying a strategic plan, operational plan, action plan and a financial plan through the DUPONT system; In addition, business and financial strategies were carried out. It is recommended to execute an administrative and financial management plan that will contribute to the optimization of economic, financial resources and cost reduction within the company.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT PLAN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <RESOURCE OPTIMIZATION>, <LIQUIDITY>, <RENTABILITY>, <SALCEDO (CANTON), <COTOPAXI PROVINCE)



## **INTRODUCCIÓN**

### **Problema**

En la actualidad, el cantón Salcedo tiene un ente económico muy importante como es la venta de muebles, el mismo que es un mercado muy competitivo puesto que las empresas se enfrentan con una realidad altamente cambiante y el hecho de no contar con una filosofía empresarial definida de lo que se quiere llegar a ser a futuro y los medios para alcanzar la misma, son sin duda un obstáculo para llegar al éxito, uno de los problemas que se ha visto dentro de la empresa “El Arbolito” es la incorrecta distribución de funciones, ya que no cuenta con un manual de funciones y al no poseerlos no puede distribuir las tareas a los trabajadores y esto causa disminución en la producción y retraso en los pedidos, no cuenta con un organigrama estructural bien definido, al igual que su misión, visión, objetivos y valores corporativos, limitando esto su crecimiento dentro de un mercado inestable, la empresa desconoce de sus fortalezas y debilidades dentro del mercado, causando una incertidumbre de permanencia o extinción, carece de un plan de logística, causando más inconformidades en los clientes, por el retraso de la mercadería, se debe a que los trabajadores no están motivados ni conformes en sus áreas, si la empresa continua así va a causar gran desconfianza en los clientes, por lo que las ventas y producción disminuirían. Con todo lo detallado anteriormente, he visto en la necesidad de diseñar un plan que brinde soporte administrativo y financiero a los procesos de esta empresa para la adecuada toma de decisiones ya que es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la misma, sugiriendo una herramienta que permita ordenar actividades y mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa para que así los trabajadores puedan conocer sus funciones y como afecta su desempeño en los otros puestos de trabajo obteniendo eficiencia en los procesos y más que todo incremento en las ventas.

### **Planteamiento del problema**

Responsabilidad empresarial y social es contar con herramientas y técnicas de manejo administrativo y financiero para la toma de decisiones.

Muebles “El Arbolito” fue fundado hace 30 años en la ciudad de Salcedo, parroquia Mulliquindil, los fundadores y propietarios de la empresa son: Sr. Manuel Quispe y Sra. María Salazar.

La empresa no cuenta con plan que facilite el control y cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas organizacionales planteadas al inicio del emprendimiento del negocio, debido a esto la empresa no ha podido evaluar sus indicadores de gestión administrativos y financieros.

Dentro de la organización la estructura familiar ha influido en ciertas decisiones que no han permitido la implementación de una herramienta administrativa, que les permita optimizar sus procesos en tiempo y productividad, mitigando las debilidades de sus procesos actuales y la carga operativa que estos producen por su mala ejecución, retrasando pedidos y causando desconfianza en los clientes.

La infraestructura del taller es propia, conformada por diferentes áreas como: dos oficinas compartidas entre el propietario y la asistente administrativa, bodegas de materia prima y almacenaje, área de embalado y carga, área de máquinas, área de armado, área de emporado, área de lacado, área de secado, área de casilleros, área recreativa, baños. Junto a la plata se encuentra la vivienda de los propietarios, en la actualidad la empresa cuenta con dos locales de arriendo y uno propio, se arrienda en la ciudad de Salcedo y otro en Guayaquil, el local propio de la empresa se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Tener un local propio representa una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos, por lo que no se realiza un pago de arriendo y no se corre el riesgo de desalojo.

Dentro del análisis de la operación de la empresa se pudo determinar varias debilidades y falencias dentro de la organización como:

- Existencia de un grado de insatisfacción en ciertos clientes debido a retrasos en los pedidos.
- Existe incertidumbre sobre las funciones que realizan los empleados, por lo que hay retrasos en la entrega de los productos, desorganización y la falta de capacitación no permite lograr la máxima eficiencia para la captación de clientes frecuentes, al no contar con un área de recursos humanos evidencia la falta de personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo.
- No existe una coordinación a tiempo para el abastecimiento de materia prima al inventario de la empresa.

La implementación de un plan de gestión administrativo y financiero puede contribuir con herramientas necesarias que apoyen a la gerencia a la realización de nuevas estrategias para la expansión del producto y así seguir en crecimiento, para ser más competitivos en el mercado de muebles.

## **Formulación del problema**

¿Cuáles son las consecuencias de no implantar un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa de Muebles “El Arbolito”?

Estableciendo el enunciado del problema es importante destacar una serie de preguntas específicas que nos ayuden a resolver dicha interrogante. Dentro de las preguntas que se han considerado relevantes son:

- ¿Cómo se debe realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Muebles “El Arbolito”?
- ¿Cómo afecta la gestión administrativa y financiera en los procesos que se desarrollan en la empresa de Muebles “El Arbolito”?
- ¿Qué alternativa de solución es la más idónea para optimizar la toma de decisiones en la empresa de Muebles “El Arbolito”?

## **Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación se desarrollara en la empresa de Muebles “El Arbolito” de la ciudad de Salcedo.

La ciudad de Salcedo se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, el campo de observación es Muebles “El Arbolito”, ubicado en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, parroquia Mulliquindil, Barrio Los Pinos.

## **Justificación**

En un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva. Aun cuando una empresa se encuentre en una excelente posición en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir estos

El diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa de muebles “El Arbolito”, es de suma importancia debido a que se podrá reestructurar la compañía consiguiendo hacer una reingeniería efectiva en todas sus actividades, la misma que permitirá determinar las debilidades y fortalezas de la empresa para optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos para la empresa.

Esta investigación será equivalente a soluciones en el direccionamiento estratégico, gestión de producción, financiera y humana en términos de misión, visión y valores corporativos definidos y compartidos por todos los colaboradores de la empresa, desarrollo idóneo del talento humano, información financiera real y confiable que permita a la gerencia realizar proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo junto con estrategias alineadas con los procesos de producción y logística que en conjunto den como resultado clientes satisfechos por la calidad y diferenciación de los productos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Diseñar un Plan de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa de Muebles “El Arbolito” ubicada en el cantón Salcedo, a través de la implementación de un modelo de gestión que permita optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos para la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Fundamentar teórica y metodológicamente el sistema administrativo y financiero.
- Realizar un análisis de la situación actual de la Empresa de Muebles “El Arbolito” mediante la aplicación de una matriz FODA en relación al área administrativa y financiera.
- Diseñar un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa de Muebles “El Arbolito”

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Administración.

Para poder definir lo que es la administración, tomaremos lo que dice algunos autores, como haciendo mención a Ramírez quien afirma que: “La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolló al ejecutar los procesos de planear, organizar dirigir, coordinar y controlar” (2016, pág. 53). Por otro lado Robbins, Coulter, & Decenzo hace mención a: “La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas” (2017, pág. 7).

Por lo tanto la administración permite llevar un control sobre actividades y acciones que se realizan en la empresa, mediante los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, con el fin de lograr objetivos y metas dentro de la organización de manera eficiente y eficaz.

##### 1.1.1. *Proceso administrativo.*

Según la definición de Blandez define como:

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (2014, pág. 7).

##### 1.1.1.1. *Planeación*

Blandez: “La planeación es el proceso de rever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro” (2014, pág. 38).

En administración está relacionada con la definición de los objetivos d la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Qué debemos hacer para lograrlo?

La planeación abarca la definición de las metas, el establecimiento de estrategias para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía amplia de los planes para integrar y coordinar las actividades. Se relaciona con los fines (qué debemos hacer) y también con los medios (cómo debemos hacer). (2014, pág. 40).

#### 1.1.1.2. *Importancia de la planeación*

Blandez afirma que: La planeación se convierte en un elemento importante dentro de toda organización porque:

- Indica hacia donde debemos dirigirnos
- Reduce el impacto del cambio
- Minimiza el desperdicio y la superfluidad
- Establece estándares para facilitar el control
- Permite desarrollar estrategias frente a la competencia
- Permite integrar todas las decisiones de la organización

La planeación es una forma de reducir la incertidumbre dentro de una organización, además indica a los empleados mirar siempre hacia adelante y anticipar cambios. (2014, pág. 40)

#### 1.1.1.3. *Objetivos organizacionales*

Según Blandez: “Los objetivos son los fines hacia dónde dirigirse toda actividad, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización en conjunto, así como cada uno de los departamentos que componen.” (2014, pág. 39) .

Para que los objetivos sean eficaces deben de tener las siguientes características:

- Deben de ser realistas y factibles, es decir que se pueden llevar a la práctica.
- Deben estar basados en recursos y limitaciones.
- Suponen un compromiso para cumplirlos.
- Son flexibles y pueden adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse.

#### 1.1.1.4. *Plan*

Según Blandez: “Un plan es una serie de actividades que perduran en la organización, en donde no existe una fecha límite para concluirse o que provoque su caducidad.” (2014, pág. 40).

#### 1.1.1.5. *Cultura organizacional*

Según Robbins, Coulter, & Decenzo: “Valores, principios, tradicionales y formas de hacer las cosas que comparten e influyen en la forma como actúan los miembros de una organización” (2017, pág. 34).

#### 1.1.1.6. *Misión*

Según Blandez: “La misión pretende determinar qué se debe hacer para llegar al futuro. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo. Aquí debemos de contestar la siguiente pregunta: ¿Para qué existimos?”

Una misión expresa la propia identidad de una organización de manera que pueda diferenciarse de otras compañías. Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

- Las necesidades del cliente o lo que se quiere satisfacer
- Los grupos de clientes o a quien se está tratando de satisfacer
- Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa, o como las compañías se ocupan de la creación o suministro de valor a los clientes, así como la satisfacción de sus necesidades (2014, pág. 42)

#### 1.1.1.7. *Visión*

Según Marcó, Loguzzo, & Fedi: La visión organizacional representa las aspiraciones a largo plazo que posee la organización, la forma en que ella espera trascender en su contexto. La visión constituye una imagen futura y deseable a la que la organización aspira en un horizonte temporal lejano, por eso actúa como guía del accionar organizacional. En este sentido, es necesario que esta imagen sea motivadora, que impulse a la acción. (2016, pág. 23)

Blandez: “La visión es una organización determinada a donde queremos llegar” (2014, pág. 42). Los administradores llevan a cabo tres tareas al crear una visión estratégica:

- Proponer una declaración de misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de quienes somos, que hacemos y donde estamos ahora.
- Utilizar la declaración de la visión como base para decidir el curso a largo plazo, elegir hacia dónde vamos y planear una ruta estratégica que la empresa debe recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes que propicien el compromiso en toda la organización.

Como regla general, la visión debe tener un horizonte de tres a cinco años, tomando en cuenta el tipo de mercado al que se está dirigiendo; si es un mercado volátil la visión debe definirse en un tiempo más corto. La elección de la mejor ruta requiere que se haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen estos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
- ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos satisfacer?
- ¿En qué nuevos segmentos de compradores debemos concentrarnos?
- ¿De qué nuevos mercados geográficos o productos debemos estar al tanto?
- ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?
- ¿Qué tipo de empresa nos esforzaremos por ser?

#### 1.1.1.8. *Manuales*

Según Blandez: “Los manuales constituyen una de las herramientas de las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.” (2014, pág. 46)

Este tipo de manuales son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, facilitando la planeación de las actividades internas porque:

1. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo
2. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué área debe actuar o qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
3. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

4. Ayudan a la organización a aproximarse al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
5. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas

#### 1.1.1.9. *Manual de funciones*

Según Villafuerte menciona que un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. (2018, pág. 21)

#### 1.1.1.10. *Perfil del cargo*

Según Villafuerte un perfil del cargo contiene la descripción del perfil que la persona aspirante debe tener para acceder al puesto requerido, tomándose en cuenta aspectos como los conocimientos, años de experiencia, título, etc. (2018, pág. 27)

#### 1.1.1.11. *Matriz FODA*

Según Blandez dice que “El análisis FODA es una técnica de valoración de las potencialidades y los riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta”. Las siguientes siglas significan:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

La esencia de cualquier esfuerzo de planeación estratégica es conocida como análisis FODA, pues requiere que los gerentes evalúen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de identificar un nicho que la organización pueda explotar. Debido a que el ambiente de una organización define en gran medida las opciones de la administración. La empresa debe de estar consciente del ambiente que le rodea y de las tendencias que podrían afectarla.

Este estudio se lleva cabo para determinar en qué situación se encuentra la empresa para poder empezar a planear hacia donde se dirigen los esfuerzos a través de la detección de áreas de oportunidad.

Se llevan a cabo dos procesos de identificación:

Identificación de oportunidades y amenazas externas: las organizaciones evalúan o aprendido en la exploración del ambiente, en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y de amenazas que enfrenta. Hay que tomar en cuenta que el mismo ambiente puede presentar una oportunidad para una organización y una amenaza para otra, dentro de la misma industria, en parte, debido a sus diferentes recursos.

Identificación de fortalezas y debilidades de la organización: una vez analizado el ambiente, los gerentes necesitan ver hacia el interior de su organización. ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización?, ¿Cuál es la posición de efectivo de la organización?, ¿ha tenido éxito en desarrollar nuevos e innovadores productos?, ¿Cómo perciben los consumidores la organización y la calidad de sus productos y servicios? (2014, pág. 51)

#### 1.1.1.12. *Toma de decisiones*

Según Blandez dice que:

La toma de decisiones se basa tanto en la detección y definición oportuna del problema como en la elección de la solución correcta. El responsable de la toma de decisiones en una organización debe considerar el aspecto racional al ejecutar su tarea. Es decir, dentro de las restricciones específicas, él o ella hacen elecciones consistentes que aumentan el valor. (2014, pág. 51)

#### 1.1.1.13. *Proceso de toma de decisiones*

Según Robbins, Coulter, & Decenzo dice que:

La toma de decisiones es un proceso, y no un simple acto de elegir alternativas. Como presentamos a continuación:

- Identificación de un problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Ponderación de los criterios

- Desarrollo de alternativas análisis de las alternativas
- Selección de una alternativa
- Implementación de la alternativa
- Evaluación de la eficacia de la decisión (2017, pág. 91)

#### 1.1.1.14. *Organización*

Según Laasch & Conaway hace mención a:

Es el proceso que consiste en construir la estructura, los sistemas y la cultura necesaria para implementar una estrategia. Los directores y gerentes tienen la libertad de organizar un área de influencia propia de tal forma que sirva a las metas del desempeño. Ese diseño organizacional abarca prominentemente los temas de las jerarquías, la autoridad, las posiciones laborales y las funciones (2015, pág. 25).

Por otra parte Blandez, dice que:

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías: así como la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de grupo social. (2014, pág. 54)

#### 1.1.1.15. *Elementos a considerar en la organización*

Según Blandez considera que siempre se deben considerar los siguientes elementos como parte fundamental:

**Estructura:** la organización implica establecer un marco de trabajo para un grupo social específico, en el que se delimitan funciones, jerarquías y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

**Sistematización:** las actividades y los recursos de la empresa deben coordinarse de manera racional, a fin de contribuir en la ejecución de un trabajo eficiente.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** la organización implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones, con el fin de promover la especialización.

Jerarquía: la organización, como estructura, fomenta la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos en la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (2014, pág. 43).

#### 1.1.1.16. *Organigrama*

Blandez hace referencia a: “La estructura de la organización se refleja en el organigrama, que es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en la organización” (2014, pág. 62).

Los tres factores clave en la definición de la estructura son que:

1. Designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles de la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores
2. Identifica la agrupación de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación coordinación e integración de esfuerzos efectivos en todos los departamentos.

#### 1.1.1.17. *Organigrama estructural*

Según González menciona que: La organización de la estructura de la empresa es un elemento indispensable para coordinar cualquier proyecto empresarial. Para ello, es necesario conocer cuál es el organigrama de la empresa y el papel que desempeña cada uno de los miembros de la misma. En este sentido, resulta esencial el organigrama estructural. La determinación de la estructura organizacional permite distinguir entre niveles de administración, características de cada puesto y perfil necesarios. Asimismo, contribuye a la división del trabajo. (2018, pág. 43)

#### 1.1.1.18. *Organigrama funcional*

Según González menciona que: El organigrama funcional se trata, de una representación gráfica de la organización de una entidad configurada sobre la base de las distintas funciones de la misma. Por ello, también se denomina organigrama de funciones u organigrama de silo, en este tipo de organigrama, existe una división por departamentos o funciones, al frente de cada uno de los cuales existe un responsable. La comunicación fluye en esta organización desde los responsables de cada función o departamento o hacia abajo. (2018, pág. 65)

#### 1.1.1.19. *Dirección*

Según Blandez dice que: “Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo” (2014, pág. 66).

#### 1.1.1.20. *Control*

Según Blandez dice que: Control significa comparar el desempeño real con lo planteado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción (2014, pág. 82).

### **1.1.2. *Modelo de planeación estratégica SHKG***

Según López hace mención a:

El siguiente modelo que se presenta empieza en donde la PE parte de una idea que es el análisis interno y externo, donde de un lado están considerados los elementos de planeación (visión, misión, filosofía y valores y cultura de trabajo), estos elementos son considerados como importantes los cuales permitirán alcanzar los resultados esperados.

En seguida teniendo establecidos los elementos de planeación se establecerán los objetivos estratégicos que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato de plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

Del lado izquierdo también parte de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas.

El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido. (2013, pág. 15)

## **1.2. Finanzas**

Según Córdoba, nos dice que: Las finanzas provienen del latín *finis*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros, con la transferencia de dinero se acaba a transacción. Las finanzas se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen (2012, pág. 3).

### **1.1.3. Gestión financiera**

Según Córdoba, es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control (2012, pág. 3).

#### **1.1.3.1. Importancia**

Según Córdoba, la gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (2012, pág. 6)

### **1.1.4. Administración financiera**

Núñez, dice que es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de Recursos Financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas (2016, pág. 50).

#### **1.1.4.1. Importancia de la administración financiera**

Según Núñez, dice que: la administración financiera se refiere al manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, optimizando su utilización. Entiéndase por optimizar, la

reducción de costos (financieros, administrativos, de producción, etc.) y el incremento del rendimiento de la empresa en todos los ámbitos de la misma (2016, pág. 56).

### **1.1.5. *Análisis financiero***

Según García nos dice que: El Análisis Financiero es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los Estados Financieros o llamados Balances Contables, el análisis financiero pretende la interpretación de los hechos sobre la base de un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones. (2017, pág. 22)

#### **1.1.5.1. *Análisis vertical***

Según Lavalle, afirma que: El método de análisis vertical consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros. (2014, pág. 9)

#### **1.1.5.2. *Análisis horizontal***

Según Lavalle, nos dice que: El análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con este podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente. (2014, pág. 13)

### **1.1.6. *Razones financieras***

Según Izar, nos dice que: las razones financieras son indicadores útiles para llevar a cabo el análisis financiero de una organización, ya que proporcionan información que puede compararse con la de periodos anteriores, o bien con la de otras empresas del mismo sector, con el objetivo de diagnosticar su situación y desempeño financiero de manera apropiada. Es usual que en estos análisis financieros se utilicen valores promedio de estas razones y no las de un solo periodo. (2016, pág. 30)

### 1.1.6.1. Razones de liquidez

Según García menciona que: Este índice se utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El grado de liquidez de la empresa es prioridad para analistas, propietarios, administradores, proveedores y acreedores, además se puede conocer el historial de la liquidez que servirá para la toma de decisiones. (2017, pág. 32)

#### **Razón corriente**

Mide la capacidad de la empresa para reunir fondos y cumplir obligaciones a corto plazo, se obtiene de dividir el activo corriente para el pasivo corriente, el activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios, esta razón muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del Activo, cuya conversión es dinero corresponde al vencimiento de las deudas,

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **Prueba ácida**

Llamada también liquidez seca, es un indicador riguroso, que verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias, es decir básicamente con los saldos de efectivo, de sus cuentas por cobrar o algún activo de fácil liquidación diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **Capital de trabajo**

Cuando se habla de Capital de Trabajo se dice del dinero en efectivo, como ventas a crédito, inventarios o lo que debemos a los Proveedores. Se utiliza para medir la liquidez general de la empresa, se calcula restando al activo circulante el pasivo circulante, representa un margen de seguridad para las obligaciones futuras cercanas, cuanto mayor sea el capital de trabajo indica más seguridad a los acreedores. Por otra parte un excesivo capital de trabajo neto puede interpretarse que el activo circulante no se usa adecuadamente y que hay fondos ociosos.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

### 1.1.6.2. Razones de solvencia o de endeudamiento

Según García menciona que: El manejo del endeudamiento, es el arte de los administradores, es saber aplicar las diferentes variables de la situación financiera de la empresa como los márgenes de rentabilidad, el nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se deben pagar por este dinero. (2017, pág. 36)

#### **Solvencia total**

Es una razón de solvencia general, que constituye la garantía frente a terceros, está formada por todos los bienes de la entidad.

$$\text{Solvencia Total} = \frac{\text{Activo Circulante} + \text{Activo Fijo}}{\text{Total Pasivos}}$$

#### **Solvencia a largo plazo**

Mide la capacidad que tienen los recursos permanentes para cubrir los Activos Fijos. Para que la empresa muestre un balance equilibrado el resultado debe ser mayor a 1

$$\text{Solvencia a Largo Plazo} = \frac{\text{Capital o Patrimonio} + \text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

#### **Endeudamiento**

Esta razón muestra la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus Fondos Propios, mientras menor sea el valor resultante, mayor estabilidad tendrá la entidad, dado que presentará menor endeudamiento lo que le posibilita acceder a nuevas fuentes de financiamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Recursos Propios}}$$

#### **Endeudamiento total**

Expresa el grado de dependencia o independencia financiera de la empresa, a mayor valor, mayor dependencia de los Recursos Ajenos para financiarse y mayor riesgo

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivos} + \text{Capital o Patrimonio}}$$

### 1.1.6.3. Razones de rentabilidad

Según García menciona que: Las razones de rentabilidad permiten a los analistas evaluar la utilidad de la compañía respecto a un determinado nivel de ventas, ya sea este por el nivel de activos o la inversión de los propietarios. (2017, pág. 42)

#### **Rentabilidad de ingresos**

También llamado margen de beneficio Neto, muestra el resultado, que por cada dólar, que ingresa cuando es el valor del beneficio neto que está a disposición de los accionistas después de que la compañía pague sus gastos incluidos sus impuestos, cuando más alto sea el valor mejor esta la empresa.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

#### **Rentabilidad económica**

Se lo llama también ROA (Rendimientos sobre Activos), es un indicador que ayuda a determinar si los Activos son eficientes para generar utilidad, analiza la Utilidad obtenida por cada dólar del Activo total invertido y muestra el nivel de eficacia de la gestión económica. Cuando el resultado de esta ecuación es alto es muy favorable para la empresa, lo cual determina un rendimiento eficaz en la obtención de utilidad, debido a que este beneficio se suma al alto rendimiento en la rotación de Activos, un valor pequeño muestra que el margen de beneficio es bajo debido a una deficiente rotación de Activos

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta del Periodo}}{\text{Activo Total}}$$

#### **Rentabilidad financiera**

También llamado ROE (Rendimiento sobre Capital), mide qué Utilidad Neta se obtuvo por cada dólar de Recurso Propios invertidos, es decir cuánto ha generado en ganancia cada dólar de capital aportado por los dueños de la compañía, a mayor rendimiento de capital propio en comparación con el rendimiento del Activo total indica el efecto positivo del apalancamiento financiero.

$$ROE = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

#### 1.1.6.4. *Razones de cobertura*

Según García menciona que las razones de cobertura: Tienen relación con el Apalancamiento Financiero que evalúa el grado de utilización que hace la empresa para cubrir determinados cargos fijos y del riesgo para cumplir los pagos, como de intereses causados por el uso de deuda, así como el causado por terceros. Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la estabilidad financiera de la empresa. (2017, pág. 45)

#### **Apalancamiento financiero**

El Apalancamiento Financiero en una Empresa es una herramienta muy útil, ya que permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa. En otras palabras, el Apalancamiento Financiero no es más que la estrategia económica propiamente dicha de una empresa.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

#### 1.1.6.5. *Razones de actividad*

Según García menciona que: Estas razones, llamadas también indicadores de rotación miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de Activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componente del activo, el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones, la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingreso generados por ventas (2017, pág. 47).

#### **Indicador de rotación de inventarios**

Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un periodo de tiempo determinado, es el número de veces que los inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar

$$\text{Indicador de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo}}{\text{Inventario}}$$

### 1.1.7. Sistema Dupont

Según Granel nos dice que: El sistema Dupont es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que utiliza las herramientas tradicionales de gestión del desempeño, tanto económico como operativo. El sistema Dupont es un ratio financiero de gran utilidad, de los más importantes para el análisis del desempeño económico y laboral de una empresa, ya que combina los principales indicadores financieros con el propósito de determinar el nivel de eficiencia de la empresa. (2018, pág. 69)

#### 1.1.7.1. Importancia

Según Zuleta menciona que: Es posible diseñar una estrategia para maximizar la rentabilidad de una empresa. Las empresas que eligen una estrategia de margen, normalmente le apuntan a vender caro y en pocas cantidades (alto margen y baja rotación), es decir, que pueden llegar a ser muy rentables sin necesidad de vender altos volúmenes de productos o servicios. Este modelo de negocio generalmente es de nichos y no requiere una altísima eficiencia en el uso de los activos. (2019, pág. 87)

#### 1.1.7.2. Ventaja

Según Granel nos dice que: La principal ventaja del sistema Dupont es que permite a la empresa dividir su rendimiento sobre el capital en diferentes componentes, de forma que los propietarios pueden analizar el rendimiento total de la empresa desde diversas dimensiones. De esta manera, y comparando con la media o con otras empresas del sector, se puede encontrar dónde la empresa tiene problemas. (2018, pág. 72)

#### 1.1.7.3. Elementos del sistema Dupont

- **Margen neto de utilidad:** hay productos que no tienen gran rotación, es decir, que se venden en lapsos muy amplios de tiempo. Las compañías que solo venden este tipo de productos dependen en gran parte del margen de utilidad por cada una de sus ventas. Si este margen es bueno, es posible obtener una rentabilidad alta sin vender un alto volumen de productos.
- **Rotación de los activos totales de la empresa:** a diferencia del anterior, se da cuando una empresa tiene menor margen, pero es compensado con la gran cantidad de productos que vende y, como consecuencia, por el buen manejo de sus activos. Un producto con una

rentabilidad baja, pero que es rotativo diariamente es más rentable que un producto con gran margen pero poca rotación.

- **Apalancamiento financiero:** consiste en la posibilidad de financiar inversiones sin contar con recursos propios. Para operar, la empresa requiere activos y estos pueden financiados por el patrimonio (aporte de los socios) o recurriendo a préstamos con terceros. Cuanto mayor es el capital financiado, mayores serán también los costos financieros, lo que afecta directamente a la rentabilidad generada por los activos. (2018, pág. 76)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

En el presente proyecto se define metodológicamente desde el punto de vista de diseño y de tipo de investigación que se aplica para el óptimo desarrollo de esta investigación y que de esta manera se nos permita tener resultados confiables para que los mismos sean emitidos en conclusiones y recomendaciones

#### 2.1. Diseño de investigación

##### 2.1.1. *Investigación exploratoria:*

Según Grajales, investigación exploratoria es usada para resolver un problema que no ha tenido claridad. La investigación exploratoria impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas. Debe sacar conclusiones definitivas sólo con extrema precaución. Dado su carácter fundamental, la investigación exploratoria a menudo llega a la conclusión de que un problema que se percibe en realidad no existe. (2010, pág. 23)

La investigación exploratoria a menudo se basa en la investigación secundaria como la revisión de la literatura disponible y / o datos, o enfoques cualitativos, como las discusiones informales con los consumidores, los empleados, la gestión o competidores, y enfoques más formales a través de entrevistas en profundidad, grupos de discusión, los métodos proyectivos, caso estudios o estudios piloto.

##### 2.1.2. *Investigación descriptiva:*

Solís, afirman que la investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

La investigación descriptiva proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación utilizando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos.

Las técnicas de recopilación de datos como la investigación de campo y los estudios de caso se utilizan para la investigación descriptiva cualitativa. (1991, pág. 56)

## **2.2. Tipo de investigación**

### **2.2.1. Investigación transeccional de campo:**

Lo afirma según Portilla, la investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato en un punto en el tiempo. O tal vez, analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento). O bien, analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente.

Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. Por ejemplo, medir los niveles de aprovechamiento de grupos de primero, segundo y tercer año de instrucción básica o primaria. O tal vez medir la relación entre la autoestima y el temor de logro en atletas de deportes acuáticos, de raqueta y de pista. Pero siempre, la recolección de los datos es en un único momento. (2001, pág. 68)

### **2.2.2. Observación**

Según Baena: “La observación es un procedimiento particularmente adecuado para el examen de diversas formas de conducta donde reviste especial dificultad establecer una buena información con los sujetos”. (2014, pág. 12)

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Según Ruas nos dice que la población: “Es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias. Normalmente es demasiado grande para poder abarcarlo” (2015, pág. 89)

### 2.3.2. Muestra

Según Ruas nos dice que: La muestra “Es la parte de la Población a la que tenemos acceso y sobre el que realmente hacemos las observaciones (mediciones). Debe ser “representativo” Formado por miembros “seleccionados” de la población. (Individuos o unidades de análisis)” (2015)

En la presente investigación, la población está constituida por los clientes internos de la empresa, empleados y directivos. La empresa actualmente cuenta con 22 trabajadores internos y externos los mismos que son detallados a continuación:

**Tabla 1-2:** Distribución del personal de la Mueblería el Arbolito año 2019

<b>Internos</b>	<b>N°</b>
Operarios de Carpintería	4
Lacador	2
Tapicero	1
Embalador	1
Encargado de entregas	1
Vendedores	3
Ayudante Administrativo	1
Gerente	1
Asesor de Marketing	1
<b>Externos</b>	<b>N°</b>
Lacadores	4
Tapiceros	2
Contador	1
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>22</b>

Fuente: Listado del personal con que cuenta la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

## 2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

### 2.4.1. Método inductivo

Navarro afirma que: Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares que son aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (2014, pág. 194)

#### **2.4.2. Técnicas**

Según Ruas nos dice que las técnicas corresponde a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información. Entre estas se tiene: la observación (participante y no participante), la encuesta, la entrevista, y la discusión grupal. A continuación señalaremos algunas de las técnicas a aplicar. (2015, pág. 34)

#### **2.4.3. Encuesta**

Su propósito radica en obtener información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos.

#### **2.4.4. Entrevista**

Se apoya básicamente en la comunicación verbal, por lo que generalmente se exige un entrevistador garantizando mejor y más información.

#### **2.4.5. Observación**

Permite captar la realidad sin distorsionar información, pues lleva a establecer la verdadera realidad del fenómeno.

### **2.5. Idea defender**

La inexistencia de un Plan de Gestión Administrativo y Financiero incide en el desarrollo de la empresa de Muebles “El Arbolito”, provocando un estancamiento en el mercado.

#### **2.5.1. General**

- A través de la implementación de un plan de gestión se permita optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos para la empresa de muebles “El Arbolito”

#### **2.5.2. Específicos:**

- Mediante la fundamentación teórica y metodológica se pretende demostrar los diversos pensamientos de autores y herramientas a utilizarse.

- El desconocimiento la matriz FODA en relación al área administrativa y financiera no permite conocer las debilidades y fortalezas que posee la empresa.
- La carencia de una planificación estratégica administrativa y financiera para la empresa permite que el índice de clientes insatisfechos aumente.

## **2.6. Variables**

### **2.6.1. Variable dependiente**

- Optimizar los Recursos

### **2.6.2. Variables independientes**

- Diseño de un Plan de Gestión Administrativo y Financiero

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Situación legal de la empresa

Mueblería El Arbolito está constituida por una persona Natural, el señor Quispe Toapanta Manuel, como es una empresa familiar no está registrada en la Superintendencia de compañías

##### 3.1.1. *Análisis de la gestión administrativa y financiera de la mueblería el arbolito*

###### 3.1.1.1. *Planificación*

Al realizar una visita dentro de la empresa se puede constatar que se planifica sus actividades, las decisiones son tomadas por los propietarios y luego se transmiten al personal, ya que al existir tendencias en cuanto a los muebles que salen se toman las decisiones de hacerlos, pero se evidencia que carece de una filosofía corporativa clara y de planes operativos, otro factor en contra es que la empresa no puede medir su nivel de desempeño, porque no establece proyección de metas económicas, debido a la necesidad de una planificación financiera.

###### 3.1.1.2. *Organización*

Mueblería “El Arbolito” tiene una estructura organizacional de supervisión directa, con los empleados que desarrollan sus actividades según el puesto asignado, pero se pudo observar en el levantamiento de la información como se explica en el diagnóstico, que los empleados necesitan de un manual de funciones porque no tienen claras sus funciones.

El personal no tiene la suficiente capacitación, en el área de ventas se pudo observar mano de obra sin experiencia, hay un desconocimiento de las funciones, no se han establecido objetivos claros que logren que el recurso humano se sienta comprometido con la empresa.

###### 3.1.1.3. *Dirección*

El Señor Quispe Manuel conforme es el propietario y fundador, se caracteriza por ser una persona con un marcado carácter emprendedor.

Se puede observar la necesidad de motivación en los empleados lo que afecta su desempeño para el logro de los objetivos, no se han establecido normas o políticas para el desarrollo de las actividades.

#### 3.1.1.4. *Control*

Mueblería El Arbolito no posee instrumentos de control, las decisiones se toman conforme a los acontecimientos, guiados únicamente por el criterio de la dirección.

### **3.1.2. *Proceso de planificación estratégica***

Según Armijos nos dice que: “La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (2011, p. 1).

El proceso de planificación está conformado por:

1. Visión
2. Misión
3. Análisis externo
4. Diagnóstico Interno
5. Objetivos estratégicos
6. Estrategias
7. Plan de acción

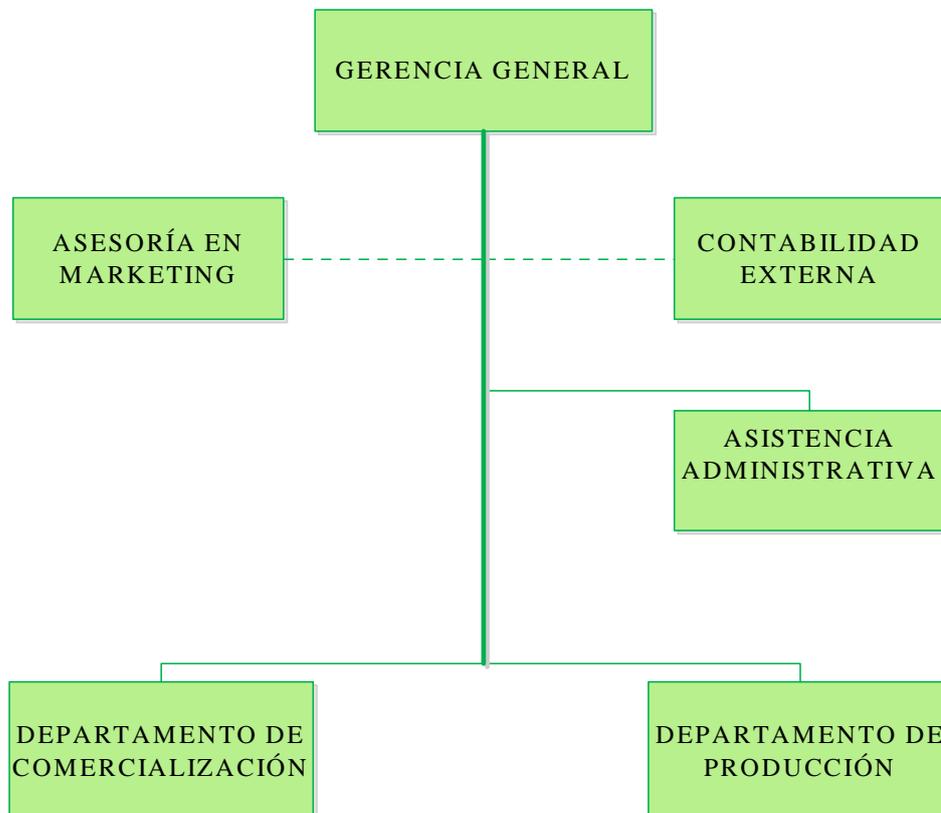
Podemos determinar que la Mueblería el Arbolito debe mantener un proceso de planeación estrategia lo más participativo posible, de tal manera que todo el talento humano se sienta comprometido con los valores, la misión, la misión y los objetivos de la organización.

Este proceso es muy importante y debe conducir a la empresa a una diferente manera de pensar, fomentando una nueva cultura organizacional para lo cual la organización necesita un personal capacitado y comprometido con el logro de todos los objetivos estratégicos.

### 3.1.2.1. Estructura organizacional

En la actualidad la mueblería no cuenta con una adecuada estructura jerárquica que asegure la delegación de funciones y responsabilidades de forma correcta, por esta razón los subordinados se limitan a rendir cuentas directamente al propietario.

La estructura organizacional es la siguiente:



**Gráfico 1-3:** Organigrama de la Mueblería el Arbolito Año 2017

**Fuente:** Archivo de la Mueblería

**Realizado por:** Desconocido, 2017

### 3.1.2.2. Análisis de puesto

Gerencia

- Tomar decisiones
- Liderar dinámicamente
- Preparar planes de trabajo

La empresa mantiene una organización lineal donde el dueño y el gerente son el mismo, de esta manera se logra abaratar costos, el propietario mantiene conocimiento de todas las áreas, pero el problema radica en que al no delegar las funciones a cada personal no concentra su atención en

las funciones de mayor importancia, asumiendo así enormes cargas de trabajo que lo sumergen en situaciones de estrés y el incumplimiento de sus objetivos, no se aprovecha al máximo el recurso humano con el que cuenta.

#### Asesoría en marketing

- Elaborar anuncios publicitarios
- Proponer ideas innovadoras para los rótulos de la empresa

La necesidad de delegación de funciones tiene como consecuencia la desmotivación del personal y la poca comunicación, lo que ha dado paso a que los empleados no desarrollen su capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades que permitan dar soluciones rápidas y eficientes a los clientes.

#### Contabilidad externa

- Realizar las declaraciones
- Elaborar los estados financieros
- Comunicar cambios en la legislación.

La contadora es externa a la empresa, por lo que ello se presenta un problema por cuanto no se realiza un control constante de las actividades dentro de la empresa y se procede a tomar decisiones.

#### Asistencia administrativa

- Archivar los documentos
- Manejar un cronograma de actividades diarias.

#### Vendedor

- Conservar el orden y la pulcritud del local
- Atención al cliente

#### Operarios de carpintería

- Verificar la ficha técnica del producto
- cortar e igualar las piezas

Encargado de entregas

- Contactar al cliente
- Entregar los productos

Tapicero

- Trazar, cortar y pegar la esponja y el plumón.
- Medir, trazar, cortar y coser la tela.

Lac. a presión

- Disponer de los productos de la bodega de productos emporados.
- Lijar, dar color y lacar

Embaladores

- Colocar los arreglos, herrajes etc.
- Embalar los productos.

Lacadores

- Recibir la orden de trabajo.
- Lijar, dar color y lacar

#### 3.1.2.3. *Misión*

Proveer los mejores y más innovadores muebles personalizados de madera con garantía y calidad, para satisfacer las más exigentes necesidades de nuestros clientes.

#### 3.1.2.4. *Visión*

Ser reconocidos y ampliar su mercado a nivel nacional en la elaboración de muebles para el hogar, por sus productos de alta calidad, diseños innovadores y personalizados.

#### 3.1.2.5. *Valores*

En la actualidad no se especifican valores en la visión de la Mueblería

### **3.1.3. Análisis interno**

#### *3.1.3.1. Entrevista al gerente*

**Entrevistado:** Manuel Quispe Toapanta

**Cargo:** Gerente - Propietario

**Fecha:**

**Hora de inicio:** 11:00 am

**Hora de finalización:** 11:35 am

**Lugar:** Barrio Los Pinos

#### **Objetivo:**

Verificar el conocimiento del propietario en cuanto a la gestión administrativa y financiera de la Mueblería “El Arbolito”.

#### **Desarrollo**

Se le agradece al señor Manuel Quispe por la apertura brindada para la recolección de información y datos importantes para el presente trabajo.

#### **¿Realizan una planificación previa dentro de la empresa?**

Dentro de la empresa se considera una planificación los apuntes que se realizan para la elaboración del producto y entregar cuando se pacte con el cliente.

#### **¿La empresa cuenta con una misión, visión y valores estratégicos?**

La empresa no cuenta con una misión, visión y valores estratégicos, pero si tenemos claro lo que estamos haciendo y que queremos seguir creciendo como empresa, anteriormente se estructuro la misión y visión pero era solamente para una investigación de una estudiante, la misma que no se pudo concretar y establecer dentro de la empresa.

#### **¿Considera importante que la empresa cuente con misión, visión y valores estratégicos?**

Considero que si es muy importante que la empresa cuente con una misión, visión y valores estratégicos ya que nos permiten conocernos como empresa y orientar a nuestros trabajadores hacia donde queremos llegar en un futuro, siempre ha prevalecido en nuestra empresa los

valores pero no es suficiente por lo que es necesario determinar los valores estratégicos que nos ayuden a seguir creciendo tanto como personas y como empresa.

### **¿Se considera un líder en su empresa?**

Yo considero que un líder se hace y con el paso del tiempo me he ido formando como persona y como la voz de mando dentro de la empresa, me considero un líder pero reconozco que a veces se comete errores porque es muy difícil tratar con diferentes personas, las mismas que muchas veces han sido un apoyo así mismo otras que solo han ido retrasando trabajos, pero sin embargo se ha tomado decisiones que beneficien a la empresa.

### **¿Se aplica algún control en la empresa?**

Dentro de la empresa llevamos un registro manual de la hora de ingreso y salida de los trabajadores, además se registra los adelantos que se les entrega así mismo como su salario, se lleva un registro de las obras y avances que hagan por día en la empresa, así mismo se lleva apunte de la mercadería que es destinada para los locales de Guayaquil y Salcedo.

### **¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos?**

No existe un manual de funciones estipulado ya que se les asigna a los trabajadores una función de acuerdo a la necesidad de la empresa, aunque se puede decir que cada quien realiza diversas funciones dentro de la empresa, considero que ese un gran problema dentro de la empresa ya que delegamos funciones por necesidad no por la actividad que ellos se prepararon.

### **¿Cuenta la empresa con un Organigrama Funcional que determine los niveles jerárquicos de autoridad, mandos medios y personal Operativo?**

Existe un organigrama estructural en el cual solo se detalla los cargos que existen en la empresa, no existe un organigrama estructural donde se delimitan las funciones que se realizan dentro de la empresa por lo que no existe una visualización directa de la jerarquía que existe dentro de la misma.

### **¿Se realiza capacitaciones a los empleados?**

La última capacitación que se realizó dentro de la empresa fue hace 5 años, por descuido no se han dado capacitaciones ya que por falta de tiempo y entregas atrasadas no se las han realizado.

**¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un Plan de Mejoras a la Gestión Administrativa?**

Sería de gran ayuda dentro de la empresa ya que un plan de mejoras a la gestión administrativa nos permitiría seguir creciendo como empresa, de forma adecuada y ordenada, teniendo claro nuestras funciones.

**¿Existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima?**

Los controles de los recursos financieros y de la materia prima se llevan de forma manual, ya que los trabajadores no tienen un límite de uso de la materia prima sino utilizan lo que ellos consideren necesario.

**¿Existen recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con los estándares de calidad?**

No siempre han existido los recursos financieros necesarios pero se ha buscado la manera de realizar nuestros productos con una excelente materia prima, la misma que garantiza la calidad de nuestros productos.

**¿Cree usted que un plan financiero le ayudaría a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

Un plan financiero sería de gran ayuda para podernos solventarnos de manera eficiente como empresa y no tener inconvenientes de faltante de recursos, además sería de gran ayuda para mejorar la rentabilidad para generar utilidades.

### 3.1.3.2. Encuesta dirigida a los empleados de la mueblería el arbolito

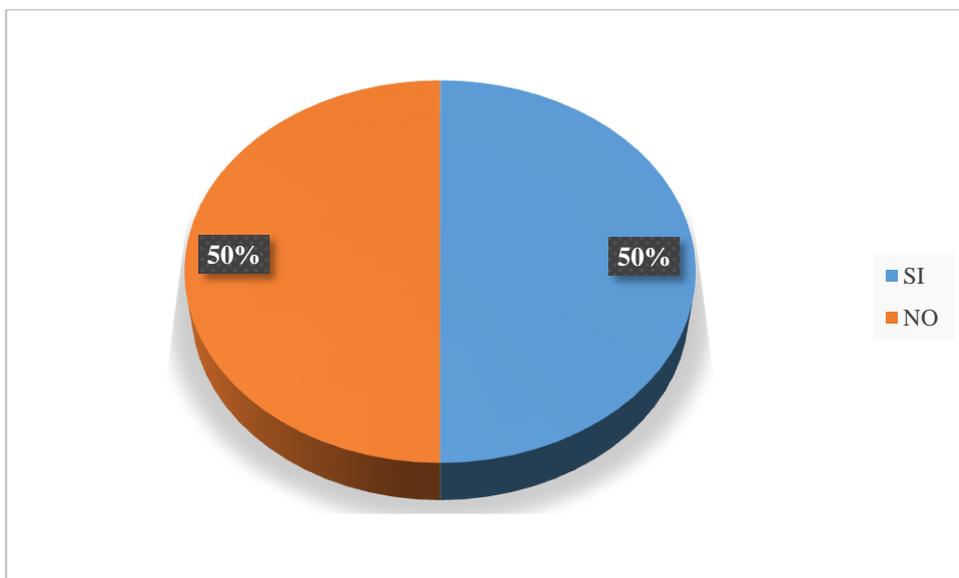
#### **Pregunta 1 ¿Sabe usted si la empresa trabaja en realización a una planificación previamente?**

**Tabla 1-3:** Planificación previa

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	50
NO	11	50
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 2-3:** Planificación previa

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

#### **Interpretación**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 50% afirman que se realiza una planificación previa mientras que el otro 50% considera que no se realiza una planificación.

#### **Análisis**

La planificación previa es muy importante dentro de la empresa, ya que permite organizar y delegar actividades con el fin de agilizar procesos, dentro de la empresa existe una incertidumbre de si existe o no una planificación previa.

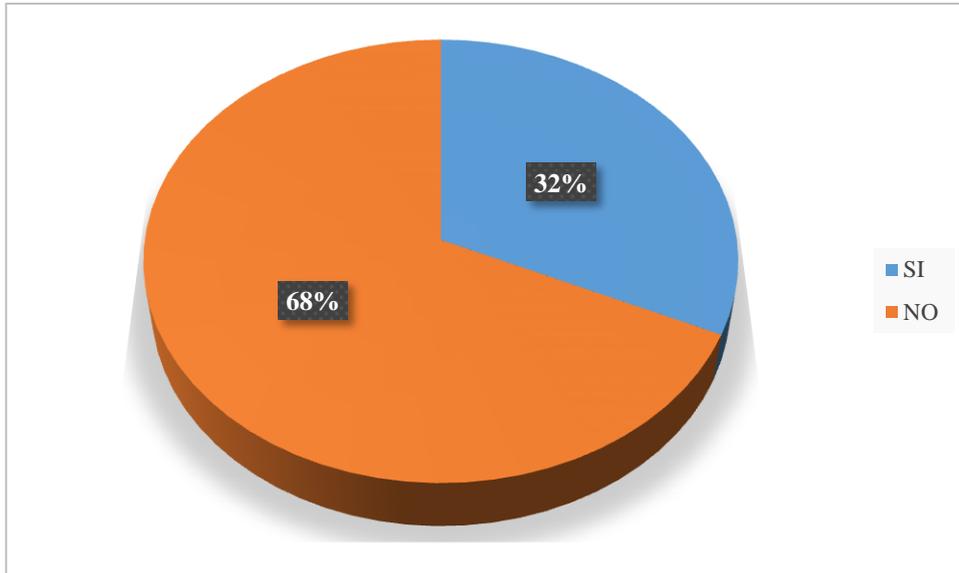
## Pregunta 2 ¿Conoce usted si la empresa tiene misión, visión y valores estratégicos?

**Tabla 2-3:** Conocimiento sobre misión, visión y valores estratégicos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	32
NO	15	68
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 3-3:** Conocimiento sobre misión, visión y valores estratégicos

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### Interpretación

En la gráfica podemos ver que del 100%, el 68% de los trabajadores no tiene conocimiento si la empresa posee misión, visión y valores estratégicos y el 32% considera que si tiene conocimiento sobre las mismas.

### Análisis

Dentro de la empresa existen varios criterios sobre el conocimiento o desconocimiento de la misión, visión y valores estratégicos, los mismos que deberían ser conocimiento general y debería ser una norma que los trabajadores conozcan la misión y visión.

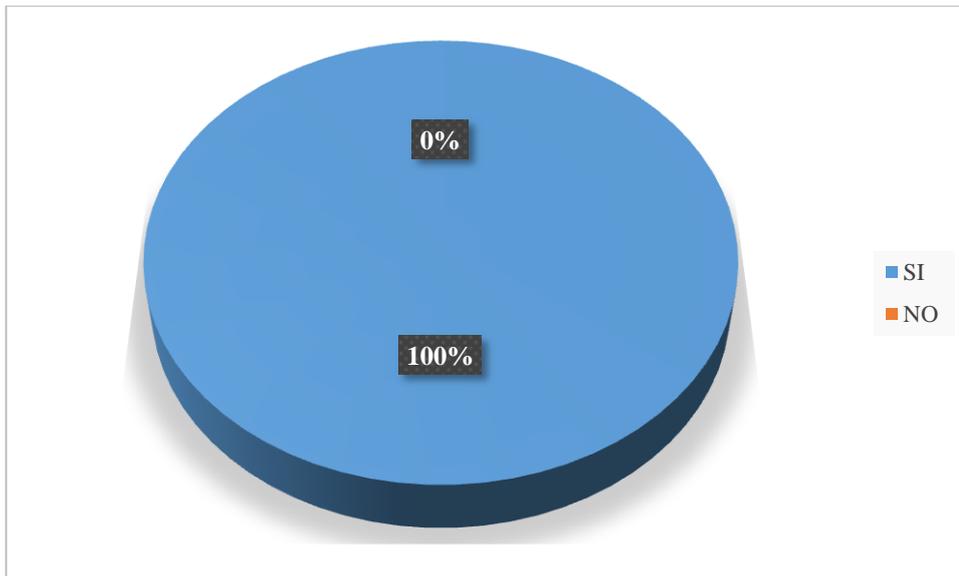
**Pregunta 3 ¿Considera importante que la empresa cuente con misión, visión y valores estratégicos?**

**Tabla 3-3:** Importancia de la misión, visión y valores estratégicos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 4-3:** Importancia de la misión, visión y valores estratégicos

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

El 100% de los trabajadores encuestados considera que es importante que la empresa cuente con misión, visión y valores estratégicos.

### **Análisis**

La totalidad de trabajadores de la empresa considera importante la implementación y aplicación de misión, visión, y valores corporativos, ya que la empresa se proyectara hacia el futuro y entra perspectivas hacia dónde quiere llegar.

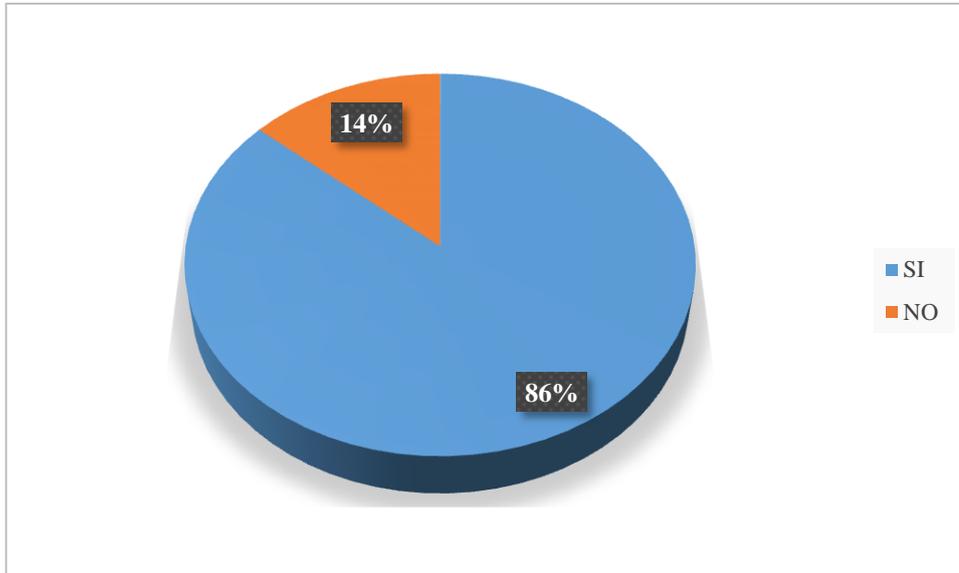
#### Pregunta 4 ¿Existe un líder en la empresa?

**Tabla 4-3:** Existencia de un líder

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	19	86
NO	3	14
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 5-3:** Existencia de un líder

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

#### Interpretación

Dentro de la gráfica podemos observar del 100% de encuestados, el 86% considera que existe un líder en la empresa, mientras que el 14% considera que no existe un líder en la empresa.

#### Análisis

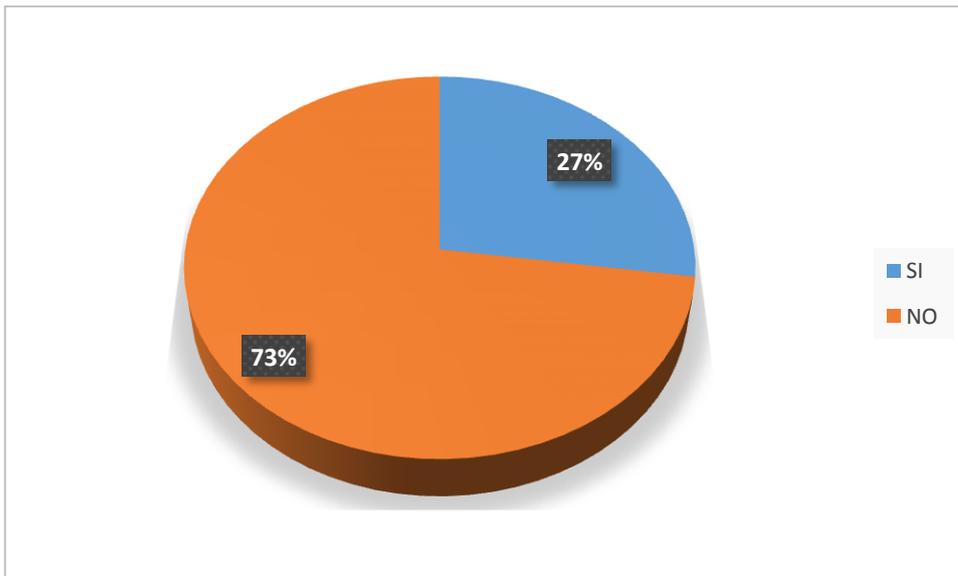
Dentro de esta empresa no existe un líder claro, por lo que los trabajadores desconocen que es un líder y quien es su líder ya que al momento de recibir órdenes las reciben de varias personas ya que es un negocio familiar existen varias personas al frente.

**Pregunta 5 ¿Se aplica algún control en la empresa? Si su respuesta es afirmativa siga a la siguiente pregunta, sino pase a la 7ma pregunta.**

**Tabla 5-3:** Aplicación de algún control

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	27
NO	16	73
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 6-3:** Aplicación de algún control

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

Podemos observar que del 100%, el 73% de trabajadores que no conocen si existe algún tipo de control y un 27% considera que si existe un control

### **Análisis**

Dentro de la empresa no se realiza algún control en específico, esto causa confusión en los trabajados, los registros o medios de control que se realizan dentro de la empresa son manuales y los lleva la esposa del gerente y propietario.

## Pregunta 6

### ¿Cuál es el control que se aplica en la empresa?

Dentro del 100% de encuestados, el 23% considera que si existen controles en la empresa, dentro de estos controles tenemos un registro de ventas, mercadería, proveedores, materiales, ingreso y salida de los trabajadores y adelantos, cada uno de estos registros es llevado de forma manual por la propietaria de la empresa.

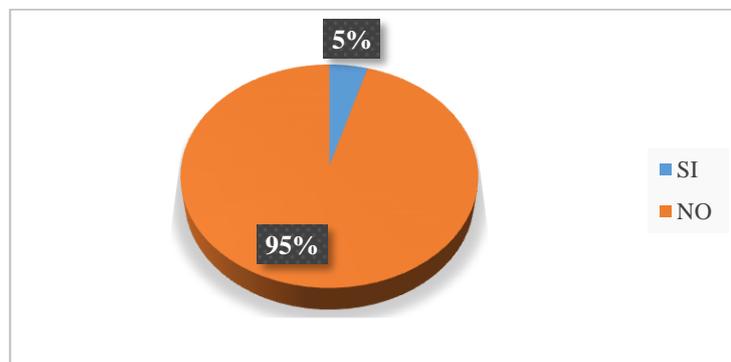
## Pregunta 7 ¿Conoce usted si en la empresa existe un Manual de Funciones y Procedimientos?

**Tabla 6-3:** Conocimiento de manual de funciones

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	5
NO	21	95
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 7-3:** Conocimiento de manual de funciones

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

## Interpretación

Dentro de la gráfica podemos observar que del 100%, el 95% de trabajadores que tienen desconocimiento de la existencia de un manual de funciones y el 5% considera que si existe un manual de funciones.

## Análisis

Dentro de la empresa no existe un manual de funciones por lo que las funciones se les determina al azar según las habilidades que posee cada trabajador, siendo esta la causa principal del desconocimiento de un manual de funciones.

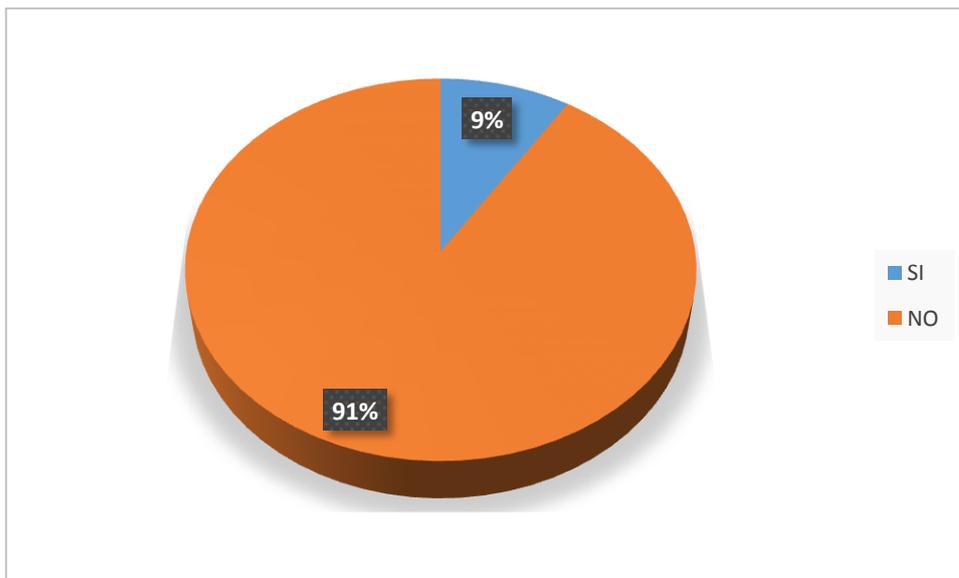
**Pregunta 8 ¿Cuenta la empresa con un Organigrama Funcional que determine los niveles jerárquicos de autoridad, mandos medios y personal Operativo?**

**Tabla 7-3:** Posee un organigrama estructural

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	9
NO	20	91
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 8-3:** Posee un organigrama estructural

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

Del 100%, el 91% de los trabajadores desconoce si existe un organigrama estructural definido y el 9% asegura que la empresa si lo posee.

### **Análisis**

El organigrama permite delimitar los rangos jerárquicos, los mismos que en la empresa no se encuentran delimitados, debido a que no existe el conocimiento pleno de la importancia de un organigrama.

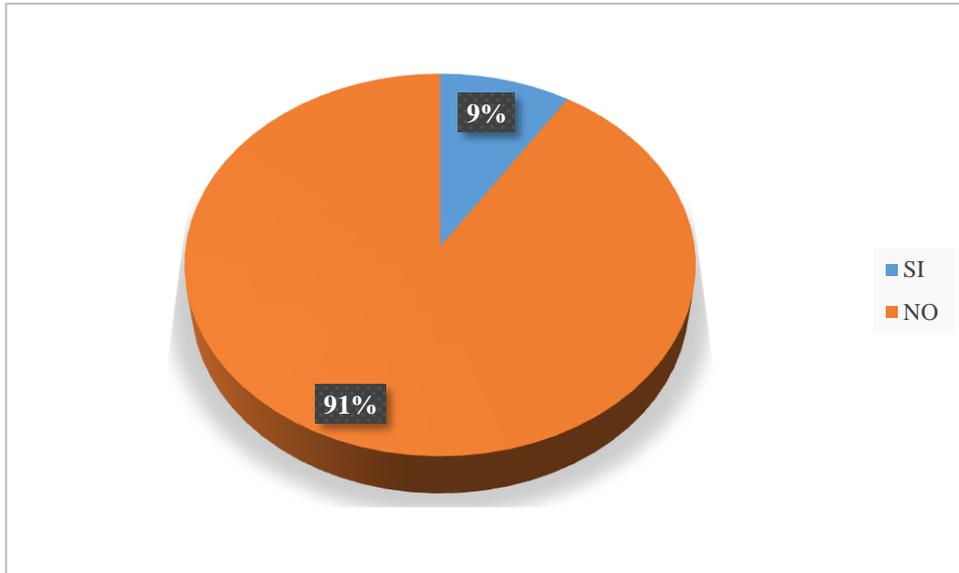
### Pregunta 9 ¿Se realiza capacitaciones a los empleados?

**Tabla 8-3:** Capacitaciones

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	9
NO	20	91
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 9-3:** Capacitaciones

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### Interpretación

Dentro de la gráfica podemos observar que del 100%, el 91% de los trabajadores asegura que no se realizan capacitaciones, mientras que el 9% asegura que si se realizan capacitaciones.

### Análisis

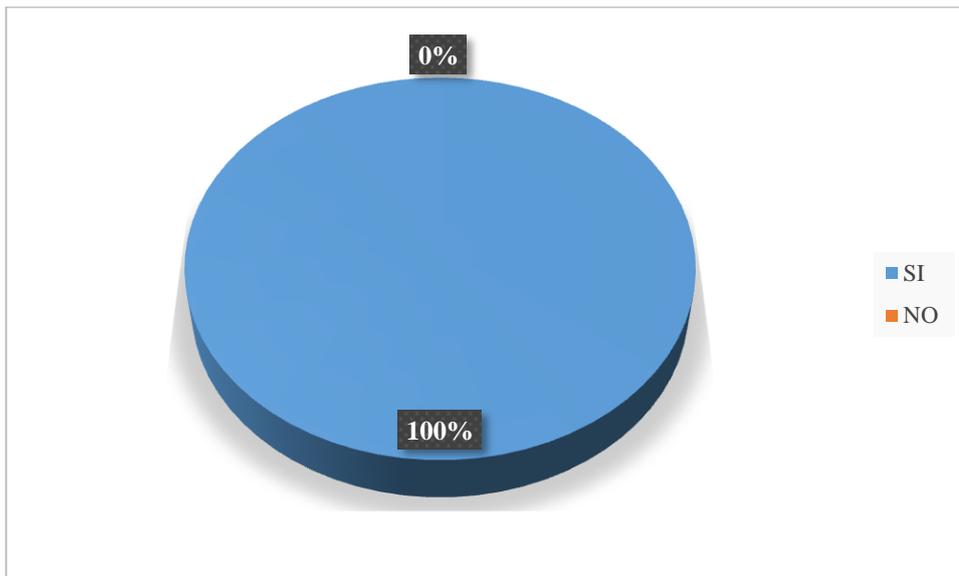
Dentro de la empresa es indispensable realizar capacitaciones, las mismas que no se han realizado, las personas que aseguran que se han realizado capacitaciones hablan de unos 5 años atrás, pero en la actualidad la empresa no ha realizado capacitaciones en ninguna área.

**Pregunta 10 ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un Plan de Mejoras a la Gestión Administrativa?**

**Tabla 9-3:** Implementación de un plan de mejoras

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 10-3:** Implementación de un plan de mejoras

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019

**Interpretación**

El 100% de los trabajadores consideran que se debe implementar un plan de mejoras.

**Análisis**

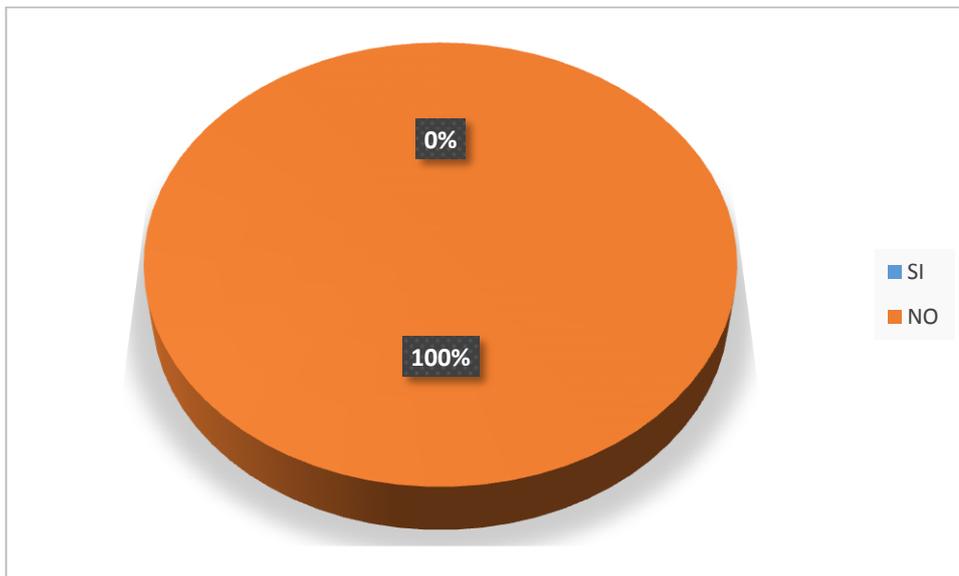
La implementación de un plan de mejoras será de gran ayuda para la empresa ya que se lograra optimizar los procesos, siendo más eficientes y competentes en el mercado.

**Pregunta 11 ¿Conoce usted si existe un control eficiente entre el recurso financiero y la materia prima?**

**Tabla 10-3:** Control eficiente

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	22	100
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 11-3:** Control eficiente

Fuente: Encuesta a Trabajadores  
Realizado por: Correa, A. 2019

**Interpretación**

El 100% de los trabajadores encuestados considera que no existe un control eficiente entre los recursos financieros y la materia prima

**Análisis**

El control eficiente de los recursos financieros y la materia prima son de gran importancia en la empresa ya que les permite manejarse de manera más ordenada y confiable.

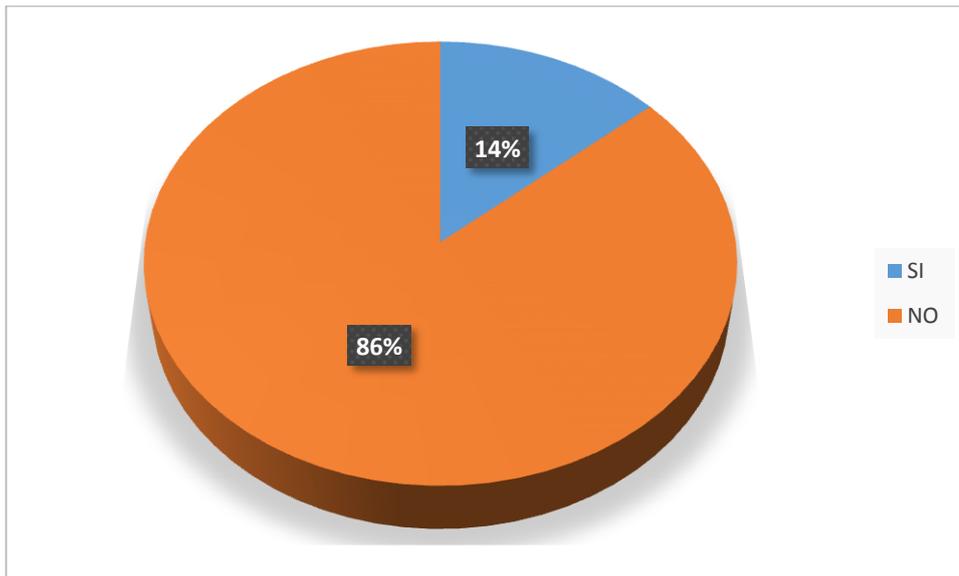
**Pregunta 12 ¿Conoce usted si existen recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con los estándares de calidad?**

**Tabla 11-3:** Recursos financieros

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	13,64
NO	19	86,36
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 12-3:** Recursos financieros

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 86% considera que no existen recursos financieros necesarios para brindar un producto que cumpla con los estándares de calidad, mientras que el 14% considera que sí.

### **Análisis**

Los estándares de calidad es primordial en una empresa ya que permite elaborar un buen producto y salvaguardando la integridad de la empresa.

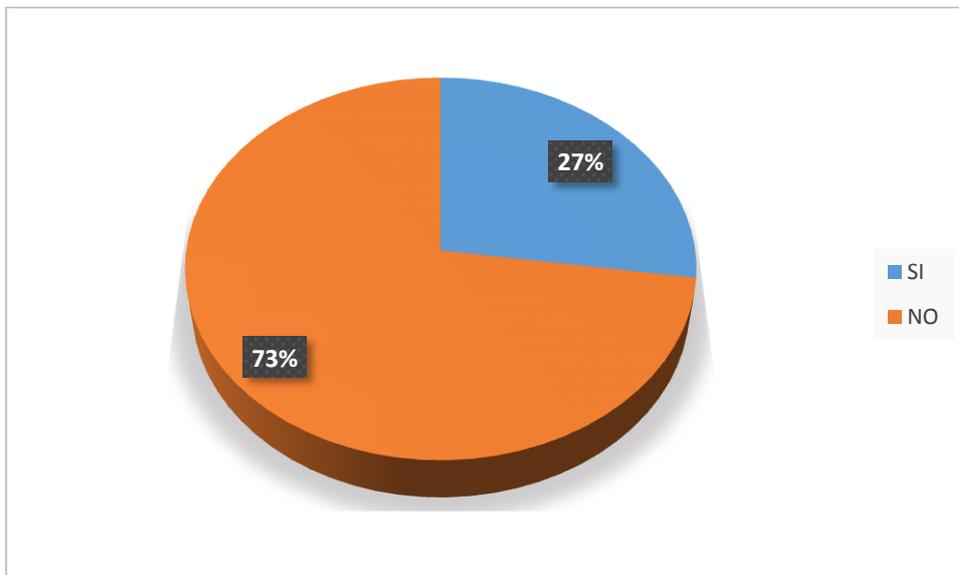
### Pregunta 13 ¿Conoce usted lo que es un plan financiero?

**Tabla 12-3:** Plan financiero

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	27,28
NO	16	72,72
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 13-3:** Plan financiero

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### Interpretación

De 100% de los encuestados el 73% no conoce lo que es un plan financiero mientras que el 27% afirma que sí.

### Análisis

Es de vital importancia conocer lo que es un plan financiero, ya que el mismo genera relación con la liquidez y la rentabilidad que la empresa posee.

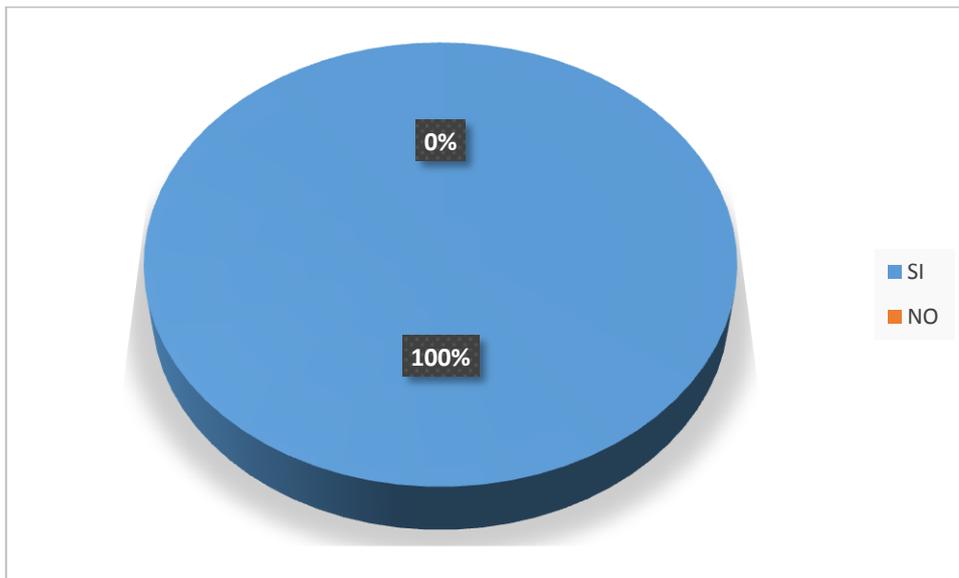
**Pregunta 14 ¿Si su respuesta fue negativa, al conocer lo que es un plan financiero cree que ayudaría a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

**Tabla 13-3:** Ayuda del plan financiero

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 14-3:** Ayuda del plan financiero

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

El 100% de los trabajadores considera que un plan financiero ayudaría a la empresa a mejorar su rentabilidad.

### **Análisis**

Un plan financiero permitirá tomar las decisiones más acertadas para que la empresa se consolide y crezca.

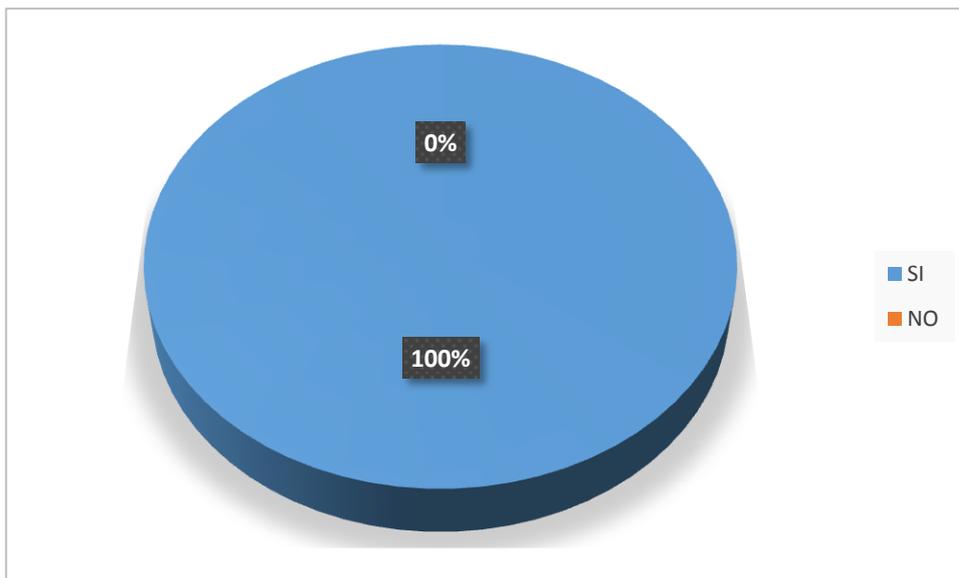
**Pregunta 15 ¿Usted piensa que mejorando la rentabilidad de la empresa le ayudaría a usted como trabajador?**

**Tabla 14-3:** Mejor rentabilidad

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019



**Gráfico 15-3:** Mejor rentabilidad

Fuente: Encuesta a Trabajadores

Realizado por: Correa, A. 2019

### **Interpretación**

El 100% de los encuestados considera que si la empresa mejora su rentabilidad, se obtendrán beneficios propios.

### **Análisis**

Al mejorar la rentabilidad la empresa es más solvente para cumplir con sus obligaciones.

## **Análisis de la situación actual de la empresa en base a las respuestas de los trabajadores.**

Para determinar la situación actual de la mueblería “El Arbolito” se procedió a realizar una encuesta en donde vamos a determinar el conocimiento por parte de los empleados acerca de las actividades que se realizan dentro de esta; empezamos hablando sobre la importancia de la planificación dentro de la organización para lo cual nos presentan el 50% de los encuestados un respuesta afirmativa a que se realice una planificación previa por lo cual es importante que este índice suba ya que la planeación es la base de toda la organización.

Como otro punto se les consulto si conocen la misión, visión, y valores estratégicos que tiene la empresa dándonos como un índice alarmante que le 68% desconoce de la existencia de una cultura organizacional de la empresa ya que todos consideran que es muy importante de la misma.

Seguidamente se debe manifestar que un líder nos es quien da órdenes sino el que guía por el buen camino a los trabadores de la empresa, con el 86% los trabajadores mencionan que si existe un líder dentro de la empresa.

Para que una empresa sea eficiente y efectiva debe tener un control por parte de un responsable y esto no se ve reflejado dentro de la mueblería “El Arbolito” por cuanto el 73% manifiesta que no existe un control, también es importante hacer mención que el 95% de los trabajadores desconocen la existencia de un manual de funciones y esto se da por la inexistencia del mismo, al igual que un organigrama funcional pues este está realizado de forma básica, no contemplando todos los niveles jerárquicos por cual es de gran importancia la elaboración de estas dos herramientas.

Para que un empleado este motivado a realizar sus actividades es importante la realización de capacitaciones constantes con el fin de fortalecer sus conocimientos adquiridos, esto no se ve reflejado dentro de la empresa por cuanto el 91% manifiesta que no se ha realizado ningún tipo de capacitación.

En lo que corresponde a la parte financiera la aplicación de un control eficiente entre los recursos financieros y la materia prima es importante puesto que ahí determinamos si existe rentabilidad de la transformación de la materia prima a producto final y los ingresos que genera la venta del mismo, podemos determinar si dentro de la empresa existen recursos necesarios para que brinde que un producto cumpla con los estándares de calidad, es por ello que determinamos que la aplicación del plan financiero para así aumentar la rentabilidad dentro de la empresa buscando estrategias que ayuden a incrementar los ingresos dentro de la misma.

Como conclusión general determinamos que el diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la mueblería “El Arbolito” ayudaría a que la empresa sea consolidada dentro de un mercado y este sea reconocido a nivel nacional, ya que cabe mencionar que la actividad de la realización de muebles de la parroquia Mulliquindil está considerada como dentro de una de las favoritas superando a otras empresas.

### 3.1.4. *Proceso de gestión financiera*

Las actividades de financiamiento y manejo de efectivo las realiza directamente el propietario, pero no se elaboran flujos de caja, presupuestos, ni estados financieros mensuales, finalmente no consta una planeación financiera.

Es por esto que es necesario el análisis financiero para demostrar con resultados económicos la importancia de una administración adecuada y eficaz.

#### 3.1.4.1. *El capital de trabajo*

El capital de trabajo es importante porque todas las operaciones de la empresa deben ser financiadas y el administrador debe estar al tanto del impacto de cada una de las actividades, debido a que su objetivo es mantener dichos rubros en un nivel satisfactorio para no llegar a un estado de insolvencia.

**Tabla 15-3:** Capital de trabajo

	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VARIACION %</b>
<b>2016</b>	\$ 79.240,21	\$ 5.200,00	\$ 74.040,21	
<b>2017</b>	\$ 194.021,20	\$ 4.260,00	\$ 189.761,20	156,29
<b>2018</b>	\$ 106.662,23	\$ 8.300,00	\$ 98.362,23	-48,17

**Fuente:** Estados financieros de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

Se puede concluir que en el período 2017 ha aumentado el 156,29% respecto al 2016, mientras que el período 2018 respecto al 2017 ha decrementado 48,17%, a pesar de estas fluctuaciones se puede notar que cuenta con capital neto de trabajo.

El capital de trabajo es un instrumento eficaz para determinar la salud financiera de la empresa, un principio financiero fundamental es que las empresas deben tener la capacidad de mantener activos circulantes o fuentes de entrada de caja que permitan cubrir ampliamente los pasivos circulantes, por aquello se analizará los estados financieros basándose en el enfoque temporal financiero

Para evaluar la calidad del capital de trabajo, un aspecto fundamental es analizar la estructura del Capital de Trabajo necesario por medio de los análisis vertical y horizontal, el capital de trabajo está conformado por la cuenta caja bancos, cuentas por cobrar e inventarios, el análisis vertical indica el porcentaje que representa cada elemento que conforma la estructura del activo y pasivo circulante de la empresa.

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

**Tabla 16-3: Análisis Vertical de los Estados financieros**

QUISPE TOAPANTA MANUEL						
ESTADOS FINANCIEROS						
AÑO	2016	2017	2018	% 2016	% 2017	% 2018
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00			
BANCOS	\$ 8,34	\$ 9.804,71	\$ 4.208,81	0,001%	1,19%	0,71%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 4.800,00	\$ 4.300,00	\$ 7.220,00	0,72%	0,52%	1,21%
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 71.176,00	\$ 176.861,20	\$ 91.378,15	10,65%	21,50%	15,35%
CRÉDITOS FISCALES	\$ 3.255,87	\$ 3.055,29	\$ 3.855,27	0,49%	0,37%	0,65%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 79.240,21</b>	<b>\$ 194.021,20</b>	<b>\$ 106.662,23</b>	<b>11,85%</b>	<b>23,59%</b>	<b>17,92%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>NO DEPRECIABLE</b>						
Terreno	\$ 12.500,38	\$ 155.000,00	\$ 15.000,00	1,87%	18,84%	2,52%
<b>DEPRECIABLE</b>						
Edificio	\$ 563.108,30	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	84,24%	55,92%	77,28%
Maquinarias	\$ 9.110,00	\$ 9.110,00	\$ 9.110,00	1,36%	1,11%	1,53%
Muebles y Enseres	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	0,16%	0,13%	0,18%
Vehículos (moto)	\$ 3.390,38	\$ 3.390,38	\$ 3.390,38	0,51%	0,41%	0,57%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 589.209,06</b>	<b>\$ 628.600,38</b>	<b>\$ 488.600,38</b>	<b>88,15%</b>	<b>76,41%</b>	<b>82,08%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 668.449,27</b>	<b>\$ 822.621,58</b>	<b>\$ 595.262,61</b>			
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 5.200,00	\$ 4.260,00	\$ 8.300,00	2,25%	3,01%	7,66%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES			\$ 60.373,56			55,72%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5.200,00</b>	<b>\$ 4.260,00</b>	<b>\$ 68.673,56</b>	<b>2,25%</b>	<b>3,01%</b>	<b>63,38%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Prestamos	\$ 226.065,77	\$ 137.098,30	\$ 39.678,97	97,75%	96,99%	36,62%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 226.065,77</b>	<b>\$ 137.098,30</b>	<b>\$ 39.678,97</b>	<b>97,75%</b>	<b>96,99%</b>	<b>36,62%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 231.265,77</b>	<b>\$ 141.358,30</b>	<b>\$ 108.352,53</b>			
PATRIMONIO NETO	\$ 437.183,50	\$ 681.263,28	\$ 486.910,08			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 668.449,27</b>	<b>\$ 822.621,58</b>	<b>\$ 595.262,61</b>			

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Según el análisis se puede notar que la cuenta más representativa para los activos es la de Edificios en el (2016) 84,24%; en el (2017) 55,92% y en el (2018) 77,28%, seguido por productos terminados en el (2016) 10,55 %; en el (2017) 21,50% y en el (2018) 15,35%, esto se debe a la significativa inversión en lo que es la realización de los productos terminados esto se debe a los cambios que existe por temporada y las nuevas tendencias en cuanto a los tipos de muebles.

Los activos fijos representan una parte muy importante dentro de la empresa, esto da a entender que cuenta con amplias instalaciones propias y lo indispensable para operar son las herramientas y equipos para la elaboración de los muebles, es por esto que podría ser que la inversión en activos no corrientes no es muy representativa.

En lo que se refiere a los pasivos, el año 2018 se ve un porcentaje elevado en el ítem cuentas por pagar por lo que se observa que se ha generado un crédito, el mismo que contribuiría a mejoras para la empresa, se puede de observar que la cuenta más representativa es prestamos en el (2016) 97,75 %; en el (2017) 96,99% y en el (2018) 36,62%.

**Tabla 17-3:** Análisis de Horizontal de los Estados Financieros

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>					
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>					
				<b>Variación</b>	<b>Variación</b>
<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018-2017</b>
				<b>-2016</b>	
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
BANCOS	\$ 8,34	\$ 9.804,71	\$ 4.208,81	117462,47%	-57,07%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 4.800,00	\$ 4.300,00	\$ 7.220,00	-10,42%	67,91%
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 71.176,00	\$ 176.861,20	\$ 91.378,15	148,48%	-48,33%
CRÉDITOS FISCALES	\$ 3.255,87	\$ 3.055,29	\$ 3.855,27	-6,16%	26,18%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 79.240,21</b>	<b>\$ 194.021,20</b>	<b>\$ 106.662,23</b>	<b>144,85%</b>	<b>-45,03%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>NO DEPRECIABLE</b>					
Terreno	\$ 12.500,38	\$ 155.000,00	\$ 15.000,00	1139,96%	-90,32%
<b>DEPRECIABLE</b>					
Edificio	\$ 563.108,30	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	-18,31%	0,00%
Maquinarias	\$ 9.110,00	\$ 9.110,00	\$ 9.110,00	0,00%	0,00%
Muebles y Enseres	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	0,00%	0,00%

Vehículos (moto)	\$ 3.390,38	\$ 3.390,38	\$ 3.390,38	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 589.209,06</b>	<b>\$ 628.600,38</b>	<b>\$ 488.600,38</b>	6,69%	-22,27%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 668.449,27</b>	<b>\$ 822.621,58</b>	<b>\$ 595.262,61</b>	23,06%	-27,64%
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 5.200,00	\$ 4.260,00	\$ 8.300,00	-18,08%	94,84%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES			\$ 60.373,56		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5.200,00</b>	<b>\$ 4.260,00</b>	<b>\$ 68.673,56</b>	-18,08%	1512,06%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Prestamos	\$ 226.065,77	\$ 137.098,30	\$ 39.678,97	-39,35%	-71,06%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 226.065,77</b>	<b>\$ 137.098,30</b>	<b>\$ 39.678,97</b>	-39,35%	-71,06%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 231.265,77</b>	<b>\$ 141.358,30</b>	<b>\$ 108.352,53</b>	-38,88%	-23,35%
PATRIMONIO NETO	\$ 437.183,50	\$ 681.263,28	\$ 486.910,08	55,83%	-28,53%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 668.449,27</b>	<b>\$ 822.621,58</b>	<b>\$ 595.262,61</b>	23,06%	-27,64%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Las variaciones en cuanto a los activos se ven reflejado un crecimiento significativo en el 2017 en comparación con el 2016 en cuanto al ítem de bancos (117452,47%) ya que aumento de \$8,34 a \$9804,71, en cuanto a productos terminados existe un aumento del 2016 al 2017 (148,48%) y un decrecimiento del 2017 al 2018 del 48,33%, en cuanto al activo no corriente no existe modificaciones puesto que sus saldos se mantienen.

Existen variaciones significativas para el último periodo en lo que corresponde al pasivo corriente puesto que aumenta en un 1512,06% todo este grupo.

El patrimonio aumentó significativamente 55,83% en el 2017 respecto al 2016, esto se debe a la inversión de los dueños para incrementar su capital a través de la retención de las utilidades y como estrategia de financiación decidida por el propietario con el propósito de futuras financiaciones para expansión del negocio, en el 2018 con respecto al 2017 hubo un decremento del 28,53%.

### 3.1.4.3. Análisis vertical y horizontal de estado de resultados

El análisis vertical y horizontal aplicado al estado de resultados dará a conocer la participación de las cuentas que conforman dicho estado con relación a las ventas y la variación entre un período y otro para tener una idea más clara al momento de tomar decisiones y establecer nuevas estrategias.

**Tabla 18-3:** Análisis Vertical del Estado de Resultados

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>						
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% 2016</b>	<b>% 2017</b>	<b>% 2018</b>
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>						
Ingresos IVA	\$ 219.985,84	\$ 249.241,91	\$ 312.345,68			
<b>EGRESOS (costo de ventas)</b>	\$ 22.629,82	\$ 38.270,06	\$ 183.557,74	10,29%	15,35%	58,77%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 197.356,02	\$ 210.971,85	\$ 128.787,94	89,71%	84,65%	41,23%
<b>a) Gatos administrativos</b>						
Combustible	\$ 1.951,90	\$ 2.658,65	\$ 3.971,49	0,89%	1,07%	1,27%
Suministros y materiales	\$ 261,69	\$ 636,20	\$ 457,09	0,12%	0,26%	0,15%
Ser. Profesionales	\$ 1.258,96	\$ 740,61	\$ 1.482,14	0,57%	0,30%	0,47%
Repuestos y Mantenimiento	\$ 729,21	\$ 2.481,01	\$ 4.485,42	0,33%	1,00%	1,44%
Gts de gestión	\$ 39,47	\$ 0,00	\$ 0,00	0,02%		
Seguro	\$ 21,82	\$ 642,64	\$ 1.587,67	0,01%	0,26%	0,51%
Imp. Contribuyentes y Otros			\$ 770,88			0,25%
Otros gastos de bienes	\$ 72,36	\$ 310,35	\$ 1.508,25	0,03%	0,12%	0,48%
Otros gastos de servicios	\$ 5.839,78	\$ 4.965,61	\$ 7.405,29	2,65%	1,99%	2,37%
Publicidad		\$ 3.470,20	\$ 536,63	0,00%	1,39%	0,17%
Servicios básicos		\$ 917,56	\$ 649,27	0,00%	0,37%	0,21%
Interés		\$ 24.792,60	\$ 0,00	0,00%	9,95%	
<b>b) Gastos operacionales</b>						
Arriendos	\$ 25.168,00	\$ 13.310,00	\$ 14.520,03	11,44%	5,34%	4,65%
Publicidad	\$ 7.179,00			3,26%		
Transporte	\$ 720,00			0,33%		
Salarios	\$ 34.723,27	\$ 31.930,45	\$ 41.676,61	15,78%	12,81%	13,34%
Aporte IESS	\$ 3.871,64	\$ 3.560,25	\$ 7.109,39	1,76%	1,43%	2,28%
Otras indemnizaciones	\$ 12.460,27	\$ 5.318,04	\$ 7.098,94	5,66%	2,13%	2,27%
Servicios básicos	\$ 6.678,20			3,04%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 100.975,57	\$ 95.734,17	\$ 93.259,10	45,90%	38,41%	29,86%
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DEL IMP. A LA RENTA</b>	\$ 96.380,45	\$ 115.237,68	\$ 35.528,84			
Imp. A la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00			
<b>UTILI.(PERD) DESPUES DE IMP. RENTA</b>	\$ 96.380,45	\$ 115.237,68	\$ 35.528,84	43,81%	46,24%	11,37%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

En los gastos se puede notar que la participación es muy representativa con respecto a las ventas, por lo que se puede concluir que las ventas están destinadas para cubrir el costo de ventas, en otras palabras la empresa está incurriendo en gastos altos en la obtención de sus productos para la venta.

Según análisis la cuenta que tiene menor participación sobre los ingresos es del costo de ventas en el 2016 10,29%; en el 2017 15,35% y en el 2018 58,77%, generando así una participación baja de la utilidad bruta y neta lo que no representa mayor rentabilidad sobre la inversión realizada.

**Tabla 19-3:** Análisis Horizontal de Estado de Resultados

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>					
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación 2017 -2016</b>	<b>Variación 2018 -2017</b>
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>					
Ingresos	\$ 219.985,84	\$ 249.241,91	\$ 312.345,68	13,30%	25,32%
<b>EGRESOS(costo de ventas)</b>	\$ 22.629,82	\$ 38.270,06	\$ 183.557,74	69,11%	379,64%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 197.356,02	\$ 210.971,85	\$ 128.787,94	6,90%	-38,95%
<b>a) Gatos administrativos</b>					
Combustible	\$ 1.951,90	\$ 2.658,65	\$ 3.971,49	36,21%	49,38%
Suministros y materiales	\$ 261,69	\$ 636,20	\$ 457,09	143,11%	-28,15%
Ser. Profesionales	\$ 1.258,96	\$ 740,61	\$ 1.482,14	-41,17%	100,12%
Repuestos y Mantenimiento	\$ 729,21	\$ 2.481,01	\$ 4.485,42	240,23%	80,79%
Gts de gestión	\$ 39,47	\$ 0,00	\$ 0,00	-100,00%	
Seguro	\$ 21,82	\$ 642,64	\$ 1.587,67	2845,19%	147,05%
Imp. Contribuyentes y Otros			\$ 770,88		
Otros gastos de bienes	\$ 72,36	\$ 310,35	\$ 1.508,25	328,90%	385,98%
Otros gastos de servicios	\$ 5.839,78	\$ 4.965,61	\$ 7.405,29	-14,97%	49,13%
Publicidad		\$ 3.470,20	\$ 536,63		-84,54%
Servicios básicos		\$ 917,56	\$ 649,27		-29,24%
Interés		\$ 24.792,60	\$ 0,00		-100,00%
<b>b) Gastos operacionales</b>					
Arriendos	\$ 25.168,00	\$ 13.310,00	\$ 14.520,03	-47,12%	9,09%
Publicidad	\$ 7.179,00			-100,00%	
Transporte	\$ 720,00			-100,00%	
Salarios	\$ 34.723,27	\$ 31.930,45	\$ 41.676,61	-8,04%	30,52%
Aporte IESS	\$ 3.871,64	\$ 3.560,25	\$ 7.109,39	-8,04%	99,69%
Otras indemnizaciones	\$ 12.460,27	\$ 5.318,04	\$ 7.098,94	-57,32%	33,49%
Servicios básicos	\$ 6.678,20			-100,00%	
Otros gastos servicios					
<b>UTIL. O PÉRD. ANTES DEL IMP. A LA RENTA</b>	\$ 96.380,45	\$ 115.237,68	\$ 35.528,84	19,57%	-69,17%
Imp. A la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00		
<b>UTIL.(PERD) DESPUES DE IMP. RENTA</b>	\$ 96.380,45	\$ 115.237,68	\$ 35.528,84	19,57%	-69,17%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Los ingresos en el año 2017 respecto al 2016 aumentaron en un 13,30%, y en el período 2018-2017 con un 25,32 %, esto es por el aumento del costo de ventas donde se recalca la compra materia para la elaboración de los muebles como consecuencia disminución en las utilidades.

Se puede evidenciar que existe un decremento significativo en las utilidades de la empresa, esto conlleva a que los dueños tomen decisiones de inmediato a fin de no generar problemas en un futuro.

#### 3.1.4.4. Capital de trabajo necesario

Con el crecimiento del sector comercial se observa un incremento de las necesidades de financiación, estas situaciones exigen a las empresas a disponer de un capital de trabajo para no presentar problemas de liquidez en sus operaciones.

El capital de trabajo necesario permite conocer si la empresa utiliza sus recursos permanentes (Capital Propio + Deudas a Largo Plazo) para el financiamiento de sus inversiones permanentes (Activos Fijos + CTN), según el método del ciclo de conversión financiero, el coeficiente básico de financiación (CBF) es igual a la unidad en los períodos analizados.

**Tabla 20-3:** Capital de Trabajo Necesario

Años	Recursos permanentes	Activos Fijos	Capital de Trabajo	CBF
2016	\$437.183,50	\$589.209,06	\$74.040,21	0,66
2017	\$681.263,28	\$628.600,38	\$189.761,20	0,83
2018	\$486.910,08	\$ 488.600,38	\$ 98.362,23	0,83

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

El resultado de las operaciones aplicadas en los años 2016, 2017 y 2018 indica que no existe una igualdad entre el capital de trabajo operante y el necesario, lo que permite afirmar que no se dispone de recursos permanentes para financiar sus inversiones, es decir que la empresa no posee una situación equilibrada, ni efectivo suficiente.

#### 3.1.5. Indicadores financieros

Para conocer los hechos relevantes de los análisis de cuentas y el rendimiento de la empresa se procede a calcular dichos ratios financieros

Índices de Liquidez

##### 3.1.5.1. Razón corriente y prueba ácida

**Tabla 21-3:** Razón Corriente y Prueba Ácida

	Activo corriente	Pasivo Corriente	Inventario	Razón corriente	Prueba ácida
2016	\$79240,21	\$5200,00	\$71176,00	15,24	1,55
2017	\$194021,20	\$4260,00	\$176861,20	45,54	4,03
2018	\$106662,23	\$68673,56	\$91378,15	1,55	0,22

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

El análisis demuestra que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo tiene \$15.24 (2016), \$45,54 (2017) y \$1,55 (2018) para cancelar dicha deuda, siendo el valor aconsejable para este ratio entre el 1.50 y 2. Mientras que la prueba ácida demuestra que por cada dólar que se adeuda tiene \$1,55 (2016), \$4.03 (2017) y \$0,22 (2018) para cubrir dichas obligaciones a corto plazo. Lo que significa que presenta un punto débil en su capacidad de pago debido a que inventarios es el activo que tiene mayor peso según análisis vertical y es el de menor liquidez.

### 3.1.5.2. Rotación de cuentas por cobrar

**Tabla 22-3:** Rotación de cuentas por cobrar

	Ventas	Cuentas por cobrar	Rotación cuentas por cobrar	Días del periodo	Ciclo del cobro
<b>2016</b>	\$219985,84	\$4800,00	45,83	360,00	7,86
<b>2017</b>	\$249241,91	\$4300,00	57,96	360,00	6,21
<b>2018</b>	\$312345,68	\$7220,00	43,26	360,00	8,32

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

La rotación de cuentas por cobrar demuestra el número de veces en que la empresa logra convertir estos activos en efectivo.

El manejo del ciclo del efectivo es una estrategia de financiamiento es decir que se puede reducir la necesidad de financiamiento del capital de trabajo si se acelera el cobro de las cuentas por cobrar.

Los indicadores financieros detallan que en el año 2016 rota cada 8 días, en el 2017 cada 6 días y en el 2018 cada 8 días.

Es decir que la empresa no tiene periodos largos de cobro, por lo que el dinero recupera los fondos de forma pronto, generando que la empresa utiliza los fondos para operaciones en pro de la empresa.

### 3.1.5.3. Rotación de inventarios

**Tabla 23-3:** Rotación de Inventarios

	Costo de ventas	Inventario	Rotación de inventario	Días del periodo	Ciclo del inventario
<b>2016</b>	\$22629,82	\$71176	0,32	360	1132
<b>2017</b>	\$38270,06	\$176861,2	0,22	360	1664
<b>2018</b>	\$183557,74	\$91378,15	2,01	360	179

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Se observa que la conversión de activos en efectivo de la cuenta inventarios tiene un ciclo largo y demuestra que el inventario se ha transformado en efectivo cada 1132 días en el año 2016, cada 1664 días el 2017 y 179 días para el 2018, en el análisis se puede observar que la empresa tiene problemas para mover sus inventarios, siendo el inventario una inversión muy importante, estos activos circulantes se deben administrar de forma eficiente, esto significa que el inventario no se está vendiendo sino más bien se está almacenando.

#### 3.1.5.4. Rotación de cuentas por pagar

**Tabla 24-3:** Rotación de Cuentas por Pagar

	Ingresos	Proveedores	Rotación de cuentas por pagar	Días del periodo	Ciclo de cuentas por pagar
<b>2016</b>	\$219985,84	\$5200,00	3,20	360,00	112,38
<b>2017</b>	\$249241,91	\$4260,00	58,51	360,00	6,15
<b>2018</b>	\$312345,68	\$68673,56	4,55	360,00	79,15

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Actualmente se aprovecha los fondos provenientes de las deudas a largo plazo, ya que entre más días tarde la empresa en cancelar sus deudas, podrá destinar ese efectivo para sus operaciones.

#### 3.1.5.5. Índice de endeudamiento

Este índice establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a esa estructura de financiamiento dada.

**Tabla 25-3:** Índice de Endeudamiento

	Activos	Pasivos	Pasivo Corriente	Patrimonio	Endeudamiento	Calidad de la deuda	Multiplicador de deuda
<b>2016</b>	\$668449,27	\$231265,77	\$5200,00	\$437183,50	34,60%	2,25%	52,90%
<b>2017</b>	\$822621,58	\$141358,30	\$4260,00	\$681263,28	17,18%	3,01%	20,75%
<b>2018</b>	\$595262,61	\$108352,53	\$68673,56	\$486910,08	18,20%	63,38%	22,25%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Endeudamiento: Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2016 es del 34,60 y para el año 2017 es de 17,18 %, lo cual es un nivel muy riesgoso, mientras que para el año 2018 dicha participación aumento levemente a un 18,20 % entrando en un nivel óptimo que es el rango entre 40% y 60%, esta reducción se debe al aumento del capital sobre el patrimonio.

Calidad de Deuda: Se puede concluir que tiene el 100% de obligaciones a corto plazo en el año 2018 tiene el 63,38%, lo cual podría ser riesgoso porque de existir problemas internos se vería afectada su liquidez.

Multiplicador de Deuda: Se presenta un alto nivel de endeudamiento con los acreedores en los años 2016 es de 52,90%, 2017 es de 20,75% y para el 2018 es de 22,25, es decir que por cada dólar que aporta el 52,90 % es de los acreedores.

### 3.1.5.6. Índice de rentabilidad

#### Rendimiento sobre el Patrimonio y Activos

Este índice indica la valorización de las inversiones en función de los cobros generados.

**Tabla 26-3:** Índice de Rentabilidad

	Utilidad Neta	Patrimonio	Activos	Rendimiento Patrimonio	Rendimiento Activos
<b>2016</b>	\$96380,45	\$437183,50	\$668449,27	22,05%	14,42%
<b>2017</b>	\$115237,68	\$681263,28	\$822621,58	16,92%	14,01%
<b>2018</b>	\$35528,84	\$486910,08	\$595262,61	7,30%	5,97%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Rendimiento sobre el Patrimonio: Se presenta bajo rendimiento sobre el patrimonio por cada dólar que mantiene en los tres años analizados. Este resultado indica la deficiencia de la gerencia sobre el uso del patrimonio para generar ingresos y lo rentable que es este negocio.

Rendimiento sobre Activos: El análisis indica que el rendimiento sobre los activos en los años 2016, 2017 y 2018 es de 22,05%, 16,96 % y 7,30% respectivamente. Es decir aunque no es que se debe mejorar la eficiencia en el uso de los activos en especial de la cuenta inventarios y cuentas por cobrar a fin de lograr un mejor y más alto nivel de utilidad sobre la inversión.

### 3.1.5.7. Margen de utilidad bruta y neta

**Tabla 27-3:** Margen de Utilidad Bruta y Neta

	Utilidad Neta	Utilidad Bruta	Ventas	Margen Utilidad Bruta	Margen Utilidad Neta
<b>2016</b>	\$96.380,45	\$197.356,02	\$219.985,84	89,71%	43,81%
<b>2017</b>	\$115.237,68	\$210.971,85	\$249.241,91	84,65%	46,24%
<b>2018</b>	\$ 35.528,84	\$128.787,94	\$ 312.345,68	41,23%	11,37%

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Margen de Utilidad Bruta: El margen de utilidad bruta en el año 2018 es de 41,23%, es un margen bajo por lo que se debe disminuir los costos de ventas, mientras que para los años 2016 y 2017 se puede observar un aumento del 89,71% y 84,65% respectivamente del margen

Margen de Utilidad Neta: En este análisis se puede observar que para el año 2016 se obtuvo un margen neto 43,81 %, en el 2017 el 46,24% y para el 2018 el 11,37 6%, al igual que el anterior se puede notar que los márgenes de utilidad son bajos por lo que el administrador debe disminuir costos y gastos.

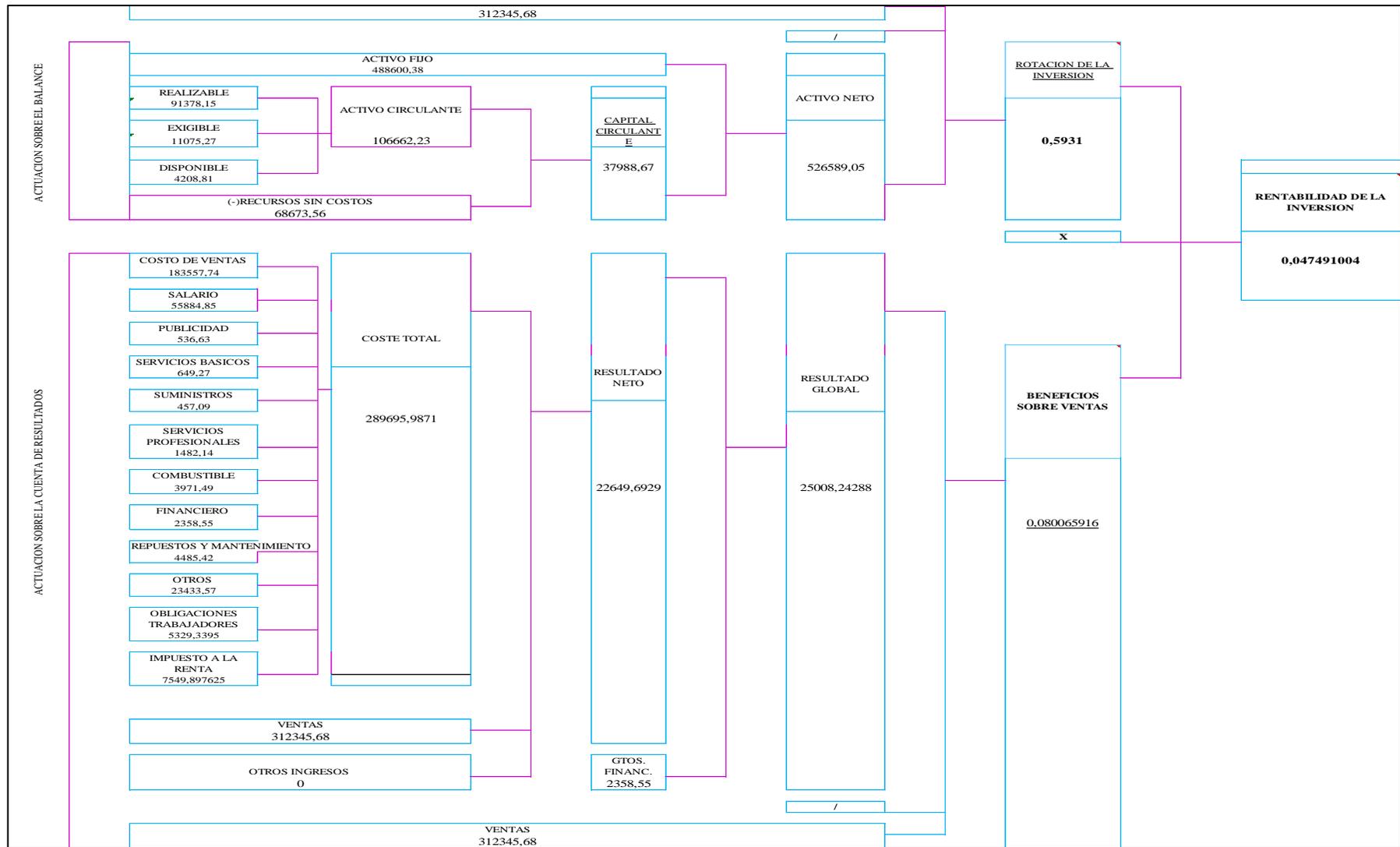
#### 3.1.5.8. *Aplicación del modelo de gestión financiera Dupont*

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas, existen empresas que siguen una estrategia de líderes en costes que basan su rentabilidad en una alta rotación con un bajo margen. Es decir venden mucha cantidad pero con poco margen en cada venta. En tanto otras empresas basan su rentabilidad en unos altos márgenes, pero una rotación baja.

La ecuación de Dupont nos permite conocer que el ROE depende principalmente de tres cosas La eficiencia económica, la eficiencia operativa, y el apalancamiento.

En base a lo detallado anteriormente procedemos a realizar el cálculo en la empresa:

|



**Gráfico 16-3: Cálculo en la empresa**

Fuente: Estados financieros de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

RESUMEN										
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	=	ROTACION DE LA INVERSIÓN	X	% BENEF.-MARGEN SOBRE VENTAS	=	0,5931	X	0,080065916	=	0,0475
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	=	VENTAS / ACTIVO NETO	X	100 x R. GLOBAL VENTAS	=	312345,68 / 526589,05	X	25008,24288 / 312345,68	=	0,0475

**Tabla 28-3:** Análisis del Método Dupont

CAPITAL CIRCULANTE : LLAMADO TAMBIÉN CAPITAL DE TRABAJO INTERPRETACION				
LA EMPRESA	MUEBLERIA EL ARBOLITO	TIENE	\$ 37.988,67	PARA TRABAJAR
ROTACION DE INVERSIÓN : INTERPRETACION				
LA EMPRESA	MUEBLERIA EL ARBOLITO	RECUPERA SU INVERSION	0,593148	VEC 83 ES
POR DIA DE VENTA		Ó	\$	
POR CADA DÓLAR INVERTIDO YO VENDO			0,59	
BENEFICIO SOBRE VENTAS INTERPRETACION				
POR CADA DÓLAR VENDIDO TENGO YO UNA UTILIDAD DE			\$ 0,08	EN FORMA GLOBAL

**Fuente:** Estados financieros de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

### 3.1.6. Evaluación y análisis de la información

En lo administrativo, según la investigación realizada a la empresa se pudo notar que no está bien definida la misión, visión, políticas, objetivos, valores institucionales y manuales de funciones, es decir que no posee un plan estratégico organizativo por lo que la pone en desventaja frente a la competencia.

Se ha planteado que para poder realizar un adecuado plan de gestión es importante realizar una evaluación exhaustiva de la situación de la empresa a través del análisis interno y externo, que

permita conocer con exactitud los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para establecer objetivos que aprovechen dichos aspectos

En lo financiero en cuanto al análisis realizado anteriormente se ve una serie de problemas, el principal la rotación del inventario, puesto que a medida de que existen cambios de tendencias las mercaderías no rotan, otro punto en contra es la utilidad puesto que reportan en pérdida en dos periodos.

Llegando a la conclusión la importancia de la realización de este proyecto de tesis denominado:

*“DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES “EL ARBOLITO” DE LA CIUDAD DE SALCEDO”*

## **3.2. Propuesta**

### **3.2.1. Plan de gestión administrativo y financiero**

Dentro del análisis situacional de la empresa se evidencio que existe problemas, a fin de poder incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa se propone empezar con la reestructuración de la planificación estratégica, en lo que es la gestión financiera se debe crear estrategias a fin de que la empresa aumente su rendimiento económico en base a lo analizado en cuanto a la aplicación de indicadores financieros y el sistema Dupont.

### **3.2.2. Modelo de la propuesta**

#### **3.2.2.1. Información de la empresa**

Mueblería “El Arbolito” está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, parroquia Mulliquindil, barrio Los Pinos, actualmente cuenta con 3 locales, uno en la ciudad de Salcedo en la panamericana norte, salida a Ambato, y dos en la ciudad de Guayaquil una en ubicada en avenida Kennedy y la otra en la Atahualpa. Mueblería “El Arbolito” nace como un emprendimiento de una pareja de esposos visiones nace hace 29 años en la ciudad de salcedo como un negocio muy pequeño el cual no era como en la actualidad ya que antes de posesionarse en el mercado como toda empresa tuvo sus caídas, su primer local fue en la ciudad de Ambato a los 4 años de inaugurar un pequeño taller, en dicho local no todo fue favorable ya que las perdidas eran notables después de los primero 4 meses por lo que se decide cerrar y probar suerte en otro lugar el cual fue n a ciudad de salcedo donde las ventas no iban tan mal, sin embargo buscaron aventurarse un poco más lejos y fue allí donde decidieron implantar un local en la ciudad de Guayaquil donde sus ventas fueron muy beneficiosas, al contemplar mayores ingresos Mueblería “El Arbolito” decide abrir una tercer a sucursal en la misma ciudad de Guayaquil para que estos productos puedan llegar a más personas, esta empresa ahora es generadora de empleo contando con 11 artesanos en la madera, y es así como Mueblería “El Arbolito” con tanto esfuerzo y sacrificio a logrado posesionarse en el mercado de los muebles ofreciendo los mejore muebles y de los más altos estándares de calidad, sin olvidar su contribución con el medio ambiente.

La empresa trabaja con maquinaria específica para la elaboración de muebles, la cuales son:

- ✓ Sierra circular 1500
- ✓ Canteadora 1300

- ✓ Torno 1250
- ✓ Englectadora 350
- ✓ Tupi de banco 850
- ✓ Taladro 85
- ✓ Tupi de mano
- ✓ Lijadora 350
- ✓ Lijadora de palma
- ✓ Taladro 350

Actualmente la empresa produce entre 40 muebles individuales por semana.

### 3.2.2.2. *Implicados y componentes*

**Tabla 29-3:** Implicados y componentes

IMPLICADOS	COMPONENTES
Trabajadores, empleados	Elaboración, calidad, sueldos, seguro
Clientes	Compra, necesidad, genera marketing, modelo
Proveedores	Materia prima, precio, calidad
Organismos de control	Ministerio del ambiente
Intermediarios financieros	Financiamiento
Competencia	Diversidad de diseños
Estado	Leyes
SRI	Cobro de impuestos
Desastres naturales	Destrucción de la materia prima
Canales de distribución	Directos e indirectos

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

### 3.2.2.3. *Misión*

Ofrecer a los mercados un mueble fino de diseño especial, de alta calidad y de buen gusto, fabricando en madera entera, utilizando maderas especiales, exóticas y la gran experiencia, creatividad de nuestros artesanos, para satisfacer las expectativas de los clientes.

### 3.2.2.4. Factores del entorno

**Tabla 30-3:** Factores externos del entorno

FACTORES EXTERNOS			
Factores	Implicados	Comportamiento	Impactos en la empresa
<b>Político</b>			
Inestabilidad política	Gobierno Empresas Sociedad Organizaciones políticas	Desconfianza e incertidumbre	Disminución en las ventas Desempleo Disminución de la producción.
<b>Económica</b>			
Pobreza	Estado Empresas Sociedad	Creciente	Disminución en las ventas Disminución en la producción Rentabilidad baja.
Desempleo	Empresas Estado Sociedad	Desconfianza Falta de inversión	Disminución en la producción Disminución en ventas Disminución en la rentabilidad.
<b>Sociales</b>			
Modas y estilos de vida	Sociedad Empresas	Variable y cambiante	Disminución en ventas, hasta adaptarse a los cambios Cambio constante en la producción.
<b>Tecnología</b>			
Innovación tecnológica	Empresas Sociedad	Rapidez y calidad	Mejorar las canales de distribución Información oportuna para los clientes potenciales.

Fuente: Archivos de la Mueblería  
Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 31-3:** Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
Factores	Implicados	Comportamiento	Impactos en la empresa
Procesos de producción	Técnicos Artesanos Tapicero Tecnología	Variable Cambiante para mejorar	Mayor rentabilidad Incrementos en la producción Aumento de inventario
Talento humano	Dirección Personal	Especializado	Incremento de la rentabilidad Eficacia en el producto Mejora del producto
Imagen	Dirección Artesanos Personal	Mejorar el estatus	Posición en el mercado Llegar hacia los clientes
Canales de distribución	Proveedores Distribuidores	Incrementar	Mayor rentabilidad Disminución de tiempo en las entregas Incremento de ventas
Capacitación	Dirección Artesanos Trabajadores	Actualizado	Incremento de la producción Incremento en las ventas

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

3.2.2.5. *Matriz de probabilidades***Tabla 32-3:** Matriz de probabilidad de ocurrencia Externa

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	Desempleo	Pobreza	
	<b>MEDIA</b>	-Inestabilidad política -Modas y estilos de vida	Innovación tecnológica	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

La posibilidad que exista desempleo es alta en nuestro país, por lo que en la mueblería el arbolito el impacto será alto ya que la demanda de producto disminuiría, provocando una disminución en ventas por ende en la rentabilidad.

**Tabla 33-3:** Matriz de probabilidad de ocurrencia

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	Procesos de producción		
	<b>MEDIA</b>	Canales de distribución		
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

Fuente: Archivos de la Mueblería  
 Realizado por: Correa, A. 2019

La probabilidad que los proveedores dejen de suministrarnos material seria alta ya que sin el material principal que es la madera nos e podrán elaborar muebles, la misma que tiene una alta probabilidad de ocurrencia ya que los árboles son una fuente agotable.

**Tabla 34-3:** Perfil estratégico interno – externo

<b>FACTOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO</b>				
	<b>Amenaza</b>		<b>Normal</b>	<b>Oportunidad</b>	
	<b>Gran Amenaza</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Estado normal</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Gran Oportunidad</b>
Desempleo	●				
Pobreza		●			
Inestabilidad política		●			
Modas y estilos de vida				●	
Procesos de producción			●		
Canales de distribución		●			

Fuente: Archivos de la Mueblería  
 Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 35-3:** Listado de los factores determinantes para el éxito de la empresa

<b>Factores</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>Sumas</b>
Desempleo	5+4+5	<b>14</b>
Pobreza	4+5+3	<b>12</b>
Inestabilidad política	4+3+3	10
Modas y estilos de vida	4+3+4	11
Procesos de producción	4+5+4	<b>13</b>
Canales de distribución	5+5+4	<b>14</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería  
 Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 36-3:** Capacidad de respuesta a los factores estratégicos

Factores	Peso del impacto		Valoración de calificación respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Desempleo	14	0.26	4	1.04
Pobreza	12	0.23	3	0.69
Canales de distribución	14	0.26	4	1.04
Procesos de producción	13	0.25	4	1
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>1</b>		<b>3.77</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 37-3:** Listado de factores determinantes para el éxito de la empresa

Factores	Calificaciones	Suma
Desempleo	4+4+5	<b>13</b>
Pobreza	4+4+3	11
Canales de distribución	5+4+5	<b>14</b>
Procesos de producción	4+4+4	<b>12</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 38-3:** Análisis del comportamiento actual y pronosticación

FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	¿QUÉ PASARÍA SI?
Desempleo	Creciente	Si el desempleo continua creciente, el dinamismo de la economía es mejor y por ende las personas tendrán menos dinero para comprar muebles de calidad
Canales de distribución	Constante	Mis proveedores son constantes y son los más importantes ya que si poseemos la materia prima, no habrá ninguna interrupción el momento de la elaboración y correcta distribución de muebles.
Procesos de producción	Constante	Los procesos de producción si continúan constantes s pueden innovar y reducir tiempo y costos en los productos.

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 39-3:** Determinación del momento límite crítico que requiere cambio

FACTORES	MOMENTO LÍMITE CRÍTICO						COMENTARIOS
	Inmediato	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años	Más de 4 Años	
Desempleo	*						El desempleo será un momento crítico inmediato ya que si existe desempleo, inmediatamente dejaran de comprar mis productos.
Canales de distribución	*						Los canales de distribución tendrán un impacto inmediato ya que necesitamos de los proveedores para la elaborar los muebles, sin la materia prima no podemos producir.
Procesos de producción		*					Los proceso de producción tendrán un momento crítico a 1 año ya que los procesos van innovando y la tecnología va avanzando según pasa el tiempo y sería muy importante una innovación cada año.

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

### 3.2.3. Formulación estratégica de la empresa

#### 3.2.3.1. Visión

Ser líder en el mercado de muebles en el país, destacándonos por la calidad e innovación de nuestros productos, nuestra experiencia, vocación y diseños a través de un equipo de trabajo altamente capacitado.

### 3.2.4. *El problema y la solución estratégicos generales*

**Tabla 40-3: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad en los productos</li><li>• Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles</li><li>• Garantía en los productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplitud en el mercado internacional</li><li>• Mejoras en la innovación Tecnología</li><li>• Lealtad del cliente</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempos largos de entrega de los productos.</li><li>• Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas.</li><li>• Desorganización en la entrega de pedidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inestabilidad política</li><li>• Aparición de nuevos competidores</li><li>• Extinción del recurso forestal</li></ul>

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 41-3:** Diseño de estrategias en base a la matriz FODA

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS			DEBILIDADES			SUMA	PROMEDIO
		Calidad de los productos	Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles.	Garantía en los productos	Tiempos largos de entrega en los productos	Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas.	Desorganización en la entrega de pedidos		
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES	Amplitud en el mercado internacional	5	3	5	5	5	3	26	4.33
	Mejoras en la innovación Tecnología	5	3	3	5	3	3	22	3.67
	Lealtad del cliente	5	3	5	5	3	3	24	4
AMENAZAS	Inestabilidad política	3	1	3	1	3	1	12	2
	Aparición de nuevos competidores	3	3	3	3	3	3	18	3
	Extinción del recurso forestal	5	3	5	5	5	5	28	4.67
SUMA		26	16	24	24	22	18	130	21.67
PROMEDIO		4.33	2.67	4	4	3.67	3	21.67	

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

### 3.2.5. *Diseño de los objetivos*

#### 3.2.5.1. *Objetivo general*

Producir muebles de la más alta calidad con materia prima PREMIUN ofreciendo al público una gran variedad de muebles personalizados.

#### 3.2.5.2. *Objetivos específicos*

- Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.
- Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.
- Implementar una cultura organizacional dentro del taller de elaboración de los muebles.
- Participar en la reforestación de los bosques de donde proviene la madera usada en nuestros muebles.

### 3.2.6. *Metas*

- Crecimiento en infraestructura principalmente de la planta central.
- Modernización y sistematización para la elaboración de muebles.

### 3.2.7. *Relación entre los factores estratégicos*

**Tabla 42-3:** Relación entre fortaleza y oportunidad

F1. Calidad en los productos	<b>ESTRATEGIA</b> Exportar los muebles hacia otros países, conservando la calidad de los muebles.
O1. Amplitud en el mercado internacional	
F2. Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles	<b>ESTRATEGIA</b> Adquirir maquinaria nueva que disminuya costo y que aumente la producción, con el fin de combinar al hombre con la tecnología, para incrementar la producción
O2. Mejoras en la innovación Tecnología	
F3. Garantía en los productos	<b>ESTRATEGIA</b> Entregar una garantía de 5 a 10 años en la variedad de muebles a venderse, con el fin de lograr fidelidad del cliente y adquieran nuestros productos, que están elaborados con las mejores maderas.
O3. Lealtad del cliente	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 43-3:** Relación entre debilidad y oportunidad

D1. Tiempos largos de entrega de los productos.	<b>ESTRATEGIA</b> Reducir los tiempos de entrega e incrementar la mano de obra para maximizar la producción y poder ofrecer nuestros productos en otros países.
O1. Amplitud en el mercado internacional	

D2. Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas.	<b>ESTRATEGIA</b> Construir lugares apropiados para el almacenamiento de la madera donde se asegure su conservación
O2. Mejoras en la innovación Tecnología	

D3. Desorganización en la entrega de pedidos	<b>ESTRATEGIA</b> Realizar un plan de entrega con un cronograma estipulado donde se marque con tiempos las entregas, maximizando la eficiencia en la entrega y conservando la lealtad
O3. Lealtad del cliente	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 44-3:** Relación entre fortaleza y amenaza

F1. Calidad en los productos	<b>ESTRATEGIA</b> Buscar nuevas fuentes de materia prima ecuatoriana de calidad para la elaboración de los productos.
A1. Inestabilidad política	

F2. Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles	<b>ESTRATEGIA</b> Realizar capacitaciones constantes de innovación hacia los artesanos, para elaborar productos actualizados según tendencias y modas.
A2. Aparición de nuevos competidores	

F3. Garantía en los productos	<b>ESTRATEGIA</b> Tener una reserva alta de la materia prima para la elaboración del producto y evitar crisis.
A3. Extinción del recurso forestal	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 45-3:** Relación entre debilidad y amenaza

D1. Tiempos largos de entrega de los productos.	<b>ESTRATEGIA</b> Implementar guías de remisión ordenadas para entregar los productos a tiempo y contribuir con los impuestos.
A1. Inestabilidad política	
D2. Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas.	<b>ESTRATEGIA</b> Reservar madera de la mejor calidad y en grande cantidades, para superar a la competencia y elaborar con la mejor madera y los mejores recursos.
A2. Aparición de nuevos competidores	
D3. Desorganización en la entrega de pedidos	<b>ESTRATEGIA</b> Crear una cultura organizacional donde prevalezca la puntualidad y la importancia del cuidado y plantación de aboles.
A3. Extinción del recurso forestal	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 46-3: FODA**

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en los productos</li> <li>2. Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles</li> <li>3. Garantía en los productos</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempos largos de entrega de los productos.</li> <li>2. Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas.</li> <li>3. Desorganización en la entrega de pedidos</li> </ol>	
FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplitud en el mercado internacional</li> <li>2. Mejoras en la innovación Tecnología</li> <li>3. Lealtad del cliente</li> </ol>	<p>Exportar los muebles hacia otros países, conservando la calidad de los muebles.</p> <p>Adquirir maquinaria nueva que disminuya costo y que aumente la producción, con el fin de combinar al hombre con la tecnología, para incrementar la producción.</p> <p>Entregar una garantía de 5 a 10 años en la variedad de muebles a venderse, con el fin de lograr fidelidad del cliente y adquieran nuestros productos, que están elaborados con las mejores maderas</p>	<p>Adquirir maquinaria nueva que disminuya costo y que aumente la producción, con el fin de combinar al hombre con la tecnología, para incrementar la producción.</p> <p>Realizar capacitaciones constantes de innovación hacia los artesanos, para elaborar productos actualizados según tendencias y modas.</p> <p>Realizar un plan de entrega con un cronograma estipulado donde se marque con tiempos las entregas, maximizando la eficiencia en la entrega y conservando la lealtad</p> <p>Reservar madera de la mejor calidad y en grande cantidades, para superar a la competencia y elaborar con la mejor madera y los mejores recursos.</p>	<p>Reducir los tiempos de entrega e incrementar la mano de obra para maximizar la producción y poder ofrecer nuestros productos en otros países.</p> <p>Construir lugares apropiados para el almacenamiento de la madera donde se asegure su conservación</p> <p>Realizar un plan de entrega con un cronograma estipulado donde se marque con tiempos las entregas, maximizando la eficiencia en la entrega y conservando la lealtad</p>	
	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política</li> <li>2. Aparición de nuevos competidores</li> <li>3. Extinción del recurso forestal</li> </ol>	<p>Buscar nuevas fuentes de materia prima ecuatoriana de calidad para la elaboración de los productos.</p> <p>Realizar capacitaciones constantes de innovación hacia los artesanos, para elaborar productos actualizados según tendencias y modas.</p> <p>Tener una reserva alta de la materia prima para la elaboración del producto y evitar crisis.</p>		<p>Implementar guías de remisión ordenadas para entregar los productos a tiempo y contribuir con los impuestos.</p> <p>Reservar madera de la mejor calidad y en grande cantidades, para superar a la competencia y elaborar con la mejor madera y los mejores recursos.</p> <p>Crear una cultura organizacional donde prevalezca la puntualidad y la importancia del cuidado y plantación de aboles.</p>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

### 3.2.8. Evolución de las estrategias

#### 3.2.8.1. Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias

**Tabla 47-3:** Diseño de estrategias

ESTRATÉGIA	CRITERIOS PARA EVALUAR LA ESTRATÉGIA							RESULTADOS	
	EFICIENCIA	Velocidad de la implementación	Costo	Concordancia con política general	Efectos colaterales	Impacto económico	Impacto ecológico	Suma	Promedio
Exportar los muebles hacia otros países, conservando la calidad de los muebles.	4	3	3	4	3	4	4	25	3.57
Adquirir maquinaria nueva que disminuya costo y que aumente la producción, con el fin de combinar al hombre con la tecnología, para incrementar la producción	5	3	4	3	2	3	3	23	3.29
Entregar una garantía de 5 a 10 años en la variedad de muebles a venderse, con el fin de lograr fidelidad del cliente y adquieran nuestros productos, que están elaborados con las mejores maderas.	4	4	4	3	3	4	4	26	3.71
Buscar nuevas fuentes de materia prima ecuatoriana de calidad para la elaboración de los productos.	5	4	4	3	3	3	4	26	3.71
Realizar capacitaciones constantes de innovación hacia los artesanos, para elaborar productos actualizados según tendencias y modas.	5	4	4	2	3	4	3	25	3.57
Tener una reserva alta de la materia prima para la elaboración del producto y evitar crisis.	4	3	5	3	3	5	5	28	4
Reducir los tiempos de entrega e incrementar la mano	5	3	3	3	3	3	3	23	3.29

de obra para maximizar la producción y poder ofrecer nuestros productos en otros países.									
Construir lugares apropiados para el almacenamiento de la madera donde se asegure su conservación	4	4	4	3	3	4	4	26	3.71
Realizar un plan de entrega con un cronograma estipulado donde se marque con tiempos las entregas, maximizando la eficiencia en la entrega y conservando la lealtad	4	3	3	3	3	3	3	22	3.14
Implementar guías de remisión ordenadas para entregar los productos a tiempo y contribuir con los impuestos.	4	3	3	4	3	3	3	23	3.29
Reservar madera de la mejor calidad y en grande cantidades, para superar a la competencia y elaborar con la mejor madera y los mejores recursos.	5	3	3	3	3	4	5	26	3.71
Crear una cultura organizacional donde prevalezca la puntualidad y la importancia del cuidado y plantación de árboles.	5	3	4	4	3	3	5	27	3.86

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 48-3:** Programa para la implementación del plan estratégico

PARTE A					
OBJETIVOS		ESTRATEGÍAS		METAS	ACTIVIDADES
GENERALES	ESPECÍFICOS	GENERALES	ESPECIFICAS		
<p>Producir muebles de la más alta calidad con materia prima PREMIUN ofreciendo al público una gran variedad de muebles personalizados.</p>	<p>Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.</p> <p>Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.</p> <p>Implementar una cultura organizacional dentro del taller de elaboración de los muebles.</p> <p>Participar en la reforestación de los bosques de donde proviene la madera usada en nuestros muebles.</p>	<p>Tener una reserva alta de la materia prima para la elaboración del producto y evitar crisis.</p> <p>Crear una cultura organizacional donde prevalezca la puntualidad y la importancia del cuidado y plantación de aboles.</p> <p>Entregar una garantía de 5 a 10 años en la variedad de muebles a venderse, con el fin de lograr fidelidad del cliente y adquieran nuestros productos, que están elaborados con las mejores maderas.</p>	<p>Buscar nuevas fuentes de materia prima ecuatoriana de calidad para la elaboración de los productos.</p> <p>Construir lugares apropiados para el almacenamiento de la madera donde se asegure su conservación</p> <p>Reservar madera de la mejor calidad y en grande cantidades, para superar a la competencia y elaborar con la mejor madera y los mejores recursos.</p>	<p>Crecimiento en infraestructura principalmente de la planta central.</p> <p>Modernización y sistematización para la elaboración de muebles.</p>	<p>Capitaciones</p> <p>Programas</p>

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

<b>PARTE B</b>				
<b>OBJETIVOS</b>		<b>TIEMPO</b>		
<b>GENERALES</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>INICIO</b>	<b>TERMINACIÓN</b>
Producir muebles de la más alta calidad con materia prima PREMIUN ofreciendo al público una gran variedad de muebles personalizados.	Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.	1 mes	02/03/2020	30/04/2020
	Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.	2 meses	02/05/2020	31/07/2020
	Implementar una cultura organizacional dentro del taller de elaboración de los muebles.	3 meses	02/05/2020	30/08/2020
	Participar en la reforestación de los bosques de donde proviene la madera usada en nuestros muebles.			

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

PARTE C						
OBJETIVOS		RECURSOS			RESPONSABLES	PARTICIPANTES
GENERALES	ESPECÍFICOS	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS		
<p>Producir muebles de la más alta calidad con materia prima PREMIUN ofreciendo al público una gran variedad de muebles personalizados.</p>	<p>Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.</p> <p>Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.</p> <p>Implementar una cultura organizacional dentro del taller de elaboración de los muebles.</p> <p>Participar en la reforestación de los bosques de donde proviene la madera usada en nuestros muebles.</p>	<p>Propietario Artesanos Capacitadores</p>	<p>Estados Financieros Esferos, lápiz Computadoras Documentos respaldos Madera Materia prima</p>	<p>Dinero</p>	<p>Propietario</p>	<p>Artesanos Clientes</p>

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 49-3:** *Boston consulting group (bcg)*

	<b>II ESTRELLAS</b>	<b>I INTERROGANTES O DILEMA</b>
Tasa de crecimiento		
	<b>III VACAS DE DINERO</b>	<b>IV PERROS</b>

**Fuente:** Archivos de la Mueblería  
**Realizado por:** Correa, A 2019

### Análisis

Muebles “El Arbolito” tiene un alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo. Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas, generadoras de flujos de caja positivos. Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un **perro**.

**Tabla 50-3: Plan Operativo**

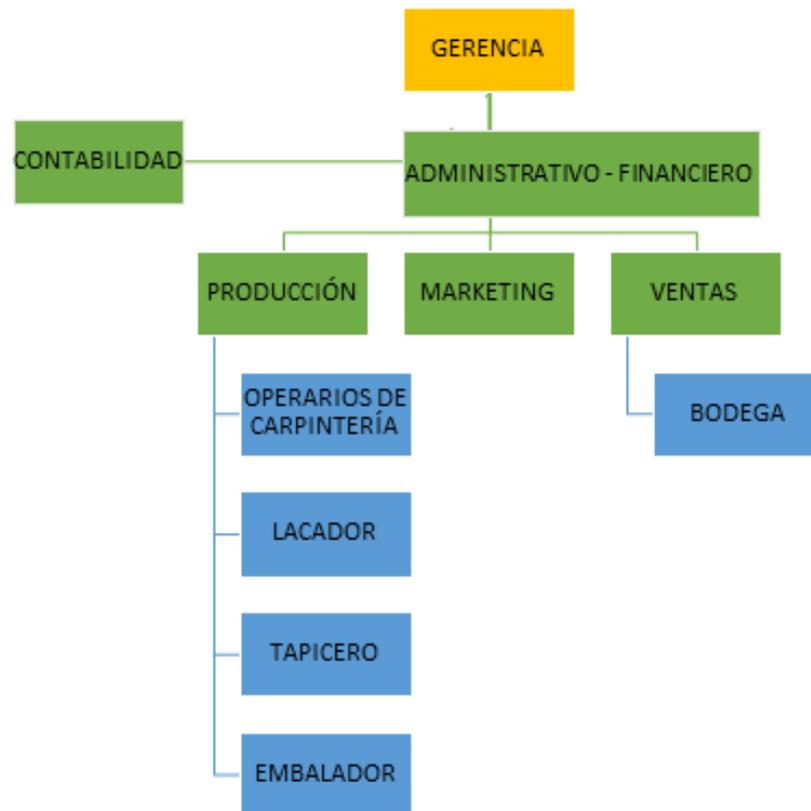
<b>Objetivos</b>	<b>Prioridad estratégica</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo de realización</b>	<b>Resultado esperado</b>
Producir muebles de la más alta calidad con materia prima PREMIUN ofreciendo al público una gran variedad de muebles personalizados.	Estrategia de reserva de materia prima	Acaparar la mayor cantidad de madera para mantenerla en reserva	Propietario	2 años (2020-2022)	Producir muebles de calidad.
Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.	Estrategias de producto, en cuanto a calidad y garantía	Entregar y ofrecer productos de caída con los mejores diseños.	Jefe de producción	1 años (2020-2021)	Incrementar la producción de muebles acoplándose a las modas y estilos
Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.	Estrategias de distribución y ventas para maximizar la rentabilidad.	Mejorar los canales de distribución realizando un plan de marketing	Jefe de ventas	1 años (2020-2021)	Incremento en las ventas ofreciendo los mejores muebles a los mejores precios

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

### 3.2.9. Organigrama

Dentro de una empresa es necesario contar con una organización bien definida, la cual en la Mueblería el Arbolito es de suma importancia a fin de conocer quién es el jefe inmediato de todos los que forman parte de la empresa, para lo cual se plantea la siguiente estructura organizacional:



**Gráfico 17-3:** Nuevo Organigrama planteado de la Mueblería

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

### 3.2.10. Organigrama funcional

El orgánico funcional detalla las funciones, tareas y responsabilidades que debe cumplir el personal de la empresa, para lo cual detallamos a continuación:

**Tabla 51-3:** Funciones de la Gerencia

<b>PUESTO O CARGO:</b>	GERENCIA
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación de objetivos dentro de la empresa a corto y largo plazo</li><li>• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro.</li><li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li><li>• Controlar las actividades planificadas dentro de la empresa.</li><li>• Decidir la contratación y selección de personal idóneo para la empresa.</li><li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li><li>• Supervisar la elaboración de muebles.</li><li>• Revisar la contabilidad de la empresa.</li></ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería.

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 52-3:** Funciones de Contabilidad

<b>PUESTO O CARGO:</b>	CONTABILIDAD EXTERNA
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diligenciar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa.</li><li>• Mantener al día los soportes contables.</li><li>• Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas, al menos una vez al año.</li><li>• Certificar los estados financieros.</li><li>• Elaborar los informes requeridos por la administración.</li><li>• Elaborar los informes que necesiten los entes de control.</li><li>• Preparar las diferentes declaraciones tributarias requeridas por los entes de fiscalización nacional y territorial.</li><li>• Expedir certificaciones que se fundamenten en los registros contables.</li></ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 53-3:** Funciones de la Administración

<b>PUESTO O CARGO:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar reportes de caja y de ventas y entregar a Gerencia.</li><li>• Asesorar a la Gerencia en planes económicos y financieros.</li><li>• Manejar el inventario, logrando mantener los inventarios de manera operativa.</li><li>• Supervisar el registro de ingresos y salidas de los productos en la bodega</li><li>• Organizar constataciones físicas periódicas en la bodega principal que aseguren que no existan faltantes.</li><li>• Monitorear y autorizar compras necesarias en los departamentos.</li><li>• Velar por la correcta recaudación de los valores de las facturas emitidas por ventas.</li></ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 54-3:** Funciones de la Carpintería

<b>PUESTO O CARGO:</b>	CARPINTERÍA
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar el mueble a construir</li><li>• Revisar los diseños presentados en las ordenes de trabajo</li><li>• Selección de madera</li><li>• Cumplir con los estándares de calidad</li><li>• Sugerir y orientar en asuntos de su competencia</li><li>• Cumplir con los trabajos programados</li><li>• Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato.</li><li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.</li><li>• Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li><li>• Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.</li></ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 55-3: Funciones del Lacador**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	LACADOR
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los estándares de calidad</li> <li>• Utilizar los recursos necesarios en determinado mueble</li> <li>• Utilizar los materiales en la medida correcta para cada mueble</li> <li>• Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 56-3: Funciones del Tapicero**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	TAPICERO
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con estándares de calidad</li> <li>• Abastecerse de los materiales necesarios, comprobando que responden a los niveles de cantidad y calidad requeridos, al objeto de disponer de ellos en el momento oportuno.</li> <li>• Elaborar los patrones, mediante el correcto desarrollo de las distintas piezas de relleno y de tapizado, para proceder a la realización de las marcadas.</li> <li>• Marcar y cortar las piezas y los elementos de relleno, teniendo en cuenta las características de las telas, para optimizar el aprovechamiento de los materiales.</li> <li>• Coser las piezas, mediante las máquinas adecuadas, para obtener las fundas de tapizado del mueble.</li> <li>• Montar los elementos al armazón mediante el uso del utillaje adecuado a cada mueble y conseguir poner a punto el soporte sobre el que se va a sujetar el relleno y el tapizado del mueble.</li> <li>• Rellenar el mueble con el material de relleno (espumas, plumón o algodón) definido en la ficha técnica para conseguir el volumen y la forma deseada.</li> <li>• Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 57-3: Funciones del Embalador**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	EMBALADOR
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar operaciones auxiliares de reposición, disposición y acondicionamiento de productos en el punto de venta.</li> <li>• Preparar pedidos de forma eficaz y eficiente, siguiendo procedimientos establecidos.</li> <li>• Manipular y trasladar productos en la superficie comercial y en el reparto de proximidad</li> <li>• Proporcionar atención e información operativa, estructurada y protocolarizada al cliente</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 58-3: Funciones de Marketing**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	MARKETING
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estrategias de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas previa autorización de Gerencia General.</li> <li>• Desarrollar el marketing estratégico (proyectando la misión, visión, proyecciones, etc.)</li> <li>• Investigar al mercado: proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a los temas relacionados con el mercado de muebles como los clientes, competidores y mercado; con el fin de crear un plan estratégico para la empresa.</li> <li>• Desarrollar técnicas de logística y distribución: La distribución de muebles es una industria que se mueve con rapidez, con requisitos cada vez más exigentes en las operaciones logísticas. Por tal motivo es necesario estar a la vanguardia en todo lo referente a la logística de la empresa.</li> <li>• Actualizar periódicamente el catálogo de productos de venta</li> <li>• Coordinar con el agente de ventas los productos de exhibición en el punto de venta.</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 59-3: Funciones de Ventas**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	VENTAS
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos</li> <li>• Mostrar a los clientes externos los artículos disponibles para la venta que necesite.</li> <li>• Presentar el catálogo de modelos al cliente en caso de no existir un producto acorde a los requerimientos del cliente</li> <li>• Satisfacer las necesidades de los clientes</li> <li>• Tomar el pedido de contrato de fábrica por parte del cliente</li> <li>• Llenar la información correspondiente a la solicitud de crédito en caso de concederse, previa autorización de contabilidad.</li> <li>• Conciliar el total de ventas y remitir a contabilidad, previa aprobación del jefe inmediato.</li> <li>• Coordinar con el personal de la fábrica y bodega para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible.</li> <li>• Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Coordinar las entregas con el responsable de bodega</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

**Tabla 60-3: Funciones de la Bodega**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	BODEGA
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el jefe de producción y agente de venta la salida de los productos terminados.</li> <li>• Revisión y aprobación de la salida de los muebles respaldados por una orden de pedido.</li> <li>• Emitir informes mensuales a Gerencia y contabilidad el egreso de los muebles terminados</li> <li>• Supervisar e informar el inventario a contabilidad y gerencia</li> <li>• Responsable de enviar las ventas bajo pedido al punto de venta para su facturación correspondiente.</li> <li>• Acudir a las reuniones de trabajo planificadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo.</li> </ul>	

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

### 3.2.11. *Plan financiero*

En base al diagnóstico realizado en el capítulo anterior con la aplicación del sistema Dupont se determinó establecer estrategias financieras que permitan a la empresa incrementar su grado de liquidez, capital enfocadas a mantener un flujo de caja para sus operaciones y a partir del aumento de sus ventas, ya que la empresa no cuenta con una utilidad considerable, para lo cual para su desarrollo financiero se debería aplicar lo siguiente:

- Existe la rotación adecuada de la inversión demostrando eficiencia en su manejo para generar ingresos, se recomienda mantener o mejorar las ventas en relación a la inversión efectuada, las ventas no generan un beneficio significativo para el esfuerzo de la empresa o este es demasiado bajo con fin de dar razón de ser a la actividad que desarrolla la empresa, se recomienda establecer mecanismos que incrementen o generen más beneficios económicos, por esta razón esto se empezara capacitando al personal de ventas ya que es la base primordial de la empresa puesto que así va a tener mejor comunicación con los clientes, es necesario ofertar el servicio de entrega domicilio ya que así va a atraer a más consumidores.
- Otro de las actividades que se debe realizar dentro de la empresa es aumentar la publicidad, a pesar de tener una página en Facebook, es necesario buscar otros medios de comunicación como la prensa, el radio la televisión, a más de crear una página web en donde detalle todos los productos con los que cuenta y las promociones que existe, otro de los mecanismos es salir a buscar los clientes, realizar una lista de los clientes potenciales e ir a ofertar los productos creando opciones de pago que garanticen la aceptación de los mismos.
- Se evidencia que la empresa si posee un capital de trabajo por lo cual se puede argumentar que tiene respaldo para el desarrollo eficiente de sus actividades siempre y cuando sean estas bien administradas, se recomienda hacer buen uso del capital de trabajo existente con fin de que este genere beneficios y bienestar para la empresa, a través del establecimiento de políticas y procedimientos tanto para el inventario como las cuentas por cobro dentro de las cuales detallamos las siguientes:
- En cuanto al inventario observar los costes desde la materia prima buscando la mejor calidad para poder ofrecer el mejor producto, también actualizando el catálogo de acuerdo a las tendencias de temporada.

## Proyección de estados financieros

### Aplicación del método de mínimos cuadrados

Para la proyección de las ventas se utilizara el método más habitual que es el de mínimos cuadrados; según (K. 2010) hace mención a: “el método de mínimos cuadrados es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros periodos con base a venas de gestiones pasadas”. (2010, pág. 1); A continuación aplicaremos este método con el histórico de ventas:

**Tabla 61-3:** Ventas de la empresa

AÑO	VENTAS
1	\$ 340.000,00
2	\$ 219.985,84
3	\$ 249.241,91
4	\$ 312.345,68

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Aplicando el método de mínimos cuadrados se ajusta la recta:

$$y = a + bx$$

Donde:

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{N}$$

$$b = \frac{N \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y}{N \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

Previamente es necesario determinar:

**Tabla 62-3:** Método de Mínimos cuadrados

X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y	
1	\$ 340.000,00	1	115600000000,00	340000	
2	\$ 219.985,84	4	48393769800,51	439971,68	
3	\$ 249.241,91	9	62121529700,45	747725,73	
4	\$ 312.345,68	16	97559823814,66	1249382,72	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1121573,43</b>	<b>30</b>	<b>323675123315,62</b>	<b>2777080,13</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Remplazando en las formulas:

$$b = \frac{4(2777080,13) - (10)(1121573,43)}{4(30) - (10)^2}$$

$$b = \frac{-10413,78}{20}$$

$$b = -5370,69$$

$$a = \frac{1121573,43 - (-5370,69)(10)}{4}$$

$$a = 293820,08$$

Con lo cual la recta ajustada por mínimos cuadrados:

$$y = a + bx$$

$$y = 293820,08 + (-5370,69)x$$

Para determinar las ventas para los siguientes años quedara de la siguiente manera, reemplazando x por los años siguientes:

**Tabla 63-3:** Pronostico de ventas

AÑO	X	Y
2019	5	\$ 266.966,64
2020	6	\$ 261.595,95
2021	7	\$ 256.225,26
2022	8	\$ 250.854,57
2023	9	\$ 245.483,88

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

La proyección de las ventas desde el año 2019-2023 se basa en un aumento esperado detallado en la tabla anterior, a continuación se realiza el porcentaje promedio de las cuentas que varían con las ventas, todas las partidas aumentaran exactamente a la misma tasa que las ventas.

**Tabla 64-3:** Promedio de las cuentas que varían con el estado de resultado

Cuentas	2015	2016	2017	2018	Promedio
Ventas	\$ 340.000,00	\$ 219.985,84	\$ 249.241,91	\$ 312.345,68	
Costo de Ventas	38%	10%	15%	59%	<b>31%</b>
Gastos Administrativos	4%	5%	17%	7%	<b>8%</b>
Gastos Operacionales	23%	41%	22%	23%	<b>27%</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

## Estado de Resultados proyectado

Seguiremos utilizando el método del porcentaje de ventas siguiendo la misma metodología, se verá reflejado el porcentaje promedio de todas las cuentas que varían directamente con las ventas.

**Tabla 65-3:** Estado de resultados proyectados

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>					
<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>					
Ingresos IVA	\$ 266.966,64	\$ 261.595,95	\$ 256.225,26	\$ 250.854,57	\$ 245.483,88
<b>EGRESOS (costo de ventas)</b>	\$ 81.851,53	\$ 80.204,89	\$ 78.558,24	\$ 76.911,60	\$ 75.264,95
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 185.115,10	\$ 181.391,06	\$ 177.667,02	\$ 173.942,97	\$ 170.218,93
a) Gatos administrativos	\$ 22.047,88	\$ 21.604,33	\$ 21.160,79	\$ 20.717,24	\$ 20.273,69
b) Gastos operacionales	\$ 72.298,34	\$ 70.843,88	\$ 69.389,42	\$ 67.934,96	\$ 66.480,51
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DEL IMP. A LA RENTA</b>	\$ 90.768,89	\$ 88.942,85	\$ 87.116,81	\$ 85.290,77	\$ 83.464,73
Imp. A la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UTILI. (PERD) DESPUES DE IMP. RENTA</b>	\$ 90.768,89	\$ 88.942,85	\$ 87.116,81	\$ 85.290,77	\$ 83.464,73

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 66-3:** Porcentaje promedio de cuentas del balance general

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ventas</b>	\$ 340.000,00	\$ 219.985,84	\$ 249.241,91	\$ 312.345,68	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BANCOS	0,84%	0,00%	3,93%	1,35%	1,53%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,26%	2,18%	1,73%	2,31%	1,87%
PRODUCTOS TERMINADOS	15,41%	32,35%	70,96%	29,26%	37,00%
CRÉDITOS FISCALES	0,83%	1,48%	1,23%	1,23%	1,19%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>NO DEPRECIABLE</b>					
Terreno	3,68%	5,68%	62,19%	4,80%	19,09%
<b>DEPRECIABLE</b>					
Edificio	135,29%	255,97%	184,56%	147,27%	180,78%
Maquinarias	2,68%	4,14%	3,66%	2,92%	3,35%

Muebles y Enseres	0,32%	0,50%	0,44%	0,35%	0,40%
Vehículos (moto)	1,00%	1,54%	1,36%	1,09%	1,25%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>TOTAL ACTIVO PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
DOCUMENTOS POR PAGAR	1,26%	2,36%	1,71%	2,66%	2,00%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES				19,33%	4,83%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>					
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Prestamos					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>					
PATRIMONIO NETO	71,14%	198,73%	273,33%	155,89%	174,77%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>					

Fuente: Archivos de la Mueblería  
Realizado por: Correa, A. 2019

Las obligaciones bancarias y cuentas por pagar a largo plazo no varían directamente con las ventas por lo que no sufrirán ninguna variación en la proyección ya que no cambiarán de forma automática con las ventas.

### **Balance general proyectado**

Según ROSS (2010), manifiesta que: “Este descuadre se origina cuando se proyecta muy poca o demasiada financiación para el volumen de crecimiento de los activos esperados, dando como resultado diferencia entre la inversión y la financiación

Si la diferencia es a favor de la inversión, existirá una necesidad de fondos adicionales y si es a favor de la financiación, las proyecciones mostrarán un exceso de financiamiento. Ya que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”. El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance se equilibre de nuevo.

Una empresa con un gran número de oportunidades de inversión y un flujo de efectivo limitado quizá deba obtener capital nuevo. Otra con poca oportunidad de crecimiento y un amplio flujo

de efectivo tendrán un superávit y, por lo tanto, podrían pagar un dividendo extra. En el primer caso, el capital externo es la variable de ajuste. En el segundo, se utiliza el dividendo.” (pág. 92)

Existe una diferencia considerable entre el activo y pasivo + patrimonio, por lo que vio considerable aplicar la fórmula contable de  $\text{Patrimonio} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$

Tabla 67-3: Balance General proyectado

QUISPE TOAPANTA MANUEL							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
AÑOS	2018	% de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
CAJA	0	0,00%	-	-	-	-	-
BANCOS	\$ 4.208,81	1,53%	\$ 4.273,25	\$ 4.338,68	\$ 4.405,11	\$ 4.472,56	\$ 4.541,04
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 7.220,00	1,87%	\$ 7.355,08	\$ 7.492,68	\$ 7.632,86	\$ 7.775,66	\$ 7.921,13
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 91.378,15	37,00%	\$ 125.184,02	\$ 171.496,55	\$ 234.942,68	\$ 321.861,06	\$ 440.935,38
CRÉDITOS FISCALES	\$ 3.855,27	1,19%	\$ 3.901,25	\$ 3.947,78	\$ 3.994,86	\$ 4.042,51	\$ 4.090,73
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 106.662,23</b>		<b>\$ 140.713,59</b>	<b>\$ 187.275,69</b>	<b>\$ 250.975,51</b>	<b>\$ 338.151,78</b>	<b>\$ 457.488,27</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
<b>NO DEPRECIABLE</b>							
Terreno	\$ 15.000,00	19,09%	\$ 17.863,12	\$ 21.272,74	\$ 25.333,17	\$ 30.168,63	\$ 35.927,06
<b>DEPRECIABLE</b>			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificio	\$ 460.000,00	180,78%	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00
Maquinarias	\$ 9.110,00	3,35%	\$ 9.415,01	\$ 9.730,23	\$ 10.056,01	\$ 10.392,69	\$ 10.740,65
Muebles y Enseres	\$ 1.100,00	0,40%	\$ 1.104,45	\$ 1.108,91	\$ 1.113,39	\$ 1.117,90	\$ 1.122,42
Vehículos (moto)	\$ 3.390,38	1,25%	\$ 3.432,62	\$ 3.475,40	\$ 3.518,70	\$ 3.562,54	\$ 3.606,93
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 488600,38</b>		<b>\$ 491.815,20</b>	<b>\$ 495.587,28</b>	<b>\$ 500.021,27</b>	<b>\$ 505.241,76</b>	<b>\$ 511.397,05</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 595262,61</b>		<b>\$ 632.528,80</b>	<b>\$ 682.862,97</b>	<b>\$ 750.996,78</b>	<b>\$ 843.393,54</b>	<b>\$ 968.885,33</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							

DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.300,00	2,00%	\$ 8.465,90	\$ 8.635,11	\$ 8.807,70	\$ 8.983,75	\$ 9.163,31
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 60.373,56	4,83%	\$ 63.290,97	\$ 66.349,37	\$ 69.555,55	\$ 72.916,66	\$ 76.440,19
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 68.673,56</b>		<b>\$ 71.756,87</b>	<b>\$ 74.984,47</b>	<b>\$ 78.363,25</b>	<b>\$ 81.900,40</b>	<b>\$ 85.603,50</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Prestamos	\$ 39.678,97		\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 39.678,97</b>		<b>\$ 39.678,97</b>	<b>\$ 39.678,97</b>	<b>\$ 39.678,97</b>	<b>\$ 39.678,97</b>	<b>\$ 39.678,97</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 108.352,5 3</b>		<b>\$ 111.435,84</b>	<b>\$ 114.663,44</b>	<b>\$ 118.042,22</b>	<b>\$ 121.579,37</b>	<b>\$ 125.282,47</b>
PATRIMONIO NETO	\$ 486.910,0 8		\$ 521.092,96	\$ 568.199,53	\$ 632.954,56	\$ 721.814,17	\$ 843.602,86
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 595262,61</b>		<b>\$ 632.528,80</b>	<b>\$ 682.862,97</b>	<b>\$ 750.996,78</b>	<b>\$ 843.393,54</b>	<b>\$ 968.885,33</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Según ROSS, manifiesta que: “Este descuadre se origina cuando se proyecta muy poca o demasiada financiación para el volumen de crecimiento de los activos esperados, dando como resultado diferencia entre la inversión y la financiación

Si la diferencia es a favor de la inversión, existirá una necesidad de fondos adicionales y si es a favor de la financiación, las proyecciones mostraran un exceso de financiamiento

Ya que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”.

El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance se equilibre de nuevo.

Una empresa con un gran número de oportunidades de inversión y un flujo de efectivo limitado quizá deba obtener capital nuevo. Otra con poca oportunidad de crecimiento y un amplio flujo de efectivo tendrán un superávit y, por lo tanto, podrían pagar un dividendo extra. En el primer caso, el capital externo es la variable de ajuste. En el segundo, se utiliza el dividendo.” (2010, pág. 92)

En este caso existe una diferencia considerable con los activos y pasivos con patrimonios, dentro de una de las estrategias que se pretende realizar es el aumento de las ventas como lo hemos visualizado en el pronóstico de las ventas a través de los métodos de mínimos cuadrados, no existe un considerable aumento en cuanto a este ítem, lo que podemos ver reflejado es el aumento considerable en cuanto a las existencias por cuanto en base a las estrategias aplicadas se va a considerar el aumento de las ventas con relación a las existencias del 60%, es por ello que esta diferencia será considerado en las ventas para lo que son los estados ajustados, además se considerara la ecuación contable para el cálculo del patrimonio que sería el activo menos el patrimonio para realizar el cuadro en este rubro y poder realizar los flujos de caja y el cálculo de los diferentes indicadores financieros para conocer como la empresa estará en un futuro.

**Tabla 68-3: Estado de resultados Ajustado**

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>					
<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>					
Ingresos IVA	\$ 342.077,04	\$ 364.493,88	\$ 397.190,86	\$ 443.971,20	\$ 510.045,11
<b>EGRESOS (costo de ventas)</b>	\$ 104.880,26	\$ 111.753,22	\$ 121.778,06	\$ 136.120,84	\$ 156.378,99
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 237.196,79	\$ 252.740,66	\$ 275.412,80	\$ 307.850,36	\$ 353.666,12
<b>a) Gatos administrativos</b>	\$ 28.251,00	\$ 30.102,33	\$ 32.802,66	\$ 36.666,09	\$ 42.122,92
<b>b) Gastos operacionales</b>	\$ 92.639,30	\$ 98.710,10	\$ 107.564,90	\$ 120.233,68	\$ 138.127,43
<b>UTIL. O PÉRD. ANTES DEL IMP. A LA RENTA</b>	\$ 116.306,49	\$ 123.928,23	\$ 135.045,24	\$ 150.950,59	\$ 173.415,78
Imp. A la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>UTILI. (PERD) DESPUES DE IMP. RENTA</b>	\$ 116.306,49	\$ 123.928,23	\$ 135.045,24	\$ 150.950,59	\$ 173.415,78

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 69-3: Balance General Ajustado**

<b>QUISPE TOAPANTA MANUEL</b>					
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA	-	-	-	-	-
BANCOS	\$ 4.273,25	\$ 4.338,68	\$ 4.405,11	\$ 4.472,56	\$ 4.541,04
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 7.355,08	\$ 7.492,68	\$ 7.632,86	\$ 7.775,66	\$ 7.921,13
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 37.555,20	\$ 51.448,97	\$ 70.482,80	\$ 96.558,32	\$ 132.280,62
CRÉDITOS FISCALES	\$ 3.901,25	\$ 3.947,78	\$ 3.994,86	\$ 4.042,51	\$ 4.090,73
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 53.084,78</b>	<b>\$ 67.228,11</b>	<b>\$ 86.515,63</b>	<b>\$ 112.849,04</b>	<b>\$ 148.833,51</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>NO DEPRECIABLE</b>					
Terreno	\$ 17.863,12	\$ 21.272,74	\$ 25.333,17	\$ 30.168,63	\$ 35.927,06
<b>DEPRECIABLE</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificio	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00
Maquinarias	\$ 9.415,01	\$ 9.730,23	\$ 10.056,01	\$ 10.392,69	\$ 10.740,65
Muebles y Enseres	\$ 1.104,45	\$ 1.108,91	\$ 1.113,39	\$ 1.117,90	\$ 1.122,42
Vehículos (moto)	\$ 3.432,62	\$ 3.475,40	\$ 3.518,70	\$ 3.562,54	\$ 3.606,93
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 491.815,20</b>	<b>\$ 495.587,28</b>	<b>\$ 500.021,27</b>	<b>\$ 505.241,76</b>	<b>\$ 511.397,05</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 544.899,99</b>	<b>\$ 562.815,38</b>	<b>\$ 586.536,90</b>	<b>\$ 618.090,80</b>	<b>\$ 660.230,56</b>

<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.465,90	\$ 8.635,11	\$ 8.807,70	\$ 8.983,75	\$ 9.163,31
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 63.290,97	\$ 66.349,37	\$ 69.555,55	\$ 72.916,66	\$ 76.440,19
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 71.756,87</b>	<b>\$ 74.984,47</b>	<b>\$ 78.363,25</b>	<b>\$ 81.900,40</b>	<b>\$ 85.603,50</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Prestamos	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97	\$ 39.678,97
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 39.678,97</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 111.435,84</b>	<b>\$ 114.663,44</b>	<b>\$ 118.042,22</b>	<b>\$ 121.579,37</b>	<b>\$ 125.282,47</b>
PATRIMONIO NETO	\$ 433.464,15	\$ 448.151,94	\$ 468.494,69	\$ 496.511,43	\$ 534.948,09
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 544.899,99</b>	<b>\$ 562.815,38</b>	<b>\$ 586.536,90</b>	<b>\$ 618.090,80</b>	<b>\$ 660.230,56</b>

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

En base al método de mínimos cuadrados y ventas se realizó la proyección para la realización de los estados financieros de Mueblería “El Arbolito” en la que detallamos las siguientes estrategias que deberían aplicarse para mitigar las novedades encontradas:

- Realizar un plan de ventas para incrementarlas como se ve evidenciado existe un crecimiento de ventas mínimo y esto afecta en la utilidad de la empresa por cuanto esta presenta un aumento considerable en años posteriores, al incrementar mis ventas incrementaré mi utilidad, por cuanto también disminuiré mi stock, ya que es considerable el valor que se puede apreciar en este ítem.
- Búsqueda de proveedores que satisfagan las expectativas de la empresa, realizando un debido estudio de mercado con el fin de disminuir costos de venta.
- Disminuir los gastos operacionales, en este grupo se refleja con un valor muy significativo el arriendo por cuanto se prevé la adquisición de un bien inmueble propio para erradicar este gasto que este influye.
- Dentro de la estructura de la organización para su buen funcionamiento es necesario contratar los servicios profesionales de una contadora de planta con el fin de agilizar los procesos y emitir informes en tiempos establecidos para la toma de decisiones

## Flujo de Caja Libre

Según: Billage Blog (2019) dice que el flujo de caja libre es:

El dinero que la empresa tiene disponible para hacer frente al pago de deuda pendiente o para poder pagar dividendos a los accionistas o socios de la empresa.

En primer lugar, debemos calcular el margen operativo bruto, para la mueblería el arbolito para el año 2018 tendría

*Margen operativo bruto*

$$= \text{Ventas realizadas} - \text{Costes de Ventas} - \text{Gastos generales.}$$

$$\text{Margen operativo bruto} = \$312345,6 \quad 8 - \$183557,74 - \$93259,1$$

$$\text{Margen operativo bruto} = \$35528,84$$

A continuación, debemos obtener el beneficio neto, para lo cual es necesario calcular previamente el beneficio antes de impuestos.

El beneficio antes de impuestos es la diferencia entre el margen operativo bruto que hemos obtenido en el paso anterior y las amortizaciones, es decir, debemos quitarle la amortización imputable a dicho margen operativo.

*Beneficio antes de impuestos (BAIT) = Margen operativo bruto - Amortizaciones.*

$$\text{Beneficio antes de impuestos (BAIT)} = 35528,84 - 380.$$

$$\text{Beneficio antes de impuestos (BAIT)} = 35148,84$$

Con este beneficio antes de impuestos obtenemos el beneficio neto quitándole los impuestos correspondientes a abonar.

*Beneficio neto = Beneficio antes de impuestos BAIT - Impuestos*

$$\text{Beneficio neto} = 35148,84 - 770,88$$

$$\text{Beneficio neto} = 34377,96$$

El último elemento que necesitamos conocer a fin de obtener el flujo de caja libre sería lo denominado como necesidades operativas de fondos que viene a recoger la necesidad de tesorería que tiene la empresa.

Estas necesidades operativas de fondos se obtienen sumando la caja, las cuentas de clientes y las existencias y restando los proveedores.

*Necesidades Operativas de Fondos (NOF)*

$$= \text{Caja} + \text{Clientes} + \text{Existencias} - \text{Proveedores.}$$

$$\text{Necesidades Operativas de Fondos (NOF)} = 0 + 7220 + 91378,15 - 68673,56.$$

$$\text{Necesidades Operativas de Fondos (NOF)} = 30221,59$$

De esta manera tendríamos todos los datos para calcular el flujo de caja libre que sería el resultado de sumar el beneficio neto que hemos calculado anteriormente, añadir la amortización, restar la inversión realizada en activos fijos y restar igualmente las necesidades Operativas de Fondos.

*Flujo de Caja Libre*

$$= \text{Beneficio Neto} + \text{Amortización} - \text{Inversión en Activos Fijos} \\ - \text{Inversión en NOF}$$

$$\text{Flujo de Caja Libre} = 34377,96 + 380 - 0 - 30221,59$$

$$\text{Flujo de Caja Libre} = 4536,37$$

A continuación se aplicara el flujo de caja libre para los años proyectados para la presente investigación.

**Tabla 70-3:** Margen bruto operativo

<b>Años</b>	<b>Ventas Realizadas</b>	<b>Costes de Ventas</b>	<b>Gastos Generales</b>	<b>Margen operativo bruto</b>
2019	\$ 342.077,04	\$ 81.851,53	\$ 94.346,22	\$ 165.879,30
2020	\$ 364.493,88	\$ 80.204,89	\$ 92.448,21	\$ 191.840,78
2021	\$ 397.190,86	\$ 78.558,24	\$ 90.550,21	\$ 228.082,41
2022	\$ 443.971,20	\$ 76.911,60	\$ 88.652,20	\$ 278.407,40
2023	\$ 510.045,11	\$ 75.264,95	\$ 86.754,20	\$ 348.025,96

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 71-3:** Bait

<b>Años</b>	<b>Margen operativo bruto</b>	<b>Amortizaciones</b>	<b>BAIT</b>
2019	\$ 165.879,30	\$ 380,00	\$ 165.499,30
2020	\$ 191.840,78	\$ 380,00	\$ 191.460,78
2021	\$ 228.082,41	\$ 380,00	\$ 227.702,41
2022	\$ 278.407,40	\$ 380,00	\$ 278.027,40
2023	\$ 348.025,96	\$ 380,00	\$ 347.645,96

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 72-3: Beneficio Neto**

Años	BAIT	Impuestos	Beneficio neto
2019	\$ 165.499,30	\$ 770,88	\$ 164.728,42
2020	\$ 191.460,78	\$ 770,88	\$ 190.689,90
2021	\$ 227.702,41	\$ 770,88	\$ 226.931,53
2022	\$ 278.027,40	\$ 770,88	\$ 277.256,52
2023	\$ 347.645,96	\$ 770,88	\$ 346.875,08

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 73-3: NOF**

Años	Caja	Clientes	Existencias	Proveedores	NOF
2019	\$ 0,00	\$ 7.355,08	\$ 50.073,61	\$ 63.290,97	-\$ 5.862,29
2020	\$ 0,00	\$ 7.492,68	\$ 68.598,62	\$ 66.349,37	\$ 9.741,94
2021	\$ 0,00	\$ 7.632,86	\$ 93.977,07	\$ 69.555,55	\$ 32.054,38
2022	\$ 0,00	\$ 7.775,66	\$ 128.744,42	\$ 72.916,66	\$ 63.603,42
2023	\$ 0,00	\$ 7.921,13	\$ 176.374,15	\$ 76.440,19	\$ 107.855,09

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Tabla 74-3: Flujo de Caja Libre**

Años	Beneficio neto	Amortización	Inversión en Activos Fijos	Inversión en NOF	Flujo de Caja Libre
2019	\$ 164.728,42	\$ 380,00		-\$ 5.862,29	\$ 170.970,71
2020	\$ 190.689,90	\$ 380,00		\$ 9.741,94	\$ 181.327,96
2021	\$ 226.931,53	\$ 380,00		\$ 32.054,38	\$ 195.257,15
2022	\$ 277.256,52	\$ 380,00		\$ 63.603,42	\$ 214.033,10
2023	\$ 346.875,08	\$ 380,00		\$ 107.855,09	\$ 239.399,99

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

**Calculo el VAN Y TIR**

Para el cálculo del valor actual neto se debe considerar el porcentaje de la póliza actual.

Porcentaje: 9% (referencia tasas de pólizas)

El valor actual neto permite traer los valores futuros a valores actuales mediante un porcentaje de pólizas y se resta la inversión inicial del capital invertido sin contar con el financiamiento por créditos.

**Tabla 75-3:** Calculo del Van

%	9,00%					
AÑOS	0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO CAJA LIBRE	\$-488600,38	\$ 170.970,71	\$ 181.327,96	\$ 195.257,15	\$ 214.033,10	\$ 239.399,99
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>\$ 278.867,96</b>					

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

La TIR es la tasa que soporta el proyecto y se identifica como la tasa que hace que al traer a valor actual los flujos sea cero:

**Tabla 76-3:** Calculo de la TIR

%	9,00%					
AÑOS	0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO CAJA LIBRE	\$-488600,38	\$ 170.970,71	\$ 181.327,96	\$ 195.257,15	\$ 214.033,10	\$ 239.399,99
<b>TIR</b>	<b>28%</b>					

Fuente: Archivos de la Mueblería

Realizado por: Correa, A. 2019

Mediante la evaluación financiera se establece que la mueblería “El Arbolito” en los próximos años es factible, puesto que el valor actual neto es un valor positivo, lo que significa que esta empresa es viable, que los rendimientos por año serán mucho más a los esperados.

La TIR nos indica que es mayor a la tasa mínima de retorno esperada, es decir que la mueblería “El Arbolito” puede rendir más a lo esperado.

### Beneficio Costo

$$Beneficio Costo = \frac{\Sigma Ventas}{\Sigma Costos}$$

$$Beneficio Costo = \frac{2057778,10}{392791,21}$$

$$Beneficio Costo = 5,24$$

### Costo ponderado del capital (CPK)

Recursos propios 81,79%

Recursos ajenos 18,20%

TIO 9%

Riesgo País 10,23%

Tasa activa 9,33%

$CPK = (TIO * \%Recursos Propios) + (Tasa Activa * \%Recursos Ajenos) + Riesgo Pais$

$$CPK = (9\% * 81,79\%) + (9,33\% * 18,20\%) + 10,23\%$$

$$CPK = 9,16$$

La mueblería el arbolito tiene que rendir no menos el 9,16 para que tenga la utilidad necesaria para continuar con el normal y correcto funcionamiento y evitar pérdidas y desfases dentro de esta.

### **Punto de Equilibrio**

$$Punto\ de\ equilibrio = \frac{Costo\ Fijo\ Total}{Precio\ de\ Venta - Costo\ Variable\ Unitario}$$

En donde:

Los Costos Fijos Totales de la Mueblería El Arbolito tomaríamos en referencia que del total de costos el 40% son fijos y el 60% son variables por lo que de \$ 183.557,74 de costos del 2018 los costos fijos totales es de \$73432,10

El precio de Venta es igual al costo Unitario más el margen de ganancia en este caso sería de la siguiente manera:

Costo unitario está considerado \$1000

Margen de ganancia un pronóstico del 30%

Entonces:

$$Precio\ de\ venta = \$1000 + (1000 * 30\%)$$

$$Precio\ de\ venta = 1300$$

Costo Variable Unitario es igual a los costos variables totales dividido para las cantidades producidas, en este caso tomando en referencia que las ventas del año 2018 es de \$ 312 345,68 y que el precio de venta es de \$1300, tendremos la cantidad que sería de 240 en promedio por lo tanto el costo variable unitario es de:

$$\text{Costo variable unitario} = \$ \frac{110134,64}{240} \quad \text{Costo variable unitario} = \$458,90$$

Reemplazamos:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{73432,10}{1300-458,90} \quad \text{Punto de equilibrio} = 87$$

Esto significa que si la Mueblería produce 87 podrá recuperar la inversión que hizo. Pero si quiere obtener ganancias debe producir más de 87 muebles.

**Tabla 77-3:** Plan de acción

Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	Recursos humanos	Recursos Económicos
Posesionarnos en el mercado como una marca líder en la producción y comercialización de muebles.	Crecimiento en infraestructura principalmente de la planta central.	Implementar un plan de marketing acorde a las características de la empresa y que sea del agrado del cliente	Ventas	La publicidad no sea aceptada por parte de los clientes	Contratar un asesor de marketing	Responsable Administrativo o Financiero	01/03/2020	01/06/2020	Asesor de marketing	\$ 1.500,00
Cumplir de manera eficiente con los créditos adquiridos para la ampliación del negocio.		Seguimiento de las obligaciones por pagar	Cuentas y Documentos por pagar	Incumplimiento de las obligaciones	Llevar de manera adecuada el control de mis obligaciones	Responsable Administrativo o Financiero	01/03/2020		Administrador	
Implementar una cultura organizacional dentro del taller de elaboración de los muebles.	Modernización y sistematización para la elaboración de muebles.	Socialización del plan de gestión que se realizó en la presente tesina a todos los trabajadores de la mueblería	Comunicación con los trabajadores	Que no sean percibidos los conocimientos por los empleados	Socialización Constante	Responsable Administrativo o Financiero	01/03/2020	30/03/2020	Gerente	
Participar en la reforestación de los bosques de donde proviene la madera usada en nuestros muebles.		Aportar con las obligaciones adquiridas por la naturaleza de la empresa, como lo es el pago de los impuestos	Comprobantes de pago				Responsable Administrativo o Financiero	01/03/2020		Contadora

**Fuente:** Archivos de la Mueblería

**Realizado por:** Correa, A. 2019

## CONCLUSIONES

- Es de vital importancia la implementación de un plan de gestión administrativo y financiero para la mueblería “El Arbolito” ya que permitirá reducir procesos de manera eficiente, los mismos que se verán reflejados en el incremento de la rentabilidad
- Dentro del presente trabajo se pudo fundamentar teórica y metodológicamente el sistema administrativo y financiero, conociendo más a profundo sus componentes y la importancia que cada uno de estos representa y más se relaciona con la empresa de muebles “El Arbolito”.
- La situación actual de la empresa determina las falencias que la empresa está teniendo, ya que la empresa al ser liderada por el núcleo familiar desconoce de ciertas fortalezas que la empresa posee para crecer e incluso llegar a ser líder en el mercado, la empresa no posee la publicidad necesaria para darse a conocer dentro del mercado de muebles a nivel nacional.
- Se puede hacer mención que dentro de este plan se creó la misión y visión, a fin de que todo el personal tenga claro hacia donde se están dirigiendo y cuál es la razón de ser de la empresa.
- La incorrecta restructuración se ve reflejado en la incorrecta definición de la cultura organizacional dentro de la empresa, al no ser correcta esta presenta desfases en la empresa, lo que no permite dar a conocer a los clientes y trabajadores las proyecciones que esta tiene.
- La empresa no ha realizado capacitaciones al personal de la misma, ya que es de vital importancia que los trabajadores estén actualizados en cuanto se refiere a la elaboración, venta y comercialización de muebles.
- No existe un control de inventarios, tampoco se realizan informes de las actividades económicas mensuales de la empresa.
- Como conclusión final se podría decir que la empresa está en crecimiento, pero se debe fortalecer aspectos claves dentro de la misma, uno de ellos es la publicidad, el llegar a los clientes y que conozcan de los productos de calidad que se ofertan en la empresa es uno de los principales objetivos de la empresa, por lo que se debe reforzar este pilar a fin de que la empresa llegue a constituirse en una de las mejores del mercado.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al propietario de la empresa considerar la importancia de implementar y hacer cumplir el plan de gestión administrativo y financiero para poder lograr cumplir dentro del corto plazo los objetivos y la razón de ser de la empresa.
- Se debe socializar a los empleados sus funciones y la jerarquía, a fin de que puedan lograr el compromiso con su puesto de trabajo, el incentivo hacia los mismos es de gran importancia aunque no sea en un valor económico establecer herramientas que conlleve a la felicitación oportuna por su labor cumplida.
- Se debe contratar un contador interno, a fin de que emita reportes económicos mensuales y dé a conocer la situación de la empresa para la pronta toma de decisiones en pro de la misma.
- Es recomendable la búsqueda de una firma de publicidad que establezca mecanismos innovadores para que llegue al cliente y así poder aumentar las ventas dentro de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

- Armijos. (2011). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Arturo, K. (2010). *Controlar Costos*. Obtenido de Crece Negocios: <http://crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Billage Blog. (2019). *Billage Blog*. Obtenido de <https://www.getbillage.com/es/blog/flujo-caja-libre>
- Blandez Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Edu Unid.
- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación .
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García Andrade, N. C. (2017). *Análisis Financiero*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- González, A. (2018). *Organigrama estructural*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- González, A. (2018). *Organigrama funcional*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/organigrama-funcional.html>
- Granel, M. (2018). *Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad>
- Izar Landeta, J. M. (2016). *Contabilidad Administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). *Principios de Administración Responsable: sostenibilidad, responsabilidad y ética globales*. Mexico: Cengage Learning.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. México: Unid Editorial Digital.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión Y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Morales , A., Morales, J. A., & Alcocer, F. (2014). *Administración Financiera*. México: Ebook.
- Navarro, C. L. (2014). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Núñez, L. (2016). *Finanzas I Contabilidad, planeación y administración financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pedrozo López, A. M. (2013). *Modelo de planeación estratégica SHKG*. México.
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. D. (2016). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima edición ed.). México: Pearson Educación.
- ROSS Stephen, W. R. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Ruas, O. D. ( 2015). *Metodología de la investigación. Población y muestra*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/283486298\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Poblacion\\_y\\_muestra](https://www.researchgate.net/publication/283486298_Metodologia_de_la_investigacion_Poblacion_y_muestra)
- Tafur Portilla, R. (2001). *Introducción a la investigación científica*. Lima-Perú: Editorial Mantaro.
- Villafuerte Burgos, E. C. (2018). *Elaboración De Un Manual De Funciones Para El Departamento*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Zuleta Acevedo, J. C. (2019). *El modelo DuPont*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-zuleta-acevedo-532896/el-modelo-dupont-2839785>

**REVISADO**

**27 ENE 2020**

Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MBA  
(ANALISTA DE BIBLIOTECARIA)

