



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NOVA GYPSUM EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2021.**

#### **Trabajo de titulación**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

#### **AUTORA**

**BLANCA DELIA AZOGUE AGUIZA**

**Riobamba – Ecuador**

**2021**



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NOVA GYPSUM EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2021.**

#### **Trabajo de titulación**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

#### **INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** BLANCA DELIA AZOGUE AGUIZA

**DIRECTORA:** Ing. OLGA MARITZA RODRÍGUEZ ULCUANGO Mg.

**Riobamba – Ecuador**

**2021**

**©2021, Blanca Delia Azogue Aguiza**

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, Blanca Delia Azogue Aguiza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba 23 de agosto del 2021



-----  
**Blanca Delia Azogue Aguiza**  
**180494381-7**

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

El tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación Tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NOVA GYPSUM EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, PARA EL AÑO 2021**, realizado por la señorita. BLANCA DELIA AZOGUE AGUIZA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**ANGEL EDUARDO  
RODRIGUEZ  
SOLARTE**

2021 – 09 – 06

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango Mg.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

OLGA  
MARITZA  
RODRIGUEZ  
ULCUANGO  
Fecha: 2021.11.18  
15:15:03 -05'00'

2021 – 09 – 06

Econ. Lenin Agustín Chamba Bastidas

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

LENIN  
AGUSTIN  
CHAMBA  
BASTIDAS

2021 – 09 – 06

## **DEDICATORIA**

El trabajo de investigación dedico de manera especial a mis padres, Luis Alfredo Azogue y María Rosa Aguiza por brindarme la iniciativa de estudiar en la etapa escolar y primaria; a mis hermanos, mis queridos abuelitos; y a toda la familia en general quienes me han motivado de principio a fin en el trayecto de mi vida estudiantil. A mi novio por ser el motor de esta meta alcanzado y brindarme su apoyo incondicional en todo momento; a mis padrinos Jenny Vargas y Mario Altamirano por considerarme una integrante más en su familia y brindarme su cariño y apoyo sin mostrar ninguna diferencia para con los demás.

A los que considero como mis amigas, Elizabeth, Nancy, Erika por compartir gratos momentos, experiencias y conocimientos. Con todo el afecto a mis asesores de tesis quienes me han guiado de principio a fin, con sugerencias que aportaron al mejoramiento del trabajo de titulación; a todos los docentes de la carrera de finanzas, por todo el cariño y apoyo, por compartir experiencias en el ámbito laboral y empresarial.

Finalmente, dedico este trabajo a todos los que integran la microempresa Nova Gypsum, en especial al Sr. Wuilmer Llanga gerente propietario, por dar la apertura y acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación, por ser una de las personas emprendedores que buscan crecer en el mundo de los negocios.

Blanca

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por ser mi guía en cada momento de mi vida, por llenarme de sabiduría y bendiciones, que contribuyeron a la culminación satisfactorio del trabajo de titulación por consiguiente alcanzar la meta más ambicionada en mi vida.

Agradezco a mis padres, mis hermanos, mis abuelitos, a mi esposo y a toda mi familia; quienes han estado en los buenos y malos momentos aconsejándome y apoyando en la vida estudiantil, pero sobre todo por demostrar tanto amor durante todo mi vida.

Finalmente, agradezco a mi querida ESPOCH, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas especialidad Finanzas, o todos los docentes y personal administrativo por abrir las puertas y compartir conocimientos que conllevan al éxito personal y profesional.

Blanca

## TABLA DE CONTENIDO

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | xiv   |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....  | xvii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xviii |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....   | xxi   |
| RESUMEN .....           | xxii  |
| SUMMARY/ABSTRACT.....   | xxiii |
| INTRODUCCIÓN .....      | 1     |

## CAPÍTULO I

|  |   |
|--|---|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....                            | 5 |
| 1.1. Antecedentes de la investigación .....                  | 5 |
| 1.2. Marco teórico.....                                      | 6 |
| 1.2.1. Gestión financiera .....                              | 6 |
| 1.2.2. Herramientas de la gestión financiera.....            | 6 |
| 1.2.3. Modelo de gestión financiera .....                    | 6 |
| 1.2.4. Importancia del modelo de gestión financiera.....     | 7 |
| 1.2.5. Características del modelo de gestión financiera..... | 7 |
| 1.2.6. Etapas del modelo de gestión financiera.....          | 7 |
| 1.2.7. Fases del modelo de gestión financiera .....          | 9 |



|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| <b>1.2.8.</b>          | <b><i>Estructura del modelo gestión financiera</i></b> ..... | 9  |
| 1.2.8.1.               | <i>Análisis financiero</i> .....                             | 11 |
| 1.2.8.2.               | <i>Análisis estratégico empresarial</i> .....                | 13 |
| 1.2.8.3.               | <i>Estrategia</i> .....                                      | 14 |
| <b>1.2.9.</b>          | <b><i>Rentabilidad</i></b> .....                             | 18 |
| <b>1.2.10.</b>         | <b><i>Tipos de rentabilidad</i></b> .....                    | 19 |
| 1.2.10.1.              | <i>Rentabilidad económica</i> .....                          | 19 |
| 1.2.10.2               | <i>Rentabilidad financiera</i> .....                         | 19 |
| <b>1.2.11.</b>         | <b><i>Estrategias para mejorar la rentabilidad</i></b> ..... | 19 |
| <b>1.2.12.</b>         | <b><i>Pasos para mejorar la rentabilidad</i></b> .....       | 20 |
| <b>1.3.</b>            | <b>Marco conceptual</b> .....                                | 20 |
| 1.3.1.                 | <i>Evaluación financiera</i> .....                           | 20 |
| 1.3.2.                 | <i>FODA</i> .....  | 20 |
| 1.3.3.                 | <i>Informes contables</i> .....                              | 21 |
| 1.3.4.                 | <i>Organización</i> .....                                    | 21 |
| 1.3.5.                 | <i>Políticas</i> .....                                       | 21 |
| 1.3.6.                 | <i>Tendencias empresariales</i> .....                        | 21 |
| 1.3.7.                 | <i>Situación económica</i> .....                             | 21 |
| 1.3.8.                 | <i>Situación financiera</i> .....                            | 21 |
| 1.3.9.                 | <i>Ventaja competitiva</i> .....                             | 22 |
| <br><b>CAPÍTULO II</b> |  |    |
| <b>2.</b>              | <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....                              | 23 |

|             |                                       |    |
|-------------|---------------------------------------|----|
| <b>2.1.</b> | <b>Enfoque de investigación</b> ..... | 23 |
| 2.1.1.      | <i>Cualitativo</i> .....              | 23 |
| 2.1.2.      | <i>Cuantitativo</i> .....             | 23 |
| 2.1.3.      | <i>Mixto</i> .....                    | 23 |
| <b>2.2.</b> | <b>Nivel de Investigación</b> .....   | 23 |
| 2.2.1.      | <i>Descriptivo</i> .....              | 24 |
| 2.2.2.      | <i>Exploratorio</i> .....             | 24 |
| <b>2.3.</b> | <b>Diseño de investigación</b> .....  | 24 |
| 2.3.1.      | <i>No experimental</i> .....          | 24 |
| 2.3.4.      | <i>Transversal</i> .....              | 24 |
| <b>2.4.</b> | <b>Tipo de estudio</b> .....          | 24 |
| 2.4.1.      | <i>Documental</i> .....               | 24 |
| 2.4.2.      | <i>Descriptiva</i> .....              | 25 |
| 2.4.3.      | <i>Explicativa</i> .....              | 25 |
| 2.4.4.      | <i>De campo</i> .....                 | 25 |
| <b>2.5.</b> | <b>Población y muestra</b> .....      | 25 |
| 2.5.1.      | <i>Población</i> .....                | 25 |
| 2.5.2.      | <i>Muestra</i> .....                  | 27 |
| <b>2.6.</b> | <b>Métodos</b> .....                  | 27 |
| 2.6.1.      | <i>Inductivo-deductivo</i> .....      | 27 |
| 2.6.2.      | <i>Analítico</i> .....                | 27 |
| <b>2.7.</b> | <b>Técnica</b> .....                  | 27 |
| 2.7.1.      | <i>Encuesta</i> .....                 | 27 |

|          |                                       |    |
|----------|---------------------------------------|----|
| 2.7.2.   | <i>Entrevista</i> .....               | 28 |
| 2.7.3.   | <i>Observación directa</i> .....      | 28 |
| 2.8.     | <b>Instrumentos</b> .....             | 28 |
| 2.8.1.   | <i>Guía de entrevista</i> .....       | 28 |
| 2.8.2.   | <i>Cuestionario de encuesta</i> ..... | 28 |
| 2.8.3.   | <i>Hojas de trabajo</i> .....         | 29 |
| 2.9.     | <b>Interrogantes de estudio</b> ..... | 29 |
| 2.9.1.   | <i>Idea a defender</i> .....          | 29 |
| 2.9.2.   | <i>Variables</i> .....                | 29 |
| 2.9.2.1. | <i>Variable independiente</i> .....   | 29 |
| 2.9.2.2. | <i>Variable dependiente</i> .....     | 29 |

### **CAPITULO III**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.     | <b>MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>  | 30 |
| 3.1.   | <b>Resultados y discusión de resultados</b> .....               | 30 |
| 3.1.1. | <i>Discusión de resultados</i> .....                            | 30 |
| 3.1.2. | <i>Resultado de la entrevista al gerente</i> .....              | 30 |
| 3.1.3. | <i>Análisis de resultados de la entrevista</i> .....            | 33 |
| 3.1.4. | <i>Resultados de la encuesta al colaborador</i> .....           | 34 |
| 3.1.5. | <i>Resultado de la encuesta al cliente</i> .....                | 49 |
| 3.1.6. | <i>Análisis de resultados de las encuestas</i> .....            | 61 |
| 3.2.   | <b>Evaluación financiera</b> .....                              | 62 |
| 3.2.1. | <i>Análisis vertical y horizontal del Balance General</i> ..... | 62 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 3.2.2.   | <i>Composición de la estructura económica</i> .....                 | 64 |
| 3.2.3.   | <i>Composición de la estructura financiera</i> .....                | 67 |
| 3.2.4.   | <i>Estructura económica-financiera</i> .....                        | 70 |
| 3.2.5.   | <i>Composición de la estructura económica-financiera</i> .....      | 71 |
| 3.2.6.   | <i>Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultados</i> ..... | 72 |
| 3.2.7.   | <i>Composición de estado de resultados</i> .....                    | 73 |
| 3.3.     | <b>Ratios financieros</b> .....                                     | 75 |
| 3.3.1.   | <i>Resultado indicador de liquidez</i> .....                        | 76 |
| 3.3.2.   | <i>Resultado indicadores de solvencia</i> .....                     | 76 |
| 3.3.3.   | <i>Resultados de indicadores de gestión</i> .....                   | 78 |
| 3.3.4.   | <i>Resultados de indicadores de rentabilidad</i> .....              | 80 |
| 3.4.     | <b>Necesidades operativas de fondo</b> .....                        | 81 |
| 3.4.1.   | <i>Financiamiento de las NOF</i> .....                              | 81 |
| 3.4.2.   | <i>Balance financiero</i> .....                                     | 82 |
| 3.4.3.   | <i>Resultados de las NOF</i> .....                                  | 82 |
| 3.4.4.   | <i>Estructura de las ventas y costo de ventas</i> .....             | 82 |
| 3.4.5.   | <i>Igualación de las ventas y costos de ventas</i> .....            | 83 |
| 3.5.     | <b>Diagnostico situacional</b> .....                                | 84 |
| 3.5.1.   | <i>Información básica de la microempresa</i> .....                  | 84 |
| 3.5.1.1. | <i>Datos generales</i> .....  | 84 |
| 3.5.1.2. | <i>Descripción de la microempresa</i> .....                         | 84 |
| 3.5.1.3. | <i>Misión</i> .....   | 84 |
| 3.5.1.4. | <i>Visión</i> .....   | 84 |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 3.5.1.5.    | <i>Línea de productos</i> .....                         | 85        |
| 3.5.1.6.    | <i>Organigrama estructural</i> .....                    | 86        |
| 3.5.1.7.    | <i>Macro entorno</i> .....                              | 87        |
| 3.5.1.8.    | <i>Micro entorno</i> .....                              | 88        |
| 3.5.1.9.    | <i>Análisis interno</i> .....                           | 89        |
| 3.5.1.10.   | <i>Matriz de evaluación de factores externos</i> .....  | 91        |
| 3.5.1.11.   | <i>Matriz de evaluación de factores internos</i> .....  | 92        |
| 3.5.1.12.   | <i>Matriz FODA</i> .....                                | 93        |
| 3.5.1.13.   | <i>Matriz DAFO</i> .....                                | 94        |
| 3.5.1.14.   | <i>Discusión de resultados</i> .....                    | 95        |
| <b>3.6.</b> | <b>Propuesta del modelo de gestión financiera</b> ..... | <b>96</b> |
| 3.6.1.      | <i>Contenido de la propuesta</i> .....                  | 96        |
| 3.6.1.1.    | <i>Introducción</i> .....                               | 96        |
| 3.6.1.2.    | <i>Alcance del modelo de gestión financiera</i> .....   | 96        |
| 3.6.1.3.    | <i>Beneficiarios</i> .....                              | 96        |
| 3.6.1.4.    | <i>Tiempo de ejecución</i> .....                        | 97        |
| 3.6.1.5.    | <i>Equipo técnico responsable</i> .....                 | 97        |
| 3.6.1.6.    | <i>Tema</i> .....                                       | 97        |
| 3.6.2.      | <b>Objetivos de la propuesta</b> .....                  | <b>97</b> |
| 3.6.2.1.    | <i>Objetivo general</i> .....                           | 97        |
| 3.6.2.2.    | <i>Objetivos específicos</i> .....                      | 97        |
| 3.6.3.      | <b>Rediseño de la filosofía empresarial</b> .....       | <b>98</b> |
| 3.6.3.1.    | <i>Rediseño de la misión</i> .....                      | 98        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.6.3.2. | <i>Rediseño de la visión</i> .....                                   | 98  |
| 3.6.3.3. | <i>Rediseño del organigrama estructural de la microempresa</i> ..... | 99  |
| 3.6.4.   | <b><i>Diseño de mapa procesos</i></b> .....                          | 100 |
| 3.6.5.   | <b><i>Diseño de flujograma de procesos</i></b> .....                 | 100 |
| 3.6.5.1. | <i>Proceso 1: Gestión estratégica</i> .....                          | 100 |
| 3.6.5.2. | <i>Proceso 2: Otorgamiento de crédito</i> .....                      | 103 |
| 3.6.5.3. | <i>Proceso 3: Adquisición de mercadería</i> .....                    | 105 |
| 3.6.5.4. | <i>Proceso 4: Ventas</i> .....                                       | 108 |
| 3.7.     | <b>Plan operativo anual</b> .....                                    | 110 |
| 3.8.     | <b>Políticas financieras</b> .....                                   | 112 |
| 3.8.1.   | <i>Política financiera N° 1</i> .....                                | 113 |
| 3.8.2.   | <i>Política financiera N° 2</i> .....                                | 113 |
| 3.8.3.   | <i>Política financiera N° 3</i> .....                                | 113 |
| 3.8.4.   | <i>Política financiera N° 4</i> .....                                | 114 |
| 3.8.5.   | <i>Política financiera N° 5</i> .....                                | 114 |
| 3.8.6.   | <i>Política financiera N° 6</i> .....                                | 114 |
| 3.8.7.   | <i>Política financiera N° 7</i> .....                                | 115 |
| 3.8.8.   | <i>Política financiera N° 8</i> .....                                | 115 |
| 3.9.9.   | <i>Política financiera N° 9</i> .....                                | 116 |
| 3.8.10.  | <i>Política financiera N° 10</i> .....                               | 116 |
| 3.9.     | <b>Proyecciones</b> .....  | 117 |
| 3.9.1.   | <i>Proyección del balance general periodo año 2020-2024</i> .....    | 117 |
| 3.9.2.   | <i>Proyección del estado de resultados año 2020-2024</i> .....       | 119 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.9.3. Proyección de ratios financieros .....</b> | <b>120</b> |
| <b>3.10. Seguimiento y control.....</b>              | <b>120</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                          | <b>122</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                  |            |
| <b>ANEXOS</b>  |            |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1-2:</b> Indicadores financieras .....                              | 18 |
| <b>Tabla 2-2:</b> Talento humano .....                                       | 26 |
| <b>Tabla 3-2:</b> Principales clientes .....                                 | 27 |
| <b>Tabla 1-3:</b> Sus funciones se encuentran delimitadas .....              | 34 |
| <b>Tabla 2-3:</b> Satisfacción de remuneración .....                         | 35 |
| <b>Tabla 3-3:</b> Gestión de la microempresa.....                            | 36 |
| <b>Tabla 4-3:</b> Debilidades .....  | 37 |
| <b>Tabla 5-3:</b> Fortalezas.....  | 38 |
| <b>Tabla 6-3:</b> Proceso de gestión .....                                   | 39 |
| <b>Tabla 7-3:</b> Metas establecidas por la gerencia .....                   | 40 |
| <b>Tabla 8-3:</b> Los recursos son suficientes para cumplir las metas .....  | 41 |
| <b>Tabla 9-3:</b> Comunicación con las áreas.....                            | 42 |
| <b>Tabla 10-3:</b> Capacitación al colaborador.....                          | 44 |
| <b>Tabla 11-3:</b> Equipos y herramientas.....                               | 45 |
| <b>Tabla 12-3:</b> Evaluación de desempeño.....                              | 47 |
| <b>Tabla 13-3:</b> Aspectos que debería mejorar .....                        | 48 |
| <b>Tabla 14-3:</b> Frecuencia de adquisición de productos.....               | 49 |
| <b>Tabla 15-3:</b> Tipos de productos que adquiere con mayor frecuencia..... | 50 |
| <b>Tabla 16-3:</b> Monto de compra.....                                      | 51 |
| <b>Tabla 17-3:</b> Calidad de productos .....                                | 52 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 18-3:</b> Por qué medio recibe información .....   | 53 |
| <b>Tabla 19-3:</b> Satisfacción del cliente .....   | 54 |
| <b>Tabla 20-3:</b> Precios competitivos .....   | 55 |
| <b>Tabla 21-3:</b> Calificación del siguiente ítem.....   | 56 |
| <b>Tabla 22-3:</b> Usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio.....                               | 58 |
| <b>Tabla 23-3:</b> Productos que dispone la microempresa .....  | 59 |
| <b>Tabla 24-3:</b> Servicios adicionales.....   | 60 |
| <b>Tabla 25-3:</b> Análisis vertical y horizontal del Balance General de la microempresa Nova Gypsu ..... | 62 |
| <b>Tabla 26-3:</b> Estructura económica y financiera .....  | 70 |
| <b>Tabla 27-3:</b> Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultado.....                             | 72 |
| <b>Tabla 28-3:</b> Ratios financieros .....   | 75 |
| <b>Tabla 29-3:</b> NOF-FM-PRL .....   | 81 |
| <b>Tabla 30-3:</b> Financiamiento de las NOF .....  | 81 |
| <b>Tabla 31-3:</b> Balance Financiero .....   | 82 |
| <b>Tabla 32-3:</b> Datos empresariales Nova Gypsum .....  | 84 |
| <b>Tabla 33-3:</b> Línea de productos.....  | 85 |
| <b>Tabla 34-3:</b> Factores clave del macro entorno.....  | 87 |
| <b>Tabla 35-3:</b> Factores claves del micro entorno.....   | 88 |
| <b>Tabla 36-3:</b> Aspectos internos.....   | 89 |
| <b>Tabla 37-3:</b> Mtriz MEFE.....  | 91 |
| <b>Tabla 38-3:</b> Matriz MEFI.....   | 92 |
| <b>Tabla 39-3:</b> Matriz FODA.....   | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 40-3:</b> Matriz DAFO.....   | 94  |
| <b>Tabla 41-3:</b> POA.....   | 110 |
| <b>Tabla 42-3:</b> Políticas financieras .....                                    | 112 |
| <b>Tabla 43-3:</b> Proyección de ventas .....                                     | 113 |
| <b>Tabla 44-3:</b> Proyección de devolución en ventas .....                       | 113 |
| <b>Tabla 45-3:</b> Proyección costo de ventas .....                               | 113 |
| <b>Tabla 46-3:</b> Proyección de gasto venta y administrativo .....               | 114 |
| <b>Tabla 57-3:</b> Proyección de periodo medio de cobro .....                     | 114 |
| <b>Tabla 48-3:</b> Proyección cuentas por cobrar .....                            | 114 |
| <b>Tabla 49-3:</b> Proyección del periodo medio de pago a proveedor.....          | 114 |
| <b>Tabla 50-3:</b> Proyección de las cuentas por pagar proveedor.....             | 115 |
| <b>Tabla 51-3:</b> Proyección de caja chica .....                                 | 115 |
| <b>Tabla 52-3:</b> Proyección del activo fijo terrenos.....                       | 115 |
| <b>Tabla 53-3:</b> Proyección préstamo de largo plazo.....                        | 116 |
| <b>Tabla 54-3:</b> proyección de rentabilidad.....                                | 116 |
| <b>Tabla 55-3:</b> Balance general proyectado 2020-2024 .....                     | 117 |
| <b>Tabla 56-3:</b> Proyección del estado de resultados proyectado 2020-2024 ..... | 119 |
| <b>Tabla 57-3:</b> Razones financieras proyectadas.....                           | 120 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1-1:</b> Etapas de un modelo de gestión .....                  | 8   |
| <b>Figura 2-1:</b> Estructura del modelo de gestión financiera.....      | 10  |
| <b>Figura 3-1:</b> Fases del modelo de gestión financiera .....          | 11  |
| <b>Figura 4-1:</b> Las cinco fuerzas de Porter .....                     | 14  |
| <b>Figura 1-3:</b> Organigrama estructural .....                         | 86  |
| <b>Figura 2-3:</b> Rediseño del organigrama estructural Nova Gypsum..... | 99  |
| <b>Figura 3-3:</b> Mapa de procesos .....                                | 100 |
| <b>Figura 4-3:</b> Proceso 1: Gestión estratégica.....                   | 102 |
| <b>Figura 5-3:</b> Proceso 2: Otorgamiento de crédito .....              | 104 |
| <b>Figura 6-3:</b> Proceso 3: Adquisición de mercadería .....            | 107 |
| <b>Figura 7-3:</b> Proceso 4: Ventas .....                               | 109 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1-3:</b> Sus funciones se encuentran delimitadas .....               | 34 |
| <b>Gráfico 2-3:</b> Satisfacción de remuneración .....                          | 35 |
| <b>Gráfico 3-3:</b> Gestión de la microempresa.....                             | 36 |
| <b>Gráfico 4-3:</b> Debilidades .....   | 37 |
| <b>Gráfico 5-3:</b> Fortalezas.....   | 38 |
| <b>Gráfico 6-3:</b> Proceso de gestión .....                                    | 39 |
| <b>Gráfico 7-3:</b> Metas establecidas por la gerencia.....                     | 40 |
| <b>Gráfico 8-3:</b> Los recursos son suficientes para cumplir las metas .....   | 41 |
| <b>Gráfico 9-3:</b> Comunicación con las áreas.....                             | 42 |
| <b>Gráfico 10-3:</b> Capacitación al colaborador.....                           | 44 |
| <b>Gráfico 11-3:</b> Equipos y herramientas.....                                | 45 |
| <b>Gráfico 12-3:</b> Evaluación de desempeño.....                               | 47 |
| <b>Gráfico 13-3:</b> Aspectos que debería mejorar .....                         | 48 |
| <b>Gráfico 14-3:</b> Frecuencia de adquisición de productos.....                | 49 |
| <b>Gráfico 15-3:</b> Tipos de productos que adquiere con mayor frecuencia ..... | 50 |
| <b>Gráfico 16-3:</b> Monto de compra.....                                       | 51 |
| <b>Gráfico 17-3:</b> Calidad de producto.....                                   | 52 |
| <b>Gráfico 18-3:</b> Por qué medio recibe información .....                     | 53 |
| <b>Gráfico 19-3:</b> Satisfacción del cliente .....                             | 54 |
| <b>Gráfico 20-3:</b> Precios competitivos .....                                 | 55 |
| <b>Gráfico 21-3:</b> Calificación del ítem.....                                 | 56 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 22-3:</b> Usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio .....       | 58 |
| <b>Gráfico 23-3:</b> Productos que dispone la microempresa .....                     | 59 |
| <b>Gráfico 24-3:</b> Servicios adicionales .....                                     | 60 |
| <b>Gráfico 25-3:</b> Composición del activo- Análisis vertical .....                 | 64 |
| <b>Gráfico 26-3:</b> Composición del activo-Análisis horizontal .....                | 64 |
| <b>Gráfico 27-3:</b> Composición del activo corriente- análisis vertical.....        | 65 |
| <b>Gráfico 28-3:</b> Composición del activo corriente- análisis horizontal.....      | 65 |
| <b>Gráfico 29-3:</b> Composición del activo no corriente- análisis vertical.....     | 66 |
| <b>Gráfico 30-3:</b> Composición del actino no corriente-análisis horizontal.....    | 66 |
| <b>Gráfico 31-3:</b> Composición del pasivo y patrimonio-análisis vertical .....     | 67 |
| <b>Gráfico 32-3:</b> Composición del pasivo y patrimonio-análisis horizontal.....    | 67 |
| <b>Gráfico 33-3:</b> Composición del pasivo-análisis vertical .....                  | 68 |
| <b>Gráfico 34-3:</b> Composición del pasivo-análisis horizontal.....                 | 68 |
| <b>Gráfico 35-3:</b> Estructura económica y financiera .....                         | 71 |
| <b>Gráfico 36-3:</b> Composición de Estado de resultados-análisis vertical .....     | 73 |
| <b>Gráfico 37-3:</b> Composición de Estados de Resultados-análisis horizontal .....  | 73 |
| <b>Gráfico 38-3:</b> Composición de la utilidad-análisis vertical .....              | 74 |
| <b>Gráfico 39-3:</b> Composición de la utilidad-análisis horizontal .....            | 74 |
| <b>Gráfico 40-3:</b> Indicador de liquidez .....                                     | 76 |
| <b>Gráfico 41-3:</b> Indicador de solvencia-endeudamiento .....                      | 76 |
| <b>Gráfico 42-3:</b> Indicador de solvencia-apalancamiento .....                     | 77 |
| <b>Gráfico 43-3:</b> Indicador de gestión-rotación.....                              | 78 |
| <b>Gráfico 44-3:</b> Indicador de gestión-impacto de gastos y carga financiera ..... | 78 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 45-3:</b> Indicador de gestión- periodo medio de cobro y pago ..... | 79 |
| <b>Gráfico 46-3:</b> ROA-ROE-ROS .....   | 80 |
| <b>Gráfico 47-3:</b> indicador de rentabilidad .....                           | 80 |
| <b>Gráfico 48-3:</b> Ventas y costos .....                                     | 82 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** BALANCE GENERAL

**ANEXO B:** ESTADO DE RESULTADOS

**ANEXO C:** ENCUESTA AL COLABORADOR

**ANEXO D:** ENCUESTA AL CLIENTE

**ANEXO E:** ENTREVISTA AL GERENTE

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de empresa Nova Gypsum de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, se basó en aumentar la rentabilidad financiera, y la efectividad en la gestión organizacional. Para la elaboración del mismo se realizó encuestas a los colaboradores y clientes potenciales, y una entrevista que se aplicó al gerente general de la empresa, mediante esta técnica se obtuvo información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo, a través del análisis FODA se encontró las irregularidades como el manejo inadecuado de los inventarios y del efectivo, mala administración de los recursos, falta de políticas de ventas y gastos. Mediante el modelo de gestión financiera se logró rediseñar el organigrama estructural, misión y visión de la empresa, estos cambios apoyó al desarrollo continuo de la misma, plasmando objetivos que aportó al crecimiento económico-financiero, por lo tanto se aplicó el mapa estratégico, el plan operativo anual y los flujo-gramas de otorgamiento de crédito, adquisición de mercadería y ventas, además se efectuó políticas financieras que permitieron disminuir los días de cobro al 25 días en 2024; y ampliar a 200 días el pago a los proveedores en el último período. Sin embargo la empresa determinó mapas de procesos y flujo-gramas que inciden en los procesos internos. En base a los resultados obtenidos se recomienda al personal administrativo y financiero aplicar las estrategias determinadas en el presente trabajo mismo que contribuye a mejorar la rentabilidad.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <FINANCIERA>, <MEJORAR LA RENTABILIDAD>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <POLÍTICAS>, <PROYECCIONES>.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



27-10-2021

1997-DBRA-UTP-2021



## ABSTRACT

The present research work called financial management model to improve the profitability of Nova Gypsum company in Puyo city, province of Pastaza, was based on increasing financial profitability and effectiveness in organizational management. For the development of the same, surveys were conducted to employees and potential customers, and an interview was applied to the company's general manager. Through this technique, information necessary for the development of the research work was obtained. Through the SWOT analysis found irregularities such as inadequate management of inventories and cash, mismanagement of resources, lack of sales policies and expenses; through the financial management model, it was possible to redesign the structural organization chart, mission, and vision of the company, these changes supported the continuous development of the company, shaping objectives that contributed to the economic-financial growth; therefore the strategic map was applied, the annual operating plan and the flow-grams of credit granting, acquisition of merchandise and sales, in addition, financial policies were carried out that allowed to reduce the days of collection to 25 days in 2024; and to extend to 200 days the payment to suppliers in the last period. However, the company determined process maps and flow charts that affect internal processes. Based on the results obtained, it is recommended that the administrative and financial personnel apply the strategies determined in the present work, which contributes to improving profitability.

Key words: <MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL>, <IMPROVE PROFITABILITY>, <FINANCIAL ASSESSMENT>, <ENTERPRISE PHILOSOPHY>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <POLICIES>, <PROJECTIONS>.

CARINA  
FERNANDA  
VALLEJO  
BARRENO



Firmado  
digitalmente por  
CARINA  
FERNANDA  
VALLEJO BARRENO

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la microempresa Nova Gypsum., mismo que es una institución privada que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción liviana: por ello esta investigación se orientó al diseño de modelo de gestión financiera, con el propósito de implantar políticas que admitan mejorar la rentabilidad dentro de un período a otro. Sin embargo este trabajo de investigación está compuesto de tres capítulos en el cual se detallan desde la problemática de la microempresa, su respectiva justificación teórica práctica y metodológica finalmente los objetivos.

**CAPÍTULO I:** Se detallan el planteamiento del problema, donde se especifica la dificultad que existe dentro de la institución, sistematización del problema, objetivos, marco de referencia, en el cual se recolectó información necesaria de tesis con temas similares que aportó al desarrollo el modelo de gestión financiero propuesto.

**CAPÍTULO II:** Comprende del marco metodológico, nivel y diseño de la investigación, tipo de estudio, población, métodos técnicas e instrumentos, interrogantes de estudio mismo que integran la idea a defender y sus variables.

**CAPÍTULO III:** Involucra la propuesta, mismo que se compone de contenido de la propuesta, objetivos, rediseño de la filosofía institucional, diseño de mapas de procesos, plan operativo anual, y políticas financieras.

## **Planteamiento del problema**

En el Ecuador en el año 2018 fueron creadas 8.691 empresas, de ellas 3.700 se constituye vía online y 4.900 lo hicieron de forma física. Los importantes avances tecnológicos implementados por la Superintendencia de Compañías Valores Seguros permitirán generar en menores tiempos los procesos de creación de compañías, sin embargo, muchas de estas empresas no sobreviven en el tiempo. El 93% de cierre empresarial se producen en microempresas y pequeñas empresas, el 6% en medianas y el 2% en grandes, demostrando de esta forma la debilidad de las empresas de menor capacidad ante shocks en la economía ecuatoriana. (Scvs, 2019)

A su vez las principales causas para que las empresas tengan problemas son: elevado endeudamiento, su inactividad forzosa, estado de disolución anticipada, liquidación obligatoria, decremento de las ventas, gestión deficiente, la capacidad de otras compañías o las operaciones, falta de colaboradores preparados. (Scvs, 2019). Todos estos factores intervienen en la economía del país de manera negativa porque al liquidar la compañía los ingresos se disminuirán, por tanto el índice de desempleo será mayor.

Según diario el Expreso, (2019) el sector automotriz tuvo menores ventas y una rentabilidad en contra, Ricardo Rosales gerente general de Kía Motors aseguró que los fabricantes de vehículos terminaran con altos niveles de inventarios, lo que conlleva a tener promociones y descuentos agresivos que terminaron afectando el nivel de rentabilidad de las compañías. Los precios bajaron entre 5 y 11%, si bien el mercado total reduce un 3%, en rentabilidad se tiene una baja del 45%, con respecto al 2018.

Pastaza es una de las provincias más destacadas del país, cuya economía se basa principalmente en el comercio, turismo, producción, entre otras. Por otro lado el sector de la construcción presenta serios inconvenientes y problemas al momento de ejecutar los proyectos como es el caso del puente sobre el río Anzu en santa clara, según Aníbal Chávez prefecto provincial afirma que la obra fue iniciada por la administración anterior con una inversión inicial de \$ 2'593.768,97 dólares, dinero otorgado por el Banco del Estado, sin embargo solo se ejecutó el 38%, pero se consumió el 96% de los rubros destinados para la construcción, donde se perdió recursos materiales y económicos esto se dio por el deficiente mandato de los administradores ocasionando grandes pérdidas en la localidad y el país. La nueva gestión destinó \$ 2'991.371,61 dólares para la culminación del puente, el mismo que conecta a varios comunidades facilitando el comercio en el sector.

La microempresa objeto de estudio está ubicada en la ciudad de Puyo, se dedica a la compra venta al por menor de materiales de construcción liviana e instalación, dentro de la organización se mantiene inadecuada administración de recursos por la inexistencia de un modelo de gestión financiera, falta de políticas para controlar los gastos, desarrollo de actividades sin control, mal manejo de inventarios y de efectivo, hace que la rentabilidad sea mínima, siendo un factor clave que da paso al cierre de las mismas en un tiempo no muy lejano, debido a que estas no logran cubrir los diferentes gastos que se genera al momento de la comercialización. La empresa tiene la necesidad de obtener dinero mediante la venta de los productos y el requerimiento del efectivo para cubrir sus gastos de manera inmediata, lo cual hace que no tomen en cuenta el margen de utilidad y prefieren expender a precios mínimos. Sin embargo al almacenar sus artículos aumentaría sus costos de mantenimiento y almacenaje ocasionando pérdidas inesperadas en el corto y largo plazo.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo de gestión financiera en la rentabilidad económica de la microempresa Nova Gypsum, en la ciudad de Puyo?

### **Sistematización del problema**

- ¿De qué manera el desarrollo del modelo de gestión permitirá conocer los problemas financieros que tiene la microempresa?
- ¿Cómo influye el modelo de gestión en rentabilidad de la microempresa?
- ¿Cuál es el impacto que se obtendrá en la rentabilidad con la aplicación del modelo de gestión financiera?

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, período 2020-2024.

### **Específicos**

- Fundamentar adecuadamente el marco teórico en temas de modelos de gestión financiera a través de fuentes bibliográficas.
- Evaluar la situación económica y financiera actual de la microempresa a través de los estados financieros en los períodos 2017-2019.

- Establecer estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la microempresa para el año 2020-2024.

### **Justificación teórica**

Partiendo de las teorías y conceptos básicos de las finanzas, el presente trabajo de investigación pretende identificar las causas y situaciones reales que actúan de manera errada en el ámbito financiero en la microempresa comercial Nova Gypsum, del mismo modo permitirá prevenir los posibles problemáticas y por ende la inestabilidad económica a largo plazo. Este trabajo surge de la ausencia de un modelo de gestión financiera, el cual sirve para direccionar y determinar las mejores opciones que se deben emplear al proyectar los estados financieros con la finalidad de obtener cambios significativos dentro de la organización y se vean reflejados en el mercado en el cual se desarrollan.

### **Justificación metodológica**

La metodología que se utilizara es de enfoque mixto, porque pretende recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa, será cualitativo al utilizar la técnica de la entrevista y encuestas a los colaboradores de la organización el cual permite el contacto directo para obtener información verídica que sirvió como aporte para el desarrollo del trabajo, mientras que el enfoque cualitativo está relacionada directamente con el análisis del perfil de los clientes, FODA y ratios financieros.

### **Justificación práctica**

Desde la perspectiva práctica el trabajo de investigación se justifica ya que se realizó un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum en la ciudad de Puyo, donde se incluirá estrategias que den soluciones a las problemáticas encontradas dentro de la organización, con el fin de mejorar la gestión de la microempresa y contribuir positivamente a la economía del país con mayor productividad, además se contribuye al estado ecuatoriano porque se generara más impuestos, se aportara a los clientes con productos de alta calidad y se dinamizara la economía de la provincia de Pastaza.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación, se identificó trabajos de titulación con temas similares con el fin de que sirvan como base para la ejecución del mismo, entre ellas se detallan a continuación: Como se puede afirmar en la tesis de Lomas (2018) titulado “Modelo de gestión financiera para la empresa de materiales y acabados de la construcción “MADEC”, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”, en donde la autora concluye que la empresa desarrollo sus actividades y acciones de forma empírica y sin directrices dado que no existe una planificación estratégica y estructuración de la organización ni procesos establecidos, lo cual dificulta al talento humano realizar sus funciones diarias y tomar sus respectivas decisiones de manera correcta, por lo tanto es indispensable aplicar el modelo de gestión presentado por la autora ya que apoyo a los directivos y a la gerencia tomar las decisiones más adecuadas con el objeto de mejorar el desempeño de la organización.

En el trabajo de tesis “Modelo de gestión financiera para la empresa KRATOS constructora CIA. LTDA., de la ciudad de Puyo”, realizado por Cambal, (2019), señala que la empresa mantuvo poca liquidez a corto plazo por lo que su recuperación no se realizara pronto, por lo tanto afecta al buen funcionamiento y operación adecuada de la organización, optándose en buscar liquidez de manera inteligente en otras instituciones financieras sin que estos generen mayores costos por los intereses generados, el cual permitirá mantenerse en el mercado competitivo que a diario va cambiando, por ello es necesario aplicar el modelo de gestión presentada por la autora con el objeto de aportar positivamente a la organización y optimizar los recursos que poseen.

En la investigación elaborado por Chonillo & Sánchez (2018), en su trabajo de tesis en cual se titula “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad de un restaurante Gourmet”, en donde los autores concluye que los estados financieros no presentados a tiempo a la empresa en algunos períodos dificulta a la gerencia la toma de decisiones adecuadas y a su vez se detecta que las ventas han disminuido en los periodos analizados, lo que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, definiendo de tal manera la necesidad de aplicar el modelo de gestión financiera presentado por las autoras con el objeto de optimizar los recursos disponibles e incrementar los ingresos.

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1. Gestión financiera***

La gestión financiera es la actividad que se realiza en una empresa y que se encarga de planear, organizar, administrar, controlar, monitorear y coordinar el manejo adecuado de los recursos financieros, con el fin de obtener mayores beneficios y resultados. Esto hace que la organización se desempeñe con efectividad dando apertura a la toma de decisiones oportunas y generar oportunidades de inversión para la organización.

### ***1.2.2. Herramientas de la gestión financiera***

Para Calderón (2014), citado en Chonillo & Sanchez (2018), menciona que un modelo de gestión financiera es una herramienta que asiste a la gerencia en la toma de decisiones. Tomando en cuenta los análisis de diferentes medidas económicas y financieros de acuerdo con las necesidades de cada empresa y ambiente económico. Los instrumentos de gestión empresarial se ajustan a las necesidades de información de las empresas, su estructura organizacional y su entorno; además, contribuyen no solo con el análisis de los resultados financieros de forma retrospectiva, sino que también buscan ser una fuente de apoyo para la toma de decisiones tomando en cuenta una perspectiva hacia el futuro.

### ***1.2.3. Modelo de gestión financiera***

El modelo de gestión financiera es importante para todas las compañías u organizaciones, ya que permiten alcanzar los objetivos planteados en el tiempo determinado, las mismas que conlleva a los directivos a tomar las decisiones más adecuadas para el eficiente manejo y control de los recursos económicos y financieros de la empresa (Duchi, 2016, p.27).

El modelo de gestión empresarial es un conjunto de tareas, que se orientan al cumplimiento de metas propuestas por una organización estos pueden ser del macro o micro entorno, a través de optimizar el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar. Alcanzando la eficacia en la gestión de las empresas objeto de análisis (Duchi, 2016, p.27).

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

Según Pérez & Veiga (2015), el modelo de gestión financiera hace referencia a todas las necesidades de financiación ajena, el alto nivel de incertidumbre en relación al nivel de ingresos y a la mínima capacidad de adaptación y respuesta ante cualquier imprevisto ya sean estos de carácter económico y financiero.

Por tanto, la importancia del modelo de gestión financiera tiene que ver con la generación e incremento de la rentabilidad y la liquidez de aquellas operaciones que son efectuadas por dicha organización, las mismas que se dirigen al cumplimiento de los objetivos y metas en el tiempo establecido.

#### ***1.2.5. Características del modelo de gestión financiera***

Las características de los modelos de gestión según Córdoba (2016), son las siguientes:

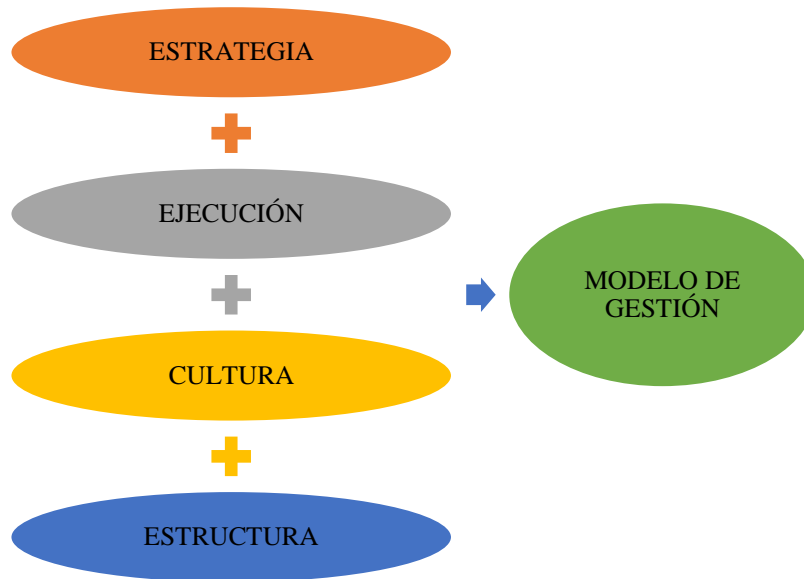
- Los modelos exigen a los administradores a definir explícitamente sus metas, los mismos que deben ser determinados en base a la actividad a la cual se dedica la empresa.
- Ayudan a identificar y a registrar los tipos de decisiones que intervienen en dichos objetivos, es decir, admiten evaluar las decisiones que estén en estrecha relación a las metas previamente establecidos.
- Consienten comparar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus pertinentes ventajas y desventajas.
- Permiten una buena comunicación de las ideas y conocimiento, lo cual suministra el trabajo en equipo, permitiendo que cada uno de sus miembros emitan opiniones y consejos con la finalidad de buscar un mejor desarrollo empresarial.

#### ***1.2.6. Etapas del modelo de gestión financiera***

Erraez (2014), citado en Chonillo & Sanchez (2018), piensa que el modelo de gestión financiera es un conjunto de estrategias, directrices o reglas a seguir para poder alcanzar los objetivos de la empresa. También es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.



Los modelos de gestión pueden ser aplicados no solo en las compañías sino también en los negocios privados, como en la administración pública misma que se halla comprendido por cuatro fases importantes:



**Figura 1-1:** Etapas de un modelo de gestión

**Fuente:** Chonillo & Sánchez (2018).

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

Según el autor Chonillo Sánchez (2018, p.27), el modelo de gestión se divide en cuatro fases que se detallan a continuación:

- **Estrategia:** Dentro de esta fase la empresa debe tratar de corregir y buscar las estrategias de negocios más oportunas, que se ajusten a su actividad y de esta manera dar paso al desarrollo adecuado del negocio.
- **Ejecución:** Dentro de la ejecución es necesario alcanzar los objetivos establecidos dentro de un período determinado, dando cumplimiento de la mejor manera posible a las operaciones de la empresa.
- **Cultura:** Toda las organizaciones deben desarrollar imagen corporativa de calidad, que permita reflejar el buen desempeño de la empresa, consecutivamente competir de la mejor manera posible en el medio empresarial en que se desenvuelve. Una buena cultura permite impactar de manera inmediata a los resultados de la organización y esto permite hacer organizaciones triunfantes en el futuro.

- **Estructura:** La obtención de éxito en las organizaciones es gracias a que éstas adoptan con agilidad los cambios que sean necesarios para reducir ambientes burocráticos, o a su vez pasan a simplificar el trabajo.

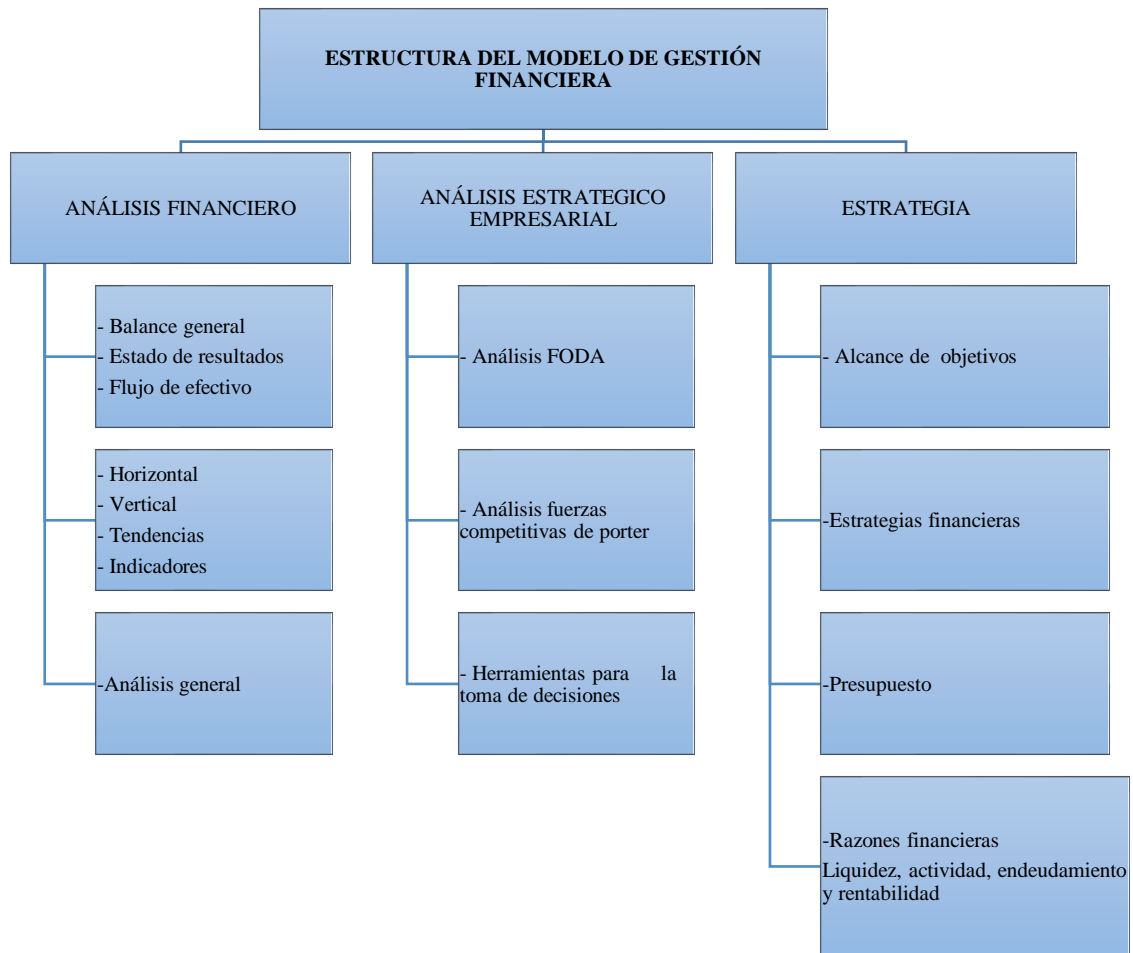
### *1.2.7. Fases del modelo de gestión financiera*

Chiavenato (2002), citado en Chonillo & Sanchez (2018), piensa que las etapas de un modelo de gestión tiene tres fases.

- **Primera Fase:** En esta fase se constituye la empresa y se determinan los objetivos, estrategias, metas y su organización administrativa.
- **Segunda Fase:** Cerciorar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa y renovadora, que sea capaz de fortalecer su imagen corporativo en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando las ventajas competitivas y calidad de sus artículos basados en la diferenciación.
- **Tercera Fase:** dentro de esta fase se establece la combinación del modelo, a través de los resultados, beneficiando a las empresas involucradas e incentivar el interés por la conservación de los recursos. Dentro de estas etapas se requiere el tiempo necesario y altos conocimientos que permitan alcanzar los objetivos, a través del cual se obtiene cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida.

### *1.2.8. Estructura del modelo gestión financiera*

Según Pazmiño (2015), el modelo de gestión financiera es un proceso de toma de decisiones, que ayudará a la empresa a ver la situación económica y financiera actual, para de esta manera orientar al cumplimiento de las metas y objetivos hacia el futuro. Los procesos y componentes del modelo se ven reflejados en la figura.

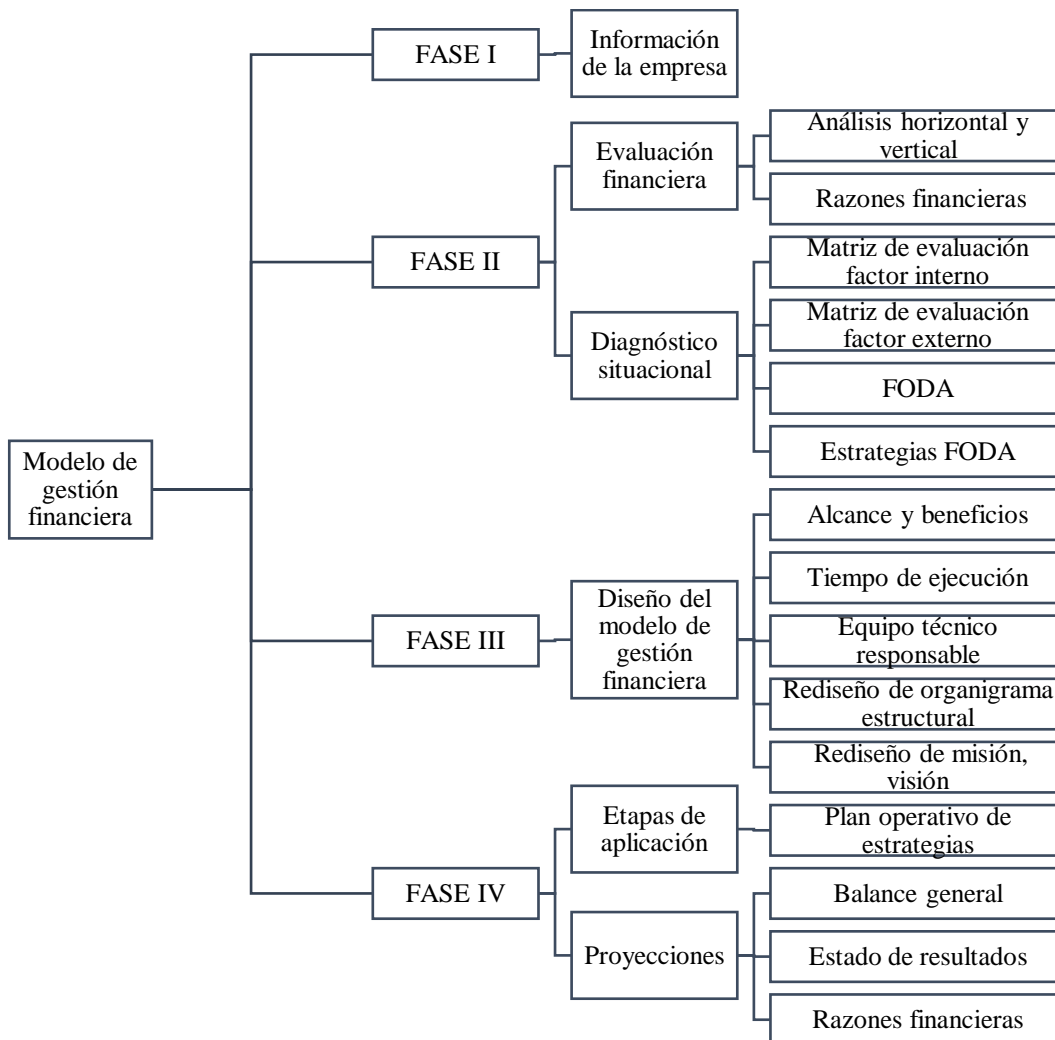


**Figura 2-1:** Estructura del modelo de gestión financiera

**Fuente:** Pazmiño (2015)

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

Según el autor Estupiñan (2012), el modelo de gestión financiera tiene cuatro fases importantes que se detallan a continuación:



**Figura 3-1:** Fases del modelo de gestión financiera

**Fuente:** Estupiñan, (2012)

**Elaborado por:** Azogue, A. 2021

### 1.2.8.1. Análisis financiero

Un análisis financiero está relacionada con la obtención y revisión de la información que posee una organización a través de indicadores financieras, es decir permite ver cuáles son los fortalezas y debilidades, y posteriormente se evaluará los resultados para la mejor toma de decisiones de esta manera se identificará los riesgos que deben enfrentar dentro de un lapso de tiempo y la rentabilidad que generan a los propietarios o accionistas e invertir de manera adecuada. Así la compañía podrá hacer frente a sus obligaciones sin ningún inconveniente y se fortalecerá su imagen corporativa.

Es un proceso que consiente comprender, refundir, explicar, contrastar y finalmente estudiar los estados financieros y datos operacionales de una organización. Por tanto permite el cálculo e

interpretación de porcentajes, tendencias, indicadores y estados financieros necesarios e importantes para dicha organización, los cuales admiten valorar el desempeño financiero y operacional de mercados tanto nacionales e internacionales dando paso a la clave del éxito para su gestión empresarial (Prieto, 2010, p.12).

El análisis financiero es el estudio de toda la información financiera de la empresa por medio de indicadores financieros que sirven como base para la toma de decisiones. Permite diagnosticar a la empresa mediante datos reales y así anticipar resultados futuros. Dicho análisis dará a conocer si es factible o no una decisión tomada a través de los estados financieros de esta manera medir la rentabilidad generada dentro de una empresa (Acosta, 2017, p. 28).

Según García (2015), afirma que el análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones, implica el estudio de un todo mediante el conocimiento de sus componentes. Para ello se toma datos de diferentes fuentes y recursos y bajo un contexto particular se genera información que pueden transformarse en factores de decisión.

Dicho análisis es indispensable y necesario dentro de la actividad empresarial ya que constituye un estudio eficiente de la información.

- Análisis vertical

Según el autor Gouveia (2016), el análisis vertical es sumamente importante para verificar la manera que distribuye los activos que posee una organización tomando en cuenta las necesidades del campo financiero, con la finalidad de determinar cuál es el valor de cada una de las cuentas dentro del total activos. A través de estos resultados el analista financiero toma las decisiones en beneficio de la empresa.

- Análisis horizontal

Para López (2020), dentro del análisis horizontal se ve reflejado los cambios o movimientos que tuvieron cada cuenta entre un período, dichos cambios se encuentra plasmado en el balance general y el estado de resultados, este método relaciona los cambios financieros que soportó la empresa dentro de un tiempo determinado, mismos que representan un incremento o decremento de un período a otro, además muestra la variación relativa y absoluta el cual muestra de la mejor manera los cambios que tuvieron cada una de las cuentas, finalmente se toma como base para analizar e interpretar los datos.

- Estados financieros

Los estados financieros son documentos fundamentales que refleja información histórica y verdadera de la empresa, con la finalidad de dar a conocer detalladamente la situación actual de la organización, o a su vez muestra los cambios que tienen cada cuenta al finalizar el período fiscal. También muestra al inversionista el rendimiento del capital invertido.

Los estados financieros permiten registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros, con la finalidad de que los departamentos conozcan los procesos de una organización, por consiguiente se debe cumplir con el trabajo tomando en cuenta los estados financieros.

Los estados financieros también se desarrollan para presentar un informe al finalizar el período fiscal donde se refleja la situación actual de la empresa, los cambios en la administración y los resultados que se obtiene a una fecha determinada. Es decir, que los hechos registrados se refieren a las cifras tomados de los registros contables, tales como la cantidad del dinero en efectivo o a su vez el valor de las obligaciones (Prieto, 2010, p.25).

#### *1.2.8.2. Análisis estratégico empresarial*

Según Borges (2019), el análisis estratégico es el estudio del ambiente externo e interno de una empresa, cuyo objetivo es valorar y evaluar los componentes presentes y futuros, consecutivamente se debe proceder a estructurar estrategias con el objeto de alcanzar una meta dentro del tiempo establecido. Dichas metas deben involucrar al incremento de las ventas o disminución del costo o a su vez el crecimiento del mercado.

- Análisis externo

Según Ramos (2017), el análisis externo permite conocer el entorno que no se puede cambiar, ya que está dado por factores políticos, económicos y sociales por tanto no se puede controlar, es decir puede afectar de manera positiva o negativa a la compañía. Sin embargo mientras más se conoce el entorno más factible será aprovechar las oportunidades de la empresa para diferenciarse y cubrir las necesidades que tiene el mercado.

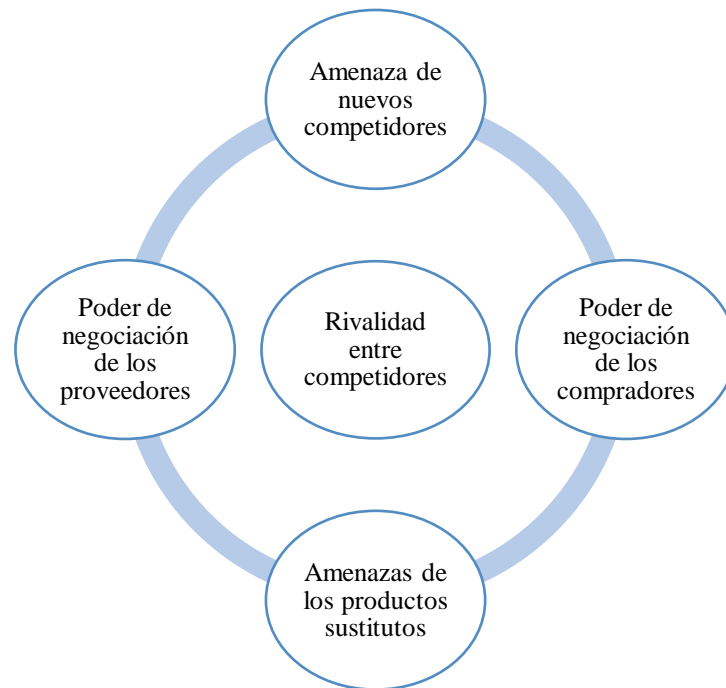
- Análisis interno

Según Tabares (2017), dentro del análisis interno se encuentra las debilidades y fortalezas que tiene una empresa, estos factores pueden ser modificados, con el fin de mejorar tanto los procesos

internos de la organización como la proyección futura siempre y cuando se defina la situación real en todos los campos y sus capacidades para llevar al éxito.

- Las cinco fuerzas de Porter

Según Correa & Rodríguez (2016), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que admite examinar y conocer el posicionamiento estratégico de una organización o de un sector a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas del mercado que se detallan a continuación.



**Figura 4-1:** Las cinco fuerzas de Porter

**Fuente:** Porter (2008)

**Elaborado por:** Azogue, B. (2021)

### 1.2.8.3. Estrategia

La estrategia es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para tomar las decisiones más acertadas de inversión del capital ya sean estas de una empresa o individuos, es decir en como una persona aplica los conocimientos para alcanzar los objetivos propuestos y de esta manera estar siempre por delante de la competencia (Acosta, 2017, p.21).

Una estrategia es un procedimiento que contiene varios pasos o procesos que tienen como fin alcanzar un objetivo determinado. Sin embargo al programar varias estrategias siempre se debe

elegir y colocar una estrategia que incluya recursos necesarios para atender las problemas que se presenten en cualquier momento (Acosta, 2017, p.21).

- Estrategia financiera

La estrategia financiera está ligada con la planificación y control de la organización porque pretende utilizar los recursos disponibles de manera eficiente, con el objetivo de mantener en el mercado en que se desarrollan y a su vez obtener rentabilidad en lo menor tiempo posible.

Las estrategias financieras son tácticas o destrezas de gran importancia para la sobrevivencia de cualquier tipo de empresa, ya que son aspectos claves para el crecimiento y desarrollo de la misma. Además en ella se establecen un enfoque claro para la determinación de los objetivos que propone una organización en un determinado tiempo. En la actualidad es necesario que las entidades cuenten en su planificación, con nuevas e innovadoras estrategias para conseguir ventaja competitiva ante las demás organizaciones del mismo sector. Es decir con estrategias bien empleadas permite a la empresa llegar a los objetivos, con lo cual mejora la rentabilidad y así alcanzara el éxito (Acosta, 2017, p.20).

- Presupuesto

El presupuesto es una planificación anticipada de todos los ingresos y gastos que se generan a través de una actividad económica, los mismos que son elaborados por los gerentes de cada área o departamento tomando en cuenta siempre los objetivos, estrategias y las directrices de la alta gerencia.

Un presupuesto es una herramienta que permite planificar, coordinar y controlar las actividades que posteriormente se realizarán dentro de una empresa, con la finalidad de utilizar todos los recursos, para poder alcanzar las metas. Es un plan de acción enfocado al cumplimiento de objetivos, mismos que se encuentran expresados en términos de valores y financieros y se debe cumplir en el tiempo establecido, bajo ciertas condiciones estipuladas (Ramírez, s. f., p.78).

Otros autores como Rivas (2015), menciona que el presupuesto es un documento formal sumamente importante donde se detallan las actividades financieras que procura realizar una firma y sus consecuencias en el flujo de efectivo. El mismo que está conformado en presupuesto de ingresos y gastos anuales.



- Razones financieras

Las razones financieras son indicadores que permiten medir la situación financiera de una empresa, ya sea el cien por ciento o solo una parte, cuyo objetivo es brindar la información para la tomar decisiones en beneficio de la compañía, dicho indicador permite verificar el comportamiento económico de un período a otro y así poder realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Las razones financieras son indicadores que se utilizan para medir la situación económica y financiera, además permite determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones contraídas, la información deberá resumir los cambios de los estados financieros, para posteriormente interpretar, analizar y comprender el estado real de la empresa al momento emitir una opinión, una forma de hacerlo es a través de indicadores que permiten analizar las partes que involucra la estructura financiera de la organización (Balarezo & Fajardo, 2015, p.30).

- Indicador de liquidez

El indicador muestra cuanto tienen las empresas en efectivo para responder a las obligaciones de corto plazo, es decir que este ratio involucra cuentas de activos corrientes y pasivos corrientes. Brindan información relacionada con la capacidad que tiene la organización para responder las obligaciones de corto plazo, a medida de que estas llegan a su vencimiento. Para realizar el respectivo cálculo se utiliza los activos tales como caja, caja chica y bancos ya que logran convertirse en efectivo en el menor tiempo posible, sin embargo muchas empresas llegan a liquidarse cuando su liquidez es muy bajo, y no genera un rendimiento adecuado (Balarezo & Fajardo, 2015, p.32).

- Indicador de actividad

El autor Quintero (2014), menciona que el indicador de actividad también son denominados indicadores de rotación mide la eficiencia de una empresa para utilizar los activos, según la agilidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Sin embargo estos indicadores son el complemento de las razones de liquidez porque mide la duración del ciclo productivo. Es decir cuánto tiempo demora los inventarios en convertirse en efectivo.

- Indicador de endeudamiento

Este indicador mide el nivel de endeudamiento que tienen las organizaciones con ciertas personas, tales como las instituciones financieras o proveedores, además sirven para exponer en cómo fueron utilizados los recursos provenientes de ambiente externo.

Los indicadores de endeudamiento se encargan de medir el grado de participación de los proveedores y acreedores en los activos de la empresa y refleja el riesgo que implica para ellos, es decir por cada dólar invertido en activos cuanto fue financiado por los acreedores. El endeudamiento hace que la empresa tenga gastos financieros mediante tasas de interés, es importante tener en cuenta que estos gastos no deben superar el costo de oportunidad, así se podrá obtener más beneficio para la empresa. Un alto endeudamiento hace que los activos de la organización correspondan a los acreedores, mientras que un endeudamiento bajo indica que la entidad tiene capacidad para endeudarse porque cuenta con una participación menor de sus acreedores sobre sus activos (Pinzón, 2018, p.43).

- Indicador de rentabilidad

Este indicador mide la efectividad de la administración tanto de los costos y gastos que generan la empresa durante un período de tiempo, también permite dar un seguimiento a la situación financiera de tal manera que las ventas se conviertan en utilidades.

Las razones de rentabilidad sirven para valorar el desempeño de la empresa porque permite verificar el desarrollo de las utilidades obtenidas en el plazo establecido y la creación de valor para los accionistas. Es importante realizar este tipo de análisis para hacer comparaciones con otras sociedades similares o a su vez cerciorarse con otros periodos de la misma empresa (Balarezo & Fajardo, 2015, p.38).

Las razones financieras comprenden indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad que se detallan a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1-2:** Indicadores financieras

| <b>Factor</b> | <b>Indicador</b>                        | <b>FORMULA</b>  |
|---------------|---|---|
| Liquidez      | Liquidez corriente                      | Activo Corriente / Pasivo Corriente   |
|               | Prueba ácida                            | Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente                             |
| Solvencia     | Endeudamiento del activo                | Pasivo Total / Activo Total   |
|               | Endeudamiento patrimonial               | Pasivo Total / Patrimonio   |
|               | Endeudamiento del activo fijo           | Patrimonio / Activo Fijo Neto   |
|               | Apalancamiento                          | Activo Total / Patrimonio   |
|               | Apalancamiento financiero               | (UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)                                 |
| Gestión       | Rotación de cartera                     | Ventas / Cuentas por Pagar  |
|               | Rotación de ventas                      | Ventas / Activo Total   |
|               | Rotación de activo fijo                 | Ventas / Activo Fijo  |
|               | Período medio de cobro                  | (Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas   |
|               | Período medio de pago                   | (Cuentas y Documentos por Pagar *365) / Compras                               |
|               | Impacto gasto administración y ventas   | Gasto Administrativo y de Ventas / Ventas                                     |
|               | Impacto de la carga financiera          | Gastos Financieros / Ventas   |
| Rentabilidad  | Rentabilidad Neta del Activo            | (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)                            |
|               | Margen Bruto                            | Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas                                       |
|               | Margen Operacional                      | Utilidad Operacional / Ventas   |
|               | Rentabilidad neta en ventas             | Utilidad Neta / Ventas  |
|               | Rentabilidad operacional del patrimonio | Utilidad Operacional / Patrimonio   |
|               | Rentabilidad Financiera                 | (Ventas/Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAII) * (UN/UAI) |

Fuente: Superintendencia de compañías 2020

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### **1.2.9. Rentabilidad**

La rentabilidad son los beneficios que se obtiene a través de una inversión, donde se emplea los recursos que posee la empresa. De tal manera que se avalúa los resultados obtenidos para tomar decisiones con el fin de mejorar en el menor tiempo posible.

La rentabilidad se aplica a todas las acciones económicas en el que se mueven los recursos tanto materiales, humanos y financieros con la finalidad de obtener resultados positivos. Bajo esta apariencia, la rentabilidad de una organización se evalúa a través de comparar el resultado final y los medios utilizados para crear mayores beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar utilidades va depender de los activos totales que posee la empresa en la ejecución de sus operaciones financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas o por terceros, que involucran varios costos de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos y que son tomados en cuenta para su evaluación (Ccaccya, 2015).

### ***1.2.10. Tipos de rentabilidad***

#### ***1.2.10.1. Rentabilidad económica***

Es un indicador que mide la eficiencia de la empresa y expresa la capacidad de generar beneficios a través de los activos que posee dicha organización y actúa independientemente de la estructura financiera.

La rentabilidad económica también llamados de inversión, es una medida que refleja el ganancia de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dentro de un año fiscal. Así, esta se convierte en un indicador primordial para calificar la eficiencia empresarial, pues al no tomar en cuenta las consecuencias de financiamiento permite comprender qué tan eficiente o factible ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva (Ccaccya, 2015).

#### ***1.2.10.2. Rentabilidad financiera***

Permite medir en el corto, mediano y largo plazo el rendimiento obtenido a través de la inversión de los recursos o fondos propios, es decir cuánto se ganó al final del año sin tomar en cuenta la deuda contraída con terceros (Ccaccya, 2015).

### ***1.2.11. Estrategias para mejorar la rentabilidad***

Para castro (2015), se aplicará estrategias para mejorar la rentabilidad y de detallan a continuación:

- Aumento en ventas con descuentos a clientes que tienen la posibilidad de pago en efectivo.

- Promociones por temporada de los productos que no tienen alta rotación.
- Disminuir la inversión en activos: capital de trabajo y activos fijos.
- Incremento de utilidades.

#### ***1.2.12. Pasos para mejorar la rentabilidad***

Para el autor Castro (2015), los pasos para mejorar la rentabilidad son indispensables en toda organización, con el objeto de mantenerse en el mercado cada vez más competitivo. Los mismos que se encuentran reflejados a continuación:

- Controlar adecuadamente los gastos
- Control eficiente de los inventarios
- Analizar la cartera de los clientes
- Aumentar la compra del producto o servicio a menor precio posible.
- Negociar con proveedores para el pago de la deuda en la fecha pactada.

### **1.3. Marco conceptual**

#### ***1.3.1. Evaluación financiera***

La evaluación financiera según el autor Morocho (2015), es el proceso a través del cual se evalúa a las empresas de manera crítica y minuciosa, cuyo objeto es determinar la posición financiera en un punto determinado ya sean en el presente o pasado.

#### ***1.3.2. FODA***

Para el autor Caferra (2019), el FODA es una herramienta que permite trabajar con toda la información que posee un negocio, es decir que involucra las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades. Por ende conlleva a planificar una estrategia a futuro.

### ***1.3.3. Informes contables***

Según Alcarria (2012), la contabilidad suele brindar una parte de los informes que la actividad requiere, donde el sistema de contabilidad dentro de las empresas utilizan para elaborar tres tipos de informes entre ellas tenemos: informe interno de rutina explícitamente para los gerentes, informes no rutinarios e informes externos para los inversionistas, autoridades y demás grupos interesados.

### ***1.3.4. Organización***

La organización según García (2018), es el orden correcto de todos los recursos y funciones para satisfacer los objetivos de un negocio o empresa.

### ***1.3.5. Políticas***

Para el autor Vázquez (2018), las políticas son los principios, reglas y directrices básicas que una empresa se compromete a cumplir, en el cual se ve involucrado tanto el comportamiento y procedimiento adecuado que se espera de los colaboradores.

### ***1.3.6. Tendencias empresariales***

Las tendencias empresariales según Durán (2012), es un modelo de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período de tiempo determinado. En términos generales el análisis técnico, la tendencia, es sencillamente la orientación o rumbo del mercado. La causa por la que existe la tendencia es encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda.

### ***1.3.7. Situación económica***

Para Márquez (2017), la situación económica es la totalidad del patrimonio de una empresa, es decir que se incluyen los activos y bienes de la misma.

### ***1.3.8. Situación financiera***

La situación financiera según Márquez (2017), es la capacidad que tiene un agente económico ya sean estas empresas o familias, para generar capital y contar con la liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones.

### ***1.3.9. Ventaja competitiva***

Para López (2019), es una característica que distingue a una organización de otras en su respectivo segmento que interactúan poniendo siempre la mejor opción para determinar dicha actividad. Además, determina el posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque de investigación**

Para los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014), en su obra Metodología de la investigación menciona que todo trabajo de investigación debe sustentar en enfoque cualitativo y cuantitativo, que conjuntamente aparece un tercer enfoque denominado mixto.

##### **2.1.1. Cualitativo**

Es cualitativo porque permite ver los problemas que existen dentro de la microempresa Nova Gypsum los mismos que fueron detectados mediante la observación directa otorgando una solución en beneficio de la misma.

##### **2.1.2. Cuantitativo**

En este caso realizó un análisis de la información financiera, donde se determinó las razones financieras como; liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad de manera que el modelo de gestión financiera sea claro y conciso.

##### **2.1.3. Mixto**

Para la investigación se realizó la combinación de entrevistas y encuestas a colaboradores y clientes de la microempresa, con el fin de dar solución a los problemas detectados dentro de la organización.

#### **2.2. Nivel de Investigación**

Para los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014), el nivel de investigación consiente proporcionar la dimensión en base a los objetivos planteados, y el tipo de indagación establece la manera de cómo el investigador afrontará el evento de estudio, de acuerdo a los procesos, métodos, herramientas y procedimientos propios de cada uno.



### ***2.2.1. Descriptivo***

Dentro de la investigación se dio a conocer la situación real que atravesaron los comerciantes de los artículos de construcción liviana en la ciudad de Puyo.

### ***2.2.2. Exploratorio***

Permitió describir los diferentes elementos del problema y se detalló los datos que tuvo mayor impacto en el tema investigado, de igual forma se propuso un modelo de gestión financiera que ayudó a mejorar la rentabilidad de la microempresa.

## **2.3. Diseño de investigación**

Para Palella & Martins (2017), el diseño del tema de investigación se utiliza estrictamente para explicar el tipo de investigación así como; experimental, correlacional, semi-experimental y no experimental.

### ***2.3.1. No experimental***

El diseño de la investigación que se aplicó es no experimental, dado que no se busca probar algo, sino se observó el fenómeno o problemática tal como se presentó dentro del contexto de estudio.

### ***2.3.4. Transversal***

La recopilación de la información se realizó una sola vez, entre octubre 2020 y marzo 2021. La propuesta del modelo de gestión financiera en la microempresa Nova Gypsum para mejorar la rentabilidad, es una investigación no experimental, descriptiva y transversal porque partió de la observación del problema frente al objeto de estudio mediante las variables gestión financiera y rentabilidad, donde se obtuvo resultados positivos para la organización.

## **2.4. Tipo de estudio**

### ***2.4.1. Documental***

Para la investigación se realizó un estudio documental a través de fuentes bibliográficas y el respectivo análisis interno y externo de los comerciantes de artículos de construcción liviana para mejorar la rentabilidad del sector de comercio.

#### ***2.4.2. Descriptiva***

Se detalló todas las características del proceso financiero que tiene la microempresa, por otro lado ayudó a medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes mediante el análisis de una realidad exacta.

#### ***2.4.3. Explicativa***

Es explicativo porque se detalló cada uno de los componentes de la gestión financiera de la microempresa Nova Gypsum, donde se logró acercarse al problema y encontrar una solución al mismo a través de estrategias.

#### ***2.4.4. De campo***

Se realizó un estudio de mercado a través de la aplicación de entrevista al gerente. Así mismo se aplicó encuestas tanto a los colaboradores y clientes, el cual permitió recopilar información oportuna.

### **2.5. Población y muestra**

#### ***2.5.1. Población***

Tamayo citado en Esquivel (2018), piensa que la población es la totalidad de personas objeto de estudio, incluye la totalidad de mecanismos de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que comprometen cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada peculiaridad, y se le designa población por construir la totalidad del fenómeno empleado en el estudio o investigación.

El tamaño de la población es la cantidad de individuos presentes en la misma, y cuya división es finita o infinita.

- Población Finita: Comprende a una cantidad limitada de elementos, como el número de trabajadores que laboran en una organización.
- Población Infinita: Se encuentra compuesta por varias cantidades de elementos o personas (Chonillo & Sánchez, 2018).

Para el trabajo de investigación se tomó en cuenta los balances generales de los años 2017, 2018 y 2019, los mismos que se serán sometidos al análisis horizontal y vertical con el fin de plantear las mejores estrategias en beneficio de la organización. Ver anexo A

De la misma manera se tomó en cuenta los estados de resultados de los mismos períodos, donde refleja las ventas, gastos y la utilidad que generó durante cada período. Ver anexo B

La población indagada de la microempresa Nova Gypsum objeto de estudio para la respectiva investigación, fueron un total de 11 colaboradores que entregan su esfuerzo físico y mental a favor de la organización. A la siguiente tabla se detallan el cargo de cada trabajador Talento humano que conforma la microempresa Nova Gypsum

**Tabla 2-2:** Talento humano

| <b>CARGO</b> | <b>PROFESIÓN</b> | <b>NÚMERO</b> |
|--------------|------------------|---------------|
| Presidente   | Bachiller        | 1             |
| Contadora    | Ing. Comercial   | 1             |
| Vendedor     | Bachiller        | 1             |
| Bodeguero    | Bachiller        | 1             |
| Instalador 1 | Bachiller        | 3             |
| Empastador 1 | Bachiller        | 2             |
| Pintor       | Bachiller        | 1             |
| Ayudante     | Bachiller        | 1             |
| <b>Total</b> |                  | <b>11</b>     |

**Fuente:** Microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

Una vez conocida la población se determinó que no es extensa y se concluye que no se puede realizar el cálculo correspondiente para la muestra, por ello es necesario aplicar las encuestas a todo el talento humano que conforman la microempresa, y su respectiva entrevista al gerente general.

Dentro de la investigación se logró evidenciar que existen 131 clientes en el año 2019, los mismos que son la razón de ser de la organización. Para el presente trabajo se determinó a 10 de ellos, siendo estos los más frecuentes para lo cual se realizó su respectiva encuesta con la finalidad de determinar el nivel de ventas para el desarrollo de estrategias que permita fidelizar al cliente.

**Tabla 3-2:** Principales clientes

| <b>N°</b> | <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b> | <b>TELÉFONO</b> |
|-----------|----------------------------|-----------------|
| 1         | Sr. Roxer Moreno           | 0987699071      |
| 2         | Sr. Rodrigo Toscano        | 0987913179      |
| 3         | Sr. Diego Morocho          | 0960288656      |
| 4         | Sr. Erlein Díaz            | 0992673289      |
| 5         | Sr. José Olmedo            | 0984110942      |
| 6         | Sr. Vinicio Chulco         | 0987542926      |
| 7         | Ing. Martha Piedra         | 0998642766      |
| 8         | Sr. Luis Aguirre           | 0995215434      |
| 9         | Sr. Guido Muñoz            | 0992742450      |
| 10        | Ing. Cesar Toscano         | 0995071952      |

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### **2.5.2. Muestra**

En vista de que la población que labora dentro de la organización no es tan amplia, se procedió a trabajar con todo el universo, por tal motivo no fue necesario obtener una muestra.

## **2.6. Métodos**

### **2.6.1. Inductivo-deductivo**

Para la investigación el método que se aplicó es inductivo-deductivo en el que se detalla la información general a específica y a su vez viceversa tomando en cuenta la situación actual del sector, para la obtención, tabulación y análisis de la información.

### **2.6.2. Analítico**

Para llevar a cabo la investigación se revisó y analizó cada uno de los problemas encontrados de forma separada, de manera que colaboró a dar una mejor solución mediante la aplicación de estrategias.

## **2.7. Técnica**

### **2.7.1. Encuesta**

Se utilizó la técnica de encuestas mediante un cuestionario estructurado que brinda confiabilidad y validez mediante el criterio de los colaboradores de la microempresa, donde dio conocer la

opinión sobre un asunto específico. Con el fin de determinar si las actividades se cumplen de manera correcta para el desarrollo eficientemente de la microempresa. Así mismo se realizó encuestas a los clientes más frecuentes con el objeto de determinar el nivel de ventas para el desarrollo de estrategias que permita fidelizar al cliente. Ver anexo C y D

### ***2.7.2. Entrevista***

Se realizó la técnica de la entrevista a través de preguntas formuladas al gerente general de la microempresa el cual proporciona información a través de una conversación profesional para determinar las estrategias futuras y la aplicación del mismo con el fin de mejorar la gestión y la rentabilidad. Ver anexo E

### ***2.7.3. Observación directa***

A través de esta técnica se efectuó el seguimiento a los procesos de gestión que tiene la microempresa, en cuanto a la administración de los recursos que posee la misma para su correcta operación. Además se verificó el desempeño de los colaboradores.

## **2.8. Instrumentos**

### ***2.8.1. Guía de entrevista***

La entrevista se aplicó al gerente general mediante preguntas formuladas con la finalidad de conocer la gestión financiera de la microempresa para desarrollar nuevas estrategias que permitan obtener mayor rendimiento.

### ***2.8.2. Cuestionario de encuesta***

Esta herramienta se utilizó para realizar la encuesta a los colaboradores mediante preguntas de carácter cerrado con el objeto de determinar si las actividades se cumplen de manera correcta para el desarrollo eficientemente de la microempresa.

Además se encuestó a los clientes más frecuentes de la microempresa con la finalidad de determinar el nivel de ventas para el desarrollo de estrategias que permita fidelizar al cliente.

### ***2.8.3. Hojas de trabajo***

Se obtendrá información relevante, como los estados financieros de la empresa el mismo que será trasladado a hoja de cálculo como el Excel, para analizar, comparar y tabular los resultados y aplicar las estrategias adecuadas en beneficio de la organización.

## **2.9. Interrogantes de estudio**

### ***2.9.1. Idea a defender***

El modelo de gestión financiera incide en mejorar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum, de la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

### ***2.9.2. Variables***

#### ***2.9.2.1. Variable independiente***

- Modelo de gestión financiera

#### ***2.9.2.2. Variable dependiente***

- Rentabilidad

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados y discusión de resultados**

##### ***3.1.1. Discusión de resultados***

Los resultados del trabajo de investigación están interrelacionados al desarrollo del modelo de gestión financiera para la microempresa Nova Gypsum, se conforma de tres fases, la primera muestra un enfoque sobre la situación real que atraviesa la organización donde se obtuvieron resultados mediante la entrevista al gerente propietario y encuestas a los colaboradores y clientes potenciales; la segunda fase se compone de resultados cuantitativos generados del análisis horizontal y vertical de igual forma los ratios financieros mismos que fueron aplicados al balance general y estado de resultados en los periodos 2017-2018-2019; mientras que la tercera fase comprende el establecimiento del diagnóstico situacional de la microempresa.

A continuación se muestra de forma sistemática los resultados de la entrevista al gerente, encuestas a los colaboradores y clientes, análisis vertical y horizontal del balance y estado de resultados así como los ratios financieros, mismos que se encuentran reflejados en tablas y gráficos con su respectiva frecuencia, porcentaje y variaciones.

##### ***3.1.2. Resultado de la entrevista al gerente***

El 01 de marzo se realizó una entrevista al Señor Wuilmer Llanga Gerente propietario de la microempresa Nova Gypsum.

#### **1. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la microempresa?**

Puedo considerar como fortalezas al excelente servicio, el mismo que permite fidelizar a los consumidores, clientes satisfechos ya que ellos son la razón de ser de la microempresa, productos de calidad porque a través de este componente se garantiza el prestigio de la organización, personal capacitado que brinda las mejores alternativas al cliente, clientes fijos limitados lo que obstaculiza el desempeño de la organización, infraestructura inadecuada el mismo que entorpece el crecimiento económico y financiero a corto y largo plazo, falta de mapa de procesos para realizar educadamente las actividades, comunicación inadecuada entre

departamentos, no contamos con políticas de ventas mucho menos de gastos, falta de infraestructura, deficiente gestión financiera.

**2. ¿Califique usted la gestión financiera que tiene la microempresa?**

La gestión financiera no es buena porque no se dispone de un modelo de gestión definido, las actividades se realiza empíricamente por la falta de procesos, esto provoca pérdidas de los recursos económicos por la mala administración, además esto implica el incumplimiento de las metas propuestas dentro de un período.

**3. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la microempresa?**

El nivel de endeudamiento actualmente es alto ya que hemos adquirido un crédito de 50.000,00 dólares en la Cooperativa Cacpe de Pastaza Ltda. Además tenemos los créditos anteriores que aun falta de cancelar.

**4. ¿A su criterio analice la situación de rentabilidad y liquidez de la microempresa?**

No se ha realizado un análisis formulado de la rentabilidad y liquidez, pero estoy consciente de que el nivel de rentabilidad es bajo y consecuencia de este no se cumple las expectativas.

**5. ¿La microempresa se ha quedado alguna vez sin liquidez? ¿qué acciones ha tomado?**

Si hemos quedado sin liquidez principalmente en los primeros años de operación esto se dio por el mal manejo de los recursos económicos financieros, a fin de solucionar estos inconvenientes se ha realizado créditos con altas tasas de interés y de esta manera hemos logrado mantener en el mercado para satisfacer la necesidades de los consumidores.

**6. ¿Cuáles son los procesos de gestión que se aplica dentro de la microempresa?**

No contamos con proceso de gestión ya que todo se realiza de forma empírica.



**7. ¿Describa cuál es el comportamiento de los flujos del efectivo de la microempresa y estos son los adecuados?**

Se desconoce el comportamiento de los flujos del efectivo, sin embargo se ha tomado en cuenta todas las recomendaciones de la contadora para continuar con las operaciones año tras año.

**8. ¿Cuáles fueron las preocupaciones o debilidades que tuvo que enfrentar durante la pandemia? ¿y qué acciones tomo para superarlas?**

Las preocupaciones que tuvimos durante la pandemia fue el incumplimiento de pagos a la cooperativa Cacpe de Pastaza Cía. Ltda., con las cuotas acordadas esto se dio porque no se generó ventas durante tres meses además se perdió varios clientes, desde la apertura hemos realizado más promociones y descuentos por temporada para incrementar la cartera de clientes.

**9. ¿Cómo visualiza usted a la microempresa financieramente en un horizonte de tiempo de cinco años?**

Visualizamos a la microempresa Nova Gypsum como uno de los mejores locales comerciales en la distribución y venta de materiales de construcción liviana, estimamos crecer de manera significativa en las ventas y reducir el nivel de endeudamiento.

### ***3.1.3. Análisis de resultados de la entrevista***

Es importante señalar que la microempresa Nova Gypsum, inicia sus actividades en el año 2011, se dedica a la compra venta de materiales de construcción liviana, cuenta con una cartera de clientes fijos de 25, además, se define como fortaleza al personal capacitado en el área operativa, calidad de productos y servicios, así mismo la satisfacción del cliente es primordial para la organización.

La microempresa genera una calificación negativa sobre la gestión financiera, de igual forma se evidenció la ausencia de procesos de asignación de actividades, falta de herramientas de control financiero; además hubo carencia de liquidez en los primeros años de operación, por consiguiente existe un nivel de endeudamiento elevado.

La falta de procesos de gestión hace que la microempresa obtenga un desarrollo tardío por ello se debe crear y definir metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, implementar herramientas de control financiero para verificar el comportamiento de un período a otro.

La implementación del modelo de gestión para mejorar la rentabilidad es notorio, porque permite definir procesos, manejo eficiente de recursos a través de presupuestos con el fin del desarrollo económico-financiero y consolidarse en el mercado en el menor tiempo posible.

### 3.1.4. Resultados de la encuesta al colaborador

El 02 de marzo del 2021, se realizó una encuesta a los colaboradores, y en base al instrumento aplicado se procede a describir los siguientes resultados.

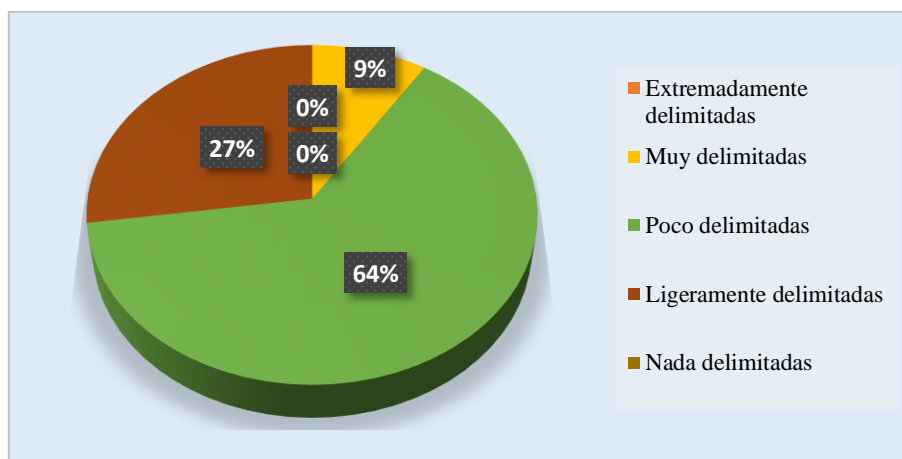
#### 1. ¿Sus funciones se encuentran delimitadas de acuerdo al cargo que desempeña?

**Tabla 1-3:** Sus funciones se encuentran delimitadas

| RESPUESTAS                 | FRECUENCIA | %           |
|----------------------------|------------|-------------|
| Extremadamente delimitadas | 0          | 0%          |
| Muy delimitadas            | 1          | 9%          |
| Poco delimitadas           | 7          | 64%         |
| Ligeramente delimitadas    | 3          | 27%         |
| Nada delimitadas           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 1-3:** Sus funciones se encuentran delimitadas

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### Interpretación y análisis

Según la encuesta aplicada al colaborador, el 64% del personal indicaron que sus funciones son poco delimitadas, mientras que el 27% manifestaron que son ligeramente delimitadas y el 9% restante dieron a conocer que son muy delimitadas. De acuerdo al resultado obtenido se deduce que las funciones del personal de la microempresa en su gran mayoría no se encuentran definidos de acuerdo al cargo que desempeña, y en menor porcentaje indicaron que son muy delimitadas esto ocasiona insatisfacción laboral por parte del trabajador.

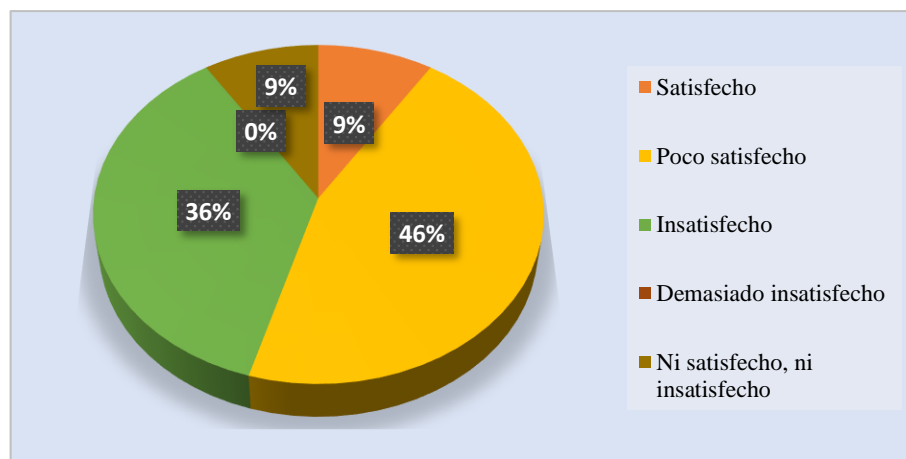
## 2. ¿Se encuentra usted satisfecho con la remuneración recibida?

**Tabla 2-3:** Satisfacción de remuneración

| RESPUESTAS                     | FRECUENCIA | %           |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Satisfecho                     | 1          | 9%          |
| Poco satisfecho                | 5          | 46%         |
| Insatisfecho                   | 4          | 36%         |
| Demasiado insatisfecho         | 0          | 0%          |
| Ni satisfecho, ni insatisfecho | 1          | 9%          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 2-3:** Satisfacción de remuneración

Fuente: Tabla 2-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

El 46% de los encuestados manifestaron que se encuentra poco satisfecho con la remuneración recibida, mientras que el 36% dieron a conocer que se están insatisfecho, el 9% indicaron que están satisfechos y ni satisfecho ni insatisfecho. De acuerdo a los datos se determinó que el personal de la microempresa no es bien remunerado porque en su gran mayoría dijeron que se encuentran poco satisfecho y en menor porcentaje está totalmente insatisfecho es evidente que este factor impide alcanzar las metas propuestas dentro del plazo establecido

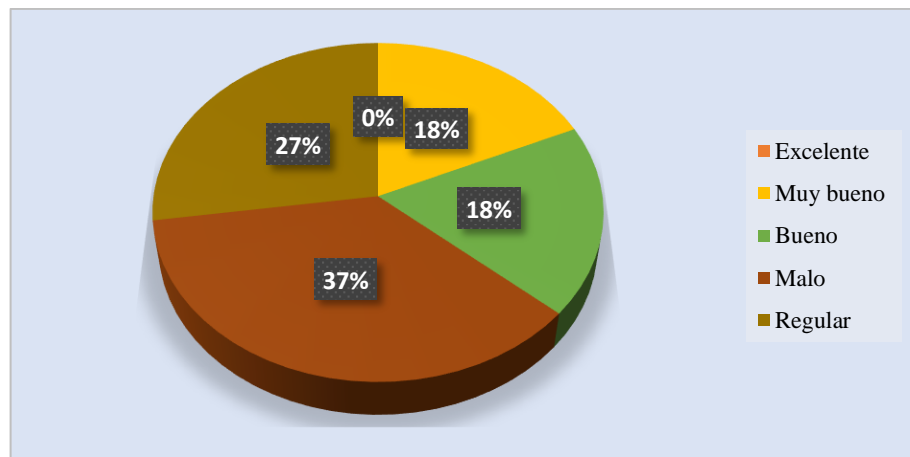
### 3. ¿Cómo califica usted la gestión de la microempresa?

**Tabla 3-3:** Gestión de la microempresa

| RESPUESTAS   | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 0          | 0%          |
| Muy bueno    | 2          | 18%         |
| Bueno        | 2          | 18%         |
| Malo         | 4          | 37%         |
| Regular      | 3          | 27%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 3-3:** Gestión de la microempresa

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### Interpretación y análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores se determinó que el 37% del personal califica la gestión de la microempresa como malo, el 27% dieron a conocer que es regular, mientras que el 18% indicaron que es muy bueno y bueno. Se verificó que la gestión de la microempresa no es el adecuado el mismo que afectó directamente a las utilidades obtenidas durante el período.

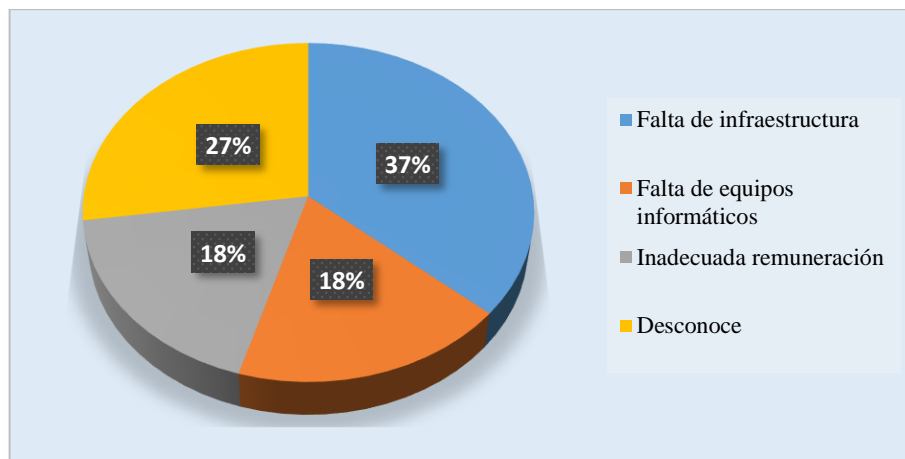
#### 4. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la microempresa?

**Tabla 4-3:** Debilidades

| RESPUESTAS                    | FRECUENCIA | %           |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Falta de infraestructura      | 4          | 37%         |
| Falta de equipos informáticos | 2          | 18%         |
| Inadecuada remuneración       | 2          | 18%         |
| Desconoce                     | 3          | 27%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 4-3:** Debilidades

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### Interpretación y análisis

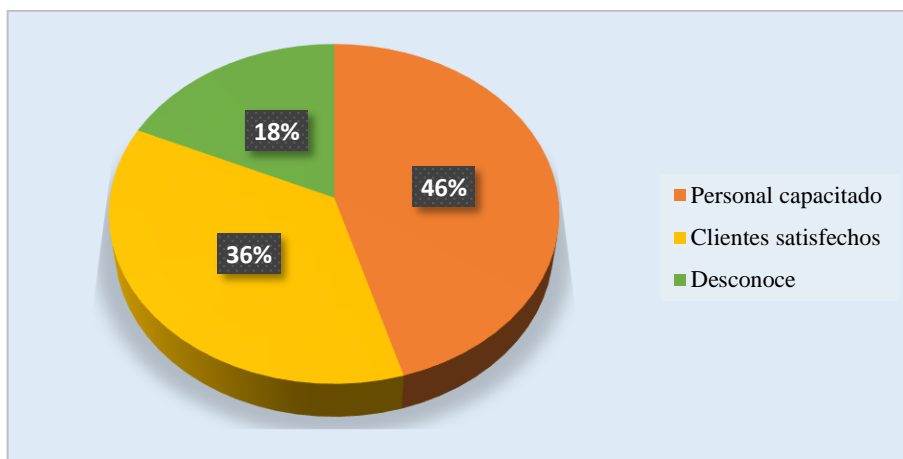
De acuerdo a la encuesta se determinó las principales debilidades de la microempresa, en donde el 37% del personal indicaron que hace falta la infraestructura, el 27% desconoce las debilidades, el 18% manifestaron que existe una inadecuada remuneración y que hace falta los equipos informáticos, estos factores interviene negativamente en el crecimiento económico y financiero de la organización.

**Tabla 5-3:** Fortalezas

| <b>RESPUESTAS</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Personal capacitado | 5                 | 46%         |
| Cientes satisfechos | 4                 | 36%         |
| Desconoce           | 2                 | 18%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>11</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al colaborador

**Realizado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 5-3:** Fortalezas

**Fuente:** Tabla 5-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

### **Interpretación y análisis**

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta se deduce que el 46% de los colaboradores dieron a conocer que existe personal capacitado, el 36% informan que los clientes están satisfechos, mientras que el 18% desconoce. Estos son las principales fortalezas que aportaron de forma positiva a la capacidad productiva de la microempresa.

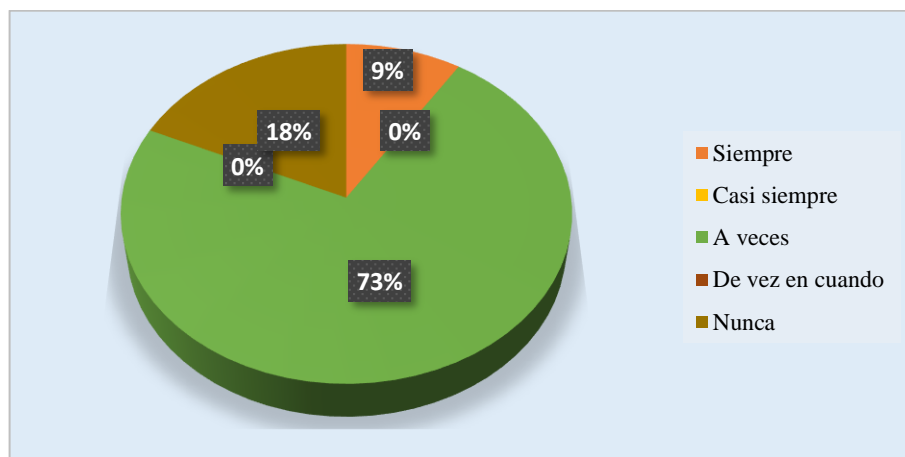
5. ¿La alta gerencia da conocer a usted los procesos de gestión que se está aplicando dentro de la microempresa?

**Tabla 6-3:** Proceso de gestión

| RESPUESTAS       | FRECUENCIA | %           |
|------------------|------------|-------------|
| Siempre          | 1          | 9%          |
| Casi siempre     | 0          | 0%          |
| A veces          | 8          | 73%         |
| De vez en cuando | 0          | 0%          |
| Nunca            | 2          | 18%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 6-3:** Fortalezas

Fuente: Tabla 6-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

Según la encuesta se determinó que el 73% de los colaboradores manifestaron que a veces la alta gerencia da a conocer los procesos de gestión, el 18% indicaron nunca y tan solo un 9% del personal mencionaron siempre. Esto significa que la administración no involucra en su totalidad al colaborador para que esté al tanto del proceso de gestión que se está aplicando para llevar a cabo las actividades de manera educada en beneficio de la organización.



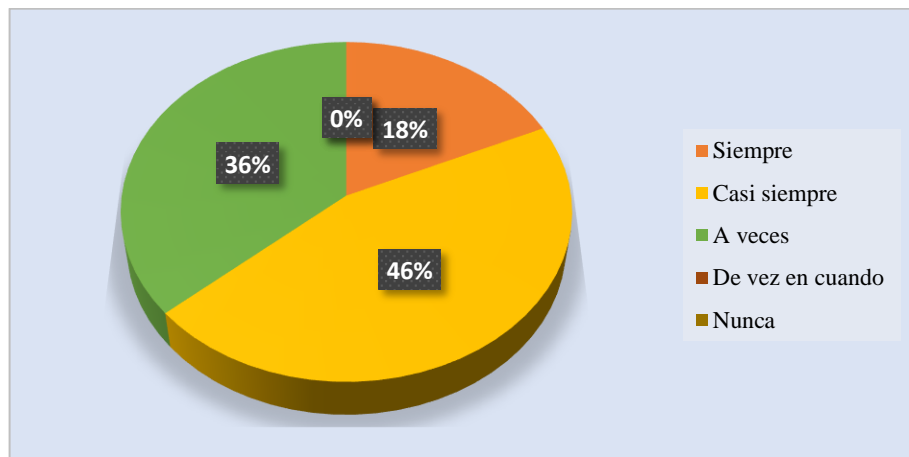
## 6. ¿Cumple usted con las metas establecidas por parte de la gerencia?

**Tabla 7-3:** Metas establecidas por la gerencia

| RESPUESTAS       | FRECUENCIA | %           |
|------------------|------------|-------------|
| Siempre          | 2          | 18%         |
| Casi siempre     | 5          | 46%         |
| A veces          | 4          | 36%         |
| De vez en cuando | 0          | 0%          |
| Nunca            | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 7-3:** Metas establecidas por la gerencia

Fuente: Tabla 7-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

Según la encuesta aplicada el 46% del personal manifestó que casi siempre cumple con las metas establecidas por parte de la gerencia, el 36% indicaron que a veces, mientras que el 18% mencionaron que siempre alcanza los objetivos propuestos. Según el gráfico 7-3 se observa que el colaborador no está desempeñando correctamente para cumplir con las obligaciones, esto se da por falta de motivación en el ámbito laboral.

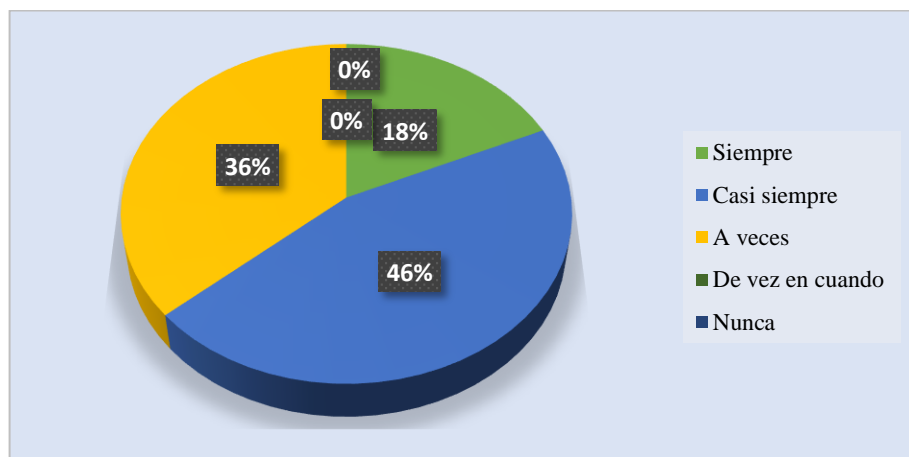
**7. ¿Los recursos asignados por la alta gerencia son suficientes para el cumplimiento de las metas establecidas?**

**Tabla 8-3:** Los recursos son suficientes para cumplir las metas

| RESPUESTAS       | FRECUENCIA | %           |
|------------------|------------|-------------|
| Siempre          | 2          | 18%         |
| Casi siempre     | 5          | 46%         |
| A veces          | 4          | 36%         |
| De vez en cuando | 0          | 0%          |
| Nunca            | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 8-3:** Los recursos son suficientes para cumplir las metas

Fuente: Tabla 8-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

**Interpretación y análisis**

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 46% del personal manifestaron que los recursos asignados por parte de la gerencia casi siempre son suficientes para cumplir sus metas, el 36% indicaron que a veces, mientras que el 18% restante informan que siempre. Según el gráfico 8-3 se observó que la mayoría de los colaboradores no disponen de todos los recursos para cumplir los objetivos esto afecta directamente a crecimiento económico de la organización.

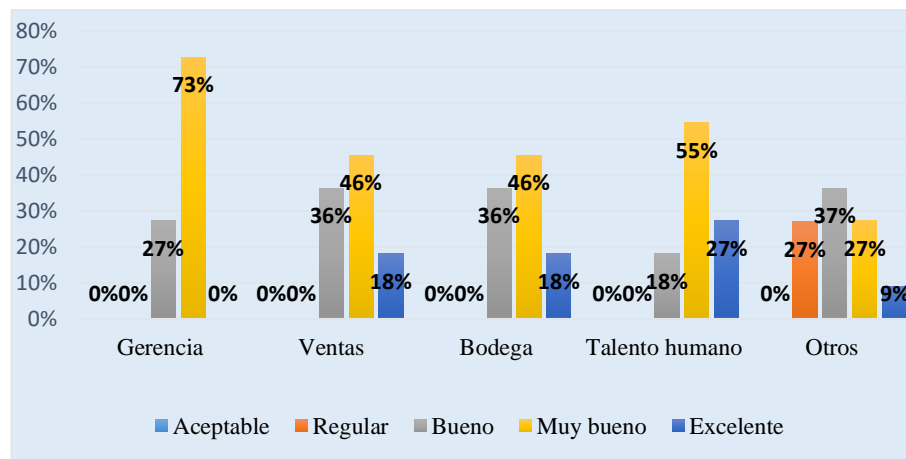
**8. ¿Califique del uno al cinco si existe buena comunicación con las distintas áreas dentro de la microempresa?**

**Tabla 9-3:** Comunicación con las áreas

| Calificación   | 1<br>Aceptable |    | 2<br>Regular |     | 3<br>Bueno |     | 4<br>Muy bueno |     | 5<br>Excelente |     | Total |
|----------------|----------------|----|--------------|-----|------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|-------|
|                | Nº             | %  | Nº           | %   | Nº         | %   | Nº             | %   | Nº             | %   |       |
| Gerencia       | 0              | 0% | 0            | 0%  | 3          | 27% | 8              | 73% | 0              | 0%  | 100%  |
| Ventas         | 0              | 0% | 0            | 0%  | 4          | 36% | 5              | 46% | 2              | 18% | 100%  |
| Bodega         | 0              | 0% | 0            | 0%  | 4          | 36% | 5              | 46% | 2              | 18% | 100%  |
| Talento humano | 0              | 0% | 0            | 0%  | 2          | 18% | 6              | 55% | 3              | 27% | 100%  |
| Otros          | 0              | 0% | 3            | 27% | 4          | 37% | 3              | 27% | 1              | 9%  | 100%  |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 9-3:** Comunicación con las áreas

Fuente: Tabla 9-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

**Interpretación y análisis**

Según la encuesta aplicada, se presentó la calificación de los aspectos de buena comunicación con el área de gerencia, en donde 8 personas (73%) manifestaron que es muy bueno, 3 personas (27%) calificaron como bueno, en el gráfico 9-3 se observa que la mayoría del personal indicó que la comunicación es muy buena el cual viene a ser la parte fundamental para coordinar las actividades con otras departamentos.

De acuerdo al gráfico 9-3, 5 personas (46%) indicaron que es muy bueno la comunicación con el área de ventas, 4 personas (36%) mencionaron que es bueno y 2 personas (18%) consideran

excelente, se ratificó que el departamento tiene comunicación directa con la gerencia a fin de coordinar adecuadamente las actividades para alcanzar los objetivos

En el gráfico 9-3 se resume la comunicación del área de bodega, en donde 5 personas (46%) señala muy bueno, 4 personas (36%) define como bueno, 2 personas (18%) expresan excelente, es importante destacar que este departamento es indispensable para el giro del negocio, sin embargo se complementa con la comunicación continua ya que dispone de equipos informáticos que interactúan entre las distintas áreas de la microempresa.

En cuanto a la comunicación del área del talento humano 6 personas (55%) mencionan muy bueno, 3 personas (27%) contestan excelente, 2 personas (18%) como bueno, la mayoría del personal califica a la comunicación como muy bueno debido a que realizan capacitaciones existe un buen clima laboral.

En la tabla 9-3 resume que 4 personas (37%) calificaron bueno, 3 personas (27%) indicaron que es regular y muy bueno, 1 persona (9%) restante expresan excelente. La mayor parte de los encuestados manifiestan que la comunicación con el departamento de gerencia con otras áreas es bueno debido a que utilizan diferentes mecanismos dentro de la organización.

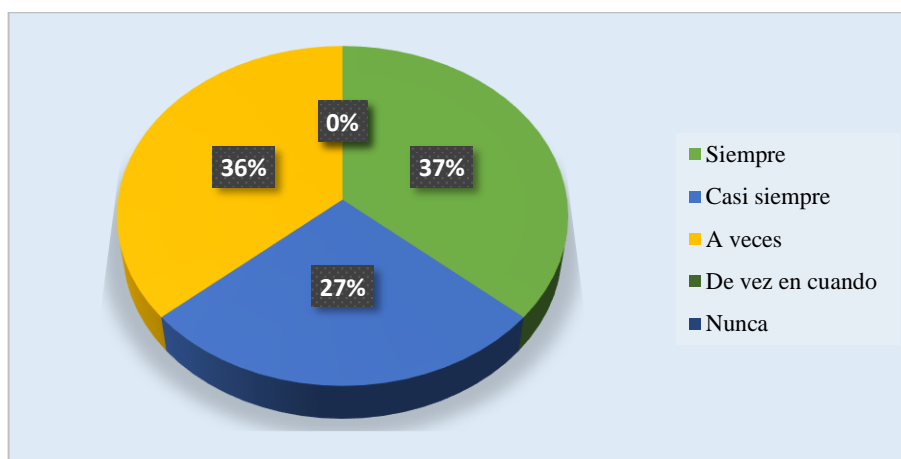
**9. ¿La microempresa brinda capacitaciones para que usted pueda desenvolverse en las actividades asignadas?**

**Tabla 10-3:** Capacitación al colaborador

| RESPUESTAS       | FRECUENCIA | %           |
|------------------|------------|-------------|
| Siempre          | 4          | 37%         |
| Casi siempre     | 3          | 27%         |
| A veces          | 4          | 36%         |
| De vez en cuando | 0          | 0%          |
| Nunca            | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 10-3:** Capacitación al colaborador

Fuente: Tabla 10-3

Elaborado por: Azogue, B.

**Interpretación y análisis**

Se observa la perspectiva del colaborador sobre las capacitaciones al personal teniendo un total de 11 criterios donde el 37% manifestaron que la microempresa siempre realiza capacitaciones, el 36% indicó a veces, el 27% informan casi siempre, de acuerdo al gráfico 10-3 se determinó que se efectúan capacitaciones adecuadas para el desarrollo y desenvolvimiento oportuno del colaborador en las actividades que fueron asignadas, ya que se brindó las herramientas y el conocimiento necesario para la obtención de resultados óptimos.

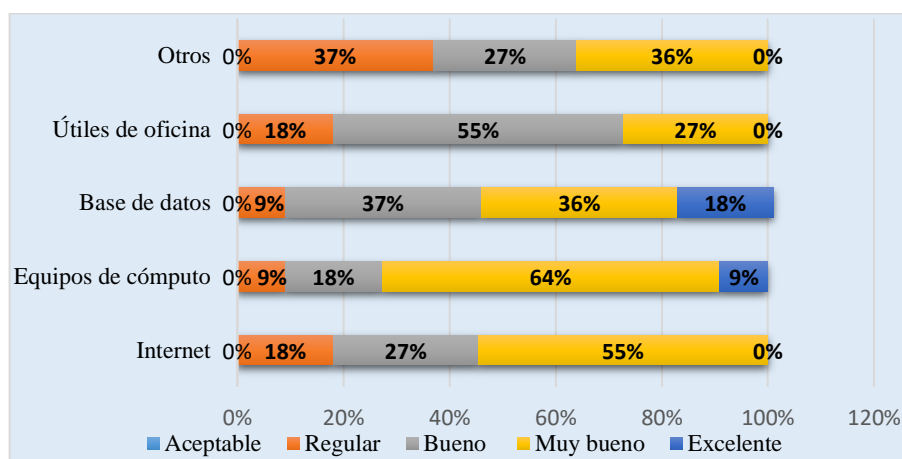
**10. ¿Califique del uno al cinco si los equipos y herramientas que brinda la microempresa son eficientes para realizar sus actividades?**

**Tabla 11-3:** Equipos y herramientas

| Calificación       | 1          |         | 2     |           | 3         |     | 4  |     | 5  |     | Total |
|--------------------|------------|---------|-------|-----------|-----------|-----|----|-----|----|-----|-------|
|                    | Acceptable | Regular | Buena | Muy buena | Excelente | Nº  | 0% | Nº  | 0% |     |       |
| Internet           | 0          | 0%      | 2     | 18%       | 3         | 27% | 6  | 55% | 0  | 0%  | 100%  |
| Equipos de cómputo | 0          | 0%      | 1     | 9%        | 2         | 18% | 7  | 64% | 1  | 9%  | 100%  |
| Base de datos      | 0          | 0%      | 1     | 9%        | 4         | 37% | 4  | 36% | 2  | 18% | 100%  |
| Útiles de oficina  | 0          | 0%      | 2     | 18%       | 6         | 55% | 3  | 27% | 0  | 0%  | 100%  |
| Otros              | 0          | 0%      | 4     | 37%       | 3         | 27% | 4  | 36% | 0  | 0%  | 100%  |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 11-3:** Equipos y herramientas

Fuente: Tabla 11-3

Elaborado por: Azogue, B.2021

**Interpretación y análisis**

De acuerdo el gráfico 11-3, en internet 6 personas (55%) calificaron muy bueno, 3 personas (27%) indicaron buena, 2 personas (18%) mencionaron regular; según estos datos se determinó que el internet que utiliza la microempresa es el adecuado ya que la mayoría del personal mencionó que esta herramienta es muy bueno.

Según la encuesta aplicada se determinó que 7 personas (64%) calificaron al equipo de cómputo muy bueno, 2 personas (18%) mencionaron bueno, 1 persona (9%) señaló regular y excelente, se deduce que la mayoría de los colaboradores apreciaron que esta herramienta es útil para realizar informes generados por la actividad diaria de la microempresa.

De acuerdo al criterio del colaborador, 4 personas (37%) calificaron bueno a la base de datos que tiene la microempresa, 4 personas (36%) indicaron muy bueno, 2 persona (18%) enseñó excelente, 1 persona (9%) mencionó regular, así mismo se determinó que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que este instrumento es fundamental porque contiene información relevante tales como listado de clientes, proveedores, créditos, mercaderías, etc.

Según la encuesta aplicada, 6 personas (55%) calificaron bueno a los útiles de oficina, 3 personas (27%) consideraron muy bueno, 2 personas (18%) manifestaron regular, de acuerdo a estos datos se verificó que los colaboradores disponen de útiles de oficina suficientes para ejecutar las actividades.

Como se observa en el gráfico 11-3, 4 personas (37%) calificaron regular a otros equipos y herramientas, 4 personas (36%) indicaron muy bueno, 3 personas (27%) manifestaron bueno, de acuerdo al peso porcentual se determinó que la microempresa no pone énfasis en otros equipos que dispone ya que la mayoría de los encuestados mencionaron regular.

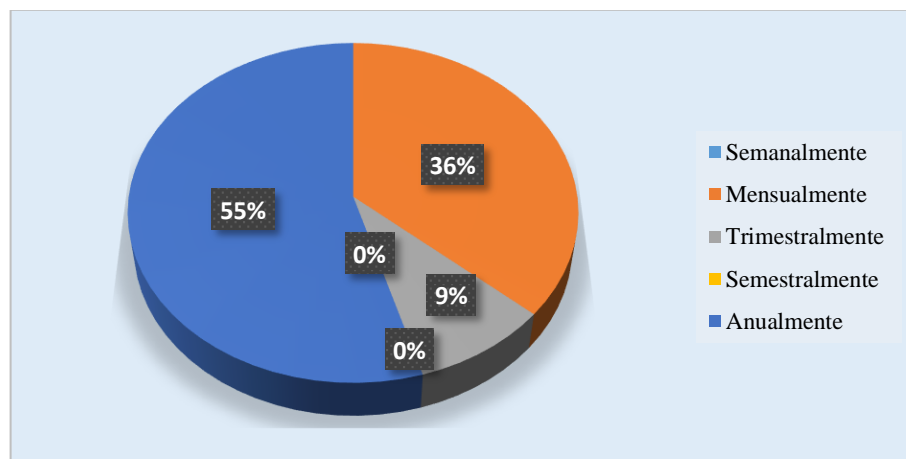
## 11. ¿Cada que tiempo es evaluado en desempeño laboral?

**Tabla 12-3:** Evaluación de desempeño

| RESPUESTAS      | FRECUENCIA | %           |
|-----------------|------------|-------------|
| Semanalmente    | 0          | 0%          |
| Mensualmente    | 4          | 36%         |
| Trimestralmente | 1          | 9%          |
| Semestralmente  | 0          | 0%          |
| Anualmente      | 6          | 55%         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 12-3:** Evaluación de desempeño

Fuente: Tabla 12-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

Según el criterio de los colaboradores, el 55% mencionaron que evalúan anualmente el desempeño laboral, el 36% indicaron mensualmente, el 9% manifestaron trimestralmente, sin embargo se observó que no valoran el desempeño que tiene cada trabajador porque la mayoría defendieron que es evaluado anualmente. Según estos datos la microempresa realiza evaluaciones al colaborador para corregir y mejorar el desempeño a través de incentivos laborales.



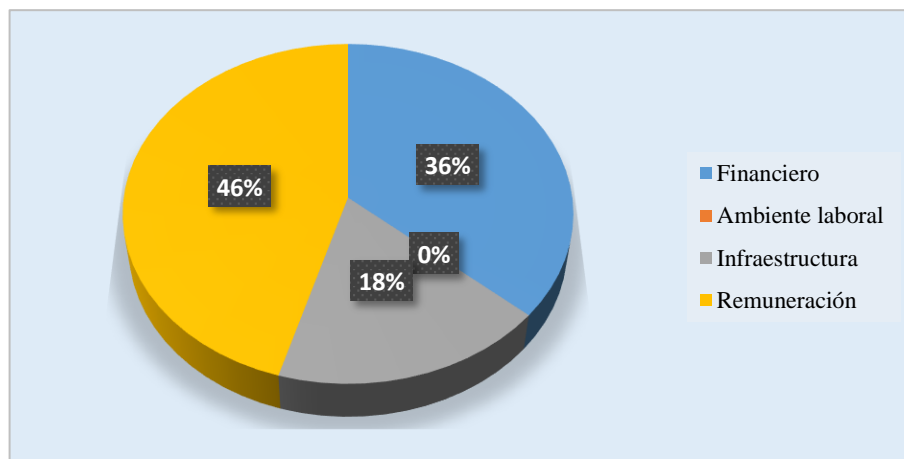
## 12. ¿De acuerdo a su criterio en qué aspecto debería mejorar la microempresa?

**Tabla 13-3:** Aspectos que debería mejorar

| RESPUESTAS       | FRECUENCIA | %           |
|------------------|------------|-------------|
| Financiero       | 4          | 36%         |
| Ambiente laboral | 0          | 0%          |
| Infraestructura  | 2          | 18%         |
| Remuneración     | 5          | 45%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>11</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al colaborador

Realizado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 13-3:** Aspectos que debería mejorar

Fuente: Tabla 13-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 46% del personal indicaron que la microempresa debería mejorar en aspecto de remuneración, el 36% mencionó aspecto financiero y el 18% determinaron infraestructura, se concluye que los colaboradores no se encuentran satisfechos con la remuneración ya que la mayoría defendieron que se debe mejorar. Por ende el departamento del talento humano debe mejorar el gasto sueldo y no destinar a actividades el efectivo.

### 3.1.5. Resultado de la encuesta al cliente

El 02 de marzo del 2021, se realizó una encuesta a los clientes potenciales.

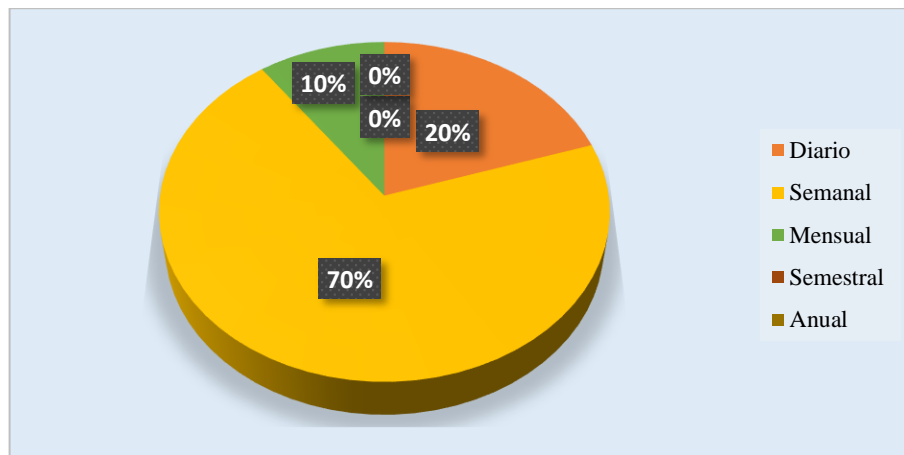
#### 1. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos de la microempresa Nova Gypsum?

**Tabla 14-3:** Frecuencia de adquisición de productos

| RESPUESTAS   | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Diario       | 2          | 20%         |
| Semanal      | 7          | 70%         |
| Mensual      | 1          | 10%         |
| Semestral    | 0          | 0%          |
| Anual        | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 14-3:** Frecuencia de adquisición de productos

Fuente: Tabla 14-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### Interpretación y análisis

Según la encuesta aplicada al cliente potencial de la microempresa Nova Gypsum se determinó que el 70% adquieren los productos semanalmente, mientras que el 20% lo hacen anualmente y tan solo un 10% indicó que realizan mensualmente, la mayoría de los clientes informaron que obtienen los productos de forma semanal lo cual muestra la demanda de ciertos artículos dentro de un período. Es decir que se maneja una buena cartera de productos para satisfacer necesidades del consumidor.

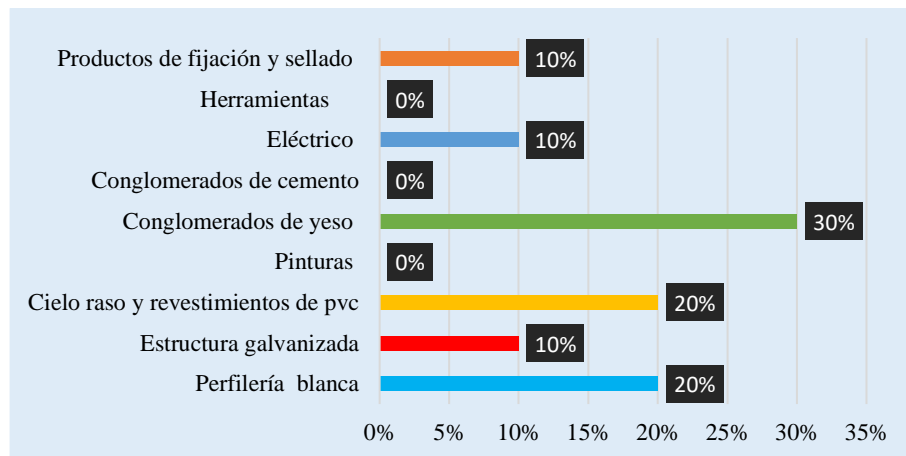
## 2. ¿Qué tipos de productos adquiere con mayor frecuencia en la microempresa Nova Gypsum?

**Tabla 15-3:** Tipos de productos que adquiere con mayor frecuencia

| RESPUESTAS                         | FRECUENCIA | %           |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Perfelería blanca                  | 2          | 20%         |
| Estructura galvanizada             | 1          | 10%         |
| Cielo raso y revestimientos de pvc | 2          | 20%         |
| Pinturas                           | 0          | 0%          |
| Conglomerados de yeso              | 3          | 30%         |
| Conglomerados de cemento           | 0          | 0%          |
| Eléctrico                          | 1          | 10%         |
| Herramientas                       | 0          | 0%          |
| Productos de fijación y sellado    | 1          | 10%         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 15-3:** Tipos de productos que adquiere con mayor frecuencia

**Fuente:** Tabla 15-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

Según el gráfico 15-3, el 30% de los encuestados adquieren conglomerados de yeso con mayor frecuencia, el 20% prefieren perfelería blanca, el 20% obtienen cielo raso y revestimientos de pvc, un 10% compran estructura galvanizada, material eléctrico y productos de fijación y sellado. La mayoría de los artículos fueron demandados a excepción de pinturas, conglomerados de cemento y herramientas. Sin embargo debe ofertar las planchas de yeso para incrementar las ventas porque este producto es más demandado.

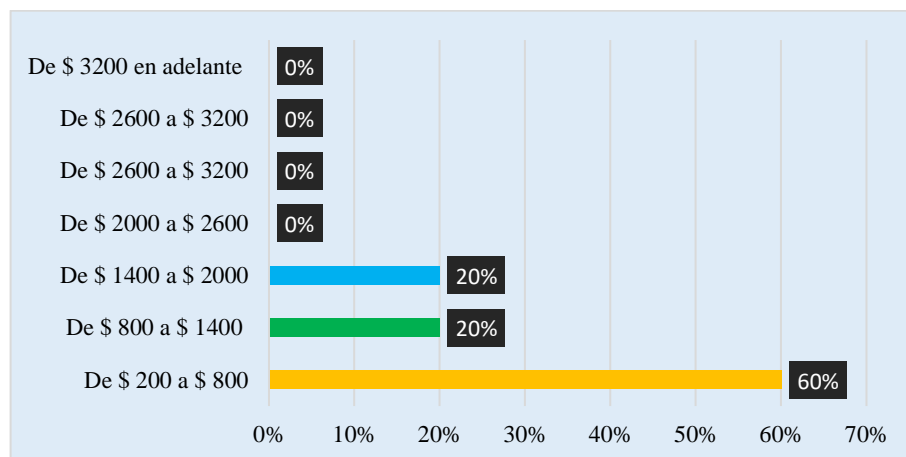
**3. ¿Cuál es el monto que usted compra generalmente dentro de una semana en la microempresa Nova Gypsum?**

**Tabla 16-3:** Monto de compra

| <b>RESPUESTAS</b>      | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|------------------------|-------------------|-------------|
| De \$ 200 a \$ 800     | 6                 | 60%         |
| De \$ 800 a \$ 1400    | 2                 | 20%         |
| De \$ 1400 a \$ 2000   | 2                 | 20%         |
| De \$ 2000 a \$ 2600   | 0                 | 0%          |
| De \$ 2600 a \$ 3200   | 0                 | 0%          |
| De \$ 2600 a \$ 3200   | 0                 | 0%          |
| De \$ 3200 en adelante | 0                 | 0%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>10</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 16-3:** Monto de compra

**Fuente:** Tabla 16-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

**Interpretación y análisis**

El 60% de los encuestados manifestaron que compran a partir de doscientos a ochocientos dólares semanales, mientras que el 20% restante indicó que adquieren de ochocientos a mil cuatrocientos y en misma proporción lo hacen de mil cuatrocientos a dos mil dólares semanalmente. Esto indica que el cliente adquiere los artículos para satisfacer las necesidades y mediante la compra contribuye a la organización, el mismo que consigue consolidarse en el mercado y poder adquisitivo en el ámbito que desarrollan.

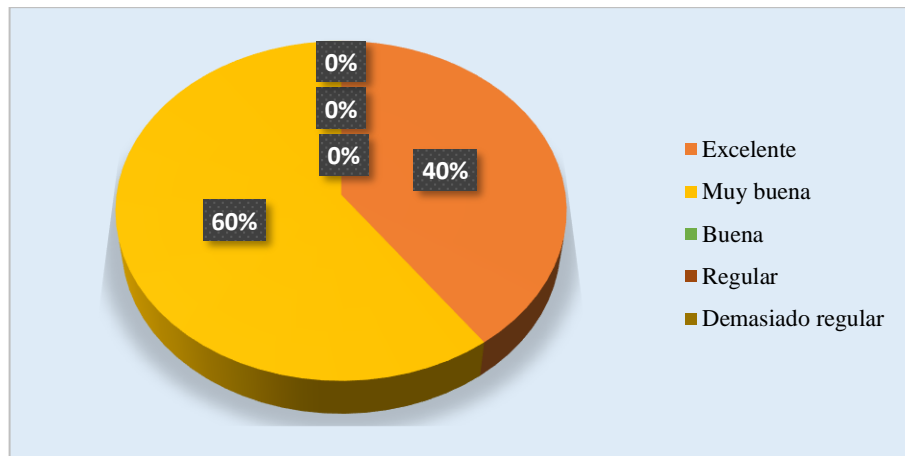
#### 4. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos?

**Tabla 17-3:** Calidad de productos

| <b>RESPUESTAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|-------------------|-------------------|-------------|
| Excelente         | 4                 | 40%         |
| Muy buena         | 6                 | 60%         |
| Buena             | 0                 | 0%          |
| Regular           | 0                 | 0%          |
| Demasiado regular | 0                 | 0%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>10</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 17-3:** Calidad de producto

**Fuente:** Tabla 17-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

#### **Interpretación y análisis**

Según las encuestas aplicadas se pudo determinar que el 60% de los clientes manifiestan que la calidad del producto es muy buena, mientras que el 40% restante indicó que es excelente. De acuerdo al peso porcentual se deduce que la microempresa dispone productos de buena calidad con ello se busca fidelizar al consumidor para las futuras negociaciones, además se pretende incrementar la cartera de clientes aprovechando de esta fortaleza.

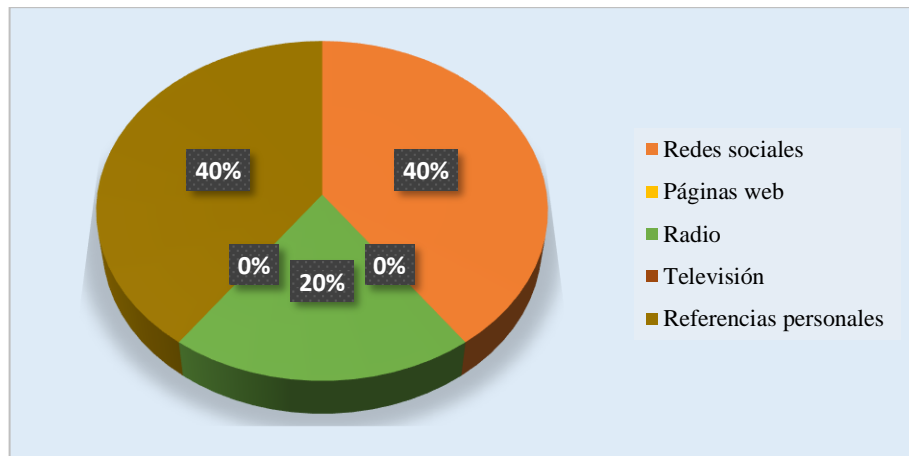
## 5. ¿Por qué medio usted recibe información de la microempresa Nova Gypsum?

**Tabla 18-3:** Por qué medio recibe información

| RESPUESTAS             | FRECUENCIA | %           |
|------------------------|------------|-------------|
| Redes sociales         | 4          | 40%         |
| Páginas web            | 0          | 0%          |
| Radio                  | 0          | 0%          |
| Televisión             | 2          | 20%         |
| Referencias personales | 4          | 40%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 18-3:** Por qué medio recibe información

Fuente: Tabla 18-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada se pudo establecer que el 40% de los clientes recibe información por medio de las redes sociales y a través de referencias personales, mientras que el 20% restante obtiene información por la radio. Se observó que la mayoría de los compradores se informa por medios digitales y recomendaciones para realizar compras de acuerdo a las preferencias y gustos personales. Por ello el uso de los medios digitales refleja resultados positivos en beneficio de la microempresa.

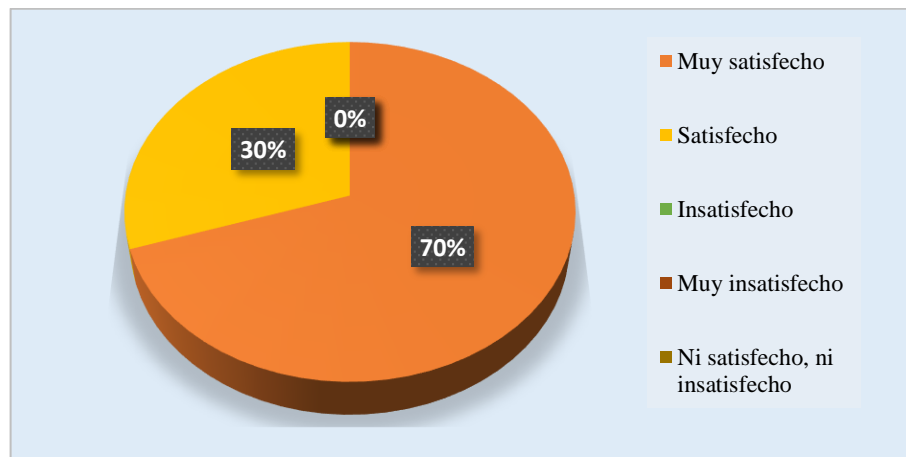
**6. ¿Se encuentra usted satisfecho con la atención brindada por parte de la microempresa Nova Gypsum?**

**Tabla 19-3:** Satisfacción del cliente

| <b>RESPUESTAS</b>              | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------|-------------------|-------------|
| Muy satisfecho                 | 7                 | 70%         |
| Satisfecho                     | 3                 | 30%         |
| Insatisfecho                   | 0                 | 0%          |
| Muy insatisfecho               | 0                 | 0%          |
| Ni satisfecho, ni insatisfecho | 0                 | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>10</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. (2021)



**Gráfico 19-3:** Satisfacción del cliente

**Fuente:** Tabla 19-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

### **Interpretación y análisis**

De acuerdo a la encuesta aplicada se pudo evidenciar que el 70% de los clientes se encuentran muy satisfecho con la atención brindada por parte de la microempresa, mientras que el 30% manifestaron que están satisfechos. Según estos criterios la microempresa brinda atención de calidad a los consumidores porque existe conocimiento y buena comunicación entre los colaboradores y jefes de alto mando. Es decir que se mantiene capacitaciones constantes en diferentes temas relacionadas a las operaciones que realizan.

7. ¿Califique usted si los precios que manejan dentro de la microempresa son competitivos?

Tabla 20-3: Precios competitivos

| RESPUESTAS     | FRECUENCIA | %           |
|----------------|------------|-------------|
| Muy Altos      | 0          | 0%          |
| Altos          | 1          | 10%         |
| Bajos          | 3          | 30%         |
| Medios         | 6          | 60%         |
| Demasiado bajo | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

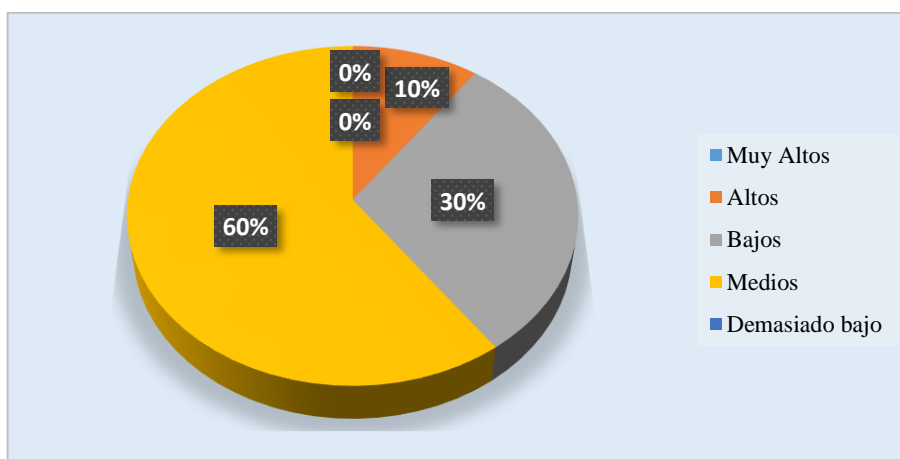


Gráfico 20-3: Precios competitivos

Fuente: Tabla 20-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

El 60% de los encuestados manifestaron que los precios de los productos que se manejan dentro de la microempresa son medios, mientras que el 30% indicaron que son bajos y tan solo un 10% dieron a conocer que son altos, lo que significa que la microempresa es competitiva en el mercado con respecto al precio, esto contribuye a la fidelización del cliente.



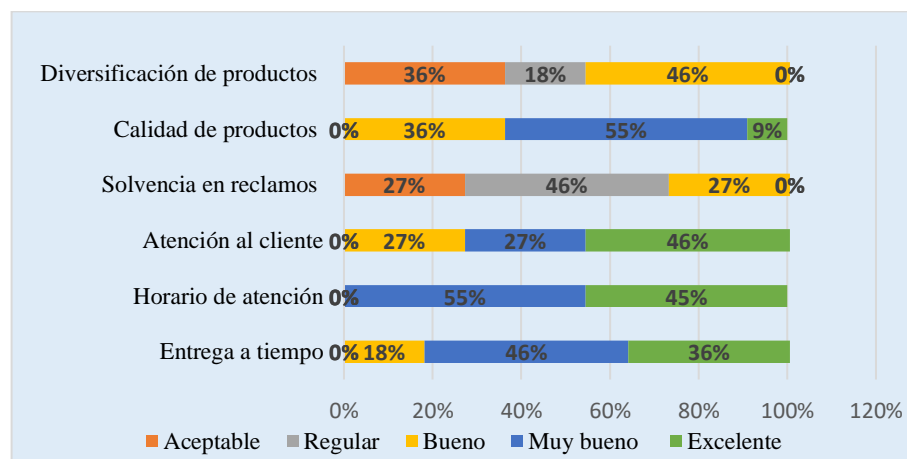
## 8. ¿Califique el siguiente ítem del uno al cinco de acuerdo a su criterio?

**Tabla 21-3:** Calificación del siguiente ítem

| Calificación                 | 1<br>Aceptable |     | 2<br>Regular |     | 3<br>Bueno |     | 4<br>Muy bueno |     | 5<br>Excelente |     | Total |
|------------------------------|----------------|-----|--------------|-----|------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|-------|
|                              | N°             | %   | N°           | %   | N°         | %   | N°             | %   | N°             | %   |       |
| Entrega a tiempo             | 0              | 0%  | 0            | 0%  | 2          | 18% | 5              | 46% | 4              | 36% | 100%  |
| Horario de atención          | 0              | 0%  | 0            | 0%  | 0          | 0%  | 6              | 55% | 5              | 45% | 100%  |
| Atención al cliente          | 0              | 0%  | 0            | 0%  | 3          | 27% | 3              | 27% | 5              | 46% | 100%  |
| Solvencia en reclamos        | 3              | 27% | 5            | 46% | 3          | 27% | 0              | 0%  | 0              | 0%  | 100%  |
| Calidad de productos         | 0              | 0%  | 0            | 0%  | 4          | 36% | 6              | 55% | 1              | 9%  | 100%  |
| Diversificación de productos | 4              | 36% | 2            | 18% | 5          | 46% | 0              | 0%  | 0              | 0%  | 100%  |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 21-3:** Calificación del ítem

**Fuente:** Tabla 21-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico el 46% de los encuestados dijeron que la entrega a tiempo de los materiales es muy bueno, mientras que el 36% respondieron excelente y el 18% indicaron bueno, según estos

criterios se pudo manifestar que la microempresa es eficiente en la entrega de los artículos a los consumidores.

El 55% de los encuestados manifestaron que el horario de atención es muy bueno mientras que el 45% indicaron aceptable. Según el gráfico 21-3 se demuestra que la microempresa mantiene un buen horario de atención al cliente ya que satisface las expectativas del consumidor.

El 46% de los encuestados indicaron que la atención al cliente es excelente, mientras que el 27% mencionaron muy bueno y bueno, de acuerdo a estos criterios se intuye que los directivos tomaron en cuenta este factor para atraer más compradores y conseguir posicionarse en el mercado como la microempresa líder a nivel nacional.

Según el criterio del cliente el 46% indicaron que la solvencia en reclamos es regular, el 27% manifestaron aceptable y bueno, de acuerdo al gráfico 21-3 se verificó que la microempresa no es eficiente para solucionar los problemas que se presentan dentro de la organización y estos afectan al consumidor.

Según la encuesta aplicada el 55% de los encuestados indicaron que la calidad del producto es muy bueno, el 36% manifestaron bueno y el 9% mencionaron excelente. De acuerdo a estos criterios se determinó que la microempresa distribuye artículos de calidad.

El 46% de los encuestados calificaron a la diversificación de productos como bueno, el 36% indicaron que es aceptable mientras que el 18% manifestaron que es regular, de acuerdo a estos criterios se demostró que la microempresa mantuvo una variedad de artículos disponibles para la venta.

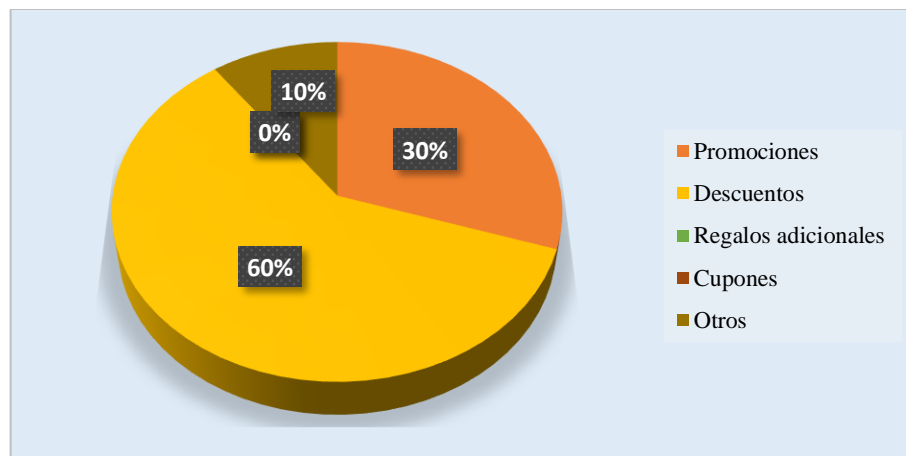
## 9. ¿En el último período usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio?

**Tabla 22-3:** Usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio

| RESPUESTAS          | FRECUENCIA | %           |
|---------------------|------------|-------------|
| Promociones         | 3          | 30%         |
| Descuentos          | 6          | 60%         |
| Regalos adicionales | 0          | 0%          |
| Cupones             | 0          | 0%          |
| Otros               | 1          | 10%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. (2021)



**Gráfico 22-3:** Usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio

Fuente: Tabla 22-3

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

Según la encuesta aplicada se determinó que el 60% de los compradores fueron beneficiados de descuentos, siendo un incentivo para mejorar y maximizar las ventas y romper record en las metas establecidas, mientras que el 30% indicaron que fueron favorecidos con promociones que generalmente realizan en temporadas de fin de año con el objeto de ampliar la cartera de clientes en la microempresa y tan solo un 10% dijeron otros beneficios. Se concluye que la microempresa utiliza técnicas de ventas que atrae rápidamente a los individuos hacer uso de los servicios.

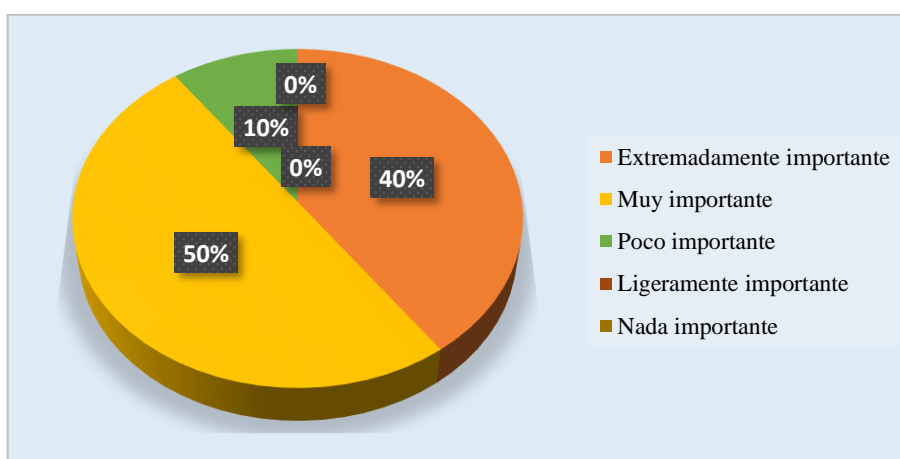
**10. ¿Qué tan importante es para usted realizar consultas acerca de los productos que dispone la microempresa Nova Gypsum?**

**Tabla 23-3:** Productos que dispone la microempresa

| <b>RESPUESTAS</b>         | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|---------------------------|-------------------|-------------|
| Extremadamente importante | 4                 | 40%         |
| Muy importante            | 5                 | 50%         |
| Poco importante           | 1                 | 10%         |
| Ligeramente importante    | 0                 | 0%          |
| Nada importante           | 0                 | 0%          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>10</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. (2021)



**Gráfico 23-3:** Productos que dispone la microempresa

**Fuente:** Tabla 23-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

**Interpretación y análisis**

El 50% de los encuestados indicaron que es muy importante realizar consultas acerca de los productos que dispone la microempresa con el fin de ahorrar tiempo y dinero realizando las compras en un solo lugar, mientras el 40% dio a conocer que es extremadamente importante y el 10% restante manifestaron que es poco importante. Los consumidores están conscientes que deben informarse de los artículos que expende y optar por las mejores opciones y no tener inconvenientes a futuro con productos de mala calidad y de poca resistencia ya que esto ocasionará el incremento los costos.

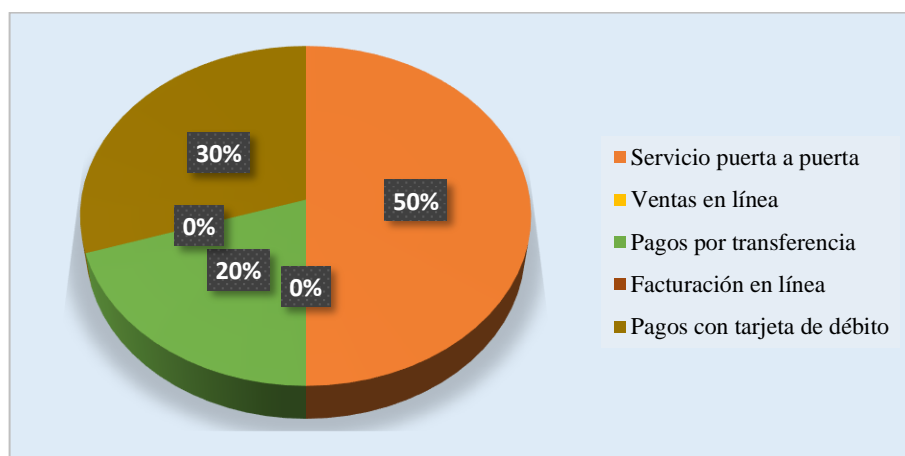
## 11. ¿Qué servicios adicionales desearía que se implemente dentro de la microempresa Nova Gypsum?

**Tabla 24-3:** Servicios adicionales

| <b>RESPUESTAS</b>           | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------|-------------------|-------------|
| Servicio puerta a puerta    | 5                 | 50%         |
| Ventas en línea             | 0                 | 0%          |
| Pagos por transferencia     | 2                 | 20%         |
| Facturación en línea        | 0                 | 0%          |
| Pagos con tarjeta de débito | 3                 | 30%         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>10</b>         | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. (2021)



**Gráfico 24-3:** Servicios adicionales

**Fuente:** Tabla 24-3

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

### Interpretación y análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada se determinó que el 50% de los clientes desea que se implemente el servicio puerta a puerta facilitando al interesado el fácil acceso a la mercadería disminuir costos y tiempo, mientras que el 30% sugiere que se realice pagos con tarjeta de débito proporcionando seguridad en el dinero al momento de realizar las compras y el 10% restante desea que se realice pagos por transferencia bancaria esto genera comodidad y confort al cliente ya que se puede realizar pedidos vía telefónica. Según los datos se determinó que se debe implementar tres servicios con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final.

### ***3.1.6. Análisis de resultados de las encuestas***

Después de haber realizado un estudio oportuno a la microempresa por medio de las encuestas a los trabajadores y clientes se cuenta con la información que facilitará conocer la realidad de la organización, donde la principal fortaleza es el personal capacitado y clientes satisfechos: en cuanto a la debilidad se destacan la falta de infraestructura, carencia de equipos informáticos, inadecuada remuneración, en los factores negativos detectados se puede establecer estrategias de adquisición de un bien inmueble en lugares con permanencia comercial así mismo realizar demandas de equipos informáticos de última tecnología.

en la actualidad las funciones de los colaboradores se encuentran poco delimitadas, de igual forma sienten insatisfacción con la remuneración recibida por los servicios prestados, la gestión de la microempresa es deficiente ya que no se coordinan las actividades y por ende no se cumplen las metas establecidas dentro del plazo acordado, los recursos asignados por parte de la gerencia no son suficientes para alcanzar las expectativas de la microempresa, existe una comunicación regular entre los distintos departamentos, el personal es evaluado anualmente esto entorpece la administración efectiva porque no se corrige a tiempo las falencias.

Entre los puntos favorables se obtiene sugerencias por parte de los colaboradores, en donde indican que se debe mejorar los aspectos de remuneración, infraestructura y financiero; entre los aspectos positivos sobresale personal capacitado para brindar servicios de calidad al consumidor, los equipos y herramientas son muy buenos mismos que son utilizados para la operación de la microempresa.

Según el criterio de los clientes se obtuvo resultados favorables ya que el 70% de ellos adquieren los artículos semanalmente tabla (19-2), entre los productos que tienen mayor demanda se destacan (conglomerados de yeso, perfelería blanca, estructura galvanizada, eléctrico, productos de fijación y sellado, cielo raso y revestimientos de pvc) siendo estos los artículos con mayor rotación en el inventario, en cuanto a la calidad del producto es muy bueno ya que no ha tenido queja alguna por parte de los consumidores, la mayoría de los clientes recibe información de los productos que expende la microempresa por las redes sociales como él (Facebook, whatsapp, Twitter) seguido esta las referencias personales y la radio Mía del cantón Pastaza, en cuanto a los precios son medios y bajos siendo los más competitivos en el mercado sin embargo creen que deberían incrementar el servicio puerta a puerta, pagos con tarjeta de débito y por transferencia bancaria por mayor seguridad y comodidad del consumidor final

## 3.2. Evaluación financiera

### 3.2.1. Análisis vertical y horizontal del Balance General

**Tabla 25-3:** Análisis vertical y horizontal del Balance General de la microempresa Nova Gypsum

| MICROEMPRESA NOVA GYPSUM<br>BALANCE GENERAL |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------|---------------|---|---------------------|---|---------------|
| Activo                                      | 2017                | 2018                | 2019                | Análisis vertical |               |               | Análisis horizontal<br>variación absoluta |                     | Análisis horizontal<br>variación relativa |               |
|   |                     |                     |                     | 2017              | 2018          | 2019          | 2017-2018                                 | 2018-2019           | 2017-2018                                 | 2018-2019     |
| <b>Corriente</b>                            |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| <b>Disponible</b>                           |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| Caja  | \$ 6.461,10         | \$ 6.383,83         | \$ 4.165,56         | 7,19%             | 6,10%         | 2,95%         | \$ -77,27                                 | \$ -2.218,27        | -1,20%                                    | -34,75%       |
| Caja chica                                  | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00           | 0,33%             | 0,29%         | 0,21%         | \$ -                                      | \$ -                | 0,00%                                     | 0,00%         |
| Bancos                                      | \$ 15.075,89        | \$ 14.895,60        | \$ 9.719,64         | 16,79%            | 14,24%        | 6,88%         | \$ -180,29                                | \$ -5.175,96        | -1,20%                                    | -34,75%       |
| <b>Exigible</b>                             |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| Cuentas por cobrar clientes                 | \$ 5.776,06         | \$ 4.250,00         | \$ 8.500,00         | 6,43%             | 4,06%         | 6,02%         | \$ -1.526,06                              | \$ 4.250,00         | -26,42%                                   | 100,00%       |
| Provisión de cuentas incobrables            | \$ -57,76           | \$ -42,50           | \$ -85,00           | -0,06%            | -0,04%        | -0,06%        | \$ 15,26                                  | \$ -42,50           | -26,42%                                   | 100,00%       |
| Publicidad prepagada                        | \$ 500,00           | \$ 750,00           | \$ 300,00           | 0,56%             | 0,72%         | 0,21%         | \$ 250,00                                 | \$ -450,00          | 50,00%                                    | -60,00%       |
| <b>Realizable</b>                           |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| Inventario                                  | \$ 15.790,71        | \$ 20.715,03        | \$ 37.890,07        | 17,58%            | 19,81%        | 26,81%        | \$ 4.924,32                               | \$ 17.175,04        | 31,18%                                    | 82,91%        |
| <b>Total activo corriente</b>               | <b>\$ 43.846,00</b> | <b>\$ 47.251,96</b> | <b>\$ 60.790,27</b> | <b>48,82%</b>     | <b>45,18%</b> | <b>43,02%</b> | <b>\$ 3.405,96</b>                        | <b>\$ 13.538,31</b> | <b>7,77%</b>                              | <b>28,65%</b> |
| <b>Activo no corriente</b>                  |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| <b>Activo fijo</b>                          |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| <b>Activo no depreciable</b>                |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   |               |
| Terreno                                     | \$ 30.000,00        | \$ 30.000,00        | \$ 40.000,00        | 33,41%            | 28,68%        | 28,31%        | \$ -                                      | \$ 10.000,00        | 0,00%                                     | 33,33%        |
|   |                     |                     |                     |                   |               |               |   |                     |   | <b>PASA</b>   |

VIENE

**Activo depreciable**

|                                    |                     |                      |                      |                |                |                |                     |                     |               |               |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------|
| Muebles y enseres                  | \$ 700,00           | \$ 1.500,00          | \$ 1.000,00          | 0,78%          | 1,43%          | 0,71%          | \$ 800,00           | \$ -500,00          | 114,29%       | -33,33%       |
| Equipos de computo                 | \$ 1.200,00         | \$ 1.700,00          | \$ 1.000,00          | 1,34%          | 1,63%          | 0,71%          | \$ 500,00           | \$ -700,00          | 41,67%        | -41,18%       |
| Vehículo                           | \$ 15.000,00        | \$ 25.750,02         | \$ 40.750,02         | 16,70%         | 24,62%         | 28,84%         | \$ 10.750,02        | \$ 15.000,00        | 71,67%        | 58,25%        |
| Depreciación acumulada             | \$ -940,00          | \$ -1.607,50         | \$ -2.237,50         | -1,05%         | -1,54%         | -1,58%         | \$ -667,50          | \$ -630,00          | 71,01%        | 39,19%        |
| <b>Total activos no corrientes</b> | <b>\$ 45.960,00</b> | <b>\$ 57.342,52</b>  | <b>\$ 80.512,52</b>  | <b>51,18%</b>  | <b>54,82%</b>  | <b>56,98%</b>  | <b>\$ 11.382,52</b> | <b>\$ 23.170,00</b> | <b>24,77%</b> | <b>40,41%</b> |
| <b>Total activos</b>               | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>\$ 141.302,79</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 14.788,48</b> | <b>\$ 36.708,31</b> | <b>16,47%</b> | <b>35,10%</b> |

**Pasivo**

**Pasivo corriente**

|                                      |                     |                     |                     |               |               |               |                    |                    |               |               |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Cuentas por pagar proveedores        | \$ 17.545,76        | \$ 19.645,90        | \$ 25.820,95        | 19,54%        | 18,78%        | 18,27%        | \$ 2.100,14        | \$ 6.175,05        | 11,97%        | 31,43%        |
| Sueldos por pagar                    | \$ 3.800,00         | \$ 4.676,00         | \$ 3.970,00         | 4,23%         | 4,47%         | 2,81%         | \$ 876,00          | \$ -706,00         | 23,05%        | -15,10%       |
| Interés por pagar                    | \$ -                | \$ 1.558,09         | \$ 2.786,60         | 0,00%         | 1,49%         | 1,97%         | \$ 1.558,09        | \$ 1.228,51        | 0,00%         | 78,85%        |
| Arriendo por pagar                   | \$ 3.800,00         | \$ 4.090,00         | \$ 4.000,00         | 4,23%         | 3,91%         | 2,83%         | \$ 290,00          | \$ -90,00          | 7,63%         | -2,20%        |
| Participación trabajadores por pagar | \$ 92,36            | \$ 1.060,58         | \$ 1.125,73         | 0,10%         | 1,01%         | 0,80%         | \$ 968,23          | \$ 65,15           | 1048,36%      | 6,14%         |
| Obligaciones financieras por pagar   | \$ 7.654,98         | \$ 5.476,01         | \$ 6.734,95         | 8,52%         | 5,24%         | 4,77%         | \$ -2.178,97       | \$ 1.258,94        | -28,46%       | 22,99%        |
| <b>Total pasivo corriente</b>        | <b>\$ 32.893,10</b> | <b>\$ 36.506,58</b> | <b>\$ 44.438,23</b> | <b>36,63%</b> | <b>34,90%</b> | <b>31,45%</b> | <b>\$ 3.613,49</b> | <b>\$ 7.931,65</b> | <b>10,99%</b> | <b>21,73%</b> |

**Pasivo no corriente**

|                                  |                     |                     |                     |               |               |               |                     |                     |                |                |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|----------------|----------------|
| Préstamo L/P                     | \$ -                | \$ 30.000,00        | \$ 26.710,79        | 0,00%         | 28,68%        | 18,90%        | \$ 30.000,00        | \$ -3.289,21        | 0,00%          | -10,96%        |
| <b>Total pasivo no corriente</b> | <b>\$ -</b>         | <b>\$ 30.000,00</b> | <b>\$ 26.710,79</b> | <b>0,00%</b>  | <b>28,68%</b> | <b>18,90%</b> | <b>\$ 30.000,00</b> | <b>\$ -3.289,21</b> | <b>0,00%</b>   | <b>-10,96%</b> |
| <b>Total pasivos</b>             | <b>\$ 32.893,10</b> | <b>\$ 66.506,58</b> | <b>\$ 71.149,02</b> | <b>36,63%</b> | <b>63,59%</b> | <b>50,35%</b> | <b>\$ 33.613,49</b> | <b>\$ 4.642,44</b>  | <b>102,19%</b> | <b>6,98%</b>   |

**Patrimonio**

|                                   |                     |                      |                      |                |                |                |                      |                     |                |               |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|----------------|---------------|
| Capital                           | \$ 56.389,55        | \$ 32.077,92         | \$ 63.774,61         | 62,79%         | 30,67%         | 45,13%         | \$ -24.311,63        | \$ 31.696,69        | -43,11%        | 98,81%        |
| Utilidad del ejercicio            | \$ 523,35           | \$ 6.009,98          | \$ 6.379,16          | 0,58%          | 5,75%          | 4,51%          | \$ 5.486,62          | \$ 369,18           | 1048,36%       | 6,14%         |
| <b>Total patrimonio</b>           | <b>\$ 56.912,91</b> | <b>\$ 38.087,90</b>  | <b>\$ 70.153,77</b>  | <b>63,37%</b>  | <b>36,41%</b>  | <b>49,65%</b>  | <b>\$ -18.825,01</b> | <b>\$ 32.065,87</b> | <b>-33,08%</b> | <b>84,19%</b> |
| <b>Total pasivos y patrimonio</b> | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>\$ 141.302,79</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 14.788,48</b>  | <b>\$ 36.708,31</b> | <b>16,47%</b>  | <b>35,10%</b> |

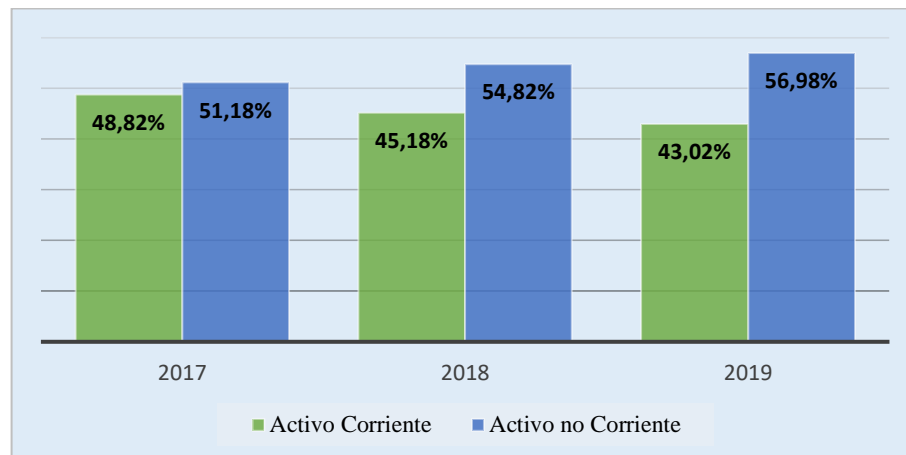
Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



### 3.2.2. Composición de la estructura económica

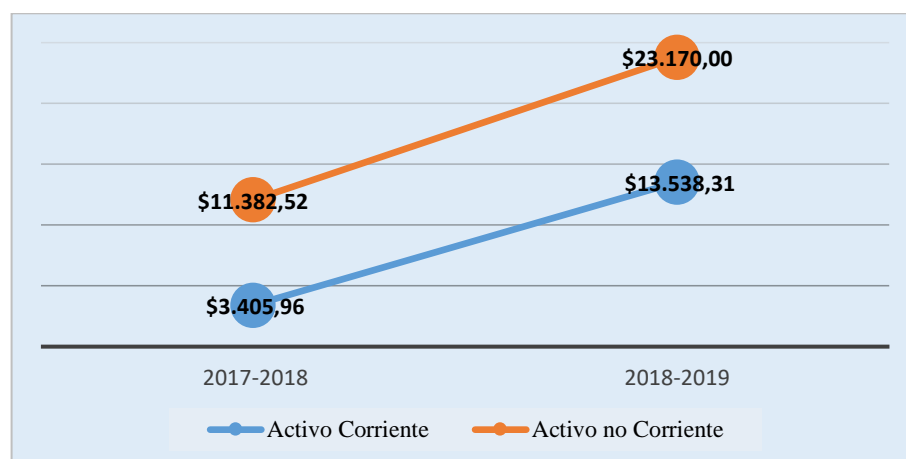
Una estructura económica está dado por los activos corrientes y no corrientes y se comparó desde el año 2017 al 2019.



**Gráfico 25-3:** Composición del activo- Análisis vertical

Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 26-3:** Composición del activo-Análisis horizontal

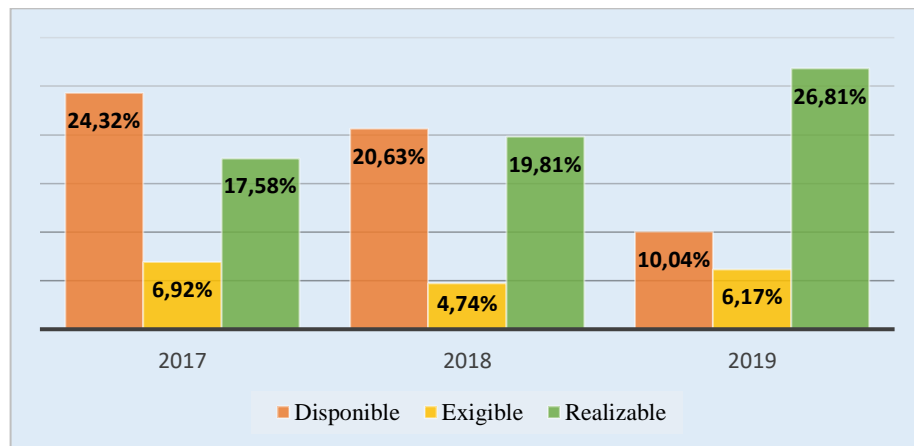
Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

En base a los estados financieros de la microempresa Nova Gypsum, presenta la siguiente información de la composición de los activos, para el año 2017 se obtuvo en activos corrientes el 48,82% al 45,18% al año 2018; mientras que para el año 2019 su representación fue de 43,02% lo que permite concluir que los activos corrientes han disminuido de modo considerable esto se da porque se adquirió activos fijos. En el activo no corriente hubo un crecimiento de 51,18% en el año 2017 al 54,82% al 2018 y para el 2019 creció al 56,98% este crecimiento se da por la

adquisición de terrenos que posteriormente generará plusvalía. Además se observa una variación porcentual en el análisis horizontal del 2017 al 2018 del 7,77%, que corresponde al monto de \$3.405,96 y un incremento de \$13.538,31 del 2019 respecto al año 2018, es decir se obtuvo una variación porcentual de 28,65%. Mientras que en activos no corrientes se obtuvo una variación significativa del 24,77% al 40,41%. Para ello se debe conocer las cuentas que influyen.

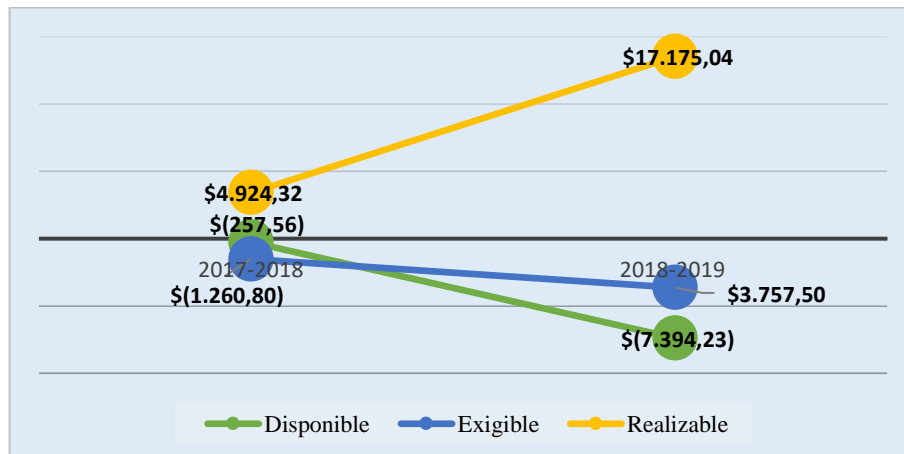
- **Composición del activo corriente**



**Gráfico 27-3:** Composición del activo corriente- análisis vertical

Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 28-3:** Composición del activo corriente- análisis horizontal

Fuente: Balance General Nova Gypsum

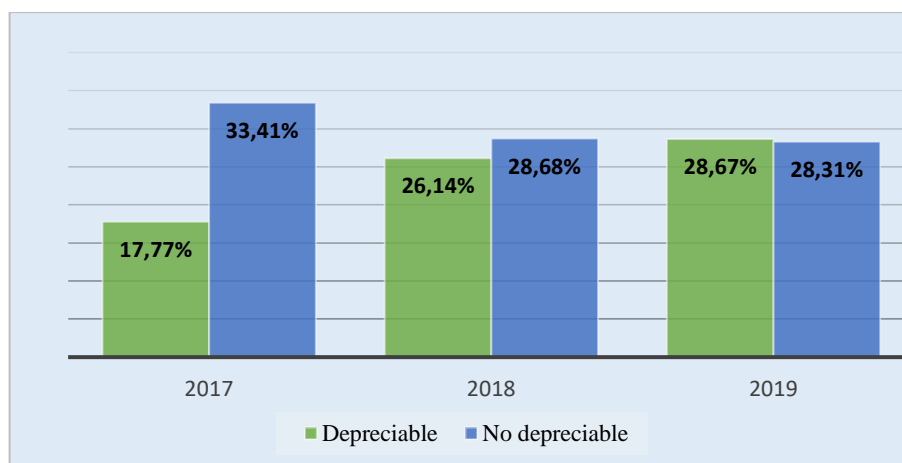
Elaborado por: Azogue, B. 2021

En la gráfica 27-3 y 28-3 se observa un decremento en disponible de 24,32% en 2017 al 20,63% en 2018 pero al 2019 bajo al 10,04% teniendo una variación porcentual del -2,39% a -69,50%; el exigible disminuyó del 6,92% al 4,74% y en el tercer año incremento al 6,17% logrando una

variación porcentual de -2,84% al 140% esto se dio porque las cuentas por cobrar se bajó en segundo año con respecto al año anterior logrando disminuir los días de cobro a los clientes es decir gestión de cobranzas mejoró con respecto al año anterior; en realizable se obtuvo crecimiento en el año 2017 del 17,58% al 19,81% en 2018 y al año 2019 subió al 26,81% consiguiendo una variación porcentual del 31,18% al 82,91% respectivamente, según los datos indica la inversión en inventarios mismo que son recuperados a corto plazo.

- **Composición del activo no corriente**

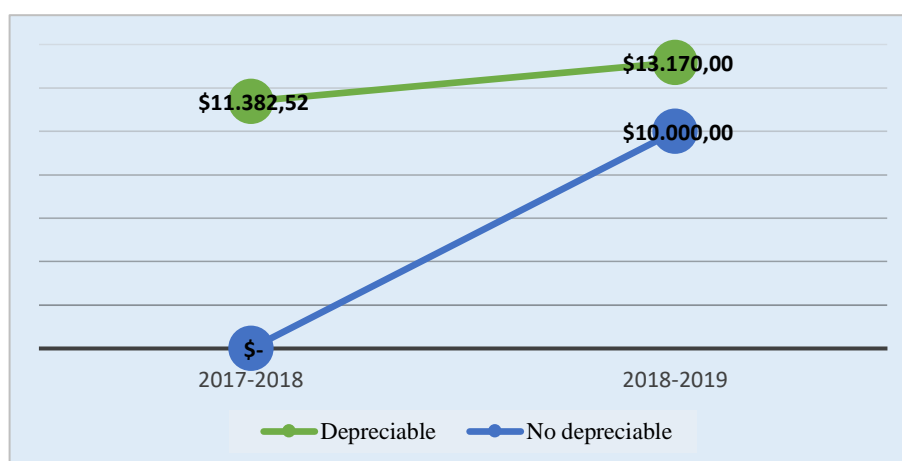
El activo no corriente involucra cuentas de terrenos, muebles y enseres, equipos de cómputo, vehículo, etc.



**Gráfico 29-3:** Composición del activo no corriente- análisis vertical

Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 30-3:** Composición del activo no corriente-análisis horizontal

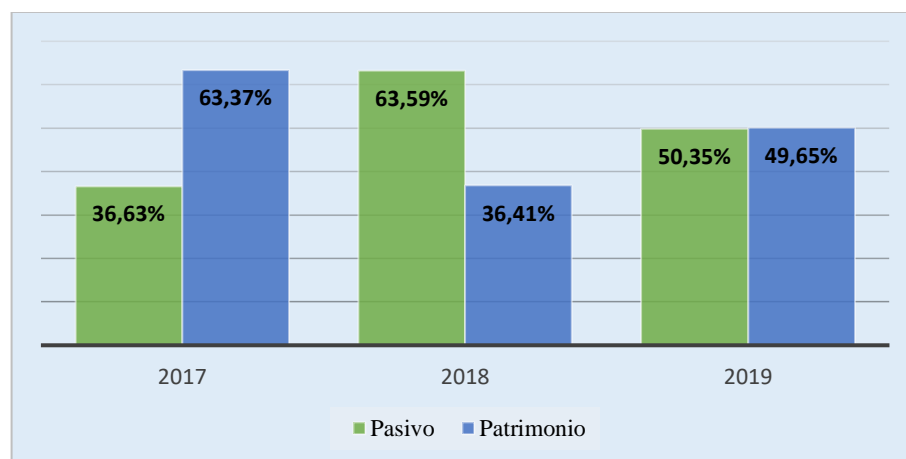
Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

El incremento de los activos no corrientes es significativo en los últimos tres periodos, como se observa en el gráfico 29-3 y 30-3, en análisis vertical de activos no depreciables se obtiene el 33,41% en 2017 y bajo a 28,68% en 2018 y en 2019 su representación fue de 28,31% ya que se invirtió en bienes que estos generan plusvalía otorgando una variación absoluta de \$0,00 dólares a \$10.000,00 dólares que corresponde al 33,33% del 2018 a 2019; así mismo en el activo depreciable se aumentó de 17,77% en 2017 al 26,14% en 2018 y para 2019 subió al 28,67% dado que estos activos pierden su valor con el transcurso del tiempo, de igual forma en el análisis horizontal existe una variación porcentual de 298,63% al 22,93% con respecto al año anterior.

### 3.2.3. Composición de la estructura financiera

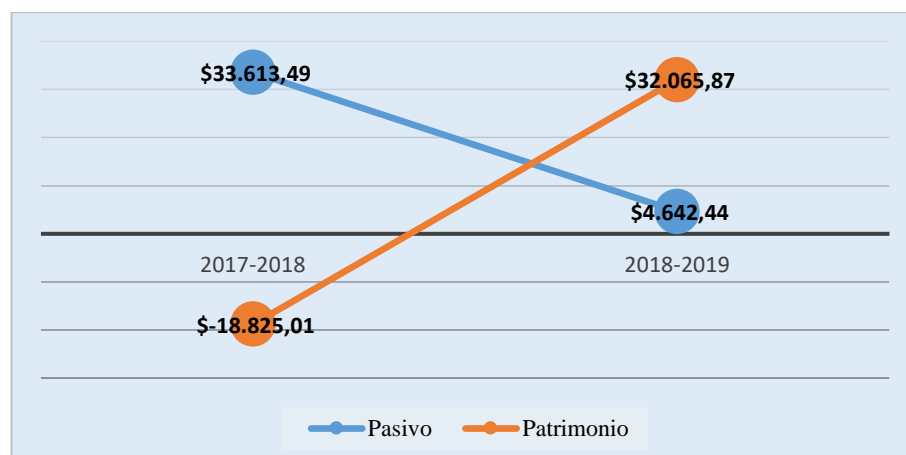
Una estructura financiera se compone de los pasivos corrientes, no corrientes y el total patrimonio



**Gráfico 31-3:** Composición del pasivo y patrimonio-análisis vertical

Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



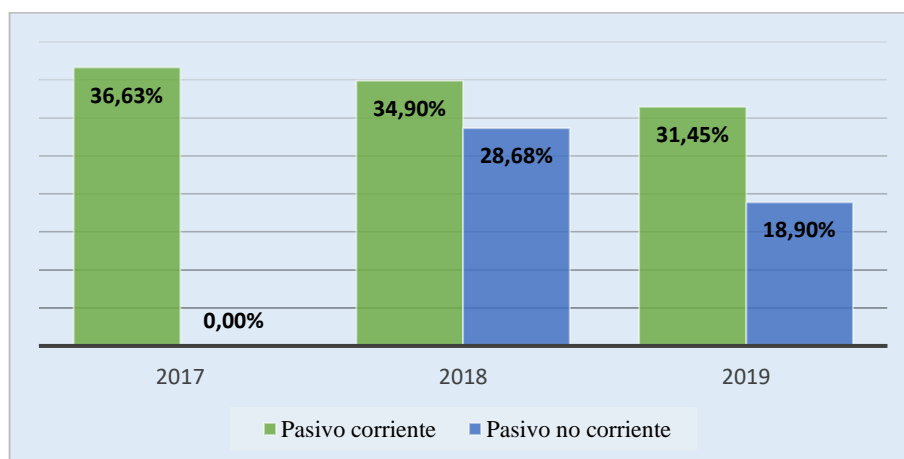
**Gráfico 32-3:** Composición del pasivo y patrimonio-análisis horizontal

Fuente: Balance General Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Según el gráfico 34-3 se observa un incremento en los pasivos del 36,63% al 63,59% en 2018 mientras que para el 2019 su representación fue de 49,65% esto se da por el incremento de cuentas por pagar siendo favorable para la microempresa porque trabaja con dinero de terceros de igual forma obtuvo una variación porcentual de 102,19% a 6,98%; en cuanto al patrimonio refleja una variación absoluta de \$-18.825,01 dólares en 2017-2018 mismo que incrementaron a \$32.065,87 dólares en 2018-2019 se puede concluir que la organización está generando utilidades mínimas que posteriormente son utilizados para cubrir las obligaciones

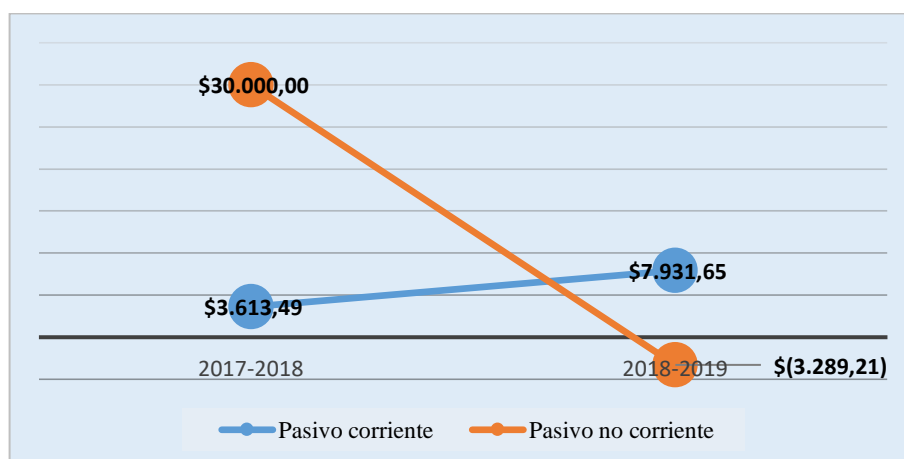
- **Composición del pasivo**



**Gráfico 33-3:** Composición del pasivo-análisis vertical

**Fuente:** Balance General Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021



**Gráfico 34-3:** Composición del pasivo-análisis horizontal

**Fuente:** Balance General Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

La composición de los pasivos está conformado por pasivos corrientes y no corrientes; los corrientes representan el 36,63% en 2017, en 2018 incremento a 34,90%, en 2019 bajo 31,45%

lo que corresponde a una variación porcentual de 10,99% a 21,73% esto se da por el aumento considerable en las cuentas por pagar a los proveedores lo cual es muy bueno porque se trabajó con dinero de terceros; por otro lado los pasivos no corrientes presenta el 28,50% en 2018 para 2019 bajo a 18,90% este decremento refleja disminución en obligaciones financieras a largo plazo por un valor de \$26.710,79 dólares en 2019, que permite concluir que están siendo responsables con las compromisos adquiridos con terceros.

### 3.2.4. Estructura económica-financiera

**Tabla 26-3:** Estructura económica y financiera

**MICROEMPRESA NOVA GYPSUM  
ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA**

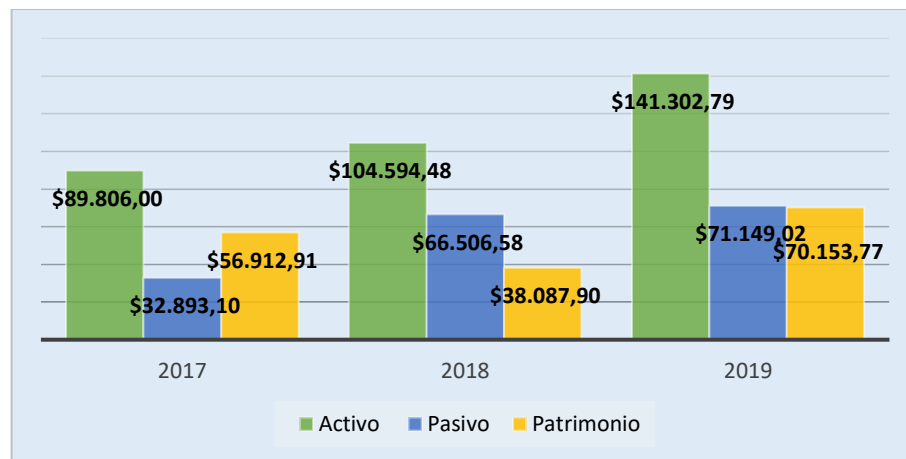
| <b>ESTRUCTURA ECONOMICA</b>  |                                  | 2017                | %              | 2018                 | %              | 2019                 | %              |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| ACTIVO                       | ACTIVO CORRIENTE                 | \$ 43.846,00        | 48,82%         | \$ 47.251,96         | 45,18%         | \$ 60.790,27         | 43,02%         |
|                              | ACTIVO NO CORRIENTE              | \$ 45.960,00        | 51,18%         | \$ 57.342,52         | 54,82%         | \$ 80.512,52         | 56,98%         |
|                              | <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 141.302,79</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b> |                                  |                     |                |                      |                |                      |                |
| PASIVO                       | PASIVO CORRIENTE                 | \$ 32.893,10        | 36,63%         | \$ 36.506,58         | 34,90%         | \$ 44.438,23         | 31,45%         |
|                              | PASIVO NO CORRIENTE              | \$ -                | 0,00%          | \$ 30.000,00         | 28,68%         | \$ 26.710,79         | 18,90%         |
|                              | <b>TOTAL PASIVOS</b>             | <b>\$ 32.893,10</b> | <b>36,63%</b>  | <b>\$ 66.506,58</b>  | <b>63,59%</b>  | <b>\$ 71.149,02</b>  | <b>50,35%</b>  |
| PATRIMONIO                   |                                  | \$ 56.912,91        | 63,37%         | \$ 38.087,90         | 36,41%         | \$ 70.153,77         | 49,65%         |
|                              | <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 141.302,79</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Balance general Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.2.5. Composición de la estructura económica-financiera

La estructura económica financiera se compone por el activo pasivo y patrimonio



**Gráfico 35-3:** Estructura económica y financiera

**Fuente:** Balance General Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

De acuerdo al gráfico 35-3 se puede afirmar que en la estructura económica financiera de Nova Gypsum, se acrecentó de manera considerable en los tres años, las respectivas variaciones se detalló en interpretaciones anteriores mismos que permiten concluir que los activos de la microempresa suman un total de \$141.302,79 dólares en 2019 debido a un incremento de los activos fijos tales como terrenos, vehículo, muebles y enseres, en cuanto al activo realizable se aumentó en inventarios en los tres años, dichas cuentas tienen un aumento excesivo y son sujetos de análisis porque influyen en la liquidez de manera negativa porque no permiten solventar deudas a corto plazo y largo plazo; de igual forma los pasivos han disminuido del 63,59% en 2018 a un 50,35% en el año 2019 debido al aumento de cuentas por pagar, sin embargo el pasivo no corriente crece de manera alarmante de 0,00% en el 2017 al 28,68% en 2018 debido a las deudas contraídas con las instituciones financieras; por último el patrimonio crece \$38.087,90 dólares en 2018 a \$70.153,77 dólares en 2019.



### 3.2.6. Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultados

**Tabla 27-3:** Análisis vertical y horizontal de Estado de Resultado

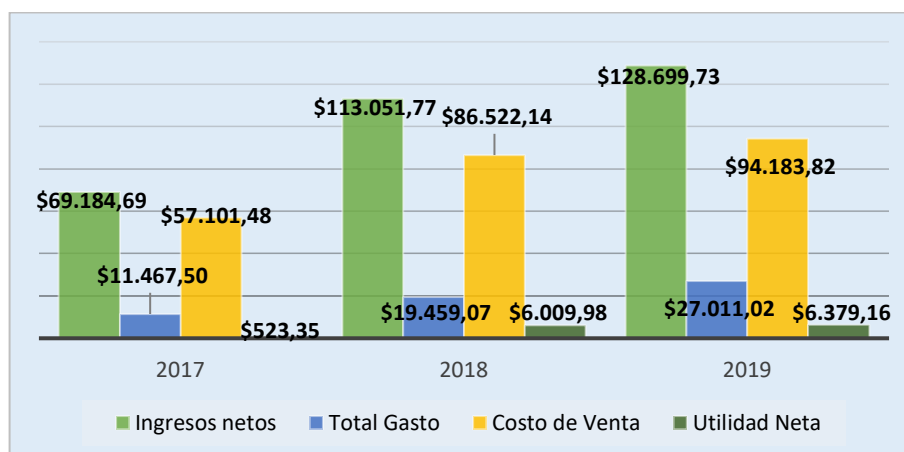
| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM<br/>ESTADO DE RESULTADOS</b> |              |               |               |                   |         |         |   |              |   |              |
|--|--------------|---------------|---------------|-------------------|---------|---------|---|--------------|---|--------------|
|  |              |               |               | ANALISIS VERTICAL |         |         | ANALISIS HORIZONTAL<br>VARIACION ABSOLUTA |              | ANALISIS HORIZONTAL<br>VARIACION RELATIVA |              |
|  | 2017         | 2018          | 2019          | 2017              | 2018    | 2019    | 2017 al 2018                              | 2018 al 2019 | 2017 al 2018                              | 2018 al 2019 |
| Ingresos por ventas                                      | \$ 72.077,81 | \$ 117.506,13 | \$ 139.698,71 | 100%              | 100,00% | 100,00% | \$ 45.428,32                              | \$ 22.192,58 | 63,03%                                    | 18,89%       |
| - Devolución en ventas                                   | \$ 2.893,12  | \$ 4.454,36   | \$ 10.998,98  | 4,01%             | 3,79%   | 7,87%   | \$ 1.561,24                               | \$ 6.544,62  | 53,96%                                    | 146,93%      |
| = Ingresos netos   | \$ 69.184,69 | \$ 113.051,77 | \$ 128.699,73 | 95,99%            | 96,21%  | 92,13%  | \$ 43.867,08                              | \$ 15.647,96 | 63,41%                                    | 13,84%       |
| - Costo de ventas  | \$ 57.101,48 | \$ 86.522,14  | \$ 94.183,82  | 79,22%            | 73,63%  | 67,42%  | \$ 29.420,66                              | \$ 7.661,68  | 51,52%                                    | 8,86%        |
| = <b>Utilidad bruta en ventas</b>                        | \$ 12.083,21 | \$ 26.529,63  | \$ 34.515,91  | 16,76%            | 22,58%  | 24,71%  | \$ 14.446,42                              | \$ 7.986,28  | 119,56%                                   | 30,10%       |
| - Gastos operacionales                                   |              |               |               |                   |         |         |   |              |   |              |
| Gasto de ventas  | \$ 3.567,50  | \$ 10.133,48  | \$ 10.826,92  | 4,95%             | 8,62%   | 7,75%   | \$ 6.565,98                               | \$ 693,44    | 184,05%                                   | 6,84%        |
| Gasto administrativo                                     | \$ 6.960,00  | \$ 6.160,00   | \$ 11.160,00  | 9,66%             | 5,24%   | 7,99%   | \$ -800,00                                | \$ 5.000,00  | -11,49%                                   | 81,17%       |
| = <b>Utilidad operacional</b>                            | \$ 1.555,71  | \$ 10.236,15  | \$ 12.528,99  | 2,16%             | 8,71%   | 8,97%   | \$ 8.680,44                               | \$ 2.292,84  | 557,97%                                   | 22,40%       |
| - Gasto depreciación                                     | \$ 940,00    | \$ 1.607,50   | \$ 2.237,50   | 1,30%             | 1,37%   | 1,60%   | \$ 667,50                                 | \$ 630,00    | 71,01%                                    | 39,19%       |
| = <b>Utilidad antes de impuestos e interés</b>           | \$ 615,71    | \$ 8.628,65   | \$ 10.291,49  | 0,85%             | 7,34%   | 7,37%   | \$ 8.012,94                               | \$ 1.662,84  | 1301,41%                                  | 19,27%       |
| - Gasto financiero                                       | \$ -         | \$ 1.558,09   | \$ 2.786,60   | 0,00%             | 1,33%   | 1,99%   | \$ 1.558,09                               | \$ 1.228,51  | 0,00%                                     | 78,85%       |
| = <b>Utilidad antes de impuesto y pt</b>                 | \$ 615,71    | \$ 7.070,56   | \$ 7.504,89   | 0,85%             | 6,02%   | 5,37%   | \$ 6.454,85                               | \$ 434,33    | 1048,36%                                  | 6,14%        |
| - Participación trabajadores                             | \$ 92,36     | \$ 1.060,58   | \$ 1.125,73   | 0,13%             | 0,90%   | 0,81%   | \$ 968,23                                 | \$ 65,15     | 1048,36%                                  | 6,14%        |
| = <b>Utilidad antes de impuestos</b>                     | \$ 523,35    | \$ 6.009,98   | \$ 6.379,16   | 0,73%             | 5,11%   | 4,57%   | \$ 5.486,62                               | \$ 369,18    | 1048,36%                                  | 6,14%        |
| - Impuestos  | \$ -         | \$ -          | \$ -          | 0,00%             | 0,00%   | 0,00%   | \$ -                                      | \$ -         | 0,00%                                     | 0,00%        |
| = <b>Utilidad neta</b>                                   | \$ 523,35    | \$ 6.009,98   | \$ 6.379,16   | 0,73%             | 5,11%   | 4,57%   | \$ 5.486,62                               | \$ 369,18    | 1048,36%                                  | 6,14%        |

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.2.7. Composición de estado de resultados

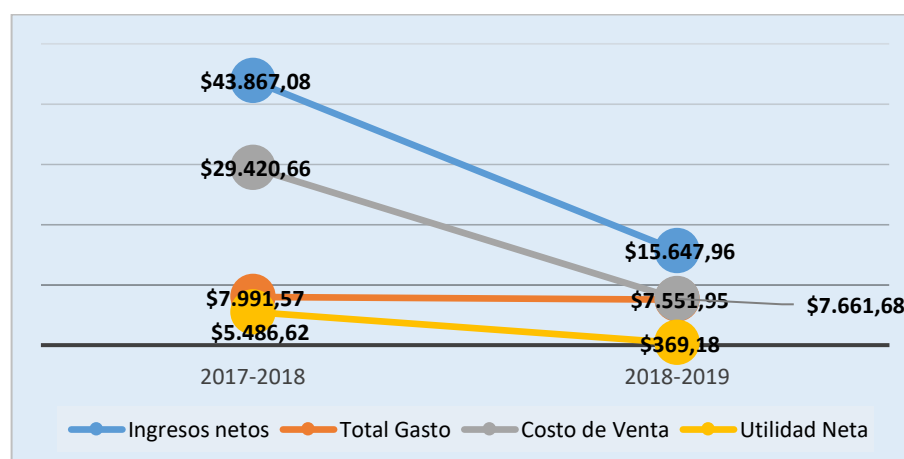
El estado de resultados se compone por las ventas, costo de ventas, gasto administrativo, ventas, depreciación y financiero, impuestos y participación trabajadores.



**Gráfico 36-3:** Composición de Estado de resultados-análisis vertical

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



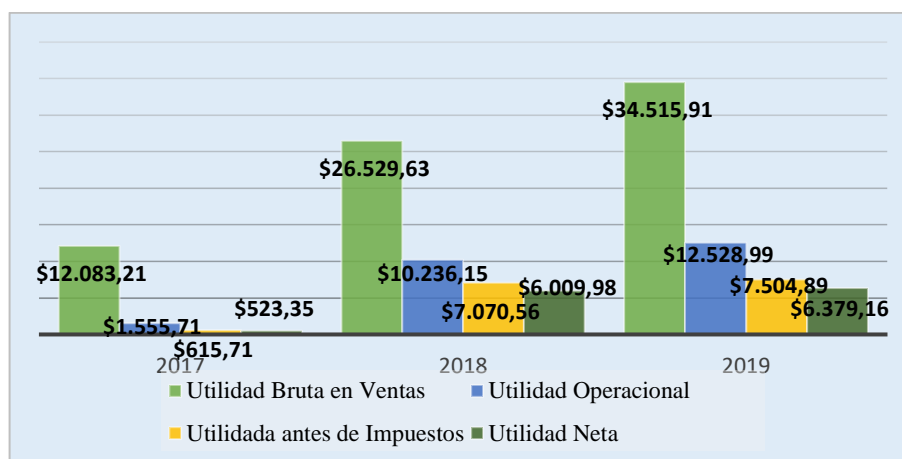
**Gráfico 37-3:** Composición de Estados de Resultados-análisis horizontal

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Según los gráficos 36-3 y 37-3, refleja un incremento en ingresos de \$69.184,69 dólares al \$113.051,77 dólares en 2018 y en 2019 su valor es de \$128.699,73 dólares cuya variación en el análisis horizontal es de 63,41% en 2017-2018 mismos que se bajaron al 13,84% en 2018-2019, esta diferenciación se da porque existen devoluciones en ventas, es trascendental señalar que a medida que crecen las ventas deben aumentar los gastos mismos que ascienden a \$7.991,57 dólares de acuerdo el análisis horizontal corresponde a una variación relativa de 38,81% lo que muestra un alto nivel de gasto con respecto a los dos últimos años, sin embargo en la utilidad neta

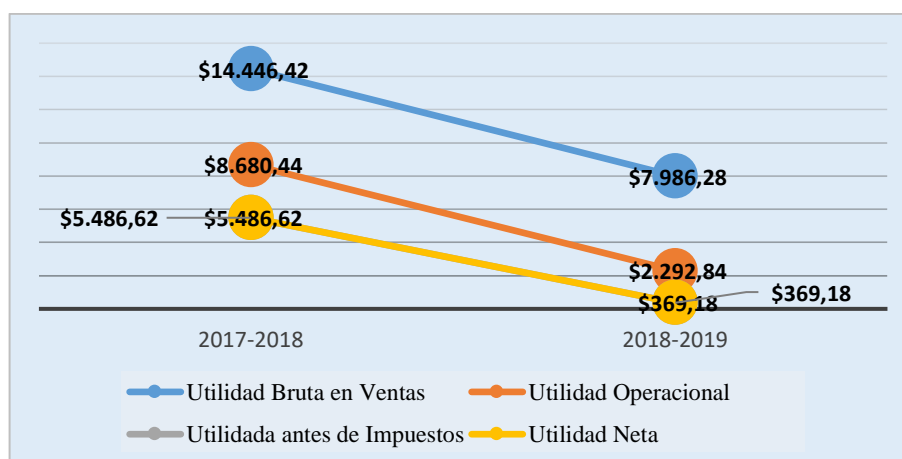
existe un incremento mínimo de \$6.009,98 a \$6,379,16 dólares lo que expresa una variación porcentual de \$6,14% en 2019, lo que permite concluir que los costos de ventas han aumentado de manera exagerado en 2017 de \$57.101,48 a \$86.522,14 dólares en 2018 por ello es importante que la microempresa se enfoque en la disminución de este rubro.



**Gráfico 38-3:** Composición de la utilidad-análisis vertical

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 39-3:** Composición de la utilidad-análisis horizontal

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

De acuerdo al gráfico 38-3 y 39-3 se muestra la utilidad bruta de en ventas de \$34.515,91 dólares en 2019 lo que corresponde al 24,71% según el análisis vertical, en utilidad operacional se obtuvo el 8,97% alcanzando un valor de \$12.528,99 dólares, mientras que la utilidad antes de impuestos representan un importe de \$7.504,89 dólares que pertenece al 5,37% en los últimos años de igual forma la utilidad neta ha disminuido al 4,57% en 2019, como se puede observar en el análisis horizontal el rubro que más ha bajado con respecto al año anterior es la utilidad neta y utilidad

antes de impuestos debido a los costes y gastos excesivos principalmente en gasto administración que involucra sueldos, mantenimiento y reparaciones, etc.

### 3.3. Ratios financieros

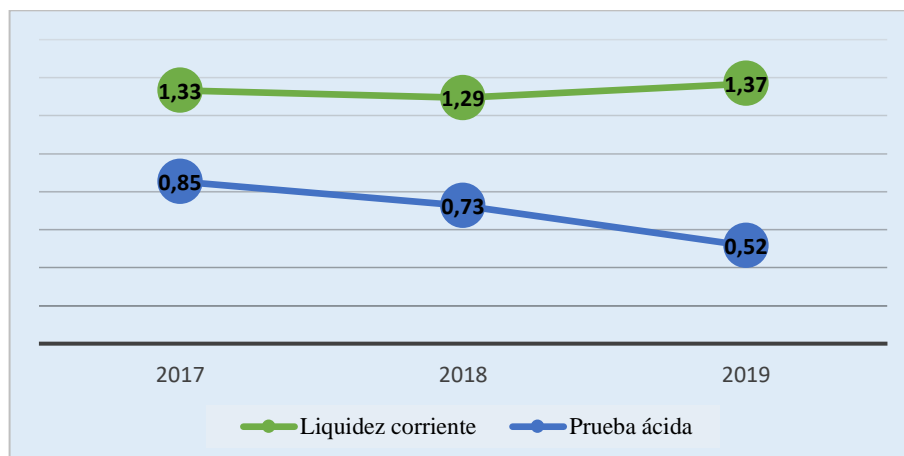
**Tabla 28-3:** Ratios financieros

| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM</b> |  |             |             |             |
|---------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>RATIOS FINANCIEROS</b>       |  |             |             |             |
| <b>FACTOR</b>                   | <b>INDICADOR</b>                           | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
| Liquidez                        | Liquidez corriente                         | 1,33        | 1,29        | 1,37        |
|                                 | Prueba ácida                               | 0,85        | 0,73        | 0,52        |
| Solvencia                       | Endeudamiento del activo                   | 36,63%      | 63,59%      | 50,35%      |
|                                 | Endeudamiento patrimonial                  | 57,80%      | 174,61%     | 101,42%     |
|                                 | Endeudamiento del activo fijo              | 123,83%     | 66,42%      | 87,13%      |
|                                 | Apalancamiento                             | 157,80%     | 274,61%     | 201,42%     |
|                                 | Apalancamiento financiero                  | 134,13%     | 191,27%     | 124,85%     |
| Gestión                         | Rotación de cartera                        | 12,48       | 27,65       | 16,44       |
|                                 | Rotación del activo fijo                   | 1,57        | 2,05        | 1,74        |
|                                 | Rotación de inventarios                    | 100,94      | 87,39       | 146,84      |
|                                 | Rotación en ventas                         | 0,80        | 1,12        | 0,99        |
|                                 | Periodo medio de cobro                     | 29,25       | 13,20       | 22,21       |
|                                 | Periodo medio de pago                      | 98,47       | 73,91       | 78,42       |
|                                 | Impacto de gastos administrativos y ventas | 0,15        | 0,14        | 0,16        |
| Rentabilidad                    | Impacto de la carga financiera             | 0,00        | 0,01        | 0,02        |
|                                 | Rentabilidad neta del activo               | 0,58%       | 5,75%       | 4,51%       |
|                                 | Margen bruto                               | 16,76%      | 22,58%      | 24,71%      |
|                                 | Margen Operacional                         | 2,16%       | 8,71%       | 8,97%       |
|                                 | Rentabilidad neta de ventas                | 0,73%       | 5,11%       | 4,57%       |
|                                 | Rentabilidad operacional del patrimonio    | 2,73%       | 26,88%      | 17,86%      |
|                                 | Rentabilidad financiera                    | 0,92%       | 15,78%      | 9,09%       |
|                                 | Devolución en ventas                       | 4,01%       | 3,79%       | 7,87%       |

**Fuente:** Microempresa Nova Gypsum

**Elaborador por:** Azogue, B. 2021

### 3.3.1. Resultado indicador de liquidez



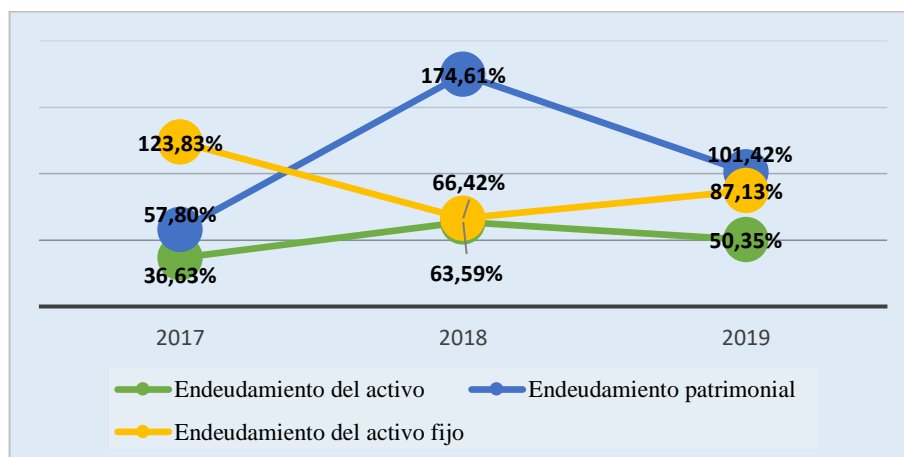
**Gráfico 40-3:** Indicador de liquidez

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Nova Gypsum tiene un nivel de liquidez corriente de 1,37 en el último período lo cual es óptimo, es decir que la microempresa cuenta con la solvencia adecuada para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, sin embargo en la liquidez de prueba acida representa un valor de 0,52 en 2019, esto significa incapacidad para cubrir dichas obligaciones sin comprometer los inventarios; según estos datos la organización posee un bajo nivel de efectividad para convertir el inventario en efectivo mismos que tienen un valor de rotación de inventario alto.

### 3.3.2. Resultado indicadores de solvencia

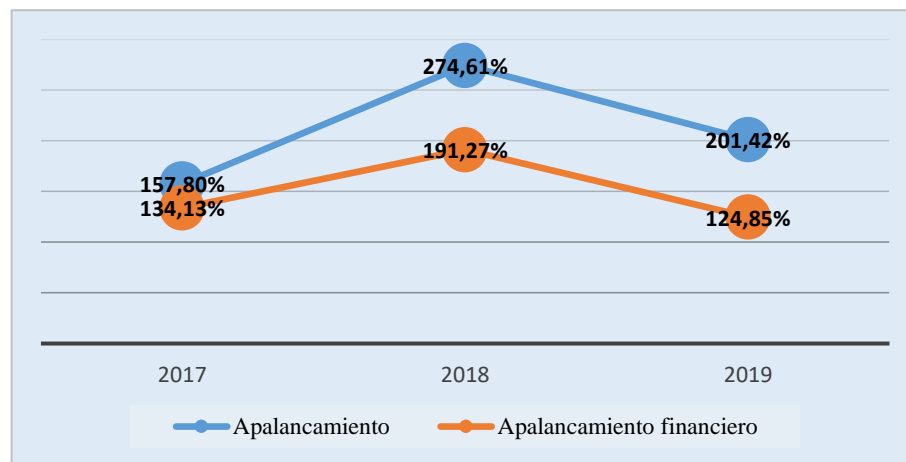


**Gráfico 41-3:** Indicador de solvencia-endeudamiento

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

En el gráfico 41-3 indica el endeudamiento y se observa que la microempresa es capaz de cumplir con las obligaciones de corto plazo, sin embargo se puede concluir que las deudas contraídas son demasiado altas por lo que está en peligro de enfrentar problemas de solvencia en el largo plazo; el nivel de endeudamiento del activo es de 87,13% en 2019, es decir que la microempresa ha financiado sus activos con deudas de corto y largo plazo, por tanto sus activos están comprometidos con acreedores para generar utilidades; mientras que el endeudamiento patrimonial es de 101,42% en el mismo año lo que refleja la deuda contraída con terceros.



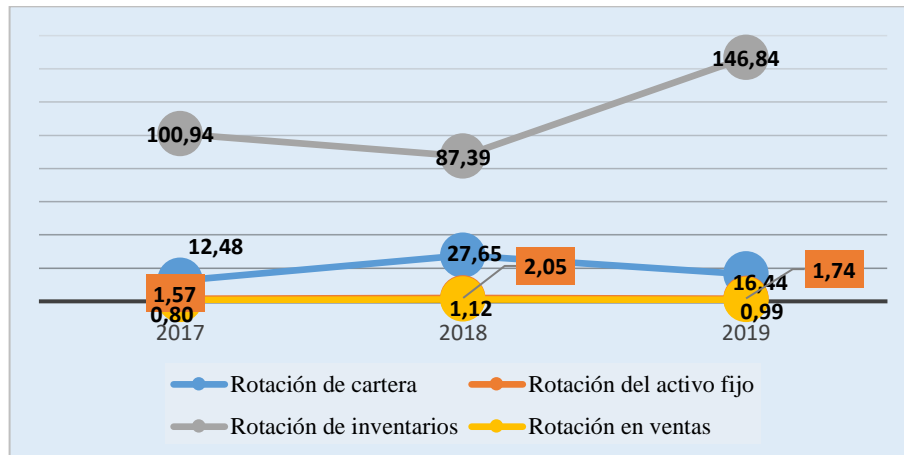
**Gráfico 42-3:** Indicador de solvencia-apalancamiento

**Fuente:** Microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

El apalancamiento se ha mantenido alto en los tres periodos siendo el último de 201,42% lo que indica mayor riesgo en caso de que las operaciones no se ejecuten con efectividad y como consecuencia de esto entre en quiebra, sin embargo la organización ha recurrido a créditos para incrementar la inversión en los activos; mientras que el apalancamiento financiero es de 134,13% en 2017, para el siguiente año incremento a 191,27% pero en el último periodo disminuyó a 124,85% lo cual muestra la reducción de las deudas siendo un punto a favor para la microempresa.

### 3.3.3. Resultados de indicadores de gestión

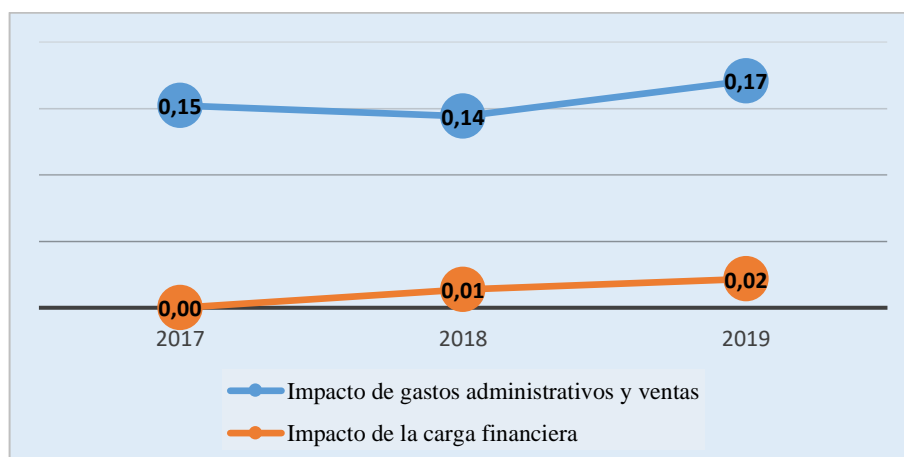


**Gráfico 43-3:** Indicador de gestión-rotación

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

La rotación de cartera se ha disminuido de 5 a 4 veces en 2019, es decir la microempresa demora en recuperar su cartera ocasionada por las ventas a crédito, según estos datos la recuperación de cartera es cada 24 días; sin embargo la rotación de los activos fijos se obtuvo un valor de 1,60 en 2019, lo cual indica la capacidad del activo para generar ventas; el inventario rota cada 146 días por tanto, muestra un recargo en existencias porque no se genera ventas diarias por cuanto es necesario implementar políticas de ventas.

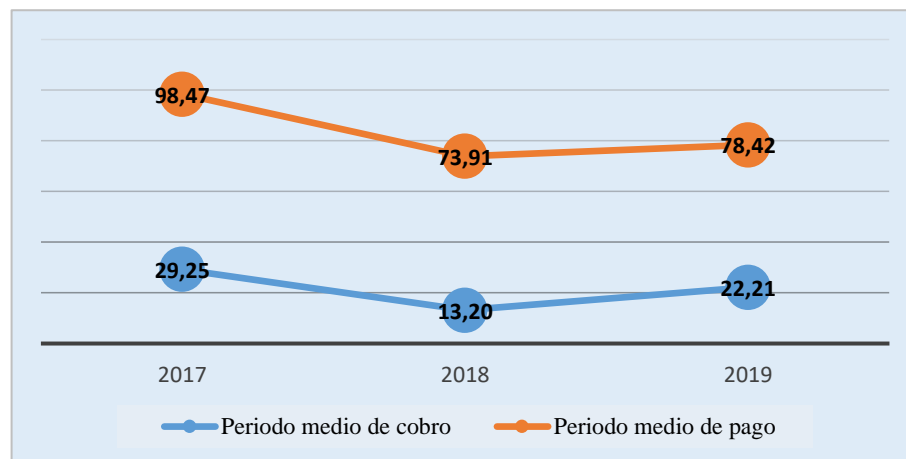


**Gráfico 44-3:** Indicador de gestión-impacto de gastos y carga financiera

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

En cuanto a los resultados del impacto gastos administrativos y de ventas representados en el gráfico 44-3 en 2017 se registró un valor de 0,15, es decir que porcentualmente que los gastos significaron un 15% de las ventas totales, el valor máximo registrado fue de 0,17 en 2019; mientras que el impacto de la carga financiera muestra un incremento en los tres periodos lo cual indica un endeudamiento bajo, para el último año su valor fue de 0,02, es decir que la deuda contraída con terceros no representa mayores costos, se puede concluir que la deuda empresarial no genera interés representativos en las ventas finales.



**Gráfico 45-3:** Indicador de gestión- periodo medio de cobro y pago

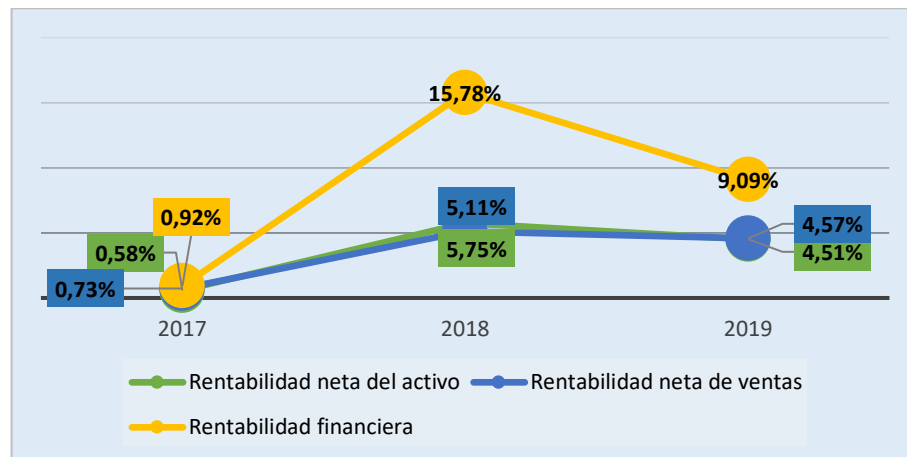
**Fuente:** Microempresa Nova Gypsum

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

Por lo registrado en el gráfico 45-3 la microempresa cuenta con un nivel bajo en la recuperación de cartera en efectivo ya que en 2017 su demora fue de 29 días disminuyendo a 22 días para 2019, mientras que en periodo medio de pago su variación es de 98 días en 2017 a 78 días en 2019, según estos datos se puede concluir que la organización trabajo con dinero de terceros en este caso sería principalmente de proveedores, no obstante es necesario recuperar su cartera en el menor tiempo posible para generar mayor utilidades.



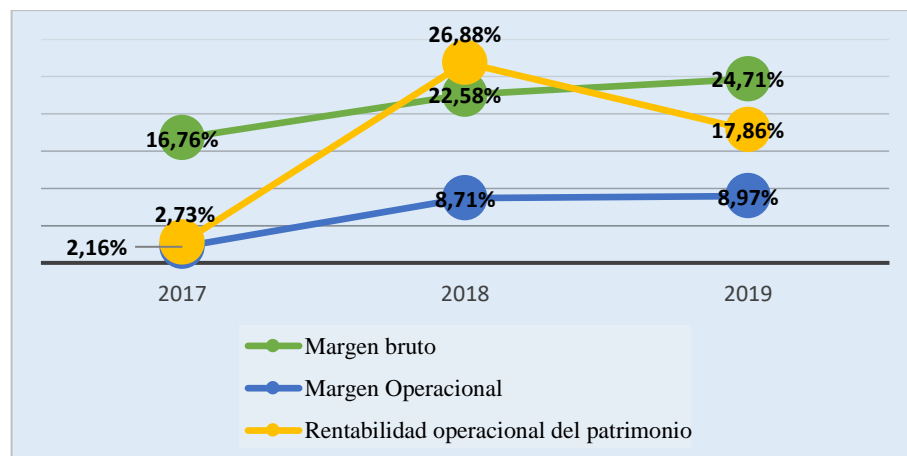
### 3.3.4. Resultados de indicadores de rentabilidad



**Gráfico 46-3:** ROA-ROE-ROS

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021



**Gráfico 47-3:** indicador de rentabilidad

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

la rentabilidad neta del activo muestra el grado de impulso que conceden los activos para generar ganancias lo adecuado es que sea mayor a cinco como se observa en la gráfico 46-3 en 2019 su valor fue de 4,51% es decir que la utilidad neta representó 4 veces más que el activo; mientras que el margen bruto muestra el grado de rentabilidad que tiene para cumplir con los gastos operativos en este caso cuenta con un 24,74% de las ventas para afrontar gastos anteriormente mencionados; dentro del margen operacional incluye gasto administración y ventas donde se determina si la microempresa es rentable o no, en 2017 se obtuvo un valor de 2,16% incrementando a 8,97% en 2019, es decir que por cada dólar vendido se está consiguiendo 0,897 centavos de ganancia mismos que reportan bajas utilidades por tanto se debe analizar de manera

minuciosa los gastos para mejorar en el futuro; la rentabilidad neta de ventas refleja un valor de 0,73% en 2017 para el 2019 incremento a 4,57% siendo la utilidad después de haber descontado todos los costos; por último la rentabilidad financiera es de 9,09% en 2019 este indicador bajo en relación al año anterior, de acuerdo estos datos se observa que no se está generando utilidades para la subsistencia empresarial por tanto es necesario la implantación de medidas económicas para salir de estancamiento económico.

### 3.4. Necesidades operativas de fondo

**Tabla 29-3:** NOF-FM-PRL

| <b>PARTIDAS</b>                 | <b>2017</b>  |    | <b>2018</b> |    | <b>2019</b> |  |
|---------------------------------|--------------|----|-------------|----|-------------|--|
| Activo operativo                | \$ 28.327,87 | \$ | 31.648,86   | \$ | 50.855,63   |  |
| Pasivo operativo                | \$ 25.238,12 | \$ | 31.030,57   | \$ | 37.703,28   |  |
| <b>NOF</b>                      | \$ 3.089,75  | \$ | 618,29      | \$ | 13.152,35   |  |
| <b>FONDO DE MANIOBRA</b>        | \$ 10.952,91 | \$ | 10.745,38   | \$ | 16.352,04   |  |
| <b>PORCION REAL DE LIQUIDEZ</b> | \$ -7.863,15 | \$ | -10.127,09  | \$ | -3.199,69   |  |

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### 3.4.1. Financiamiento de las NOF

**Tabla 30-3:** Financiamiento de las NOF

| <b>FINANCIAMIENTO DE LAS NOF</b> |                     |                |                     |                 |                     |                |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| <b>INVERSION</b>                 |                     |                |                     |                 |                     |                |
| NOF                              | \$ 3.089,75         | 100,00%        | \$ 618,29           | 100,00%         | \$ 13.152,35        | 100,00%        |
| Excedente del efectivo           | \$ 15.518,13        | 502,25%        | \$ 15.603,10        | 2523,61%        | \$ 9.934,64         | 75,54%         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 18.607,89</b> | <b>602,25%</b> | <b>\$ 16.221,39</b> | <b>2623,61%</b> | <b>\$ 23.086,99</b> | <b>175,54%</b> |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>            |                     |                |                     |                 |                     |                |
| Fondo de maniobra                | \$ 10.952,91        | 354,49%        | \$ 10.745,38        | 1737,93%        | \$ 16.352,04        | 124,33%        |
| Deudas de c/p                    | \$ 7.654,98         | 247,75%        | \$ 5.476,01         | 885,68%         | \$ 6.734,95         | 51,21%         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 18.607,89</b> | <b>602,25%</b> | <b>\$ 16.221,39</b> | <b>2623,61%</b> | <b>\$ 23.086,99</b> | <b>175,54%</b> |

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.4.2. Balance financiero

**Tabla 31-3:** Balance Financiero

| <b>ACTIVO</b>          | 2017                |                     | 2018                 |                      | 2019                 |                      |
|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| NOF                    | \$ 3.089,75         | \$ 618,29           | \$ 13.152,35         | \$ 13.152,35         | \$ 13.152,35         | \$ 13.152,35         |
| Excedente del efectivo | \$ 15.518,13        | \$ 15.603,10        | \$ 9.934,64          | \$ 9.934,64          | \$ 9.934,64          | \$ 9.934,64          |
| Activo no corriente    | \$ 45.960,00        | \$ 57.342,52        | \$ 80.512,52         | \$ 80.512,52         | \$ 80.512,52         | \$ 80.512,52         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>\$ 64.567,89</b> | <b>\$ 73.563,91</b> | <b>\$ 103.599,51</b> | <b>\$ 103.599,51</b> | <b>\$ 103.599,51</b> | <b>\$ 103.599,51</b> |
| <b>PASIVO</b>          |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| Pasivo corriente       | \$ 7.654,98         | \$ 5.476,01         | \$ 6.734,95          | \$ 6.734,95          | \$ 6.734,95          | \$ 6.734,95          |
| Pasivo no corriente    | \$ -                | \$ 30.000,00        | \$ 26.710,79         | \$ 26.710,79         | \$ 26.710,79         | \$ 26.710,79         |
| Patrimonio             | \$ 56.912,91        | \$ 38.087,90        | \$ 70.153,77         | \$ 70.153,77         | \$ 70.153,77         | \$ 70.153,77         |

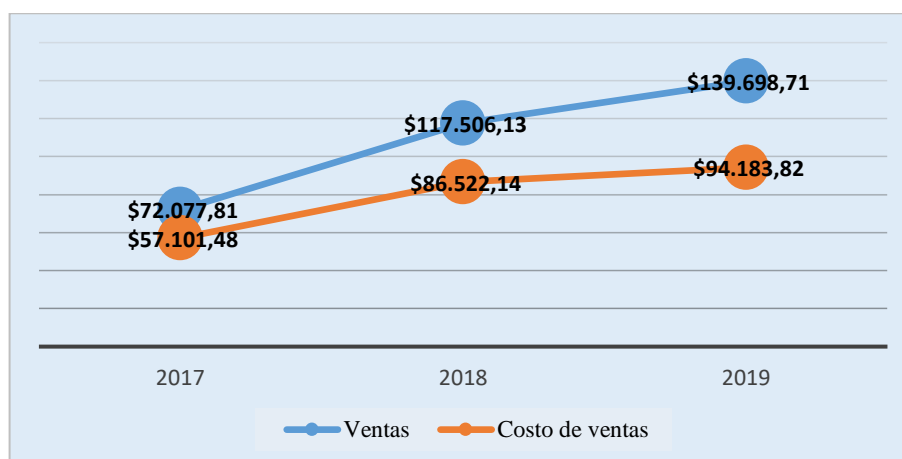
Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.4.3. Resultados de las NOF

Las NOF (necesidades operativas de fondo) es aquel dinero que la microempresa necesita para operar, es decir la inversión neta en activos corrientes que se obtiene como resultado de las operaciones diarias. Según la tabla 34-3, en el año 2019 las NOF tiene un valor de \$13.152,35 dólares mismos que son superiores al fondo de maniobra porque este tiene un valor de \$16.352,04 dólares en el mismo período, lo cual indica que los activos líquidos de la organización superan en \$16.352,04 dólares al total de las deudas que vencen en menos de un año, es decir que su capacidad de maniobra es superior a las necesidades reales.

### 3.4.4. Estructura de las ventas y costo de ventas



**Gráfico 48-3:** Ventas y costos

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

## Interpretación y análisis

Los ingresos por ventas en el 2017 es de \$72.077,81 para el siguiente año incremento a \$117.506,13 dólares, para 2019 el monto asciende a \$139.698,71 dólares, sin embargo el costo de ventas es de \$57.101,48 dólares en 2017 mismos que aumentaron a \$86.522,14 dólares mientras que para 2019 su valor es de \$94.183,82 dólares mismo que representa el 67,42% de las ventas generadas al año según el análisis vertical.

### 3.4.5. Igualación de las ventas y costos de ventas

$$\mathbf{VENTAS = COSTO DE VENTAS}$$

$$\mathbf{V2(1 + Vr)^n = V2(1 + Vr)^n}$$

$$139.698,71 (1 + 0,18)^n = 94.183,82 (1 + 0,08)^n$$

$$\log 139.698,71 + n \log (1 + 0,18) = \log 94.183,82 + n \log (1 + 0,08)$$

$$\log 139.698,71 - \log 94.183,82 = n \log (1 + 0,08) - n \log (1 + 0,18)$$

$$0,171216094 = n(-0,038458251)$$

$$n = \frac{0,171216094}{-0,038458251}$$

$$n = -4,451998879$$

$$\mathbf{V2(1 + Vr)^n = V2(1 + Vr)^n}$$

$$139.698,71 (1 + 0,18)^{-4,451998879} = 94.183,82 (1 + 0,08)^{-4,451998879}$$

$$139.698,71 (1,18)^{-4,451998879} = 94.183,82 (1,08)^{-4,451998879}$$

$$66.861,14 = 66.861,14$$

La microempresa Nova Gypsum presenta sus estado financieros mismos que establece ventas de \$ 139.698,71 dólares con un crecimiento del 18%, el costo de venta de igual forma se incrementó a \$94.183,82 dólares cuyo porcentaje de crecimiento es de 0,08%, para lo cual se intuye que dichas cuentas no se igualaran, es decir que llevan un ritmo constante de crecimiento, en nivel de ventas con el costo llevan apropiadamente una diferencia que les permite ir creciendo.

### 3.5. Diagnostico situacional

#### 3.5.1. Información básica de la microempresa

##### 3.5.1.1. Datos generales

**Tabla 32-3:** Datos empresariales Nova Gypsum

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Razón social</b>                  | Nova Gypsum                                       |
| <b>Ruc</b>                           | 1803924610001                                     |
| <b>Actividad económica</b>           | Ventas al por menor de materiales de construcción |
| <b>Domicilio tributario</b>          | Tungurahua Cantón Ambato                          |
| <b>Dirección del establecimiento</b> | Pastaza, Parroquia Puyo                           |

**Fuente:** Microempresa Nova Gypsum

**Realizado por:** Azogue, B. 2021

##### 3.5.1.2. Descripción de la microempresa

Nova Gypsum inicia sus actividades el 18 de mayo del 2011 en la provincia de Tungurahua cantón Ambato como matriz, en junio 05 del 2015 inicia sus actividades comerciales en la ciudad de Puyo cantón Pastaza, la microempresa se dedica a la compra-venta de materiales de construcción mismos que se encargan de solucionar los problemas de edificaciones tales como; división de paredes, revestimientos, arreglos de tumbados, pintura exterior e interior entre otros.

##### 3.5.1.3. Misión

Ofrecemos productos de construcción liviana de calidad con el propósito de solucionar problemas de nuestros distinguidos clientes (Microempresa Nova Gypsum, 2021.)

##### 3.5.1.4. Visión

Ser una microempresa líder en la distribución de materiales de construcción liviana (Microempresa Nova Gypsum, 2021)

### 3.5.1.5. Línea de productos

La línea de productos que posee la microempresa es conglomerados de yeso y fibrocemento, perfilería galvanizada, perfilería blanca, cielo raso PVC, herramientas, pinturas, 3D adhesivo para paredes.

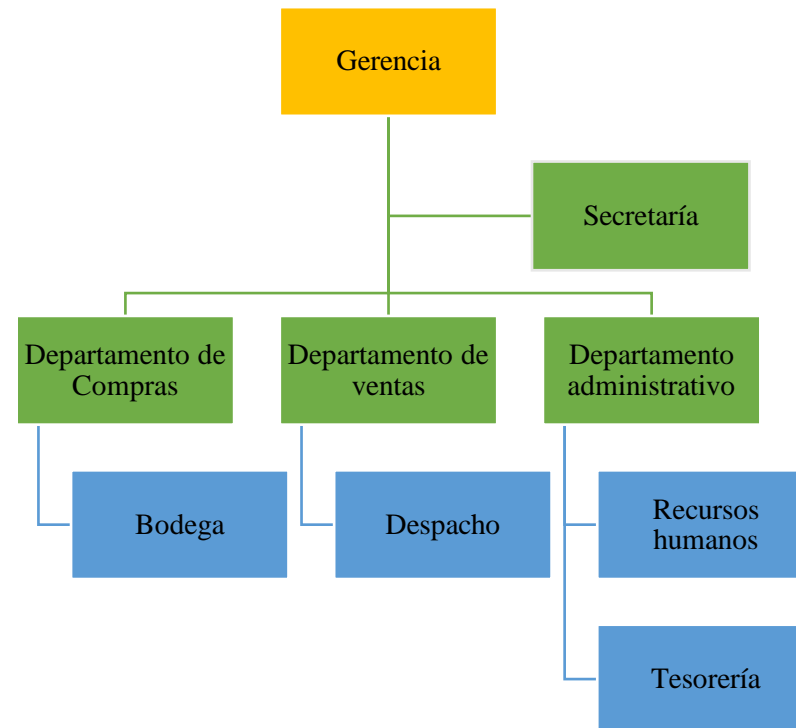
**Tabla 33-3:** Línea de productos

| <b>LÍNEA</b>             | <b>PRODUCTOS</b>   | <b>MARCAS</b>  |
|--------------------------|--|--|
| Conglomerados de yeso    | Plancha regular<br>Plancha antihumedad<br>Plancha exterior   | Panel rey<br>Panel rey<br>Glass rey  |
| Conglomerados de cemento | Plancha fibrocemento 4 líneas<br>Plancha fibrocemento 6 líneas<br>Plancha fibrocemento 8 líneas<br>Plancha fibrocemento 10 líneas  | Gaf  |
| Cielo raso PVC           | PVC color blanco, madera y café<br>PVC color madera, azul cielo, rosa, café, blanco brillante, negro, plateado   | Aluplas<br>Flamingo  |
| Herramientas             | Tijera de tol<br>Brochas<br>Cintas masquink<br>Rodillos<br>Espátula<br>Timbradores<br>Cerrucho<br>Flexo metros<br>Cinta doble fax<br>Tacos Fisher<br>Atornillador<br>Nivel Laser<br>Lana de vidrio | Stanley<br>Atlas<br>Novo<br>Atlas<br>Atlas<br>Incco<br>Incco<br>Power tape<br>Fan tape<br>Fisher<br>Dewalt-Maquita<br>Dewalt<br>Frescasa |
| Pintura                  | Pinturas caneca y galón<br><br>Masilla high pro<br>Muro seco caneca y galón  | Wesco, procraft, interviniil, elastomerico<br>High pro<br>Internit   |
| 3D adhesivo              | Plancha 3D diseño rosa, ladrillo, blanco   | Yenhome-Dcohom   |
| Iluminación              | Foco Led redondo 4w, 6w,9w,12w<br>Foco led cuadro 3w, 6w,9w,12w<br>Cinta led   | Gylfe<br>Gylfe   |
| Tomillo                  | Tomillo punta aguja<br>Tomillo punta de broca<br>Tomillo de plancha<br>Clavos impacto<br>Clavos negros   | Don quijote  |
| Cielo raso               | Plancha color blanco, dorado, plomo, plateado  | Maviju   |
| Perfilaría galvanizada   | Perfil primario<br>Perfil secundario<br>Track # 1-2-3<br>Stud # 1-2-3<br>Ángulos galvanizados  | Provid   |
| Perfilaría blanca        | TEE # 2-4-12<br>Ángulos blancos  | Skylem   |

Fuente: Microempresa Nova Gypsum

Realizado por: Azogue, B. 2021

3.5.1.6. Organigrama estructural



**Figura 1-3:** Organigrama estructural

**Fuente:** Nova Gypsum, 2021.

**Realizado por:** Azogue, B.2021

### 3.5.1.7. Macro entorno

**Tabla 34-3:** Factores clave del macro entorno

| <b>FACTORES</b>           | <b>NIVEL DE IMPACTO</b> | <b>COMPORTAMIENTO</b>  | <b>FUENTE</b>                     |
|---------------------------|-------------------------|--|-----------------------------------|
| Inestabilidad económica   | Alto                    | La suspensión de actividades productivas debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente al país, según el Banco Central las cuentas Nacionales como el producto interno bruto (PIB) decreció en 12,4% en el segundo trimestre de 2020 en comparación del 2019, las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 15,7% mientras que las importaciones decrecieron en 20,08% en comparación del 2019. | (BCE, 2020)                       |
| Inestabilidad política    | Medio                   | En el Ecuador el gobierno no ha priorizado en la sostenibilidad del consumo mucho menos en la liquidez de las empresas para sostener la oferta y el empleo.  | (Vega, Escudero, & Camelos, 2020) |
| Variación de impuestos    | Alto                    | Régimen impositivo simplificado para las microempresas donde pagaran el IVA e ICE semestralmente y cancelaran una tarifa única de 2% sobre el total de sus ingresos.   | (SRI, 2020)                       |
| Crecimiento del desempleo | Medio                   | La tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 5,7% en enero del 2021, dentro del área urbana tuvo un valor de 7,3% mientras que para el área rural fue de 2,7% en el mismo periodo.  | (Lomas, 2018)                     |
| Pandemia covid-19         | Alto                    | La pandemia COVID-19 produce grandes impactos en la economía y la sociedad en América Latina, según datos de la CEPAL estima que antes de finalizar 2020 podría cerrar 2,7 millones de empresas, en caso de las microempresas oscila al 21%, esto generaría la destrucción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo dentro de la región.   | (CEPAL, 2021)                     |

Elaborado por: Azogue, B. 2021



### 3.5.1.8. Micro entorno

**Tabla 35-3:** Factores claves del micro entorno

| <b>FACTORES</b>                  | <b>NIVEL DE IMPACTO</b> | <b>COMPORTAMIENTO</b>   | <b>FUENTE</b> |
|----------------------------------|-------------------------|---|---------------|
| Alianzas estratégicas            | Medio                   | El personal capacitado y los servicios de calidad son excelente ya que son industrias o empresas posicionadas en el mercado, mientras que las pequeñas empresa ofertan sus productos de manera empírica, es por ello que se busca comprometer con microempresas que realicen actividades similares con el fin de compartir riesgos y oportunidades mismos que permiten alcanzar un objetivo en común. | Entrevista    |
| Acuerdos con futuros proveedores | Alto                    | La diversidad de los productos es sorprendente, mientras que la calidad y precios son excelentes. Entre los proveedores principales se encuentran Sistemas Construlivianos Cía. Ltda. Que cubre el 70% de las necesidades da la microempresa, seguido esta Demax S.A., Sherwin Williams, Verderaz Cía. Ltda., Importadora Rifawi S.C., EBM Ecuador S.A, pintulac.                                     | Entrevista    |
| Tecnología avanzada              | Alto                    | Nova Gypsum no cuenta con sistemas informáticos adecuados que permita visualizar la rentabilidad obtenida durante el periodo, misma que no permiten llevar una adecuada gestión administrativa a los directivos. En la actualidad solo posee una base de datos para el inventario, pero no genera facturas, tiquete de ventas, notas de crédito notas de débito, entre otras.                         | Entrevista    |
| Nuevos mercados                  | Alto                    | De acuerdo a los datos de Censo Nacional del 2010 existen 60.016 habitantes en el cantón Pastaza y la población de la parroquia Puyo es de 36.659 habitantes, la ubicación geográfica se denomina cabecera cantonal de Pastaza, la ciudad es el centro económico de la provincia y uno de los principales de la región amazónica del Ecuador.   | Observación   |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.5.1.9. Análisis interno

**Tabla 36-3:** Aspectos internos

| <b>FACTOR</b>                             | <b>NIVEL DE IMPACTO</b> | <b>COMPORTAMIENTO</b>  | <b>FUENTE</b> |
|---|-------------------------|--|---------------|
| Deficiente estructura organizacional      | Medio                   | Nova Gypsum no cuenta con una estructura organizacional adecuada misma que obstaculiza alcanzar de manera adecuada sus expectativas. Ya que las metas no se encuentran bien definidos  | Entrevista    |
| Inexistencia de una evaluación financiera | Alto                    | Los directivos no realizan análisis de indicadores financieros por lo que es difícil tomar decisiones correctivas como la implementación de estrategias o políticas. De modo que es primordial medir la actividad empresarial de forma mensual   | Entrevista    |
| Inadecuada comunicación                   | Medio                   | La comunicación entre departamento operativo, bodega y ventas no es la adecuada por que presenta dificultades al presentar informes al momento de realizar pedidos de artículos, cobros y demás necesidades que se presentan por lo tanto hay que mejorar los medios de comunicación.  | Entrevista    |
| Falta de políticas de ventas y gastos     | Alto                    | La inexistencia de políticas de ventas limita al vendedor alcanzar sus objetivos e incrementar las ventas de manera continua, mientras que al personal operativo dificulta al final del mes informar a la alta gerencia el monto de los gastos ocasionados por el giro del negocio. Por ello se debe realizar presupuestos y plantear estrategias. | Entrevista    |
| Deficiente gestión financiera             | Alto                    | La deficiencia en el manejo de recursos financieros imposibilita alcanzar un nivel alto de rentabilidad por falta de métodos, técnicas y procesos que sirvan de guía al momento de establecer objetivos y estrategias.   | Entrevista    |
| Recursos económicos limitados             | Alto                    | Por falta de recursos económicos la microempresa accede a créditos con altas tasas de interés, en ocasiones realizan crédito sobre crédito en la Cooperativa Cacpe de Pastaza, en  | Entrevista    |

|                                   |       |   |                      |
|-----------------------------------|-------|---|----------------------|
|                                   |       | la actualidad tiene un préstamo de 50.000,00 dólares destinado a la adquisición de terreno.   |                      |
| Falta de infraestructura          | Medio | La infraestructura no es adecuada por ello existe pérdidas de productos, artículos que no se exhiben por ende los clientes desconocen su existencia lo que entorpece la incrementar las ventas, además hoy en día el mercado de la construcción sigue creciendo e innovando y aparecen nuevos artículos por lo que es imposible adquirir en grandes cantidades. | Entrevista           |
| Carencia de mapa de procesos      | Medio | La inexistencia de mapas de procesos dificulta realizar las actividades de forma correcta es indispensable plantear mapas de procesos que sirvan de guía al personal.   | Entrevista           |
| Manejo inadecuado de inventarios  | Alto  | Falta de software avanzado para el control de inventarios, sin embargo se mantiene una base de datos que permite registrar las ventas, devoluciones, pago a proveedores, otros gastos y se puede visualizar las utilidades generadas al mes. El inconveniente que genera este tipo de programa es que no se realizan los pedidos de la mercadería a tiempo.     | Entrevista           |
| Personal capacitado               | Medio | El personal con altos conocimientos aporta positivamente a la microempresa, por ello es importante establecer incentivos para brindar bienestar laboral entre los colaboradores.  | Entrevista           |
| Diversidad y calidad de productos | Alto  | La variedad de productos dentro de la organización permite incrementar la cartera de clientes y facilita la rotación de inventarios de varios productos.  | Entrevista           |
| Clientes fijos                    | Medio | El fácil acceso a la mercadería, los descuentos y la diversidad de productos permiten fidelizar al cliente.   | Entrevista           |
| Clientes satisfechos              | Medio | La resistencia, la durabilidad de los productos y el buen servicio satisfacen las necesidades de los clientes en el sector de construcción.   | Entrevista           |
| FM > NOF                          | Medio | La microempresa tiene liquidez para hacer frente a sus obligaciones, esto garantiza la continuidad de la actividad comercial. Se debe realizar inversiones en activos fijos que sean útiles para la organización  | Resultado de las NOF |

Realizado por: Azogue, B. 2021

3.5.1.10. Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 37-3:** Matriz MEFE

| <b>FACTOR A<br/>ANALIZAR</b>                                    | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO<br/>PONDERADO</b> |
|---|-------------|---------------------|---------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |             |                     |                           |
| O1 Alianzas estratégicas<br>Acuerdos con futuros<br>proveedores | 0,12        | 3                   | 0,36                      |
| O2 Tecnología avanzada  | 0,13        | 3                   | 0,39                      |
| O3 Nuevos mercados  | 0,11        | 4                   | 0,44                      |
| O4  | 0,11        | 3                   | 0,33                      |
| Subtotal  |             |                     | 1,52                      |
| <b>AMENAZAS</b>   |             |                     |                           |
| A1 Inestabilidad económica                                      | 0,1         | 3                   | 0,3                       |
| A2 Inestabilidad política                                       | 0,14        | 3                   | 0,42                      |
| A3 Variación de impuestos<br>Crecimiento del                    | 0,23        | 4                   | 0,92                      |
| A4 desempleo  | 0,03        | 3                   | 0,09                      |
| A5 Pandemia COVID- 19   | 0,03        | 3                   | 0,09                      |
| Subtotal  |             |                     | 1,82                      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1,00</b> |                     | <b>3,34</b>               |

Elaborado por: Azogue, B.2021

La evaluación MEFE radica en que el valor del peso ponderado de las oportunidades sea superior al de las amenazas de esta forma se intuye si la microempresa aprovecha las oportunidades, sin embargo al evaluar Nova Gypsum., el peso ponderado de las oportunidades es de 1,52 mientras que el de amenazas es de 1,82 lo que se determina que la organización no está respondiendo pertinentemente a estos dos factores existentes, es decir que el ambiente externo es desfavorable para la para la microempresa.

Se puede afirmar que la inestabilidad política genera inseguridad a los pequeños y grandes empresarios, porque los acuerdos internacionales son cambiantes a cada momento lo cual afecta directamente al desarrollo de los emprendimientos es por ello que se debe considerar a estos factores como de mayor riesgo empresarial.

Del mismo modo Nova Gypsum no tiene alta competencia en materiales de construcción liviana en la localidad siendo factible determinar y establecer estrategias a corto y largo plazo que permitan desarrollar y fortalecer los aspectos externos.

3.5.1.11. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 38-3:** Matriz MEFI

| FACTOR A ANALIZAR  |   | PESO | CALIFICACION | PESO PONDERADO |
|--------------------|---|------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |   |      |              |                |
| F1                 | Personal capacitado                       | 0,05 | 2            | 0,1            |
| F2                 | Diversidad de productos                   | 0,07 | 4            | 0,28           |
| F3                 | Clientes fijos                            | 0,05 | 3            | 0,15           |
| F4                 | Clientes satisfechos                      | 0,04 | 3            | 0,12           |
| F5                 | Calidad de productos                      | 0,04 | 3            | 0,12           |
| Subtotal           |   |      |              | 0,77           |
| <b>DEBILIDADES</b> |   |      |              |                |
| D1                 | Deficiente estructura organizacional      | 0,14 | 2            | 0,28           |
| D2                 | Inexistencia de una evaluación financiera | 0,08 | 4            | 0,32           |
| D3                 | Inadecuada comunicación                   | 0,07 | 3            | 0,21           |
| D4                 | Falta de políticas de ventas y gastos     | 0,04 | 3            | 0,12           |
| D5                 | Deficiente gestión financiera             | 0,12 | 4            | 0,48           |
| D6                 | Recursos económicos limitados             | 0,07 | 3            | 0,21           |
| D7                 | Falta de infraestructura                  | 0,09 | 4            | 0,36           |
| D8                 | Carencia de mapa de procesos              | 0,05 | 2            | 0,1            |
| D9                 | Manejo inadecuado de inventarios          | 0,09 | 3            | 0,27           |
| Subtotal           |   |      |              | 2,35           |
| <b>TOTAL</b>       |   | 1,00 |              | 3,12           |

**Realizado por:** Azogue, B. 2021

El resultado de la valoración MEFI, muestra que Nova Gypsum tiene un valor total de 3,12 se considera que la microempresa es sólido en lo interno. Como se observa en la tabla 38-3 se está aprovechando sus fortalezas, sin embargo las debilidades como la deficiente estructura organizacional inexistencia de una evaluación, falta de infraestructura, recursos económicos limitados, inadecuada comunicación perjudican a la organización, estos factores internos deben ser rectificadas a la brevedad posible con el fin de obtener resultados positivos.

3.5.1.12. Matriz FODA

**Tabla 39-3:** Matriz FODA

| INTERNO                              |   |  |                                      |
|--------------------------------------|---|--|--------------------------------------|
|                                      | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>                           |                                      |
| P<br>O<br>S<br>I<br>T<br>I<br>V<br>O | F1 Personal capacitado  | D1 Deficiente estructura organizacional      | N<br>E<br>G<br>A<br>T<br>I<br>V<br>O |
|                                      | F2 Diversidad de productos                                      | D2 Inexistencia de una evaluación financiera |                                      |
|                                      | F3 Clientes fijos   | D3 Inadecuada comunicación                   |                                      |
|                                      | F4 Clientes satisfechos   | D4 Falta de políticas de ventas y gastos     |                                      |
|                                      | F5 Calidad de productos   | D5 Deficiente gestión financiera             |                                      |
|                                      | F6 FM > NOF   | D6 Recursos económicos limitados             |                                      |
|                                      |   | D7 Falta de infraestructura                  |                                      |
|                                      |   | D8 Carencia de mapa de procesos              |                                      |
|                                      |   | D9 Manejo inadecuado de inventarios          |                                      |
|                                      | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>                              |                                      |
|                                      | O1 Alianzas estratégicas<br>Acuerdos con futuros<br>proveedores | A1 Inestabilidad económica                   |                                      |
|                                      | O2 Tecnología avanzada  | A2 Inestabilidad política                    |                                      |
|                                      | O4 Nuevos mercados  | A3 Variación de impuestos                    |                                      |
|                                      |   | A4 Crecimiento del desempleo                 |                                      |
|                                      |   | A5 Pandemia COVID-19                         |                                      |
| EXTERNO                              |   |  |                                      |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

A través del diagnóstico situacional interno de la microempresa se identificaron las debilidades más representativas entre ellos se destacan: falta de misión, visión y valores organizacionales porque el propietario no se ha preocupado en plantear estos aspectos por ello la organización no tiene claro que es lo que debe conseguir al final del periodo, a su vez la falta de análisis acerca de los ratios financieros no permite determinar el nivel de endeudamiento y la liquidez para operar sin ningún inconveniente y consolidarse en el mercado.

3.5.1.13. Matriz DAFO

**Tabla 40-3:** Matriz DAFO

|  | <b>FORTALEZAS</b>                |   | <b>DEBILIDADES</b>                                 |   |
|--|----------------------------------|---|--|---|
| Análisis interno / externo   | F1<br>F2<br>F3<br>F4<br>F5<br>F6 | Personal capacitado<br>Diversidad de productos<br>Clientes fijos<br>Clientes satisfechos<br>Calidad de productos<br>FM > NOF                    | D1<br>D2<br>D3<br>D4<br>D5<br>D6<br>D7<br>D8<br>D9 | Deficiente estructura organizacional<br>Inexistencia de una evaluación financiera<br>Inadecuada comunicación<br>Falta de políticas de ventas y gastos<br>Deficiente gestión financiera<br>Recursos económicos limitados<br>Falta de infraestructura<br>Carencia de mapa de procesos<br>Manejo inadecuado de inventarios |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>FO</b>                        |   | <b>DO</b>  |   |
| O1 Alianzas estratégicas<br>O2 Acuerdos con futuros proveedores<br>O3 Tecnología avanzada<br>O4 Nuevos mercados                              | O1-02-F2<br>O4-F4                | Reducir los costos<br>Incrementar el nivel de ventas  | O1-D6<br>O2-D4                                     | Promover inversión sostenible<br>Incrementar la rentabilidad  |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>FA</b>                        |   | <b>DA</b>  |   |
| A1 Inestabilidad económica<br>A2 Inestabilidad política<br>A3 Variación de impuestos<br>A4 Crecimiento del desempleo<br>A5 Pandemia COVID-19 | A1-F3<br>A2-F2<br>A3-F6          | Fortalecer la fidelización de los clientes<br>Fomentar la compra directamente de grandes importadores<br>Fortalecer la distribución de recursos | A1-D2<br>A3-D9<br>A4-D5                            | Fortalecer el sistema contable financiero<br>Fomentar la cultura tributaria.<br>Mejorar la gestión financiera   |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### *3.5.1.14. Discusión de resultados*

Los resultados obtenidas a través de evaluación cualitativas y cuantitativas han autorizado analizar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas donde se refleja que la principal debilidad es deficiente gestión financiera debido a la falta de organización y sistemas contables que permitan comprender y analizar el nivel de endeudamiento; falta de liquidez, recursos económicos limitados, inexistencia de políticas de ventas y pagos son elementos que inducen al desarrollo del modelo de gestión financiera que aporten al planteamiento de objetivos para el correcto crecimiento de la organización tanto económico y financiero.

Nova Gypsum, posee fortalezas como personal capacitado, clientes fijos, clientes satisfechos, diversidad y la calidad de los productos, fondo de maniobra mayor que las necesidad operativa de fondo, son aspectos que la microempresa pretende aprovechar al máximo juntamente con las oportunidades de nuevos mercados, así mismo la competencia no es alto en el sector de materiales de construcción liviana, lo que aumenta las posibilidades de crecimiento y desarrollo en el mercado nacional, además de llegar a ser una microempresa altamente reconocida.

En cuanto a los resultados y estrategias que se propone Nova Gypsum, es notorio la capacidad de afrontar situaciones positivas porque la liquidez para el 2019 es de 1,37, sin embargo la prueba ácida es de 0,52 en el mismo periodo lo cual indica que la microempresa tiene problemas para afrontar obligaciones de corto plazo sin comprometer los inventarios; en cuanto al endeudamiento del activo es de 49,89%, mientras que el endeudamiento patrimonial representan el 99,58% mostrando la inversión con capital propio, mismos que están generando bajas utilidades. Finalmente es necesario implementar el modelo de gestión financiera que permitan manejar correctamente las operaciones y recuperar los rubros que tiene que pagar la microempresa.



### **3.6. Propuesta del modelo de gestión financiera**

#### ***3.6.1. Contenido de la propuesta***

##### ***3.6.1.1. Introducción***

El modelo de gestión financiera, se elaboró tomando como base los resultados obtenidos en los apartados anteriores del presente trabajo de investigación que se efectuó a la microempresa Nova Gypsum, mismos que dieron a conocer la situación financiera actual para posteriormente poder modificar y mejorar a través de estrategias oportunas que aporten a mejorar la rentabilidad de la organización.

##### ***3.6.1.2. Alcance del modelo de gestión financiera***

Conseguir que Nova Gypsum, cuente con una herramienta de gestión administrativa-financiera eficiente con la finalidad de aportar al incremento de la rentabilidad de la microempresa.

##### ***3.6.1.3. Beneficiarios***

- Microempresa Nova Gypsum
  
- Gerente general
  
- Departamento financiero
  
- Colaboradores
  
- Los clientes
  
- El estado
  
- Investigador

#### *3.6.1.4. Tiempo de ejecución*

El tiempo estimado para la ejecución del presente modelo de gestión financiera, es de un año comprendido a partir 01 de enero hasta diciembre 2022; la evaluación de los resultados se medirá trimestralmente o a su vez dependerá de la decisión del gerente general.

#### *3.6.1.5. Equipo técnico responsable*

- Gerente general
- Personal administrativo
- Colaboradores
- Supervisores

#### *3.6.1.6. Tema*

Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

### **3.6.2. Objetivos de la propuesta**

#### *3.6.2.1. Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión financiera para la microempresa Nova Gypsum, en la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, período 2020-2024.

#### *3.6.2.2. Objetivos específicos*

- Rediseñar la filosofía institucional y el organigrama estructural.
- Crear mapas de procesos que aporten a mejorar la gestión administrativa y financiera de la microempresa.

- Diseñar un POA (Plan Operativo anual), para la implementación de políticas orientadas a mejorar la rentabilidad.
- Implantar políticas financieras para demostrar la ejecución del modelo de gestión financiera, a través de proyecciones financiera hasta el 2024.

### ***3.6.3. Rediseño de la filosofía empresarial***

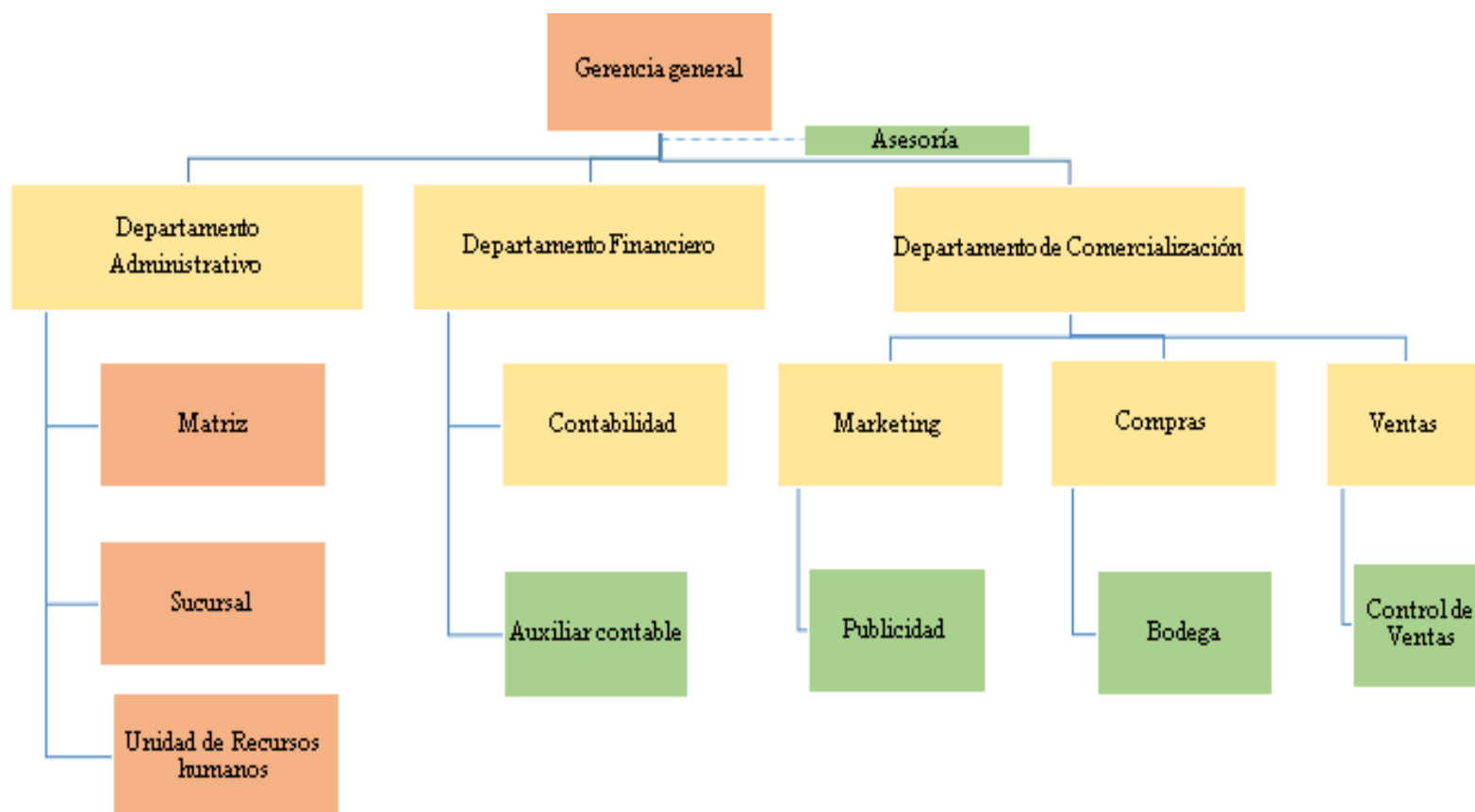
#### *3.6.3.1. Rediseño de la misión*

Nova Gypsum, ofrece una amplia gama de productos como pvc, conglomerados de yeso, pinturas, empastes, perfelería blanca y galvanizado, con altos estándares de calidad y precios competitivos en el mercado nacional, contamos con personal eficiente que permiten satisfacer las expectativas del consumidor.

#### *3.6.3.2. Rediseño de la visión*

Ser una microempresa reconocida en el sector de construcción liviana, comprometida en ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes, mantener un nivel de crecimiento óptimo durante los cinco años, implementando nuevas inversiones y dotar un buen ambiente laboral a nuestros colaboradores.

3.6.3.3. Rediseño del organigrama estructural de la microempresa

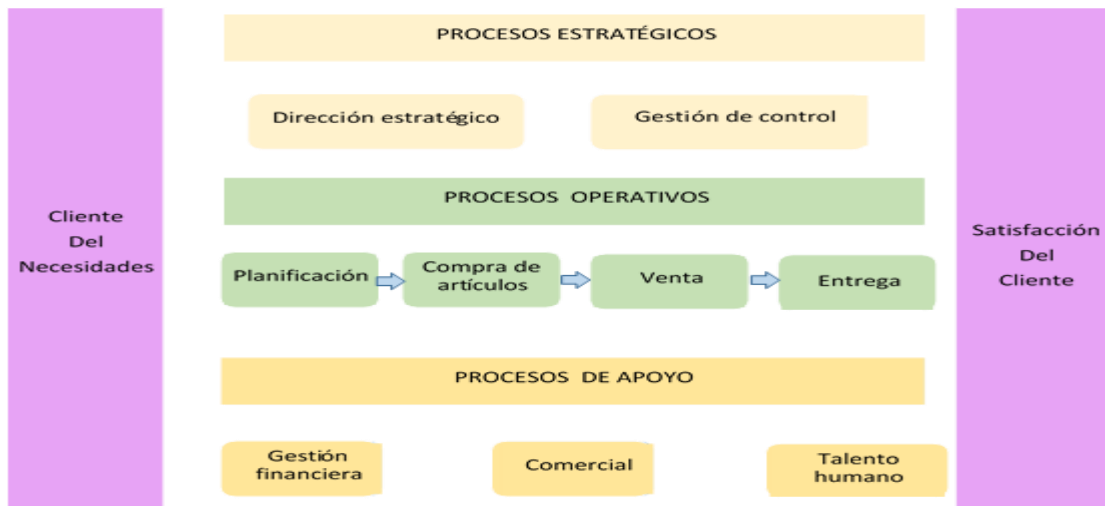


**Figura 2-3:** Rediseño del organigrama estructural Nova Gypsum

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.6.4. Diseño de mapa procesos

Es importante revisar los procesos de cada uno de sus etapas que tiene la microempresa Nova Gypsum, para lo cual se ha destacado procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



**Figura 3-3:** Mapa de procesos

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Se determina los procesos estratégicos, con el fin de que la microempresa acoja a nuevas alternativas de operación, mismos que involucra a la dirección estratégica y gestión de control; mientras que dentro de los procesos operativos se encuentra la compra de artículos, ventas y entrega, finalmente los procesos de apoyo son la gestión financiera, comercial y talento humano.

### 3.6.5. Diseño de flujograma de procesos

#### 3.6.5.1. Proceso 1: Gestión estratégica

**Actividad 1:** El departamento financiero debe realizar la evaluación financiera semestralmente para visualizar la evolución y el comportamiento de la microempresa.

**Actividad 2:** Posteriormente diagnosticar la situacional actual de la microempresa para mejorar los aspectos internos y tomar las decisiones oportunas en beneficio de la misma.

**Actividad 3:** Después de conocer el desenvolvimiento de la microempresa se debe desarrollar nuevas estrategias que contribuyan al crecimiento económico financiero.

**Actividad 4:** El departamento financiero debe elaborar un informe financiero claro y preciso, posteriormente enviar a la gerencia.

**Actividad 5:** La gerencia recepta y evalúa los resultados de los informes emitidos por el departamento financiero.

**Actividad 6:** Gerencia indaga las alternativas propuestas de acuerdo a su criterio y políticas internas.

**Decisión 1:** Gerencia debe elegir la mejor alternativa y dar continuidad al proceso de evaluación financiera; en caso no elegir ninguna alternativa envía al financiero a desarrollar nuevas estrategias.

**Actividad 7:** Gerencia recibe el informe siempre y cuando este bien elaborado las estrategias que van a utilizar dentro de un periodo.

**Decisión 2:** Posteriormente gerencia aprueba las alternativas y envía al departamento financiero.

**Actividad 8:** El encargado del departamento financiero implementar y aplicar las alternativas aprobadas por la gerencia.

**Actividad 9:** Se debe dar seguimiento y control a los resultados obtenidos después de haber aplicado las estrategias.

**Política 1:** Dar seguimiento y control a través se semaforización cada fin de mes a las estrategias implementadas.

**Política 2:** Dar a conocer a la gerencia la evolución de los resultados ya sean estos positivos o negativos.

**Actividad 10:** El encargado del departamento financiero debe realizar y enviar a la gerencia los informes de los resultados obtenidos.

**Actividad 11:** La gerencia recepta y evalúa los resultados, posteriormente presenta el informe final.

Flujogramas de gestión estratégica diagnóstico

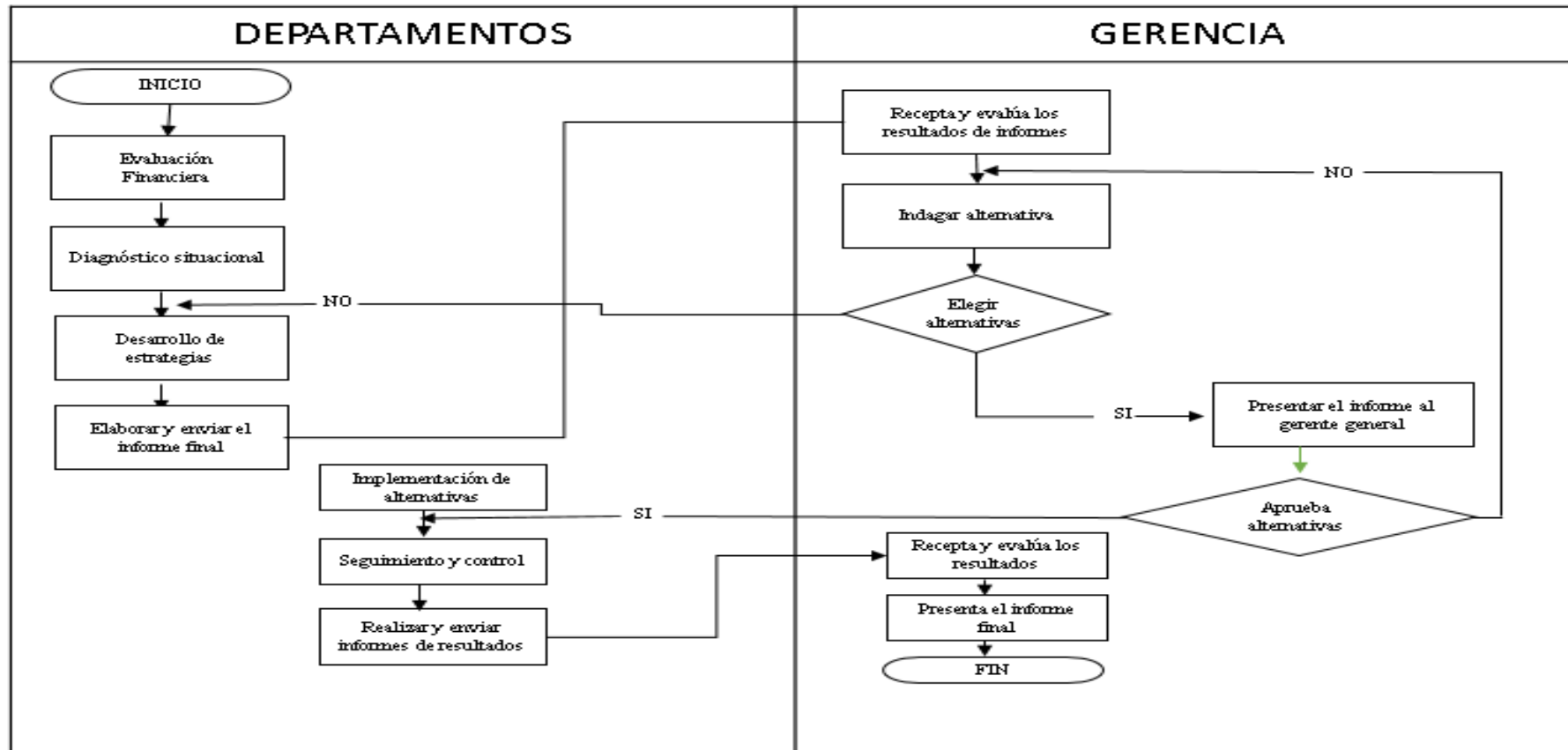


Figura 4-3: Proceso 1: Gestión estratégica

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### *3.6.5.2. Proceso 2: Otorgamiento de crédito*

**Actividad 1:** El agente vendedor debe conocer al cliente y exponer las mejores opciones de crédito, capaz de que se incline por los servicios que dispone la microempresa.

**Actividad 2:** Después de dar a conocer las opciones de crédito se recopila la información necesaria del cliente.

**Actividad 3:** La gerencia recibe y verifica los datos de cada cliente.

**Decisión 1:** La gerencia constata si es correcto o no los datos para dar continuidad al proceso de crédito.

**Actividad 4:** Analiza los datos en base al 5c del crédito y toma decisiones de acuerdo a las políticas internas.

**Política 1:** Solicitar garantías que cubran el cien por ciento de la deuda contraída.

**Decisión 2:** Si los datos son correctos aprueba el crédito.

**Política 2:** Después de aprobar el crédito el cliente tendrá que cancelar el 40% del valor total caso contrario no se despacha la mercadería.

**Actividad 5:** El agente vendedor realiza la venta según la necesidad del cliente.

**Actividad 6:** El vendedor solicita el transporte de acuerdo al volumen de ventas.

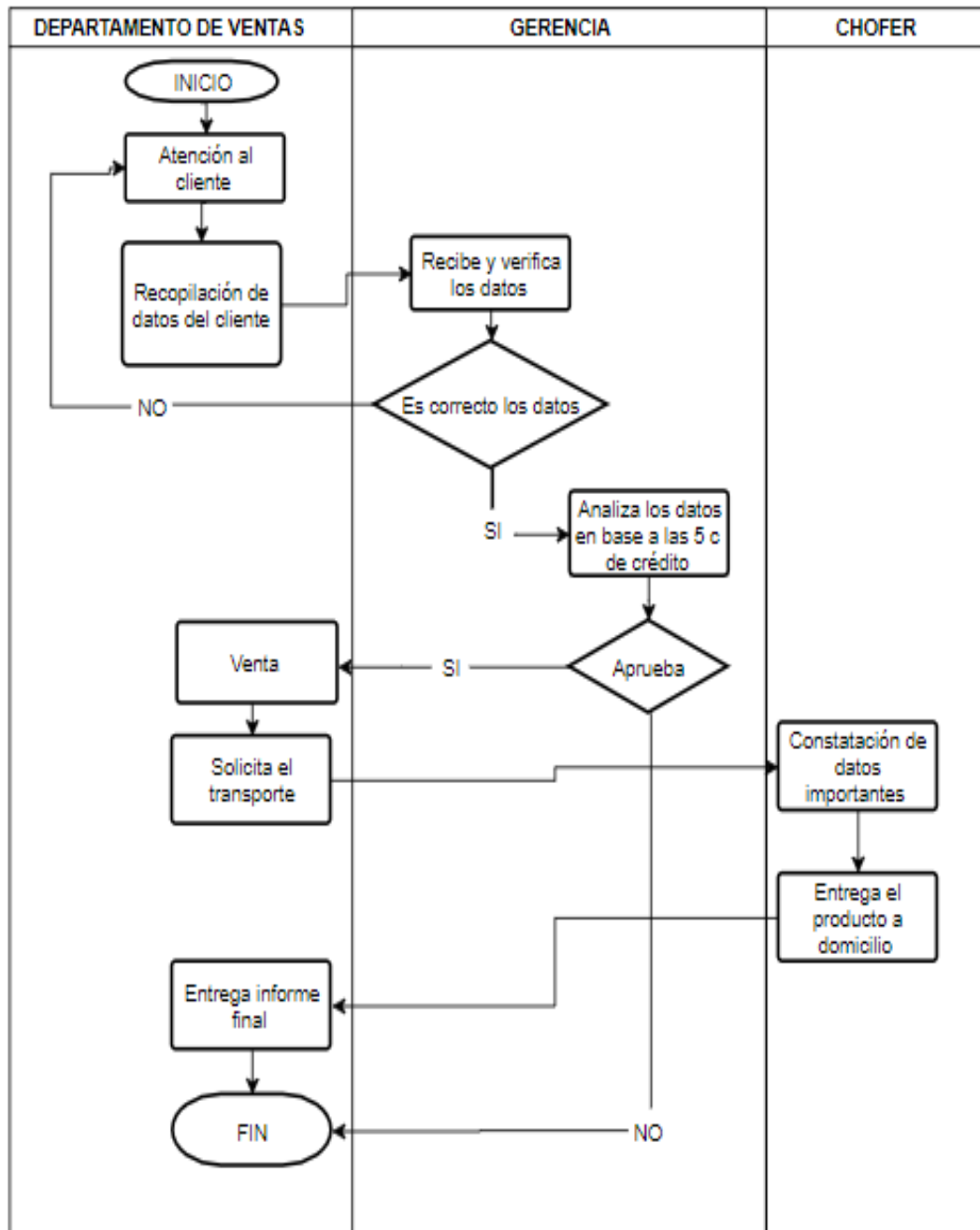
**Actividad 7:** El chofer constata datos importantes como la dirección, nombres y la cantidad de productos que va a transportar.

**Actividad 8:** El chofer entrega el producto a domicilio y envía el informe al vendedor

**Política 3:** Se procede al cobro después de 32 días de haber concedido el crédito.



Flujograma de otorgamiento de crédito



**Figura 5-3:** Proceso 2: Otorgamiento de crédito

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### *3.6.5.3. Proceso 3: Adquisición de mercadería*

**Actividad 1:** El encargado de la bodega debe revisar semanalmente la mercadería, de igual forma realizar y remitir la orden de compra al departamento de compras.

**Decisión 1:** En el departamento de compras se evalúa y aprueba la necesidad de compra, en caso de no aprobar el encargado de bodega modificará la necesidad de compra.

**Actividad 2:** El departamento de compras realiza las cotizaciones y envía al proveedor la orden de compras

**Decisión 2:** Los proveedores recibe la cotización y aprueba, en caso de incumplir con los requerimientos termina el proceso de compra.

**Actividad 3:** El proveedor envía la cotización a la microempresa con las mejores opciones para atraer al cliente y satisfacer las necesidades del consumidor.

**Actividad 4:** El departamento de compras de compras recibe y evalúa las cotizaciones atendidos por parte del proveedor.

**Decisión 3:** El departamento de compras autoriza las cotizaciones.

**Actividad 5:** Posteriormente el departamento de compras realiza y remite la orden de compra a los proveedores

**Decisión 4:** El proveedor autoriza la orden de compra en caso de no autorizar finaliza el proceso de compra.

**Actividad 6:** El proveedor autoriza y envía la cantidad de mercadería solicitado a la bodega.

**Actividad 7:** El encargado de bodega revisa la mercadería que este en buenas condiciones y recibe solamente la cantidad solicitado.

**Actividad 8:** A continuación el encargado de bodega registra el ingreso de mercadería en la base de datos y realiza en inventario de mercadería.

**Política 1:** realizar el inventario de mercadería cada 15 días y remitir informes, consecuentemente adquirir mercadería de alta rotación en grandes cantidades para disminuir costos.

**Actividad 9:** El departamento de compras realiza y envía el informe de compras a la gerencia.

**Decisión 5:** la gerencia recibe el informe y autoriza el pago al proveedor

**Política 2:** El desembolso a los proveedores se realizará el 25% del valor total de la compra al contado una vez recibida la mercadería, el 75% restante se cancelará máximo en 78 días.

**Actividad 10:** El departamento de compras procede a distribuir la mercadería al departamento de bodega.

Flujograma de adquisición de mercadería

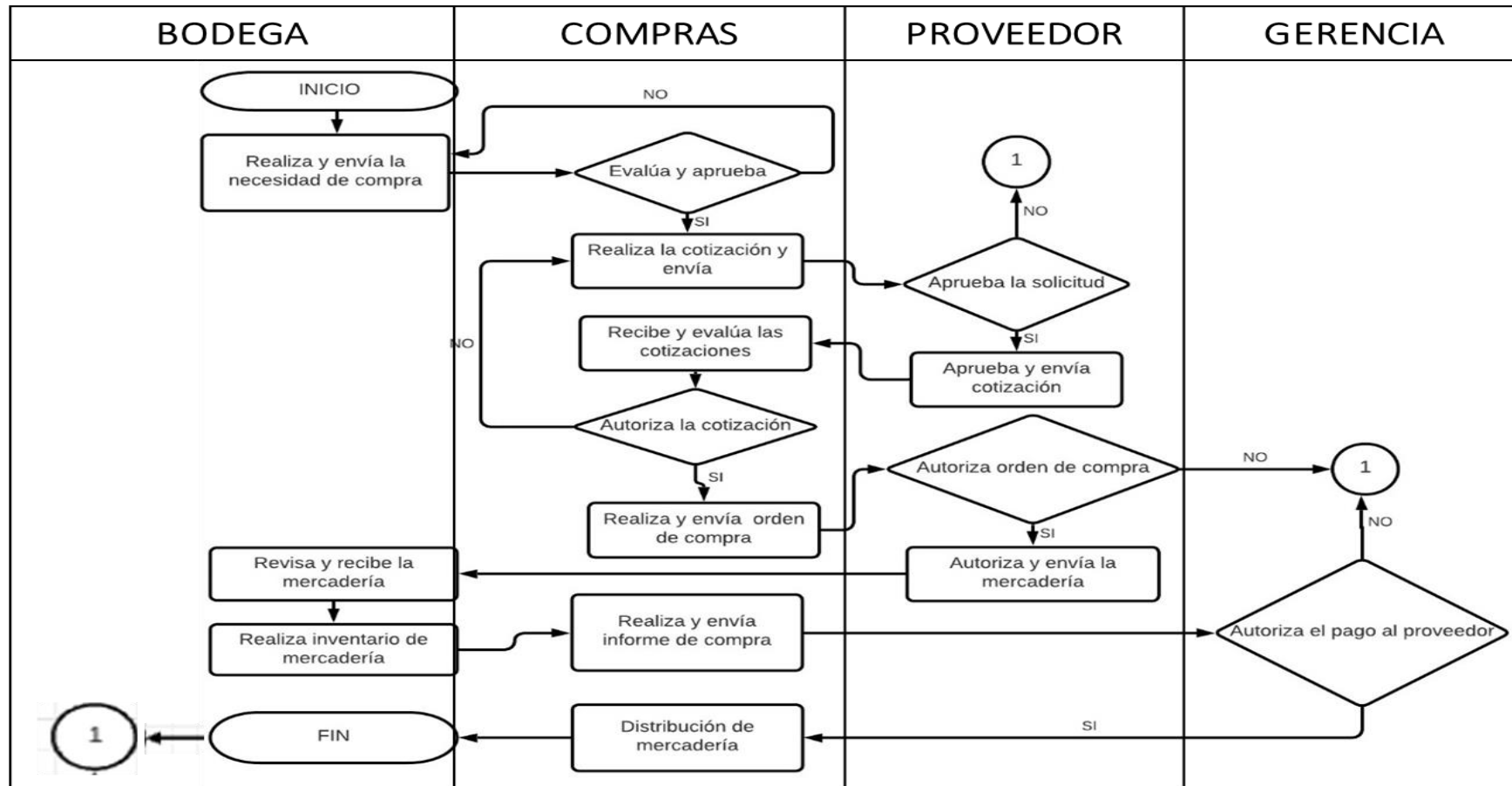


Figura 5-3: Proceso 3: Adquisición de mercadería

Elaborado por: Azogue, B. 2021

#### *3.6.5.4. Proceso 4: Ventas*

**Actividad 1:** La microempresa mantendrá una adecuada cultura organizacional, sin embargo debe realizar investigaciones constantes de la publicidad, promociones, línea de nuevos productos y aprovechar nichos de mercado desatendido.

**Política 1:** La publicidad se valorará semestralmente y las promociones trimestralmente.

**Actividad 2:** Al momento que el cliente ingrese al local el agente vendedor deberá atender gentilmente y brindar atención personalizada, posteriormente conocer la necesidad de compra dando a conocer las promociones y la diversidad de productos que posee la microempresa.

**Decisión 1:** Una vez que el cliente decida comprar debe cancelar el monto total adquirido ya sea este al contado o a crédito, en caso de que no ambicione ningún producto luego de mostrar todas las opciones se termina el proceso de venta.

**Actividad 3:** Si el cliente paga de contado se realiza la factura, a continuación se revisa que el producto este en buenas condiciones y entregar en el menor tiempo posible, en caso de ocupar el transporte se cobrará un valor adicional dependiendo la ubicación y el sector.

**Actividad 4:** Si el cliente decide comprar a crédito el vendedor recopila información y envía solicitud de crédito a la gerencia. Gerencia recibe y comprueba la información del cliente.

**Decisión 2:** Gerencia aprueba el pago a crédito después de haber analizado cuidadosamente los la información, en caso de negarse termina la negociación.

**Actividad 6:** El agente vendedor acoge el primer abono dentro de 15 días y registra en el sistema la entrada del efectivo. El primer abono a los 15 días será del 50% del monto total de la venta y archivar el comprobante de pago.

**Actividad 7:** Si el cliente solicita transporte se procede a revisar y entregar el producto a domicilio, el chofer corrobora los datos relevantes del cliente.

**Actividad 8:** En caso de no solicitar el transporte se revisa la mercadería antes de salir, posteriormente ingresar datos de la venta al sistema y finalmente archivar la documentación que servirá como respaldo en cualquier inconveniente que se presente.

Flujograma de ventas

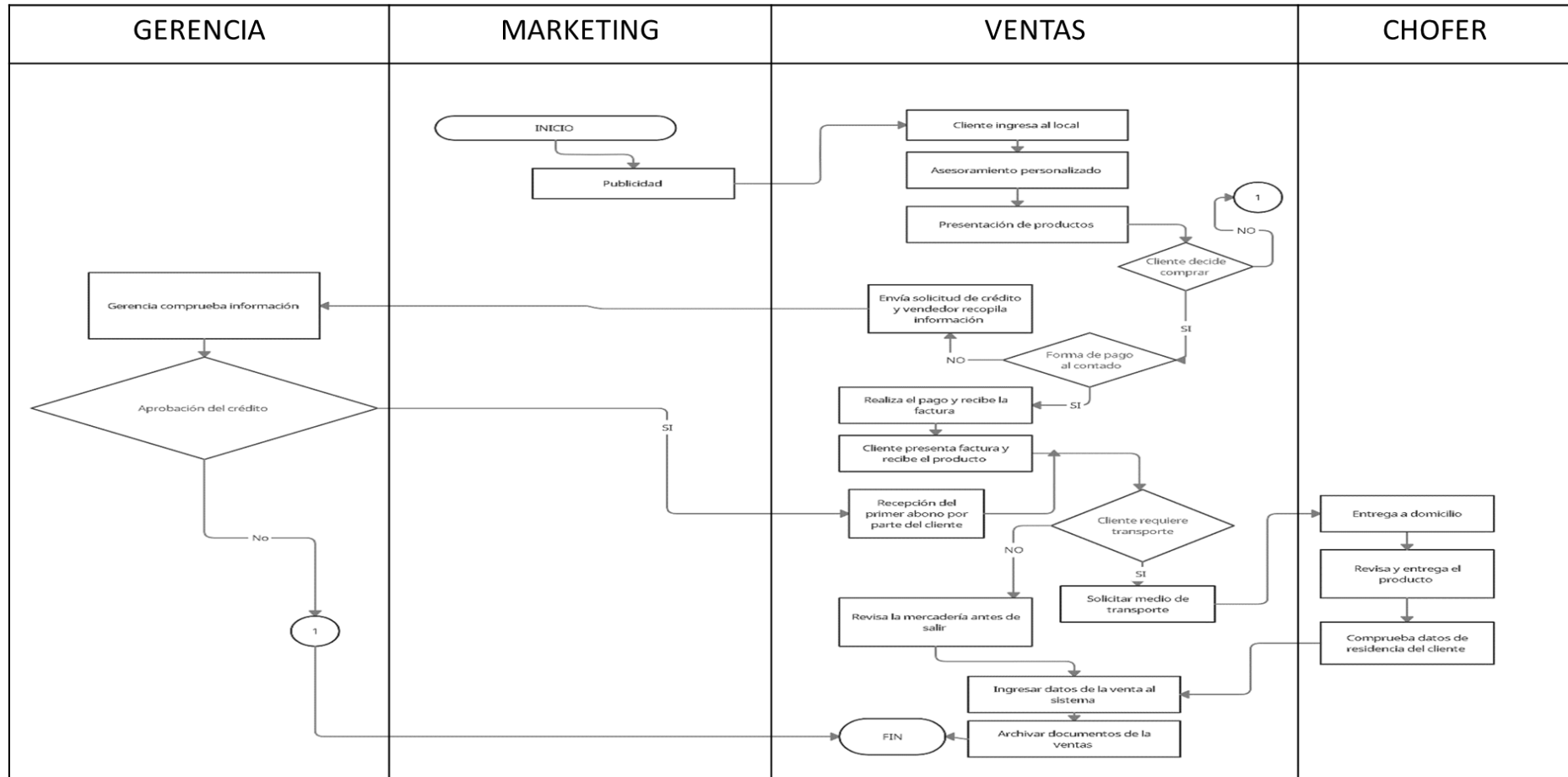


Figura 76-3: Proceso 4: Ventas

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.7. Plan operativo anual

Tabla 41-3: POA

| OBJETIVO                                      | ESTRATEGIA                                 | ACTIVIDAD  | RESPONSABLE   | PERÍODO                           | COSTO  | META  |
|---|--|--|---|-----------------------------------|--|---|
| Controlar el cumplimiento del nivel de ventas | Incrementar el nivel de ventas             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer precios acorde al mercado</li> <li>- Realizar la publicidad</li> <li>- Ventas en línea</li> <li>- Realizar promociones</li> <li>- Ampliar cartera de productos</li> <li>- Crear páginas web</li> </ul> | Administradores<br>Comercial<br>Colaboradores           | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 500,00<br>\$ 1.160,00<br>\$ 300,00<br>\$ 500,00<br>\$ 5.000,00<br>\$ 500,00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las ventas en 2,7% en 2021 y los próximos años mantener el mismo ritmo de crecimiento.</li> <li>- Disminuir la devolución en ventas en 10% en 2021 al 2024.</li> <li>- Ampliar el crédito por ventas a 30 días los tres primeros años y reducir a 25 días en 2023-2024.</li> </ul> |
| Reorganización de costos                      | Reducir los costos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización de inventarios</li> <li>- Reducir el gasto de transporte en compras</li> <li>- Aplicar flujograma de procesos</li> </ul>   | Administradores<br>Departamento financiero<br>Comercial | Enero 2020<br>-Diciembre<br>2024  | \$ 5000,00<br>\$ 960,00<br>\$ 150,00   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el costo de ventas en 2,7% en 2021 al 2024</li> </ul>  |
| Crecimiento a nivel nacional                  | Promover inversión sostenible              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar informes financieros</li> <li>- Captar capital</li> <li>- Verificar el retorno de la inversión</li> </ul>  | Gerente<br>Comercial                                    | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 300,00<br>\$ 400,00<br>\$ 250,00  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar activos no depreciables en 5% en 2021 y los próximos años mantener el mismo ritmo de crecimiento</li> </ul>  |
| Gestionar adecuadamente los inventarios       | Incrementar la rentabilidad                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en activos no depreciables</li> <li>- Aplicar políticas de ventas</li> <li>- Controlar el efectivo</li> </ul>  | Administradores<br>Comercial colaboradores              | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 35,000,00<br>\$ 300,00  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la rentabilidad financiera al 14% en 2024</li> <li>- Incrementar la rentabilidad en ventas al 10% en el último período</li> <li>- Incrementar la rentabilidad neta del activo en 4,82%</li> <li>- Mantener caja chica en 300 dólares cada período</li> </ul>                       |
| Renovar las técnicas de marketing             | Fortalecer la fidelización de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir tiempos de espera</li> <li>- Comunicación personalizada</li> <li>- Servicio impecable al momento de la venta</li> </ul>   | Administradores<br>Comercial<br>Colaboradores           | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 4.800,00<br>\$ 200,00<br>\$ 300,00<br>\$ 200,00<br>\$ 2.200,00              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el gasto ventas en 2,7% en 2021 por motivo de descuentos, promociones; y gasto administrativos se reducen en 36% en 2020 los próximos se mantendrá el mismo valor.</li> </ul>  |

|   |   |  |   |                                   |   |   |
|---|---|--|---|-----------------------------------|---|---|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactuar en redes sociales</li> <li>- Servicio a domicilio</li> </ul>  |   |                                   |   |   |
| Investigar e impulsar negociaciones futuras | Fomentar la compra directamente de grandes importadores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el posicionamiento en el mercado</li> <li>- Verificar la calidad del producto</li> <li>- Constatar la diversificación del producto</li> <li>- Pactar acuerdos que beneficien a las partes interesadas</li> <li>- Realizar cotizaciones</li> </ul> | Administradores<br>Comercial<br>Colaboradores           | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 2.000,00<br>\$ 800,00<br>\$ 100,00<br>\$ 300,00<br>\$ 250,00 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar los días de pago a proveedores a 150 los tres primeros años y 200 días en 2023-2024.</li> </ul>                            |
| Controlar las operaciones                   | Fortalecer la distribución de los recursos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un POA anual</li> <li>- Renegociar las deudas</li> <li>- Reorganizar los productos por categorías</li> </ul>   | Administradores<br>Comercial<br>Departamento financiero | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 500,00<br>\$ 300,00<br>\$ 400,00                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir las deudas de largo plazo en 10% cada período.</li> </ul>  |
| Mejorar los reportes financieros            | Fortalecer el sistema contable-financiero               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de software contables</li> <li>- Automatizar los datos</li> <li>- Revisar periódicamente las cuentas</li> <li>- Analizar el proceso de facturación</li> </ul>   | Administradores<br>Departamento financiero<br>Comercial | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 8.000,00<br>\$ 300,00<br>\$ 60,00<br>\$ 100,00               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar los reportes financieros semestralmente.</li> <li>- Obtener información actualizada para la toma de decisiones.</li> </ul> |
| Cumplir con normativa vigentes              | Fomentar la cultura tributaria                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar declaraciones del IVA</li> <li>- Otorgar facturas a los clientes de las ventas realizada</li> </ul>  | Departamento financiero<br>comercialización             | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 260,00<br>\$ 80,00   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cancelar los primeros 5 días de cada mes el impuesto al valor agregado.</li> </ul>   |
| Mejorar la operación financiera             | Mejorar la gestión financiera                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informes y reportes financieros</li> <li>- Actualizar registros de proveedores y clientes</li> <li>- Analizar los resultados</li> <li>- Incrementar la eficiencia operativa</li> </ul>   |   | Enero 2020 -<br>Diciembre<br>2024 | \$ 500,00<br>\$ 400,00<br>\$ 1.000,00<br>\$ 5.000,00            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar mapas y flujogramas de procesos</li> <li>- Revisar proyecciones y tomar decisiones</li> </ul>                              |

Elaborado por: Azogue, B. 2021



### 3.8. Políticas financieras

**Tabla 42-3:** Políticas financieras

| Nº | POLITICAS FINANCIERA   |
|----|--|
| 1  | Incrementar las ventas en 2,7% en 2021 y los próximos años mantener el mismo ritmo de crecimiento.   |
| 2  | La política de la microempresa es disminuir la devolución en ventas en 10% a partir del año 2020 en adelante.  |
| 3  | El costo de ventas se reduce en el mismo porcentaje de crecimiento de ventas en los periodos 2020 al 2024.   |
| 4  | El gasto de ventas para el 2020 disminuye en el mismo porcentaje que las ventas, para los siguientes años crecen en 2,7%; el gasto administrativo disminuye en 36% en 2020 y se mantiene en mismo valor los próximos años. |
| 5  | La política de crédito en ventas de la microempresa será máximo 30 días los tres primeros años y de 25 días en 2023 2024.  |
| 6  | Las compras disminuyen en 72% en 2020, y logrará establecer que los proveedores concedan 150 días de crédito del 2020 al 2022; y durante los próximos años 200 días de crédito.  |
| 7  | La política interna es mantener caja chica en 300 dólares cada período.  |
| 8  | Incrementar activos no depreciables en 5% en 2021 y los próximos años mantener el mismo ritmo de crecimiento.  |
| 9  | Reducir las deudas de largo plazo en 10% cada período.   |
| 10 | Incrementar la rentabilidad financiera al 14% en 2024<br>Incrementar la rentabilidad en ventas al 10% en el último período<br>Incrementar la rentabilidad operacional del patrimonio al 32%.                               |

**Elaborado por:** Azogue, B. 2021

Para proyectar las políticas financiera para el periodo 2020, se tomará como punto de partida los resultados obtenidos durante el período fiscal 2019, tanto del estado de resultados como el balance general, para los próximos años dependerá de lo que se estableció en cada política citados en la tabla 47-3, mientras que las proyecciones de las razones financieras se desarrollará acorde a los resultados obtenidos en las nuevas proyecciones.

### 3.8.1. Política financiera N° 1

**Tabla 43-3:** Proyección de ventas

|        |    | Año 2020  | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023     | Año 2024     |
|--------|----|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | \$ | 89.407,17 | \$ 91.821,17 | \$ 94.300,34 | \$ 96.846,45 | \$ 99.461,30 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Las ventas fueron proyectados de acuerdo a la política uno y se tomó como base variación relativa del sector construcción datos tomados de la cámara de industrias y producción del Ecuador, para el año 2020 las ventas disminuye en 36%, mientras que para el año 2021 se recupera en 2,7% y se mantendrá hasta el 2024 el mismo ritmo de crecimiento.

### 3.8.2. Política financiera N° 2

**Tabla 44-3:** Proyección de devolución en ventas

|                      |    | Año 2020 | Año 2021    | Año 2022    | Año 2023    | Año 2024    |
|----------------------|----|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Devolución en ventas | \$ | 9.899,08 | \$ 8.909,17 | \$ 8.018,26 | \$ 7.216,43 | \$ 6.494,79 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

La devolución en ventas se reduce en 10% cada año, para ello se ha planteado políticas como determinar la cantidad exacta de materiales a utilizar en el área de trabajo, cotizar los productos antes de realizar la venta y disminuir el tiempo a cinco días para recibir nuevamente el producto vendido. Como se observa en la tabla el decrecimiento es notorio y aceptable para la microempresa.

### 3.8.3. Política financiera N° 3

**Tabla 45-3:** Proyección costo de ventas

|                |    | Año 2020  | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023     | Año 2024     |
|----------------|----|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costo de venta | \$ | 60.277,64 | \$ 58.650,15 | \$ 57.066,59 | \$ 55.525,80 | \$ 54.026,60 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

El costo de ventas reduce el 36% para el 2020, para 2021 al 2024 en 2,7% para realizar la proyección se tomó base la política interna estipulado por la microempresa. En situación de la pandemia.

### 3.8.4. Política financiera N° 4

**Tabla 46-3:** Proyección de gasto venta y administrativo

|                      | Año 2020    | Año 2021    | Año 2022    | Año 2023    | Año 2024    |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gasto venta          | \$ 6.929,23 | \$ 7.116,32 | \$ 7.308,46 | \$ 7.505,79 | \$ 7.708,44 |
| Gasto administrativo | \$ 7.142,40 | \$ 7.142,40 | \$ 7.142,40 | \$ 7.142,40 | \$ 7.142,40 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

El gasto de venta disminuye en el mismo porcentaje de las ventas para el año 2021, mientras que para el periodo 2022 al 2024 crecen en 2,7% porcentaje tomado como base para la proyección de acuerdo a los datos de la cámara de industrias y de construcción del Ecuador.

### 3.8.5. Política financiera N° 5

**Tabla 47-3:** Proyección de periodo medio de cobro

|                        | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Periodo medio de cobro | 30,00    | 30,00    | 30,00    | 25,00    | 25,00    |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

**Tabla 48-3:** Proyección cuentas por cobrar

|                    | Año 2020    | Año 2021    | Año 2022    | Año 2023    | Año 2024    |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cuentas por cobrar | \$ 7.348,53 | \$ 7.546,95 | \$ 7.750,71 | \$ 6.633,32 | \$ 6.812,42 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

En la tabla 47-3 se puede observar que se cumple con la política de crédito en ventas máximo de 30 días en los periodos 2020 -2022, mientras que para el 2023 -2024 se concede créditos en ventas hasta de 25 días, según esta política se presenta el comportamiento de las cuentas por cobrar en la tabla 48-3 acordes a los días máximo determinados.

### 3.8.6. Política financiera N° 6

**Tabla 49-3:** Proyección del periodo medio de pago a proveedor

|                       | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Periodo medio de pago | 150,00   | 150,00   | 150,00   | 200,00   | 200,00   |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

**Tabla 50-3:** Proyección de las cuentas por pagar proveedor

|                               | Año 2020     | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023     | Año 2024     |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cuentas por pagar proveedores | \$ 35.330,50 | \$ 35.860,46 | \$ 36.398,37 | \$ 49.259,12 | \$ 49.998,01 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Según la tabla 49-3 se concluye que, si se cumple con la política de pago al proveedor, en 150 días entre el periodo 2020-2022; sin embargo para el 2023-2024 nos conceden un plazo máximo de 200 días. Tomando en cuenta esta política se observa el comportamiento de las cuentas por pagar en la tabla 50-3 acorde a los días determinados, en caso de que la microempresa pretenda mejorar el ciclo de conversión del efectivo deberá ampliar estos días mediante nuevos acuerdos con los proveedores.

### 3.8.7. Política financiera N° 7

**Tabla 51-3:** Proyección de caja chica

|            | Año 2020  | Año 2021  | Año 2022  | Año 2023  | Año 2024  |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Caja chica | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Como política interna que mantiene la microempresa es disponer 300 dólares en caja chica todos los períodos, para afrontar gastos imprevistos que no constan en el presupuesto anual mismo que son generados por la actividad diario.

### 3.8.8. Política financiera N° 8

**Tabla 52-3:** Proyección del activo fijo terrenos

|         | Año 2020     | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023     | Año 2024     |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Terreno | \$ 40.000,00 | \$ 42.000,00 | \$ 44.100,00 | \$ 46.305,00 | \$ 48.620,25 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

De acuerdo a la política se puede observar en la tabla 52-3, que el activo fijo terrenos en 2020 se mantiene en mismo valor que el 2019, sin embargo para el 2021 crece en 5% y se mantendrá el mismo ritmo de crecimiento hasta el 2024.

### 3.8.9. Política financiera N° 9

**Tabla 53-3:** Proyección préstamo de largo plazo

|              | Año 2020     | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023     | Año 2024     |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Préstamo L/P | \$ 24.039,71 | \$ 21.635,74 | \$ 19.472,17 | \$ 17.524,95 | \$ 15.772,45 |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

Para la proyección de préstamo de largo plazo, se tomó como base la variación relativa del año 2019, y podemos observar que dicha cuenta se reduce en 10% cada periodo, el cual es bueno para la microempresa porque se terminará de cancelar la deuda en el tiempo establecido por la institución financiera.

### 3.8.10. Política financiera N° 10

**Tabla 54-3:** proyección de rentabilidad

|                             | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Rentabilidad financiera     | -2,95%   | 0,46%    | 1,96%    | 12,89%   | 14,26%   |
| Rentabilidad neta en ventas | -2,04%   | 0,32%    | 1,35%    | 9,75%    | 10,66%   |
| Rentabilidad del activo     | -1,27%   | 0,20%    | 0,80%    | 4,87%    | 4,82%    |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

De acuerdo a la tabla 54-3 se puede observar que la rentabilidad financiera se incrementó al 14,26%, mientras que la rentabilidad neta en ventas en el último período es de 10,66%; sin embargo la rentabilidad neta del activo representa un 4,82%, estos cambios se dieron porque se mejoró el período medio de cobro a los clientes y ampliando el período medio de pago a los proveedores, de esta manera se trabaja con dinero de terceros.

### 3.9. Proyecciones

#### 3.9.1. Proyección del balance general periodo año 2020-2024

**Tabla 55-3:** Balance general proyectado 2020-2024

| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM</b>        |           |                  |                     |                     |                     |                      |
|--|-----------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b> |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| <b>Activo</b>                          |           | 2020             | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                 |
| <b>Corriente</b>                       |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| <b>Disponible</b>                      |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| Caja                                   | \$        | 5.487,57         | \$ 6.432,81         | \$ 9.367,21         | \$ 29.232,62        | \$ 45.863,32         |
| Caja chica                             | \$        | 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00           | \$ 300,00            |
| Bancos                                 | \$        | 11.177,59        | \$ 12.854,22        | \$ 14.782,36        | \$ 16.999,71        | \$ 19.549,67         |
| <b>Exigible</b>                        |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| Cuentas por cobrar clientes            | \$        | 7.348,53         | \$ 7.546,95         | \$ 7.750,71         | \$ 6.633,32         | \$ 6.812,42          |
| Provisión de cuentas incobrables       | \$        | -116,45          | \$ -159,54          | \$ -218,57          | \$ -299,43          | \$ -410,22           |
| Publicidad prepagada                   | \$        | 120,00           | \$ 48,00            | \$ 19,20            | \$ 7,68             | \$ 3,07              |
| Inversiones                            | \$        | -                | \$ 9.934,64         | \$ 10.729,41        | \$ 11.587,76        | \$ 12.514,79         |
| <b>Realizable</b>                      |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| Inventario                             | \$        | 37.890,07        | \$ 29.325,07        | \$ 28.533,30        | \$ 27.762,90        | \$ 27.013,30         |
| <b>Total activo corriente</b>          | <b>\$</b> | <b>62.207,31</b> | <b>\$ 66.282,15</b> | <b>\$ 71.263,63</b> | <b>\$ 92.224,56</b> | <b>\$ 111.646,33</b> |
| <b>Activo no corriente</b>             |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| <b>Activo fijo</b>                     |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| <b>Activo no depreciable</b>           |           |                  |                     |                     |                     |                      |
| Terreno                                | \$        | 40.000,00        | \$ 42.000,00        | \$ 44.100,00        | \$ 46.305,00        | \$ 48.620,25         |
| <b>Activo depreciable</b>              |           |                  |                     |                     |                     |                      |
|  |           |                  |                     |                     |                     | PASA                 |

|                                      |                      |                      |                      |                      | VIENE                |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Muebles y enseres                    | \$ 670,00            | \$ 448,90            | \$ 300,76            | \$ 201,51            | \$ 135,01            |
| Equipos de computo                   | \$ 590,00            | \$ 348,10            | \$ 205,38            | \$ 121,17            | \$ 71,49             |
| Vehículo                             | \$ 42.787,52         | \$ 44.926,90         | \$ 47.173,24         | \$ 49.531,90         | \$ 52.008,50         |
| Depreciación acumulada               | \$ -3.110,13         | \$ -4.323,08         | \$ -4.323,08         | \$ 5.389,75          | \$ 7.491,75          |
| <b>Total activos no corrientes</b>   | <b>\$ 80.937,39</b>  | <b>\$ 83.400,82</b>  | <b>\$ 87.456,31</b>  | <b>\$ 101.549,33</b> | <b>\$ 108.327,00</b> |
| <b>Total activos</b>                 | <b>\$ 143.144,71</b> | <b>\$ 149.682,98</b> | <b>\$ 158.719,93</b> | <b>\$ 193.773,90</b> | <b>\$ 219.973,33</b> |
| <b>Pasivo</b>                        |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Pasivo corriente</b>              |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cuentas por pagar proveedores        | \$ 35.330,50         | \$ 35.860,46         | \$ 36.398,37         | \$ 49.259,12         | \$ 49.998,01         |
| Sueldos por pagar                    | \$ 3.374,50          | \$ 3.880,68          | \$ 4.462,78          | \$ 5.132,19          | \$ 5.902,02          |
| Interés por pagar                    | \$ 4.960,15          | \$ 8.829,06          | \$ 15.715,73         | \$ 27.974,00         | \$ 49.793,73         |
| Arriendo por pagar                   | \$ 4.080,00          | \$ 4.161,60          | \$ 4.244,83          | \$ 4.329,73          | \$ 4.416,32          |
| Participación trabajadores por pagar | \$ 1.193,28          | \$ 1.264,87          | \$ 1.340,77          | \$ 1.421,21          | \$ 1.506,49          |
| Obligaciones financieras por pagar   | \$ 8.216,64          | \$ 10.024,30         | \$ 12.229,65         | \$ 14.920,17         | \$ 18.202,60         |
| <b>Total pasivo corriente</b>        | <b>\$ 57.155,07</b>  | <b>\$ 64.020,97</b>  | <b>\$ 74.392,12</b>  | <b>\$ 103.036,43</b> | <b>\$ 129.819,17</b> |
| <b>Pasivo no corriente</b>           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo l/p                         | \$ 24.039,71         | \$ 21.635,74         | \$ 19.472,17         | \$ 17.524,95         | \$ 15.772,45         |
| <b>Total pasivo no corriente</b>     | <b>\$ 24.039,71</b>  | <b>\$ 21.635,74</b>  | <b>\$ 19.472,17</b>  | <b>\$ 17.524,95</b>  | <b>\$ 15.772,45</b>  |
| <b>Total pasivos</b>                 | <b>\$ 81.194,78</b>  | <b>\$ 85.656,71</b>  | <b>\$ 93.864,29</b>  | <b>\$ 120.561,38</b> | <b>\$ 145.591,63</b> |
| <b>Patrimonio</b>                    |                      |                      |                      |                      |                      |
| Capital                              | \$ 63.774,61         | \$ 63.774,61         | \$ 63.774,61         | \$ 63.774,61         | \$ 63.774,61         |
| Pérdida / utilidad del ejercicio     | \$ -1.824,68         | \$ 251,65            | \$ 1.081,04          | \$ 9.437,91          | \$ 10.607,10         |
| <b>Total patrimonio</b>              | <b>\$ 61.949,93</b>  | <b>\$ 64.026,26</b>  | <b>\$ 64.855,65</b>  | <b>\$ 73.212,52</b>  | <b>\$ 74.381,71</b>  |
| <b>Total pasivos y patrimonio</b>    | <b>\$ 143.144,71</b> | <b>\$ 149.682,98</b> | <b>\$ 158.719,93</b> | <b>\$ 193.773,90</b> | <b>\$ 219.973,33</b> |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### 3.9.2. Proyección del estado de resultados año 2020-2024

**Tabla 56-3:** Proyección del estado de resultados proyectado 2020-2024

| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM</b>                        |                     |                     |                     |                     |                     |  |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |  |
|  | <b>2020</b>         | <b>2021</b>         | <b>2022</b>         | <b>2023</b>         | <b>2024</b>         |  |
| Ingresos por ventas                                    | \$ 89.407,17        | \$ 91.821,17        | \$ 94.300,34        | \$ 96.846,45        | \$ 99.461,30        |  |
| - Devolución en ventas                                 | \$ 9.899,08         | \$ 8.909,17         | \$ 8.018,26         | \$ 7.216,43         | \$ 6.494,79         |  |
| = Ingresos netos                                       | \$ 79.508,09        | \$ 82.911,99        | \$ 86.282,08        | \$ 89.630,02        | \$ 92.966,52        |  |
| - Costo de ventas                                      | \$ 60.277,64        | \$ 58.650,15        | \$ 57.066,59        | \$ 55.525,80        | \$ 54.026,60        |  |
| = <b>Utilidad bruta en ventas</b>                      | <b>\$ 19.230,45</b> | <b>\$ 24.261,85</b> | <b>\$ 29.215,49</b> | <b>\$ 34.104,22</b> | <b>\$ 38.939,92</b> |  |
| Gastos operacionales                                   |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| - Gasto de ventas                                      | \$ 6.929,23         | \$ 7.116,32         | \$ 7.308,46         | \$ 7.505,79         | \$ 7.708,44         |  |
| - Gasto administrativo                                 | \$ 7.142,40         | \$ 7.142,40         | \$ 7.142,40         | \$ 7.142,40         | \$ 7.142,40         |  |
| = <b>Utilidad operacional</b>                          | <b>\$ 5.158,82</b>  | <b>\$ 10.003,13</b> | <b>\$ 14.764,63</b> | <b>\$ 19.456,03</b> | <b>\$ 24.089,07</b> |  |
| - Gasto depreciación                                   | \$ 3.110,13         | \$ 4.323,08         | \$ 6.009,08         | \$ 8.352,61         | \$ 11.610,13        |  |
| = <b>Pérdida/utilidad antes de impuestos e interés</b> | <b>\$ 2.048,69</b>  | <b>\$ 5.680,05</b>  | <b>\$ 8.755,56</b>  | <b>\$ 11.103,42</b> | <b>\$ 12.478,94</b> |  |
| - Gasto financiero                                     | \$ 3.873,37         | \$ 5.383,99         | \$ 7.483,75         |                     |                     |  |
| = <b>Pérdida/utilidad antes de impuesto y pt</b>       | <b>\$ -1.824,68</b> | <b>\$ 296,06</b>    | <b>\$ 1.271,81</b>  | <b>\$ 11.103,42</b> | <b>\$ 12.478,94</b> |  |
| - Participación trabajadores                           |                     | \$ 44,41            | \$ 190,77           | \$ 1.665,51         | \$ 1.871,84         |  |
| = <b>Pérdida/utilidad antes de impuestos</b>           | <b>\$ -1.824,68</b> | <b>\$ 251,65</b>    | <b>\$ 1.081,04</b>  | <b>\$ 9.437,91</b>  | <b>\$ 10.607,10</b> |  |
| - Impuestos  | \$ -                | \$ -                |                     |                     |                     |  |
| = <b>Pérdida/utilidad del ejercicio</b>                | <b>\$ -1.824,68</b> | <b>\$ 251,65</b>    | <b>\$ 1.081,04</b>  | <b>\$ 9.437,91</b>  | <b>\$ 10.607,10</b> |  |

Elaborado por: Azogue, B. 2021



### 3.9.3. Proyección de ratios financieros

**Tabla 57-3:** Razones financieras proyectadas

| MICROEMPRESA NOVA GYPSUM |  |         |         |         |         |         |
|--------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| RATIOS FINANCIEROS       |  |         |         |         |         |         |
| Factor                   | Indicador                                  | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
| Liquidez                 | Liquidez corriente                         | 1,09    | 1,04    | 0,96    | 0,90    | 0,86    |
|                          | Prueba ácida                               | 0,43    | 0,58    | 0,57    | 0,63    | 0,65    |
| Solvencia                | Endeudamiento del activo                   | 56,72%  | 57,23%  | 59,14%  | 62,22%  | 66,19%  |
|                          | Endeudamiento patrimonial                  | 131,07% | 133,78% | 144,73% | 164,67% | 195,74% |
|                          | Endeudamiento del activo fijo              | 76,54%  | 76,77%  | 74,16%  | 72,10%  | 68,66%  |
|                          | Apalancamiento                             | 231,07% | 233,78% | 244,73% | 264,67% | 295,74% |
|                          | Apalancamiento financiero                  | 205,80% | 10,36%  | 30,22%  | 224,97% | 251,38% |
| Gestión                  | Rotación de cartera                        | 12      | 12      | 12      | 15      | 15      |
|                          | Rotación del activo fijo                   | 1,10    | 1,10    | 1,08    | 0,95    | 0,92    |
|                          | Rotación de inventarios                    | 1,59    | 2,00    | 2,00    | 2,00    | 2,00    |
|                          | Rotación en ventas                         | 0,62    | 0,61    | 0,59    | 0,50    | 0,45    |
|                          | Periodo medio de cobro                     | 30,00   | 30,00   | 30,00   | 25,00   | 25,00   |
|                          | Periodo medio de pago                      | 150,00  | 150,00  | 150,00  | 200,00  | 200,00  |
|                          | Impacto de gastos administrativos y ventas | 0,16    | 0,16    | 0,15    | 0,15    | 0,15    |
|                          | Impacto de la carga financiera             | 0,04    | 0,06    | 0,08    | 0,00    | 0,00    |
| Rentabilidad             | Rentabilidad neta del activo               | -1,27%  | 0,17%   | 0,68%   | 4,87%   | 4,82%   |
|                          | Margen bruto                               | 21,51%  | 26,42%  | 30,98%  | 35,21%  | 39,15%  |
|                          | Margen operacional                         | 5,77%   | 10,89%  | 15,66%  | 20,09%  | 24,22%  |
|                          | Rentabilidad neta de ventas                | -2,04%  | 0,27%   | 1,15%   | 9,75%   | 10,66%  |
|                          | Rentabilidad operacional del patrimonio    | 8,33%   | 15,62%  | 22,77%  | 26,57%  | 32,39%  |
|                          | Rentabilidad financiera                    | -2,95%  | 0,39%   | 1,67%   | 12,89%  | 14,26%  |

Elaborado por: Azogue, B. 2021

### Interpretación

Después de proyectar el balance general y estado de resultados, se planteó políticas financieras y se calculó las razones financieras, mismos que se encuentra reflejado en la tabla 57-3, y se observa que la rentabilidad va creciendo año tras año, mismos que permiten concluir que las políticas financieras fueron formuladas educadamente, posteriormente calculadas y comprobadas finalmente se logró incrementar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum.

### 3.10. Seguimiento y control

Para dar sostenibilidad al sistema es necesario que el gerente general revise semestralmente el comportamiento de cada una de las cuentas que influyen en la rentabilidad.

## CONCLUSIONES

Después de haber terminado los tres capítulos que comprende el trabajo de investigación, consecuentemente de haber realizado un análisis oportuno a los datos obtenidos de la microempresa Nova Gypsum se puede concluir lo siguiente:

Con el propósito de respaldar el aporte teórico se procedió a investigar, recolectar, ordenar y analizar la teoría y la información que aportó al desarrollo del trabajo, dicha información fue citada dentro de los parámetros de las normas APA, posteriormente se determinó las teorías más significativas y relevantes mismas que dieron paso a la orientación adecuada en el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum.

Como resultado de la investigación del diagnóstico situacional, dentro del ambiente interno se determina como principal fortaleza a la diversidad y calidad de productos, personal capacitado, fondo de maniobra mayor que las necesidades operativas de fondo; mientras que las debilidades son la inexistencia de evaluación financiera, falta de políticas de ventas, carencia de mapas de procesos, con el fin de mejorar estos factores se diseñó mapas de procesos de gestión estratégica y flujogramas tanto de ventas, adquisición de mercadería y otorgamiento de crédito.

Finalmente, luego de realizar la evaluación financieras se sugiere reducir las cuentas por cobrar y gestionar la cobranza máximo en 25 días, también se debe realizar cálculos de las necesidades operativas de fondo para el uso adecuado del excedente del efectivo en caso de existir, finalmente, se propone invertir apropiadamente el financiamiento de largo plazo.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere aplicar el modelo de gestión financiera para la microempresa Nova Gypsum, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, el cual debe ser ejecutado en el 2021 acorde a lo establecido en el presente trabajo de investigación, mismos que aportará a mejorar la rentabilidad financiera de la microempresa mediante una buena gestión.

Por otro lado, es necesario que la microempresa aplique ratios financieros trimestralmente, para conocer la evolución económico financiero y tomar decisiones y medidas correctivas a tiempo, estableciendo políticas internas que conlleven a mejorar su capacidad instalada.

Por último, el personal administrativo y financiero debe emplear todas las estrategias determinadas en el presente trabajo de investigación, que contribuyan a mejorar los indicadores de rentabilidad de la microempresa Nova Gypsum. Ejecutar los mapas de procesos y flujogramas, además se debe delegar un colaborador para controlar y monitorear semestralmente los objetivos propuestos en el plan operativo anual.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acosta, K. (2017). "Las estrategias financieras y la rentabilidad de la nueva sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrantes del Ecuador en el Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato en el período 2016 – 2017". Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25593/1/T4016ig.pdf>
- Balarezo, S., & Fajardo, V. (2015). "análisis e interpretación a los estados financieros bajo el enfoque de razones financieras a partir de la nueva presentación de acuerdo a las normas internacionales de información financiera." Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/861/1/T-ULVR-0827.pdf>
- Ccaccya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. En Finanzas y mercado de capitales (p. 2). Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/358732609-Analisis-rentabilidad-pdf.pdf>
- Chonillo, C., & Sánchez, J. (2018). Modelo de gestión financiera para mejorar rentabilidad de un restaurante gourmet.
- Duchi, R. (2016). Modelo de gestión empresarial Quinn para la gerencia general de la empresa atcom S.A. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10736/1/T-UCE-0003-AE058-2016.pdf>
- Esquivel, S. (2018). Administración y gestión financiera de los microempresarios de salinas, s.l.p. Recuperado de <http://salinas.uaslp.mx/Documents/Tesis/Sobeira J Esquivel Contreras.pdf>
- Lomas, K. (2018). "modelo de gestión financiera para la empresa de materiales y acabados de la construcción «madec», de la ciudad de ibarra, provincia de imbabura". (Pontifica Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/185/1/Tesis final.pdf>
- Pinzón, F. (2018). Analisis de indicadores de apalancamiento y endeudamiento de una clinica de la ciudad de cali y su comparacion frente al sector salud de esa ciudad durante los años 2014-2016. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10356/4/T08026.pdf>
- Prieto, C. A. (2010). Analisis Financiero. En Fundación Para La Educación Superior San Mateo

(FOCO Edici). Recuperado de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>

Ramírez, C. (s. f.). Los Presupuestos: sus objetivos e importancia. Revista Cultural Unilibre. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/3981-Texto del artículo-6628-1-10-20181110-1.pdf

Scvs. (2019). Panorama de la inversión empresarial en Ecuador 2013-2018.

Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestion Finaciera Para una Organizacion Perspectivas. Journal of Thermal Analysis and Calorimetry, (3), 55-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Vega, G., Escudero, H., & Camelos, R. Crisis y Pandemia. , Panorama Global 1-14 (2020).



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS

## ANEXOS

### ANEXO A: BALANCE GENERAL

| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM</b>     |                     |                      |                      |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>              |                     |                      |                      |
|                                     | <b>2017</b>         | <b>2018</b>          | <b>2019</b>          |
| <b>ACTIVO</b>                       |                     |                      |                      |
| <b>CORRIENTE</b>                    |                     |                      |                      |
| <b>DISPONIBLE</b>                   |                     |                      |                      |
| CAJA                                | \$ 6.461,10         | \$ 6.383,83          | \$ 4.165,56          |
| CAJA CHICA                          | \$ 300,00           | \$ 300,00            | \$ 300,00            |
| BANCOS                              | \$ 15.075,89        | \$ 14.895,60         | \$ 9.719,64          |
| <b>EXIGIBLE</b>                     |                     |                      |                      |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES         | \$ 5.776,06         | \$ 4.250,00          | \$ 8.500,00          |
| PROVION DE CUENTAS INCOBRABLES      | \$ -57,76           | \$ -42,50            | \$ -85,00            |
| PUBLICIDAD PREPAGADA                | \$ 500,00           | \$ 750,00            | \$ 300,00            |
| <b>REALIZABLE</b>                   |                     |                      |                      |
| INVENTARIO                          | \$ 15.790,71        | \$ 20.715,03         | \$ 37.890,07         |
|                                     |                     |                      |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>       | <b>\$ 43.846,00</b> | <b>\$ 47.251,96</b>  | <b>\$ 60.790,27</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>          |                     |                      |                      |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                  |                     |                      |                      |
| <b>ACTIVO NO DEPRECIABLE</b>        |                     |                      |                      |
| TERRENO                             | \$ 30.000,00        | \$ 30.000,00         | \$ 40.000,00         |
| <b>ACTIVO DEPRECIABLE</b>           |                     |                      |                      |
| MUEBLES Y ENSERES                   | \$ 700,00           | \$ 1.500,00          | \$ 1.000,00          |
| EQUIPOS DE COMPUTO                  | \$ 1.200,00         | \$ 1.700,00          | \$ 1.000,00          |
| VEHICULO                            | \$ 15.000,00        | \$ 25.750,02         | \$ 40.750,02         |
| DEPRECIACION ACUMULADA              | \$ -940,00          | \$ -1.607,50         | \$ -2.237,50         |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>  | <b>\$ 45.960,00</b> | <b>\$ 57.342,52</b>  | <b>\$ 80.512,52</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>\$ 141.302,79</b> |
| <b>PASIVO</b>                       |                     |                      |                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>             |                     |                      |                      |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES       | \$ 17.545,76        | \$ 19.645,90         | \$ 25.820,95         |
| SUELDOS POR PAGAR                   | \$ 3.800,00         | \$ 4.676,00          | \$ 3.970,00          |
| INTERES POR PAGAR                   | \$ -                | \$ 1.558,09          | \$ 2.786,60          |
| ARRIENDO POR PAGAR                  | \$ 3.800,00         | \$ 4.090,00          | \$ 4.000,00          |
| PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGA | \$ 92,36            | \$ 1.060,58          | \$ 1.125,73          |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS POR PAGAR  | \$ 7.654,98         | \$ 5.476,01          | \$ 6.734,95          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>       | <b>\$ 32.893,10</b> | <b>\$ 36.506,58</b>  | <b>\$ 44.438,23</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>          |                     |                      |                      |
| PRESTAMO L/P                        | \$ -                | \$ 30.000,00         | \$ 26.710,79         |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>    | <b>\$ -</b>         | <b>\$ 30.000,00</b>  | <b>\$ 26.710,79</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                | <b>\$ 32.893,10</b> | <b>\$ 66.506,58</b>  | <b>\$ 71.149,02</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                   |                     |                      |                      |
| CAPITAL                             | \$ 56.389,55        | \$ 32.077,92         | \$ 63.774,61         |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO              | \$ 523,35           | \$ 6.009,98          | \$ 6.379,16          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | <b>\$ 56.912,91</b> | <b>\$ 38.087,90</b>  | <b>\$ 70.153,77</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>   | <b>\$ 89.806,00</b> | <b>\$ 104.594,48</b> | <b>\$ 141.302,79</b> |

**Anexo B: Estado de resultados**

| <b>MICROEMPRESA NOVA GYPSUM</b> |  |                     |                      |                      |
|---------------------------------|--|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>     |  |                     |                      |                      |
|                                 |  | <b>2017</b>         | <b>2018</b>          | <b>2019</b>          |
|                                 | INGRESOS POR VENTAS                          | \$ 72.077,81        | \$ 117.506,13        | \$ 139.698,71        |
| -                               | DEVOLUCION EN VENTAS                         | \$ 2.893,12         | \$ 4.454,36          | \$ 10.998,98         |
| =                               | <b>INGRESOS NETOS</b>                        | <b>\$ 69.184,69</b> | <b>\$ 113.051,77</b> | <b>\$ 128.699,73</b> |
| -                               | COSTO DE VENTAS                              | \$ 57.101,48        | \$ 86.522,14         | \$ 94.183,82         |
| =                               | <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>              | <b>\$ 12.083,21</b> | <b>\$ 26.529,63</b>  | <b>\$ 34.515,91</b>  |
| -                               | GASTOS OPERACIONALES                         |                     |                      |                      |
|                                 | GASTO DE VENTAS                              | \$ 3.567,50         | \$ 10.133,48         | \$ 10.826,92         |
|                                 | GASTO ADMINISTRATIVO                         | \$ 6.960,00         | \$ 6.160,00          | \$ 11.160,00         |
| =                               | <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                  | <b>\$ 1.555,71</b>  | <b>\$ 10.236,15</b>  | <b>\$ 12.528,99</b>  |
| -                               | GASTO DEPRECIACION                           | \$ 940,00           | \$ 1.607,50          | \$ 2.237,50          |
| =                               | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES</b> | <b>\$ 615,71</b>    | <b>\$ 8.628,65</b>   | <b>\$ 10.291,49</b>  |
| -                               | GASTO FINANCIERO                             | \$ -                | \$ 1.558,09          | \$ 2.786,60          |
| =                               | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PT</b>       | <b>\$ 615,71</b>    | <b>\$ 7.070,56</b>   | <b>\$ 7.504,89</b>   |
| -                               | PARTICIPACION TRABAJADORES                   | \$ 92,36            | \$ 1.060,58          | \$ 1.125,73          |
| =                               | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>           | <b>\$ 523,35</b>    | <b>\$ 6.009,98</b>   | <b>\$ 6.379,16</b>   |
| -                               | IMPUESTOS                                    | \$ -                | \$ -                 | \$ -                 |
| =                               | <b>UTILIDAD NETA</b>                         | <b>\$ 523,35</b>    | <b>\$ 6.009,98</b>   | <b>\$ 6.379,16</b>   |

## Anexo C: Encuesta al colaborador



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA DE FINANZAS**

Encuesta dirigida al colaborador de la microempresa Nova Gypsum

**Objetivo:** Determinar si las actividades se cumplen de manera correcta para diagnosticar la situación financiera de la microempresa.

**Instructivo:** Lea detenidamente las preguntas y seleccione una sola opción de respuesta con una (x).

### CUESTIONARIO

**1. ¿Sus funciones se encuentran delimitadas de acuerdo al cargo que desempeña?**

- Extremadamente delimitadas (     )
- Muy delimitadas (     )
- Poco delimitadas (     )
- Ligeramente delimitadas (     )
- Nada delimitadas (     )

**2. ¿Se encuentra usted satisfecho con la remuneración recibida?**

- Satisfecho (     )
- Poco satisfecho (     )
- Insatisfecho (     )
- Demasiado insatisfecho (     )
- Ni satisfecho, ni insatisfecho (     )

**3. ¿Cómo califica usted la gestión de la microempresa?**

- Excelente (     )
- Muy bueno (     )
- Bueno (     )
- Malo (     )



Regular ( )

**4. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la microempresa?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿La alta gerencia da conocer a usted los procesos de gestión que se está aplicando dentro de la microempresa?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- De vez en cuando ( )
- Nunca ( )

**6. ¿Cumple usted con las metas establecidas por parte de la gerencia?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- De vez en cuando ( )
- Nunca ( )

**7. ¿Los recursos asignados por la alta gerencia son suficientes para el cumplimiento de las metas establecidas?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- De vez en cuando ( )
- Nunca ( )

**8. ¿Califique del uno al cinco si existe buena comunicación con las distintas áreas dentro de la microempresa?**

Gerencia ( )

|                |     |
|----------------|-----|
| Ventas         | ( ) |
| Bodega         | ( ) |
| Talento humano | ( ) |
| Otros          | ( ) |

**9. ¿La microempresa brinda capacitaciones para que usted pueda desenvolverse en las actividades asignadas?**

|                  |     |
|------------------|-----|
| Siempre          | ( ) |
| Casi siempre     | ( ) |
| A veces          | ( ) |
| De vez en cuando | ( ) |
| Nunca            | ( ) |

**10. ¿Califique del uno al cinco si los equipos y herramientas que brinda la microempresa son eficientes para realizar sus actividades?**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Internet           | ( ) |
| Equipos de cómputo | ( ) |
| Base de datos      | ( ) |
| Útiles de oficina  | ( ) |
| Otros              | ( ) |

**11. ¿Cada que tiempo es evaluado en desempeño laboral?**

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Semanalmente    | ( ) |
| Mensualmente    | ( ) |
| Trimestralmente | ( ) |
| Semestralmente  | ( ) |
| Anualmente      | ( ) |

**12. ¿De acuerdo a su criterio en qué aspecto debería mejorar la microempresa?**

|                  |     |
|------------------|-----|
| Financiero       | ( ) |
| Ambiente laboral | ( ) |
| Infraestructura  | ( ) |
| Remuneración     | ( ) |

Gracias por su colaboración

**Anexo D: Encuesta a los clientes**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA DE FINANZAS**

Encuesta dirigida al cliente de la microempresa Nova Gypsum

**Objetivo:** Determinar el nivel de ventas para el desarrollo de estrategias que permita fidelizar al cliente.

**Instructivo:** Lea detenidamente las preguntas y escoja solo una opción de respuesta con una (x)

**CUESTIONARIO**

**1. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos de la microempresa Nova Gypsum?**

- Diario ( )
- Semanal ( )
- Mensual ( )
- Semestral ( )
- Anual ( )

**2. ¿Qué tipos de productos adquiere con mayor frecuencia en la microempresa Nova Gypsum?**

- Perfilería blanca ( )
- Estructura galvanizada ( )
- Cielo raso y revestimientos de pvc ( )
- Pinturas ( )
- Conglomerados de yeso ( )
- Conglomerados de cemento ( )
- Eléctrico ( )
- Herramientas ( )
- Productos de fijación y sellado ( )

**3. ¿Cuál es el monto que usted compra generalmente dentro de una semana en la microempresa Nova Gypsum?**

- De \$ 200 a \$ 800 ( )
- De \$ 800 a \$ 1400 ( )
- De \$ 1400 a \$ 2000 ( )
- De \$ 2000 a \$ 2600 ( )
- De \$ 2600 a \$ 3200 ( )
- De \$ 2600 a \$ 3200 ( )
- De \$ 3200 en adelante ( )

**4. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos?**

- Excelente ( )
- Muy buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Demasiado regular ( )

**5. ¿Por qué medio usted recibe información de la microempresa Nova Gypsum?**

- Redes sociales ( )
- Páginas web ( )
- Radio ( )
- Televisión ( )
- Referencias personales ( )

**6. ¿Se encuentra usted satisfecho con la atención brindada por parte de la microempresa Nova Gypsum?**

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy insatisfecho ( )
- Ni satisfecho, ni insatisfecho ( )

**7. ¿Califique usted si los precios que manejan dentro de la microempresa son competitivos?**

- Muy Altos ( )
- Altos ( )
- Bajos ( )
- Medios ( )
- Demasiado bajo ( )

**8. ¿Califique el siguiente ítem del uno al cinco de acuerdo a su criterio?**

- Entrega a tiempo ( )
- Horario de atención ( )
- Atención al cliente ( )
- Solvencia en reclamos ( )
- Calidad de productos ( )
- Diversificación de productos ( )

**9. ¿En el último período usted ha sido beneficiado de algún tipo de servicio?**

- Promociones ( )
- Descuentos ( )
- Regalos adicionales ( )
- Cupones ( )
- Otros ( )

**10. ¿Qué tan importante es para usted realizar consultas acerca de los productos que dispone la microempresa Nova Gypsum?**

- Extremadamente importante ( )
- Muy importante ( )
- Poco importante ( )
- Ligeramente importante ( )
- Nada importante ( )

**11. ¿Qué servicios adicionales desearía que se implemente dentro de la microempresa Nova Gypsum?**

- |                             |          |
|-----------------------------|----------|
| Servicio puerta a puerta    | (      ) |
| Ventas en línea             | (      ) |
| Pagos por transferencia     | (      ) |
| Facturación en línea        | (      ) |
| Pagos con tarjeta de débito | (      ) |

Gracias por su colaboración

## Anexo E: Guía de entrevista al gerente



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA DE FINANZAS**

Entrevista dirigida al gerente de la microempresa Nova Gypsum

**Objetivo:** Conocer la gestión financiera de la microempresa para desarrollar nuevas estrategias que permitan obtener mayor rendimiento.

### **CUESTIONARIO**

1. **¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la microempresa?**
2. **¿Califique usted la gestión financiera que tiene la microempresa?**
3. **¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la microempresa?**
4. **¿A su criterio analice la situación de rentabilidad y liquidez de la microempresa?**
5. **¿La microempresa se ha quedado alguna vez sin liquidez? ¿qué acciones ha tomado?**
6. **¿Cuáles son los procesos de gestión que se aplica dentro de la microempresa?**
7. **¿Describa cuál es el comportamiento de los flujos del efectivo de la microempresa y estos son los adecuados?**
8. **¿Cuáles fueron las preocupaciones o debilidades que tuvo que enfrentar durante la pandemia? ¿y qué acciones tomo para superarlas?**
9. **¿Cómo visualiza usted a la microempresa financieramente en un horizonte de tiempo de cinco años?**

Gracias por su colaboración