



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

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

Trabajo de Integración Curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ERIKA VIVIANA VILEMA TIGXI

Riobamba - Ecuador

2021



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

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

Trabajo de Integración Curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: ERIKA VIVIANA VILEMA TIGXI

DIRECTORA: Ing. CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO Mgs.

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, Erika Viviana Vilema Tigxi

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, ERIKA VIVIANA VILEMA TIGXI, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 30 de noviembre de 2021



Erika Viviana Vilema Tigxi

060452625-1

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CENTRO FERRETERO RIOVIL, EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita: **ERIKA VIVIANA VILEMA TIGXI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte Mgs. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE	2021-11-30
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo Mgs. DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	 Firmado electrónicamente por: CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO	2021-11-30
Econ. Adriana Margarita Morales Noriega Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA  Firmado digitalmente por ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, ou=SECURITY DATA S.A. I, ou=INSTITUTO DE CERTIFICACION DE INFORMACION, serialNumber=300420224110, cn=ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Versión de Adobe Acrobat: 11.0.0	2021-11-30

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir con una etapa más en mi vida; con mucho amor y admiración a mis padres Ricardo y Nancy quienes han sido mi pilar fundamental, mi ejemplo a seguir y motivación en toda mi vida inculcándome valores y principios para ser una persona íntegra; a mis hermanos, mis abuelitos y toda mi familia por su apoyo incondicional mostrándome que la vida está llena de retos pero que con perseverancia todo se puede lograr. Afectuosamente a mi amigos/as, mis asesores de tesis y todos los docentes de la prestigiosa carrera de Finanzas por todo el apoyo, cariño, enseñanzas y comprensión que me han brindado en esta travesía académica. Finalmente, con mucho amor y respeto dedico este trabajo a todo el personal directivo, administrativo y operativo que conforman la empresa Centro Ferretero Riovil por ser personas dignas de admiración y motivación en el desarrollo de este trabajo para lograr mis metas y objetivos personales.

Erika

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser mi fortaleza y guía en cada etapa de mi vida, por sus bendiciones que me han permitido culminar satisfactoriamente el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Agradezco a mis padres, mis hermanos, mis abuelitos y toda mi familia quienes siempre me han apoyado y brindado todo su amor, cariño y paciencia; me han demostrado que pese a cualquier circunstancia ellos siempre estarán para ser mi pilar fundamental y cumplir mis sueños.

Me es grato agradecer también a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresa y a la prestigiosa carrera de Finanzas, a todos los docentes quienes me brindaron todos sus conocimientos para forjarme como un excelente profesional; especialmente a la Ing. Carmen Samaniego y la Econ. Adriana Morales quienes me guiaron con su conocimiento y experiencia a la realización del presente trabajo de investigación.

Mi reconocimiento al Sr. Ricardo Vilema y su esposa, por crear tan prestigiosa empresa “Centro Ferretero Riovil” por la oportunidad y confianza que tan afablemente me concedieron al abrirme las puertas de sus empresa y permitirme realizar el presente trabajo de investigación el cual espero ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Erika

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL	6
1.1. Marco teórico.....	6
1.1.1. Modelo	6
1.1.1.1. Tipos de modelos.....	6
1.1.1.2. Características de los modelos	7
1.1.2. Gestión	7
1.1.2.1. Principios de la gestión.....	7
1.1.2.2. Funciones de la gestión.....	8
1.1.2.3. Tipos de gestión	9
1.1.3. Gestión financiera.....	10
1.1.3.1. Objetivos de la gestión financiera.....	10
1.1.3.2. Importancia de la gestión financiera	11
1.1.3.3. Funciones de la gestión financiera	12
1.1.4. Modelo de gestión.....	12
1.1.4.1. Objetivos de un modelo de gestión.....	12
1.1.4.2. Características de un modelo de gestión	13
1.1.4.3. Elementos de un modelo de gestión	13
1.1.5. Modelo de gestión financiera.....	14
1.1.5.1. Objetivos de un modelo de gestión financiera	14
1.1.5.2. Importancia de un modelo de gestión financiera.....	14
1.1.5.3. Estructura de un modelo de gestión financiera	14
1.1.6. Estados financieros	15
1.1.6.1. Objetivos de los estados financieros	15
1.1.6.2. Importancia de los estados financieros.....	16

1.1.6.3.	<i>Tipos de estados financieros</i>	16
1.1.7.	Análisis financiero	17
1.1.7.1.	<i>Análisis horizontal</i>	17
1.1.7.2.	<i>Análisis vertical</i>	18
1.1.7.3.	<i>Ratios financieros</i>	18
1.1.7.4.	<i>Clasificación de los ratios financieros</i>	19
1.1.8.	Empresa comercial	21
1.1.8.1.	<i>Características de la empresa comercial</i>	22
1.1.8.2.	<i>Clasificación de una empresa comercial</i>	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Enfoque de investigación	23
2.2.	Nivel de investigación	23
2.3.	Diseño de investigación	24
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente:</i>	24
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo:</i>	24
2.4.	Tipo de estudio	25
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.5.1.	<i>Población</i>	25
2.5.2.	<i>Muestra</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1.	<i>Métodos</i>	26
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	27
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	28
2.7.	Hipótesis según el nivel o alcance de investigación	29
2.7.1.	<i>Variable independiente</i>	29
2.7.2.	<i>Variable dependiente</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.1.	Resultados y discusión de resultados	30
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de resultado de la encuesta al personal operativo</i>	30
3.1.2.	<i>Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas</i>	47
3.1.3.	<i>Entrevista al gerente general</i>	48
3.1.4.	<i>Entrevista a la encargada del personal administrativo</i>	51

3.1.5.	<i>Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas</i>	53
3.2.	Propuesta	54
3.2.1.	<i>Fase preliminar</i>	56
3.2.1.1.	<i>Información de la empresa</i>	56
3.2.1.2.	<i>Misión</i>	57
3.2.1.3.	<i>Visión</i>	57
3.2.1.5.	<i>Principios empresariales</i>	58
3.2.1.6.	<i>Organigrama</i>	58
3.2.2.	<i>Fase de diagnostico</i>	59
3.2.2.1.	<i>Análisis empresarial FODA</i>	59
3.2.2.2.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)</i>	60
3.2.2.3.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	61
3.2.2.4.	<i>Análisis financiero</i>	63
3.2.2.5.	<i>Razones financieras</i>	83
3.2.3.	<i>Fase de planeamiento</i>	100
3.2.3.1.	<i>Diseño del modelo de gestión financiera</i>	100
3.2.3.2.	<i>Introducción</i>	100
3.2.3.3.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	100
3.2.3.4.	<i>Rediseño de la filosofía empresarial</i>	101
3.2.3.5.	<i>Asignación de responsabilidades</i>	102
3.2.3.6.	<i>Mapa estratégico</i>	110
3.2.3.7.	<i>Plan operativo anual</i>	112
3.2.3.8.	<i>Políticas empresariales</i>	115
3.2.3.9.	<i>Políticas financieras</i>	116
3.2.3.10.	<i>Proyecciones financieras</i>	117
3.2.4.	<i>Fase de seguimiento y control</i>	121
3.2.4.1.	<i>Sistema de monitoreo y control</i>	121
3.2.5.	<i>Resultados generales del marco propositivo</i>	123
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES	125
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Tipos de Modelos	6
Tabla 2-1: Estructuración de un modelo de gestión financiera	15
Tabla 3-1: Indicadores Financieros de Liquidez	19
Tabla 4-1: Indicadores Financieros de Solvencia	20
Tabla 5-1: Indicadores Financieros de gestión	20
Tabla 6-1: Indicadores financieros de rentabilidad	21
Tabla 7-1: Características básicas de una empresa comercial.....	22
Tabla 1-2: Población y muestra de Centro Ferretero Rivivil	26
Tabla 1-3: Conocimiento de aspectos relevantes de la empresa	30
Tabla 2-3: Participación de los éxitos y fracasos	31
Tabla 3-3: Nivel de Aceptación	32
Tabla 4-3: Debilidades detectadas	38
Tabla 5-3: Capacitación al personal.....	39
Tabla 6-3: Aspectos para incrementar las ventas	40
Tabla 7-3: Gestión del capital de trabajo	41
Tabla 8-3: Análisis financiero.....	42
Tabla 9-3: Indicadores financieros.....	43
Tabla 10-3: Políticas y estrategias financieras.....	44
Tabla 11-3: Modelo de gestión financiera	45
Tabla 12-3: Creación de un modelo de gestión financiera.....	46
Tabla 13-3: Peso y calificación para factores internos y externos	60
Tabla 14-3: Matriz de Evaluación de Factores Internos	60
Tabla 15-3: Criterios de valoración MEFI.....	61
Tabla 16-3: Matriz Evaluación de factores externos.....	62
Tabla 17-3: Criterios de valoración MEFE.....	62
Tabla 18-3: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	64
Tabla 19-3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados	69
Tabla 20-3: Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	74
Tabla 21-3: Análisis vertical del Estado de Resultados	79
Tabla 22-3: Liquidez Corriente.....	83
Tabla 22-3: Prueba Ácida	84
Tabla 23-3: Endeudamiento del Activo	85
Tabla 24-3: Endeudamiento Patrimonial	86
Tabla 25-3: Endeudamiento del Activo Fijo.....	87

Tabla 26-3: Apalancamiento.....	87
Tabla 27-3: Apalancamiento Financiero.....	88
Tabla 28-3: Rotación de Cartera.....	89
Tabla 29-3: Rotación del Activo Fijo.....	90
Tabla 30-3: Rotación de Ventas.....	90
Tabla 31-3: Período medio de cobro.....	91
Tabla 32-3: Periodo medio de pago.....	92
Tabla 33-3: Impacto de gastos administrativos y ventas.....	93
Tabla 34-3: Impacto de carga financiera.....	94
Tabla 35-3: ROA.....	94
Tabla 36-3: Margen Bruto.....	95
Tabla 37-3: Margen Operacional.....	96
Tabla 38-3: Rentabilidad Neta de Ventas.....	97
Tabla 39-3: Rentabilidad operacional del patrimonio.....	98
Tabla 40-3: Rentabilidad Financiera.....	98
Tabla 41-3: Funciones del Gerente General.....	103
Tabla 42-3: Funciones del secretario/a.....	104
Tabla 43-3: Funciones del Contador/a.....	105
Tabla 44-3: Funciones del jefe de Talento Humano.....	106
Tabla 45-3: Funciones del Vendedor.....	107
Tabla 46-3: Funciones del Bodeguero.....	108
Tabla 47-3: Funciones del Despachador.....	109
Tabla 48-3: Funciones del Transportista.....	110
Tabla 49-3: Plan Operativo Anual.....	112
Tabla 50-3: Políticas Financieras.....	117
Tabla 51-3: Proyección del Estado de Situación Financiera 2021-2025.....	118
Tabla 52-3: Proyección del Estado de Resultados 2021-2025.....	120
Tabla 53-3: Método de Semaforización.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Principios de la gestión.....	7
Gráfico 2-1: Funciones de la Gestión	8
Gráfico 3-1: Objetivos de la gestión financiera	10
Gráfico 4-1: Importancia de la gestión financiera.....	11
Gráfico 5-1: Características de un modelo de gestión	13
Gráfico 6-1: Elementos de un modelo de gestión	13
Gráfico 7-1: Estados Financieros.....	16
Gráfico 8-1: Aspectos del análisis horizontal	18
Gráfico 9-1: Aspectos del análisis vertical	18
Gráfico 1-3: Conocimiento de aspectos relevantes de la empresa	30
Gráfico 2-3: Participación de los éxitos y fracasos.....	31
Gráfico 3-3: Sueldo.....	32
Gráfico 4-3: Ambiente Laboral.....	33
Gráfico 5-3: Administración de la empresa	34
Gráfico 6-3: Publicidad.....	34
Gráfico 7-3: Trabajo en Equipo	35
Gráfico 8-3: Comunicación jefe-trabajador	36
Gráfico 9-3: Tecnología.....	36
Gráfico 10-3: Seguridad Industrial	37
Gráfico 11-3: Debilidades Detectadas	38
Gráfico 12-3: Capacitación al Personal	39
Gráfico 13-3: Aspectos para incrementar las ventas.....	40
Gráfico 14-3: Gestión del capital de trabajo	42
Gráfico 15-3: Importancia del análisis financiero.....	43
Gráfico 16-3: Aplicación de indicadores financieros.....	44
Gráfico 17-3: Políticas y estrategias financieras.....	45
Gráfico 18-3: Existencia de un modelo de gestión financiera	46
Gráfico 19-3: Creación de un modelo de gestión financiera.....	47
Gráfico 20-3: Estructura del modelo de gestión financiera.....	55
Gráfico 21-3: Organigrama Empresarial.....	58
Gráfico 22-3: FODA empresarial	59
Gráfico 23-3: Variación Tota Activo	66
Gráfico 24-3: Variación Total Pasivo	67
Gráfico 25-3: Variación Total Patrimonio	68

Gráfico 26-3: Variación Total Ingresos	71
Gráfico 27-3: Variación Total Costo de Ventas.....	71
Gráfico 28-3: Variación Gastos Operacionales.....	72
Gráfico 29-3: Variación Gastos No Operacionales.....	73
Gráfico 30-3: Variación Utilidad Neta.....	73
Gráfico 31-3: Concentración Total Activo	76
Gráfico 32-3: Concentración Total Pasivo.....	77
Gráfico 33-3: Concentración Patrimonio	78
Gráfico 34-3: Concentración Total Ingresos.....	81
Gráfico 35-3: Concentración Costo de ventas	81
Gráfico 36-3: Concentración Total Gastos	82
Gráfico 37-3: Concentración Utilidad Neta.....	83
Gráfico 38-3: Liquidez Corriente.....	84
Gráfico 39-3: Prueba Ácida	85
Gráfico 40-3: Endeudamiento del Activo	85
Gráfico 41-3: Endeudamiento Patrimonial	86
Gráfico 42-3: Endeudamiento del Activo Fijo.....	87
Gráfico 43-3: Apalancamiento.....	88
Gráfico 44-3: Apalancamiento Financiero.....	88
Gráfico 45-3: Rotación de Cartera	89
Gráfico 46-3: Rotación del Activo Fijo	90
Gráfico 47-3: Rotación de Ventas.....	91
Gráfico 48-3: Período Medio de Cobranza	91
Gráfico 49-3: Periodo Medio de Pago	92
Gráfico 50-3: Impacto de gastos de administración y ventas.....	93
Gráfico 51-3: Impacto de la carga financiera.....	94
Gráfico 52-3: Rentabilidad Neta del Activo	95
Gráfico 53-3: Margen Bruto	95
Gráfico 54-3: Margen Operacional	96
Gráfico 55-3: Rentabilidad Neta de Ventas	97
Gráfico 56-3: Rentabilidad Operacional del Patrimonio	98
Gráfico 57-3: Rentabilidad Financiera.....	99
Gráfico 58-3: Rediseño del organigrama estructural	102
Gráfico 59: Mapa Estratégico	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Logo empresarial	56
Figura 2-3: Ubicación de la empresa	56

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA

ANEXO B: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO E: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Centro Ferretero Riovil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo con enfoque en la optimización de los recursos económicos y financieros. El desarrollo del trabajo de investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo por la información bibliográfica indagada y cuantitativo por el análisis de la información financiera; se aplicó un estudio de campo para recolectar la información empresarial básica mediante la técnica de encuestas al personal operativo y entrevistas al personal administrativo, en la fase preliminar se utilizó el método exploratorio por las diferentes visitas al establecimiento para extraer información directamente; la fase de diagnóstico dentro del análisis empresarial estableció un panorama situacional apoyado de una matriz FODA y en el análisis financiero se identificó que la empresa posee un crecimiento en sus cuentas por cobrar a clientes, inadecuado manejo de sus inventarios, variabilidades en las cuentas por pagar a proveedores y un crecimiento de cuentas pendientes con la administración tributaria. Es por ello que se estableció una propuesta de un modelo de gestión financiera ajustado a la realidad empresarial conformado por: Rediseño de misión, visión y organigrama, asignación de responsabilidades, mapa estratégico, plan operativo anual y políticas empresariales y financieras enfocadas en el crecimiento de ventas, optimización de costos y gastos, inversión en activos, regulación del periodo de cobro y pago, dando como resultado las proyecciones al estado de situación financiera y estado de resultados, todo esto es controlado por un sistema de monitoreo bajo una semaforización para dar un seguimiento adecuado y de ser el caso medidas correctivas con la finalidad de lograr una efectiva gestión organizacional, administrativa y financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS>, <ANÁLISIS EMPRESARIAL>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS>.

0097-DBRA-UTP-2022



ABSTRACT

This research work aimed to develop a proposal for a financial management model for the company Centro Ferretero Riovil, Riobamba canton, province of Chimborazo, focusing on the optimization of economic and financial resources. The development of the research work was carried out under a qualitative approach by the bibliographic information investigated and a quantitative approach by the analysis of the financial information. A field study was applied to collect the basic business information through the technique of surveys to the operative personnel and interviews with the administrative personnel. In the preliminary phase, the exploratory method was used by the different visits to the establishment to extract information directly. The diagnostic phase within the business analysis established a situational overview supported by a SWOT matrix, and in the financial analysis, it was identified that the company has a growth in its accounts receivable from customers, inadequate management of its inventories, variability in accounts payable to suppliers and a growth of outstanding accounts with the tax administration. For this reason, a proposal for a financial management model adjusted to the business reality was established: Redesign of mission, vision, and organizational chart, assignment of responsibilities, strategic map, annual operating plan, and business and financial policies focused on sales growth, cost and expense optimization, asset investment, collection and payment period regulation, resulting in projections to the statement of financial position and income statement, all controlled by a monitoring system with a traffic light to provide adequate follow-up.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <ECONOMIC AND FINANCIAL RESOURCES>, <ENTERPRISE ANALYSIS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>.

LEONARDO
EFRAIN
CABEZAS
AREVALO

Firmado
digitalmente por
LEONARDO
EFRAIN CABEZAS
AREVALO

INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera los recursos económicos y financieros. De aquí que la gestión financiera es considerada una herramienta empresarial fundamental en la planificación, dirección, control, y coordinación del uso de los recursos económicos y financieros de una empresa buscando la generación de beneficios, un desenvolvimiento empresarial efectivo y el apoyo a la mejor toma de decisiones financieras mitigando los riesgos y garantizando la sostenibilidad empresarial en el mercado.

Centro Ferretero Riovil una empresa comercial dedicada a la venta especializada de artículos de ferretería ubicada en el cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo presenta deficiencias en su gestión financiera pues durante su vida empresarial no se ha realizado ningún tipo de estudio o análisis financiero que permita una toma de decisiones adecuadas situación que se ha visto evidenciada durante los últimos años ya que ha tenido una reducción significativa en sus ventas.

Además, existe un inapropiado manejo de los recursos económicos y financieros derivado de una falta de control a su información contable y la carencia de políticas y estrategias de ventas y comercialización, así como también variabilidades en los rubros de sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar; a todo esto se suma que la entidad no cuenta con un organigrama estructural claramente definido y tampoco posee un manual de funciones para los empleados lo que dificulta llevar un control de las actividades con las que debe cumplir cada uno de ellos; de la misma manera la empresa no cuenta con una filosofía empresarial pues no existe una misión, visión y valores empresariales debidamente definidos que determinen quiénes son y que quieren llegar a ser como empresa, todas estas problemáticas son acarreadas debido a que el propietario del establecimiento carece de conocimiento sobre finanzas por la falta de preparación académica por lo que el manejo empresarial y la toma de decisiones financieras que se hacen son empíricas y muchas veces basadas en la confianza, consejos y la suerte más no en un sustento financiero.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer un modelo de gestión financiera para optimizar el recurso económico y financiero de la empresa Centro Ferretero Riovil localizada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo el cual contiene III capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el capítulo I, se describe el marco teórico referencial, es decir los antecedentes investigativos donde se detallan experiencias y trabajos desarrollados con anterioridad para así lograr una mayor confianza al encontrar un procedimiento adecuado a la problemática encontrada, y el marco

teórico del área de estudio compuesto por información conceptual actualizada de fuentes bibliográficas teóricas confiables correspondientes al tema de investigación; el desarrollo de este capítulo es de gran importancia pues aporta coordinación y coherencia a los conceptos, teorías y proposiciones investigativas; el desarrollo de este capítulo significó la base para explicar los resultados obtenidos en los siguientes capítulos.

En el capítulo II, se detalla la metodología aplicada en el trabajo de investigación, es decir, el enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación según la manipulación de la variable independiente y las intervenciones en el trabajo de campo, tipo de estudio, población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación y finalmente la hipótesis. El desarrollo de este capítulo facilita la ejecución del trabajo de investigación pues permite tener conocimiento de las herramientas a utilizarse para establecer el modelo de gestión financiera.

En el capítulo III, aborda el marco de resultados y discusión de resultados, en este capítulo también se desarrolla la propuesta del trabajo de investigación compuesto por diferentes variables detalladas en cuatro fases: Preliminar, de diagnóstico, de planteamiento y el seguimiento y control; en este capítulo se refleja el compendio de los dos capítulos anteriores pues se desarrollará de manera práctica la elaboración del modelo de gestión.

Finalmente, se encuentran las conclusiones detalladas de manera clara y precisa haciendo referencia a los hallazgos encontrados en la investigación junto con las respectivas recomendaciones enfocadas en mejorar el problema de estudio y por último los anexos que servirán como evidencia y sustento investigativo.

Antecedentes de investigación

El trabajo de titulación abordará el diseño de un Modelo de Gestión Financiera el cual se sustentará en diferentes fuentes bibliográficas actuales avaladas científicamente como informes, libros, reportes y artículos científicos, revistas indexadas y sitios web confiables; de la misma manera el trabajo de titulación se basará en experiencias previas y resultados investigativos eficientes obtenidos en trabajos como los que se detallan a continuación:

Según, Jiménez (2016), en su trabajo de titulación denominado: “Modelo de Gestión Financiera para Maximización de las Utilidades de la Empresa Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel Cantón Montúfar Provincia del Carchi”, presenta los siguientes objetivos:

- Fundamentar teóricamente acerca de modelo de gestión financiera y maximización de utilidades.
- Diagnosticar la situación real sobre la utilidad de la empresa Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel cantón Montufar provincia del Carchi.
- Determinar los elementos constitutivos del modelo de gestión financiera para la empresa Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel cantón Montufar provincia del Carchi.

Conclusiones

- La ausencia de un diagnóstico financiero conlleva al desconocimiento del estado financiero actual de empresa por lo que el manejo de los recursos no es optimizado y por ende las utilidades reducen, por lo que diseñar un modelo de gestión financiera permitirá una eficiente y eficaz manejo de los recursos dando como resultado una maximización en sus utilidades.
- La empresa cuenta con una deficiente gestión financiera lo cual hace que su utilidad no sea acorde a la inversión realizada, a sus indicadores de liquides, rentabilidad, endeudamiento y actividad, disminuyendo su capacidad de competir en el mercado.
- Se determinan los elementos constitutivos del modelo de gestión financiera que consta de un diagnóstico situacional, en el cual se desencadena uno objetivos estratégicos por perspectivas financiera, de cliente, procesos internos, desarrollo y crecimiento dando así una pauta para desarrollar el cuadro de mando integral el cual se divide en CMI por Medidas, CMI por Metas y Medios contribuyendo a la maximización de sus utilidades y al desarrollo empresarial.

Por su parte, Tixi (2020), en su trabajo de titulación denominado: “Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de los Recursos Económicos y Financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua” establece los siguientes objetivos:

- Fundamentar teóricamente el modelo de gestión financiera enfocado a la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa.
- Realizar un diagnóstico empresarial con el propósito de conocer la situación económica y financiera de la empresa Vequitex.
- Establecer estrategias financieras para optimizar los recursos económicos y financieros.

Conclusiones:

- Un Modelo de Gestión Financiera servirá de guía para tomar decisiones oportunas ante problemas financieros, permitiendo optimizar recursos, una correcta estructura financiera y una adecuada dirección y control de los recursos económicos.

- Mediante la aplicación del chi cuadrado se logró presenciar que la empresa no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera; realizando así una evaluación financiera, donde se verificó que los gastos administrativos tienen valores que son del costo de ventas, incremento de cuentas por cobrar, deficiente apoyo de proveedores, y nula capacitación al personal; la mala toma de decisiones, dinero ocioso en la empresa, es decir existe un excedente de efectivo.
- El Modelo de Gestión Financiera debe ser aplicado mediante el rediseño de la filosofía empresarial y el organigrama estructural, flujo gramas de procesos, mapa estratégico, diseño de un POA orientado a la optimización de recursos económicos y financieros y proyecciones de los Estados Financieros que contribuyan a una óptima estructura financiera.

Según, Alvarado (2016), en su trabajo de titulación denominado: “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa de Estructuras Metálicas Velasco S.A.”, establece los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar el contexto actual de ESTRUCTURAS METÁLICAS VELASCO S.A.
- Identificar y priorizar los principales problemas financieros de ESTRUCTURAS METÁLICAS VELASCO S.A. a fin de clasificarlos, organizarlos y generar estrategias para su fortalecimiento.
- Proponer un Modelo de Gestión Financiera partir de los objetivos estratégicos para manejar los recursos económicos y financieros de ESTRUCTURAS METÁLICAS VELASCO S.A. en función de las prioridades.

Conclusiones

- La Gestión Financiera es la herramienta a nivel interno más útil para llevar adelante los fines de la empresa en cuanto al manejo de los recursos económicos, financieros y la toma de decisiones permitiendo manejarlos de una forma eficaz y proporcionando ventajas competitivas empresariales a largo plazo.
- ESTRUCTURAS METÁLICAS VELASCO S.A. tiene capacidad para generar ingresos debido a que lleva varios años en el mercado, pero no analiza ni interpreta los datos que obtiene para tomar decisiones financieras.
- El modelo de gestión financiero planteado permite manejar los recursos de una forma eficaz y proporciona algunas ventajas como: manejo adecuado de los recursos financieros, elaboración de presupuestos en base a cumplimiento de objetivos, control del manejo de las cuentas por cobrar, aplicación de las normas contables-tributarias vigentes y control del endeudamiento.

De la misma manera, Valente (2017), en su trabajo de titulación denominado: “Modelo de Gestión Financiera para la Maximización de Utilidades del Centro Ferretero Guairacaja Ubicado en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo”, determina los siguientes objetivos:

- Establecer conceptos teóricos y científicos a través de la investigación física y virtual que den sustento a la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro Ferretero Guairacaja.
- Evaluar técnicamente la situación financiera de los periodos 2015 y 2016.
- Estructurar un Modelo de Gestión Financiera para la maximización de utilidades del Centro Ferretero Guairacaja.

Conclusiones

- Un Modelo de gestión financiera orientará a la empresa a maximizar las utilidades con estrategias y políticas financieras que permitan administrar los recursos económicos y financieros con el propósito de alcanzar la eficiencia, eficacia y confiabilidad en la información financiera para una óptima toma de decisiones financieras.
- En el Centro Ferretero Guairacaja se determinó ciertas debilidades en la gestión financiera, debido a que se aplican criterios empíricos y se toman decisiones sin un conocimiento previo de la situación actual de la empresa.
- La empresa no realiza análisis financiero por tal razón se realizó una evaluación técnica de la situación financiera y se determinó bajos niveles de rentabilidad y problemas de liquidez inmediata esto no le permite a la empresa seguir creciendo en el mercado.

Las investigaciones anteriormente indagadas son de gran relevancia para el trabajo de titulación puesto que mencionan que un modelo de gestión financiera en cualquier empresa permite establecer lineamientos y directrices encaminados al cumplimiento de objetivos empresariales dentro de la organización, así como también la gran importancia de la optimización de los recursos tanto económicos como financieros para mantener índices de liquidez, solvencia, gestión y endeudamiento razonables mediante una adecuada toma de decisiones. Además, se hace énfasis en que los modelos de gestión financiera permiten a la empresa contar con una planificación financiera eficiente y eficaz para dar cumplimiento a los objetivos empresariales tanto a corto y largo plazo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

Se enuncia la base teórica que dará sustento a la realización de un modelo de gestión financiera para optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros.

1.1.1. Modelo

“Un modelo es una muestra pequeña de un escenario real utilizado para captar y comprender de mejor manera la realidad” (Krugman et al., 2015, p. 26).

1.1.1.1. Tipos de modelos

Un modelo puede considerarse una herramienta que permite evaluar y comunicar diferentes procesos en una organización. Según Castillo (2017), existen tres tipos de modelos:

- **Modelos físicos:** Utilizados en su gran mayoría por ingenieros y urbanistas para construir modelos de aviones y de ciudades.
- **Modelos análogos:** Muestran un conjunto de interacciones a través de un medio diferente, pero análogo.
- **Modelo simbólico:** Es el más abstracto pues está representado por variables cuantitativas definidas en una representación matemática.

Tabla 1-1: Tipos de Modelos

Tipo de Modelo	Características	Ejemplos
Modelo físico Tangible	<i>Comprensión:</i> Fácil <i>Posibilidad de compartirlo:</i> Difícil <i>Modificación y manipulación:</i> Difícil	- Modelo de un aeroplano - Modelo de una casa - Modelo de una Ciudad
Modelo análogo Intangible	<i>Comprensión:</i> Más Difícil <i>Posibilidad de compartirlo:</i> Más Fácil <i>Modificación y manipulación:</i> Más Fácil	- Mapa de carreteras - Velocímetro - Graficade pastel
Modelo simbólico Intangible	<i>Comprensión:</i> La más difícil <i>Posibilidad de compartirlo:</i> Las más fáciles <i>Modificación y manipulación:</i> Las más fáciles	- Modelo de simulación - Modelo algebraico - Modelo de hoja de cálculo

Fuente: Castillo, 2017.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.1.2. Características de los modelos

De acuerdo con Adúriz (2012, p. 2), las principales características de los modelos son:

- Representan objetos, sistemas, procesos o fenómenos simplificando la metodología de comprensión.
- Son herramientas que pretenden dar respuesta a interrogantes científicas mediante la recolección de información sobre hechos reales a los cuales no hay un acceso directo.
- Mantiene una analogía relacionada con los fenómenos a los cuales representa conservando ciertas similitudes apegadas a la realidad lo cual permite derivar ciertas hipótesis.
- Poseen una estructura más o menos compleja que la realidad porque responden a un sentido común.
- Se desenvuelven a través del tiempo con la finalidad de ajustarse a la actualidad y nueva realidad.
- Debe ser científicamente aprobado porque la ciencia es abierta y validable (Adúriz, 2012, p. 2).

1.1.2. Gestión

La palabra gestión proviene del latín “*gestus*” que significa actitud. La gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda una organización y cada uno de sus integrantes (Huerco, 2016, p. 1).

1.1.2.1. Principios de la gestión

De acuerdo con Vila (2015), son siete los principios básicos de la gestión:



Gráfico 1-1: Principios de la gestión

Fuente: Rodríguez, 2010.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Justificación continúa:** Establecer un propósito y razón pues a lo largo de todo el proceso hay que revisar y plantear si continúa siendo válido como justificación para llevar a cabo.
- **Aprender de la experiencia:** Realizarlo en base a un conocimiento o experiencia previa; documentar y clasificar la información más pertinente para que pueda ser utilizada en el futuro.
- **Roles y Responsabilidades definidos:** Establecer estratégicamente roles con responsabilidades bien definidas que permitan mantener un control y orden en la realización de actividades.
- **Gestión por fases:** Establecer las fases en el proceso, pues son puntos de control que permiten evaluar el estado del proyecto y tomar una decisión sobre el siguiente paso que se debe seguir.
- **Gestión por excepción:** Delegar con claridad una autoridad para cada nivel.
- **Enfoque en los resultados:** Definir objetivos a alcanzar y centrarse en los resultados.
- **Adaptación al entorno:** La gestión puede ser aplicada en cualquier tipo de organización, proyecto, o actividad, pero el entorno será determinado por cómo se lleven a cabo las diferentes actividades (Vila, 2015).

1.1.2.2. Funciones de la gestión

De acuerdo con Rodríguez (2010, p. 24), las funciones básicas de la gestión son:



Gráfico 2-1: Funciones de la Gestión

Fuente: Rodríguez, 2010.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Planificación:** Establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos.
- **Organización:** Combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados.
- **Dirección:** Puesta en marcha las actividades programadas con el fin de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto.
- **Control:** Supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias (Rodríguez, 2010, p. 24).

1.1.2.3. Tipos de gestión

Los tipos de gestión para Benavides (2011, p. 13), son los siguientes:

- **Gestión Empresarial:** Su propósito es incrementar la productividad y el espíritu de competencia de una organización.
- **Gestión Administrativa:** Considera una de las más importantes con las que debe contar una empresa pues de esta estriba el éxito o fracaso de la misma.
- **Gestión Gerencial:** Acciones encaminadas a la creación de bienes y servicios, y el manejo gerencial de la empresa, mediante la toma pertinente de decisiones.
- **Gestión Financiera:** El objetivo principal de este tipo de gestión es el correcto uso de los recursos financieros.
- **Gestión Estratégica:** Encargada de velar por la empresa mediante la toma de decisiones y ejecución de planes de acción buscando el bienestar empresarial.
- **Gestión de calidad:** Orientada hacia el mejoramiento permanente de la calidad de la empresa mediante leyes propias.
- **Gestión comercial:** Identifica y brinda la apertura a la institución en el mundo exterior.
- **Gestión ambiental:** Orientada a proteger y preservar la naturaleza manejando los recursos naturales de una forma sostenible y sustentable.
- **Gestión educativa:** Procedimiento dirigido al desarrollo de diversos proyectos de índole educativo de las organizaciones.
- **Gestión humana:** Resguarda los procedimientos administrativos que guían la evolución de los empleados en todas las áreas de la empresa.
- **Gestión tecnológica:** Estructuración del conocimiento y de las diferentes prácticas que están vinculadas con los procesos de elaboración, evolución, transmisión y el empleo de la tecnología (Benavides, 2011, p. 13).

1.1.3. *Gestión financiera*

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba, 2016, p. 4).

La gestión financiera es el arte de manejar el dinero de un negocio, combinando dos ramas importantes, la contabilidad y el presupuesto, con el propósito de la adecuada toma de decisiones, para cumplir los objetivos empresariales de la maximización de la riqueza económica de la organización (Soto et al., 2017, p. 10).

De acuerdo con Fajardo y Soto (2018, p. 45), la gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de todos los ingresos y los egresos en los que incurre en la organización para operar diariamente, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos y financieros de la misma.

1.1.3.1. *Objetivos de la gestión financiera*

El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de cualquier entidad u organización, es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da principalmente debido a la optimización de las decisiones empresariales, tales como administración, inversión y financiación dentro de la empresa (Fajardo y Soto, 2018, pp. 47-48).

Los objetivos de la gestión financiera Córdoba (2016, p. 9), los describe de la siguiente manera:

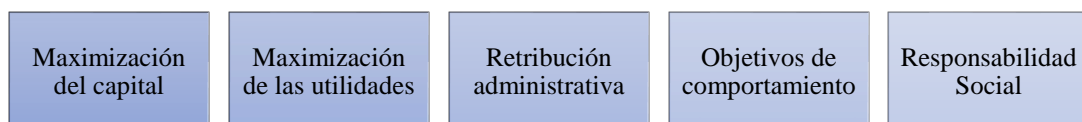


Gráfico 3-1: Objetivos de la gestión financiera

Fuente: Córdoba, 2016.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Maximización del capital de los accionistas:** Hace referencia a la meta que busca todo inversionista, quien asume un riesgo al colocar sus recursos en una empresa, con la expectativa de ver incrementada su inversión.
- **Maximización de las utilidades:** Es un objetivo a largo plazo, ya que las utilidades deben sostenerse en el tiempo.
- **Maximización de la retribución de la administración:** Conduce a la obtención del mayor rendimiento de los recursos puestos a disposición de la empresa.
- **Objetivos de comportamiento:** Una empresa no es un isla de suerte en el medio donde se desarrolla por lo que debe interactuar con su entorno y cumplir con las normas establecidas.
- **Responsabilidad Social:** La empresa tiene obligaciones que cumplir con la sociedad; la propiedad privada debe cumplir una función social (Córdoba, 2016, p. 9).

1.1.3.2. Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros y aspectos económicos los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base en el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones (Córdoba, 2012; citado en Fajardo y Soto, 2018, p. 46).

La gestión financiera es de suma importancia pues de esta depende el desenvolvimiento de la empresa ya que a través de esta gestión se toman decisiones primordiales y trascendentales que permiten el desarrollo empresarial.

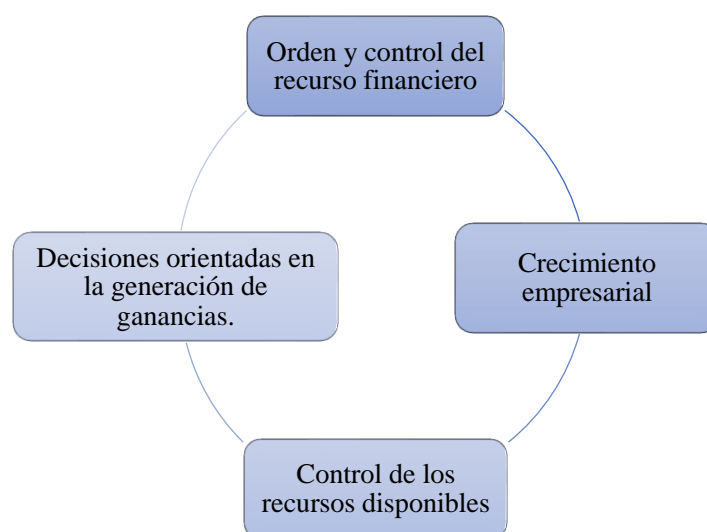


Gráfico 4-1: Importancia de la gestión financiera

Fuente: Pérez, 2018.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.3.3. Funciones de la gestión financiera

“La gestión financiera es considerada una condición necesaria o requisito previo, para tomar decisiones financieras correctas. Las finanzas en administración incluyen las decisiones de inversión, de financiamiento y dividendos de la empresa” (Rengifo, 2018; citado en Tixi, 2020, p. 13).

Algunas de las funciones que cumple la gestión financiera son:

- Revisar la pertinencia e importancia de los informes financieros.
- Determinar los factores críticos para la obtención de rentabilidades o pérdidas.
- Analizar los resultados financieros, indicadores financieros y de gestión
- Gestionar recursos necesarios para el desarrollo de la operación
- Monitorear el comportamiento de la rentabilidad y retorno del dinero invertido
- Gestionar los recursos del negocio con sentido ético, social y moral (Tixi, 2020, p. 13).

1.1.4. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de una organización favoreciendo la comprensión de las dimensiones más relevantes y el establecimiento de criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias (López, 2014; citado en Colcha, 2018, p. 13).

De la misma manera, Duchi (2016, p. 27), afirma que un modelo de gestión es un conjunto de acciones, que se encaminan al cumplimiento de objetivos planteados o por plantear de una organización ya sean del macro o micro ambiente, mediante la optimización del proceso administrativo logrando así la eficacia en la gestión de la organización objeto de estudio.

1.1.4.1. Objetivos de un modelo de gestión

Un modelo de gestión al considerarse una herramienta que permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora persigue diferentes objetivos encaminados en el éxito empresarial.

Según la Fundación Vasca para la calidad los objetivos principales de un modelo de gestión son:

- Generar una visión de largo plazo mediante una estrategia claramente definida.
- Orientar la organización hacia los clientes mediante una aportación diferencial de valor.
- Establecer un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido en las personas.

- Potenciar el compromiso con la sociedad, así como también desarrollo sostenible.
- Implementar la innovación en todos los ámbitos de las organizaciones.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés (EUSKALIT, 2018).

1.1.4.2. Características de un modelo de gestión

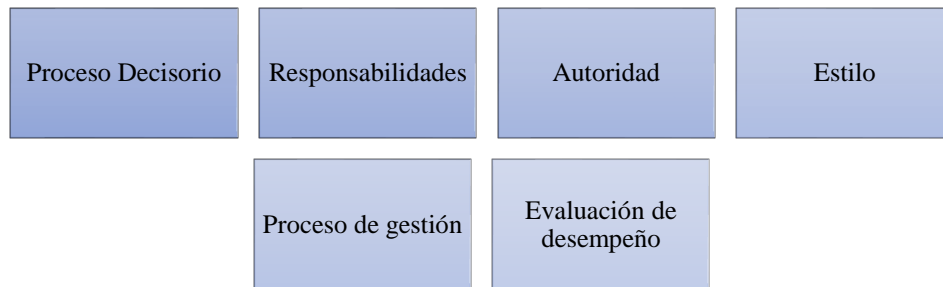


Gráfico 5-1: Características de un modelo de gestión

Fuente: Pereira y Guerreiro, 2009.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Proceso decisorio:** Decisiones tomadas por la alta administración es centralizado; y si la toma de decisiones está a cargo de otros niveles jerárquicos se denomina descentralizado.
- **Funciones y responsabilidades:** Lineamientos internos para evitar conflictos internos.
- **Autoridad:** Poder en el cual el gestor ejerce sus funciones y responsabilidades.
- **Estilo:** Individualista o participativo si integra diferentes áreas y participantes.
- **Proceso de gestión:** Involucra la planificación, ejecución, y control.
- **Criterios de evaluación de desempeño:** Determinación de indicadores (Pereira y Guerreiro, 2009, p. 28-29).

1.1.4.3. Elementos de un modelo de gestión

Un modelo de gestión al ser un esquema que permite direccionar a una organización en el cumplimiento de sus objetivos está compuesto por diferentes elementos.

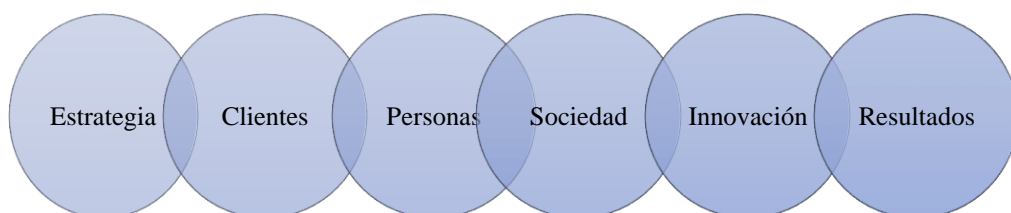


Gráfico 6-1: Elementos de un modelo de gestión

Fuente: EUSKALIT, 2018.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.5. Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera hace referencia a un “Conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad” (Márquez, 2010; citado en Díaz, 2017, p. 8).

De la misma manera, Díaz (2017, p. 8), afirma que un modelo de gestión financiera es considerado como un recurso indispensable al momento de tomar el direccionamiento y administración para una entidad pues es la guía con la cual los principales directivos siguen el camino hacia el crecimiento empresarial, fundamentado en grandes objetivos que promuevan la participación de todos sus componentes.

1.1.5.1. Objetivos de un modelo de gestión financiera

Los objetivos de la gestión financiera Córdoba (2012, p. 22), los define mediante dos elementos:

- La generación de recursos o ingresos de la organización, incluyendo los aportados por los asociados.
- La eficiencia, eficacia, esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

1.1.5.2. Importancia de un modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera tiene gran importancia en una organización pues permite analizar y evaluar las diversas situaciones o contratiempos que suelen acontecer dentro de una entidad; es por ello que un modelo de gestión financiera permite identificar aquellas falencias empresariales y proponer alternativas de solución basadas en análisis y evaluaciones técnicas que den sustento y seguridad para una toma de decisiones óptimas y oportunas por parte de los gerentes, dueños o asociados de la empresa con la finalidad de mitigar riesgos y encaminar a la organización al éxito y posicionamiento en el mercado.

1.1.5.3. Estructura de un modelo de gestión financiera

La estructuración del modelo de gestión financiera se basará en el análisis e interpretación de la información financiera proveniente de los estados financieros donde se determinará la posición financiera actual y pasada de la empresa, estableciendo estimaciones con la finalidad de predecir

posibles escenarios futuros y tener la capacidad de tomar decisiones adecuadas en un determinado tiempo para evitar complicaciones.

Tabla 2-1: Estructuración de un modelo de gestión financiera

Fases de un modelo de gestión financiera		
FASE PRELIMINAR	Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos Empresariales - Principios Empresariales - Organigrama
FASE DE DIAGNÓSTICO	Análisis e Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno y externo de la empresa - Análisis Vertical - Análisis Horizontal - Razones Financieras
FASE DE PLANEAMIENTO	Diseño del modelo conceptual de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Objetivos de la propuesta - Propuesta de rediseño de misión y visión - Propuesta de rediseño de organigrama - Asignación de responsabilidades - Mapa Estratégico - Plan Operativo Anual - Políticas y proyecciones
FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	Sistemática de Control	<ul style="list-style-type: none"> - Semáforos de alerta

Fuente: Estupiñan, 2012.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.6. Estados financieros

Los estados financieros son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una entidad; en estos se presentan los resultados obtenidos de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económico (Soto et al., 2017, p. 11).

1.1.6.1. Objetivos de los estados financieros

El objetivo primordial de los estados financieros para la Fundación IFRS (2011, p. 6), es proporcionar información acerca de la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una empresa para la toma de decisiones económicas.

1.1.6.2. Importancia de los estados financieros

Los Estados Financieros al ser una representación situacional de los resultados de una entidad como efecto de operaciones mercantiles son de importancia para la toma de decisiones en la organización pues de allí dependerá el futuro y rumbo empresarial de la misma.

Para Tamayo (2017, p.7), la importancia de los estados financieros radica en tres aspectos:

- Evita problemas financieros como la falta de liquidez, la recuperación de cartera, la rotación de inventarios y los bajos márgenes de utilidad en la empresa.
- Brinda una orientación apropiada a los directivos para una toma de decisiones adecuada pues se toman en consideración el entorno macroeconómico y financiero de la empresa.
- Facilita información financiera que puede ser utilizada como una herramienta de juicio en el manejo empresarial, así como también permite evaluar el trabajo que realiza la administración (Tamayo, 2017, p. 7).

1.1.6.3. Tipos de estados financieros

La sección 3.17 de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas empresas (2010, p. 20), menciona que una entidad deberá contener un conjunto completo de estados financieros conformado de lo siguiente:

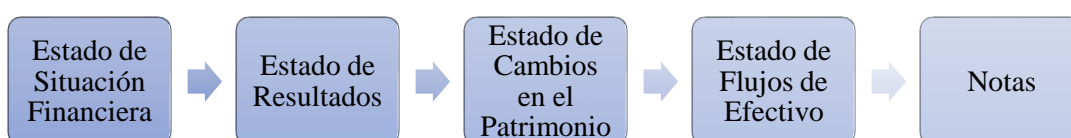


Gráfico 7-1: Estados Financieros

Fuente: Fundación IASC, 2010.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Estado de Situación Financiera:** Balance general, proporciona información financiera, reflejando los recursos controlados de la empresa, las obligaciones o compromisos a corto o largo plazo, así como también la estructura patrimonial.
- **Estado de Resultados:** Estado de pérdidas y ganancias, proporciona información de tipo económica, refleja la utilidad o pérdida obtenida durante un determinado periodo contable.
- **Estado de Cambios en el Patrimonio:** Refleja los cambios que ocurren en un periodo contable, respecto, a las cuentas que integran la estructura patrimonial de la empresa.

- **Estado de Flujos de Efectivo:** Presenta las entradas y salidas de dinero en efectivo producto de actividades de operación, inversión y financiamiento en un periodo contable determinado.
- **Notas:** Notas explicativas o aclaratorias; considerado un resumen de las políticas contables mediante una explicación cualitativa de la información numérica que contiene cada estado financiero (Soto et al., 2017:p. 12-14).

1.1.7. Análisis financiero

Rama especializada de la gestión financiera, es un conjunto de instrumentos y herramientas que ayudan a la evaluación, análisis e interpretación de la información económica y financiera, para una óptima toma de decisiones basada en información técnica financiera que permita reducir los riesgos en la empresa (Soto et al., 2017, p. 10).

El análisis financiero utiliza información proveniente de los estados financieros para realizar un análisis acerca de la posición y desempeño financiero empresarial actual y futuro mediante una evaluación a la rentabilidad, riesgos, fuentes y utilización de fondos (Wild et al., 2016: p. 12).

El análisis financiero es una herramienta de la gestión financiera que permite evaluar y analizar los resultados obtenidos utilizando información proveniente de los estados financieros; permite realizar un diagnóstico situacional del desenvolvimiento financiero de la empresa y así poder conocer si existen problemas y de ser el caso dar los correctivos necesarios para mitigar riesgos.

Un análisis financiero se puede realizar mediante la aplicación de diferentes métodos como:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Aplicación de Ratios Financieros

1.1.7.1. Análisis horizontal

Analiza la variación absoluta o relativa de las diferentes cuentas dentro de los estados financieros en relación de un periodo hacia otro, determinando si se ha existido un crecimiento o disminución en el valor de una cuenta en un determinado periodo de tiempo (Ricra, 2014, p. 24).

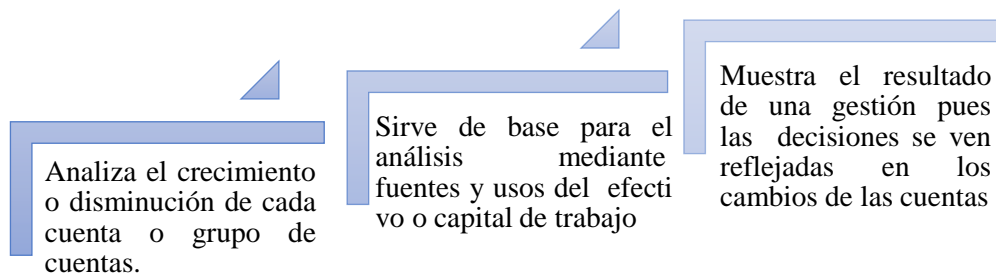


Gráfico 8-1: Aspectos del análisis horizontal

Fuente: Ricra, 2014.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.7.2. Análisis vertical

El análisis vertical según Prieto (2010, p. 49), es considerado una de las técnicas más sencillas de análisis financiero, pues consiste en relacionar cada una de las cuentas del estado financiero con un total determinado o cifra base dentro del mismo estado. Este análisis es de tipo estático ya que evalúa la situación financiera de la empresa en un momento determinado, sin tomar en consideración los cambios a través del tiempo.

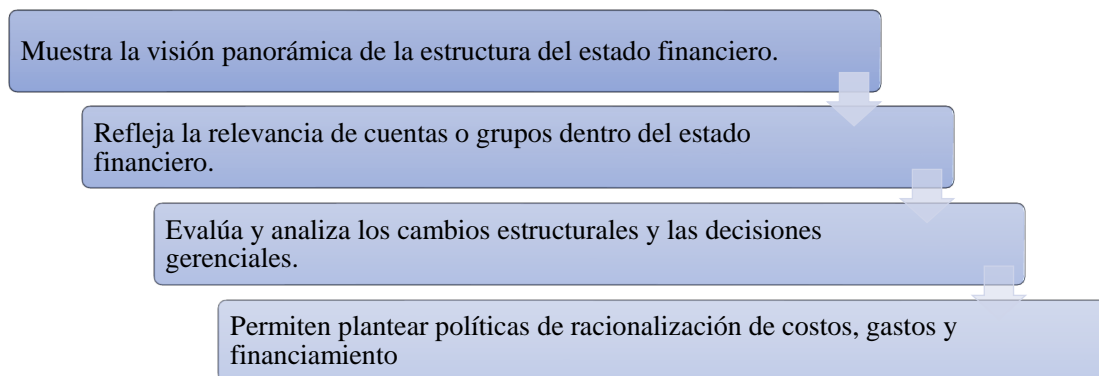


Gráfico 9-1: Aspectos del análisis vertical

Fuente: Ricra, 2014.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.7.3. Ratios financieros

Un ratio financiero es una razón pues matemáticamente muestra una relación entre dos números. Los ratios financieros son un conjunto de índices, que resultan de la relación ya sea de dos cuentas que conforman el estado de situación financiera o a su vez del estado de pérdidas y ganancias; estos ratios brindan información para una toma de decisiones oportunas y acertadas por quienes conformen la empresa (Aching, 2015, p. 14).

Para Arcoraci (2011, p.1), los ratios financieros son una herramienta importante en la toma de decisiones pues mediante estos se puede obtener un diagnóstico rápido sobre la gestión económica y financiera de una organización pues al comparan estos resultados a través de una serie histórica permite diagnosticar la evolución empresarial y realizar análisis que utilizados como herramientas de proyecciones tanto económicas como financieras.

Un ratio financiero es el producto numérico derivado de la relación entre dos cuentas del balance general o estado de pérdidas y ganancias; el resultado obtenido por sí solo no posee mucho significado, llega a tener relevancia cuando se comparan con resultados obtenidos de años anteriores, así como también con datos de empresas que pertenecen al mismo sector económico; de esta manera se podrá emitir un diagnóstico real de la situación financiera de la empresa.

1.1.7.4. Clasificación de los ratios financieros

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), organismo técnico que vigila y controla la organización, actividades y funcionamiento de las compañías en el Ecuador, presenta la siguiente lista de indicadores apropiados para un análisis y evaluación financiera:

- **Indicadores de Liquidez:** Determinan la disponibilidad de fondos empresariales para hacer frente con los compromisos financieros de efectivo a corto plazo; es decir, la facilidad con la que un activo se transforma en dinero en efectivo (Baca y Marcelino , 2016, p. 164).

Tabla 3-1: Indicadores Financieros de Liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Relaciona la disponibilidad de la empresa para frente a sus obligaciones de corto plazo. Mide el número de veces que el activo corriente cubre el pasivo de la misma naturaleza.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Permite verificar la capacidad que tiene la empresa frente a sus obligaciones corrientes, pero sin considerar la venta de sus existencias o inventarios.

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Indicadores de Solvencia:** Examina la estructura de capital contable empresarial en relación con sus recursos financieros; muestra la habilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a largo plazo y obligaciones de inversión (Baca y Marcelino , 2016, p. 164).

Tabla 4-1: Indicadores Financieros de Solvencia

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determina el nivel de autonomía financiera de la empresa.
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la intensidad de la deuda contraída por parte de la empresa, en relación al capital de la misma.
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	Muestra la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica el número de unidades monetarias de activos que se han logrado obtener por cada unidad monetaria de patrimonio.
Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}}}$	Determina las ventajas o desventajas del endeudamiento que contrae la empresa con terceros y si este endeudamiento contribuye a la rentabilidad de la empresa.

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Indicadores de Gestión:** Muestran al grado de actividad con que la empresa conserva sus niveles de operación, permitiendo también evaluar los niveles de rendimiento o producción de recursos que generan los activos dentro de la empresa (Baca y Marcelino , 2016, p. 165).

Tabla 5-1: Indicadores Financieros de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Determina el número de veces promedio en que las cuentas por cobrar giran en un periodo de tiempo (aprox. 1 año).
Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	Determina la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados dentro de la empresa.
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Muestra el número de veces en que se hace uso de los activos de la empresa en un determinado nivel de ventas producido en un periodo de tiempo.
Periodo Medio de Cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	Indica el número de días en que la empresa tarda para recuperar las cartera vencida (cts. y doc. por cobrar); reflejando así la gestión y buena marcha empresarial.
Periodo Medio de Pago	$\frac{(\text{Cts y Doc. x pagar} * 365)}{\text{Compras}}$	Indica el número de días en que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones relacionadas con las compras generalmente la relación de crédito con sus proveedores.
Impacto de Gasto administración y ventas	$\frac{\text{Gasto de Adm. y Ventas}}{\text{Ventas}}$	Determina si el margen bruto puede verse afectado por los de gastos operacionales, lo que contraerá una baja en el margen operacional y en las utilidades netas de la empresa.
Impacto de la carga financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Muestra el porcentaje que representan los gastos financieros con relación a las ventas de la empresa.

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

- **Indicadores de Rentabilidad:** Hacen referencia a la capacidad de la empresa para generar beneficios, utilidades o incrementos en sus activos netos en relación con sus ingresos, capital contable o patrimonio contable y sus propios activos (Baca y Marcelino , 2016, p. 167).

Tabla 6-1: Indicadores financieros de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad Neta del Activo (DUPONT)	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right)$	Indica la capacidad del activo para generar utilidades, independientemente de la forma de financiamiento, bien sea con deuda o patrimonio.
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas}-\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Muestra la capacidad de la empresa de generar utilidades antes de los rubros relacionados con los gastos administrativos y de ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Determina si la empresa es o no lucrativa en su entorno operacional pues mide el nivel de la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de sus actividades operacionales diarias.
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Determina el nivel de rentabilidad que genera la empresa luego de los rubros correspondientes a impuestos o cargas impositivas tanto del estado como de la misma empresa.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	Indica el nivel de la rentabilidad que genera la empresa para los socios o accionistas en relación al capital que han invertido sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos del estado y participación de trabajadores
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la utilidad neta generada en un determinado periodo de tiempo deducidos los rubros correspondientes a gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.8. Empresa comercial

“Empresas que desarrollan su actividad económica comercial principal mediante la oferta de bienes corporales muebles e inmuebles a los consumidores, en cantidades, géneros diversos y valores, para su uso o consumo de cuya actividad obtienen beneficios los dueños” (Fierro, 2011, p. 79).

Las empresas comerciales son aquellas organizaciones en las que su actividad económica es la compra y venta de productos terminados adquiridos a un determinado valor para luego revenderlos por un valor mayor al de compra, generando así el margen de utilidad esperado por la empresa (Cuellar et al., 2012).

1.1.8.1. Características de la empresa comercial

Las empresas comerciales al ser entidades dedicadas a la compra y venta de productos, es decir son intermediarias entre productores y consumidores presentan diferentes características:

Tabla 7-1: Características básicas de una empresa comercial

Características de una empresa comercial	
Factores de la empresa comercial	Unidad económica: Intercambio de productos, servicios y flujos monetarios.
	Recursos humanos: Directivos y trabajadores.
	Recursos materiales.
	Recursos funcionales: El tiempo, el espacio y la organización.
Función de la empresa comercial	Poner a disposición del mercado bienes y servicios producidos por otras empresas para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.
Objetivos de la empresa comercial	Facilitar a los clientes la satisfacción de sus necesidades.
	Obtener beneficio.

Fuente: Lobato et al., 2011.

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

1.1.8.2. Clasificación de una empresa comercial

Existen numerosas diferencias entre unas empresas comerciales y otras, lo que da lugar a una clasificación, la cual se presenta a continuación:

- **Mayorista:** Intermediario que adquiere los productos del fabricante o a otros mayoristas y realizan sus ventas a minoristas por lo que no tienen relación con los consumidores finales.
- **Minorista:** Intermediario que adquiere los productos a fabricantes y a mayoristas para su venta a los consumidores finales, este tipo de venta también se la conoce como venta al por menor o al detalle.
- **Comisionista:** Se refiere a una venta por consignación, es decir se establece un porcentaje de comisión y dependiendo de las ventas efectivas será la ganancia (McGraw Hill, 2014, p. 16).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El trabajo de investigación se fundamentará en un enfoque mixto pues se hará uso tanto del uso cualitativo, así como también del cuantitativo.

- **Enfoque cuantitativo:** Establece hipótesis probabilísticamente para desarrollar teorías generales; este tipo de investigación recolecta datos mediante el análisis estadístico y la medición numérica (Guerrero y Guerrero , 2015, p. 48).

Se realizará una recolección y análisis de datos de medición numérica mediante un análisis a los estados financieros de la empresa, así como también la aplicación de ratios financieros determinados por la Superintendencia de Compañías, con la finalidad de proponer un modelo de gestión financiera óptimo para la empresa.

- **Enfoque cualitativo:** Investigación que acoge como la realidad a diferentes dimensiones sociales como la diversidad cultural pues sus características difieren mucho de las leyes naturales, en este enfoque de investigación se recolecta datos sin medición numérica (Guerrero y Guerrero , 2015, p. 46).

Se realizará una evaluación sin medición numérica a través del desarrollo de teorías y conceptos investigativos; a su vez se aplicará una entrevista al gerente general de la empresa y a sus trabajadores con el objetivo de determinar la problemática que aqueja a la empresa.

2.2. Nivel de investigación

De acuerdo a los objetivos establecidos en el trabajo de investigación y con la finalidad de cumplirlos oportunamente se abordará el tema de investigación mediante los siguientes niveles:

- **Nivel descriptivo:** Muestra la realidad tal y como se presenta en una determinada situación, tiempo y espacio; se observa o pregunta y se registra describiendo así los fenómenos de investigación sin realizar modificaciones (Rojas, 2015, p. 7).

Permitirá realizar un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y además se podrá detallar los datos y características del objeto de estudio es decir los estados financieros de la empresa que servirán para el análisis y determinación de los resultados generando así un fundamento que sustente el modelo de gestión financiera propuesto.

- **Nivel Exploratorio:** Analiza un tema o problema a investigar que ha sido poco o nada estudiado por lo que existen ideas vagas sobre el mismo (Rojas, 2015, p. 8).

Permitirá extraer información de la fuente directa que es la empresa mediante visitas al negocio, así como también se aplicará una encuesta y entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo de la empresa para así dar respuesta a las problemáticas encontradas.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente:

- **Diseño de Investigación No Experimental:** El investigador no realiza modificaciones ya sean directas o indirectas al objeto de estudio, es decir se observan los fenómenos en su estado real y natural (Hernandez y Duarte, 2018, p. 64).

El diseño de investigación en el trabajo de titulación a utilizarse es no experimental ya que no existirá una manipulación intencional de las variables, de tal manera el problema a investigar será estudiado tal como se genera en su entorno; se trabajará directamente con la ferretería y la información proporcionada.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo:

- **Diseño de Investigación Transversal:** Diseño de una investigación individual y observacional el cual mide un objeto de estudio en un determinado periodo de tiempo, los datos son recolectados en un tiempo presente y, en ocasiones, de tiempo o experiencias pasadas (García ., et al, 2014).

La investigación se desarrollará en un determinado periodo de tiempo, lo que significa que solo existirá una intervención dentro del trabajo de campo.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se desarrollará en el trabajo de investigación será el documental y de campo.

- **Documental:** Tipo de investigación que recopila información mediante diferentes tipos de documentos sobre un tema determinado usando métodos e instrumentos para el desarrollo de la investigación a realizarse (Hernandez y Duarte, 2018, p. 22).

Recopilar información documental general en la empresa, así como también información teórica basada en artículos, investigación y otros proyectos de investigación que ayuden a fundamentar el marco teórico.

- **De campo:** Recolecta la información de manera directa es decir, la investigación se realiza en un ambiente natural en el que se ubica el objeto a investigar (Hernandez y Duarte, 2018, p. 23).

Trabajo directo con los involucrados dentro de la empresa para recolectar la información necesaria mediante la aplicación de encuestas para así poder establecer parámetros de solución a las problemáticas encontradas.

- **Aplicada:** Genera y transforma el conocimiento teórico para la sociedad o el sector productivo mediante una aplicación directa a mediano plazo, utilizando información proveniente de investigaciones, prototipos o conceptos pasados. (Lozada, 2014).

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de modelo de gestión financiera enfocado en resolver las problemáticas financieras y económicas que presenta la entidad.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

“Conjunto homogéneo de individuos o elementos que cumplen ciertas propiedades y características y sobre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno” (Laguna, 2014, p.3).

La población puede ser tanto un conjunto finito así como también un conjunto infinito la cual es utilizada para efectuar un determinado estudio o investigación, para el desarrollo del trabajo de investigación se empleará una encuesta al personal administrativo y al personal operativo de la

empresa compuesto por el gerente, secretaria, contadora, vendedor, despachadores, bodegueros y choferes.

Tabla 1-2: Población y muestra de Centro Ferretero Riovil

POBLACIÓN		CANTIDAD
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Gerente	1
	Secretaria	1
	Contadora	1
PERSONAL OPERATIVO	Vendedor	2
	Despachador	3
	Bodeguero	2
	Chofer	2
TOTAL		12

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2020.

2.5.2. Muestra

“Parte de la población que se selecciona, para obtener la información y desarrollar el estudio o investigación” (Bernal, 2016, p. 210).

Al contar con una población pequeña, el trabajo de investigación no requiere de un cálculo para determinar la muestra por lo que se llevará a cabo con todo el universo poblacional determinado anteriormente.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos utilizados en la investigación será el método deductivo y analítico.

- **Método deductivo:** Aquél considera la información general como válida, mediante el razonamiento lógico y las suposiciones; es utilizado en gran mayoría por las ciencias formales (Hernandez y Duarte, 2018, p. 63).

Comprensión de conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales que rodean a la investigación de un modelo de gestión financiera empresarial.

- **Método inductivo:** Aquel que a partir de la observación sobre el objeto particular de investigación establece generalidades; es válido siempre y cuando exista un número considerable de observaciones para realizar comparaciones y respaldar el resultado (Hernandez y Duarte, 2018, p. 62).

Establecer conclusiones generales de la investigación mediante un diagnóstico situacional derivado de análisis horizontal y vertical, así como también de la aplicación de indicadores financieros con el fin de diseñar y proponer un modelo de gestión acorde a la realidad de la empresa

- **Método analítico:** Evalúa cada uno de los elementos del objeto de estudio a investigarse con la finalidad de determinar el origen, las causas y efectos del mismo (Hernandez y Duarte, 2018, p. 63).

Descomponer el objeto de estudio mediante la separación de cada una de las variables para estudiarlas en forma individual, haciendo énfasis en el reconocimiento de la problemática de la empresa, así como en la determinación de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

2.6.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo del trabajo de investigación serán:

- **Encuesta:** Proceso interrogatorio utilizado con la finalidad de conocer la opinión de la gente sobre una determinada problemática o situación; la información recolectada puede incluir actitudes, creencias u opiniones, actitudes por lo que puede considerarse un sondeo (Hernandez y Duarte, 2018, p. 26).

Se hará uso de la encuesta para la recolección de datos y obtención de información directamente de los trabajadores de la empresa Centro Ferretero Riovil, con el objetivo de conocer su apreciación del estado situacional de la organización.

- **Observación:** El investigador está en contacto visual directo y personal con el objeto de estudio y registrar todos los hechos e información posible procurando evitar caer en errores de observación que altere el resultado de la investigación (Díaz, 2011, p. 7).

La técnica de la observación será utilizada cuando se haga una visita a la empresa para levantar información sobre el comportamiento, hechos y procesos internos; al mantener un contacto directo con la empresa se podrá conocer la realidad de la misma y dar solución a las problemáticas encontradas.

- **Entrevista:** Conjunto de preguntas abiertas que deberán ser respondidas por un experto en el tema elegido por el investigador, con la finalidad de establecer una comparación en la hipótesis del tema de investigación (Hernandez y Duarte, 2018, p. 25).

Esta técnica se llevará a cabo mediante la aplicación de una entrevista con una serie de preguntas abiertas al gerente general de la empresa con el objetivo de conocer la realidad o problemas que tiene la empresa, así como también conocer la visión que tiene el gerente para su empresa y de esta manera obtener información desde la parte jerárquica alta que ayude a establecer un diagnóstico situacional de Centro Ferretero Riovil.

2.6.3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos a utilizarse para cada técnica de investigación son:

- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas cerradas, breves y concisas que deben estar redactadas acorde a los objetivos, hipótesis y finalidad del objeto de estudio; pueden existir respuestas positivas o negativas (Hernandez y Duarte, 2018, p. 24).

Para la encuesta se aplicará como instrumento de investigación un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas relevantes con un enfoque de recepción de las opiniones y perspectivas de los trabajadores de la empresa Centro Ferretero Riovil para así determinar el diagnóstico empresarial.

- **Guía de observación:** Instrumento de investigación que permite al investigador centrarse en el fenómeno de estudio conduciendo la recolección y obtención de la información para desarrollar el trabajo de investigación (Campos y Lule, 2012, p. 56).

Este instrumento de investigación permitirá levantar información directa de la empresa enfocándose en aspectos y factores relevantes que ayuden a dar mayor sustento y veracidad al trabajo de investigación.

- **Guía de entrevista:** Instrumento donde se encuentra determinadas categorías, temáticas y preguntas a desarrollarse durante la entrevista sirve de ayuda al entrevistador tanto en sentido conceptual y como temático (Troncoso y Amaya, 2016, p. 330).

El documento estará dirigido al gerente general de la empresa y estará compuesto por preguntas relevantes para dar lugar a la obtención de información oportuna y verídica que ayuden al desarrollo del trabajo de investigación.

2.7. Hipótesis según el nivel o alcance de investigación

2.7.1. Variable independiente

Modelo de gestión financiera

2.7.2. Variable dependiente

Recurso económico y financiero

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. Análisis e interpretación de resultado de la encuesta al personal operativo

El día 06 de enero de 2021, en la empresa Centro Ferretero Riovil, se aplicó una encuesta al personal operativo, con el objetivo de recolectar información de los trabajadores para evaluar el estado situacional de la empresa; se obtuvieron los siguientes resultados.

Pregunta 1.- La empresa cuenta con:

Tabla 1-3: Conocimiento de aspectos relevantes de la empresa

Alternativa	Frecuencia			Total	Porcentaje			Total
	Sí	No	Desconoce		Sí	No	Desconoce	
Misión	0	2	7	9	0%	22%	78%	100%
Visión	0	2	7	9	0%	22%	78%	100%
Org. Estructural	0	1	8	9	0%	11%	89%	100%
Objetivos Empresari.	0	1	8	9	0%	11%	89%	100%
Manual de Funciones	0	6	3	9	0%	67%	33%	100%
Capacitación	0	9	0	9	0%	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

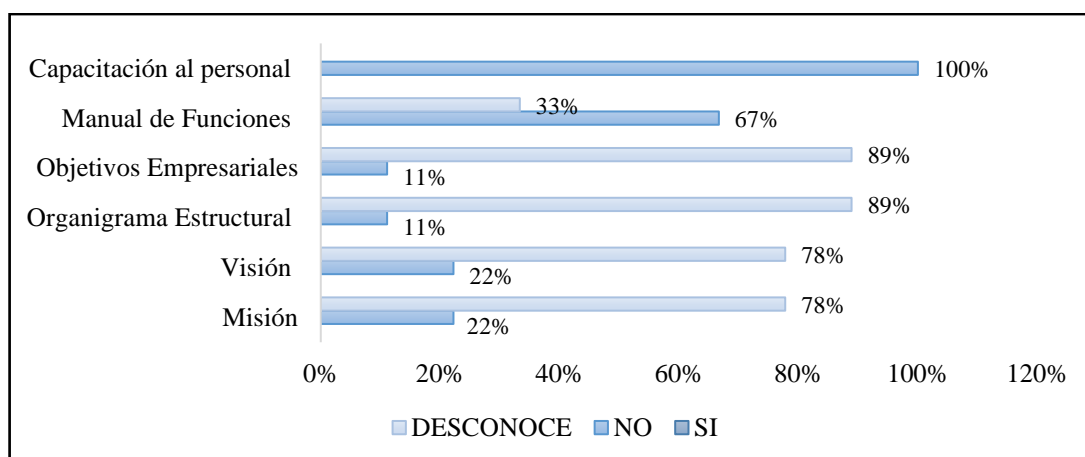


Gráfico 1-3: Conocimiento de aspectos relevantes de la empresa

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: Como se puede identificar en la tabla 1-3, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 2 trabajadores (22%) respondieron que la empresa no cuenta con misión ni visión mientras que los 7 trabajadores restantes (78%) desconocen de la existencia de estos aspectos; de la misma manera en cuanto al organigrama estructural y objetivos empresariales 8 trabajadores (89%) desconocen de su existencia y 1 trabajador (11%) asevera que no existen dichos elementos; en cuanto al manual de funciones 6 trabajadores (67%) afirman que no existen no existe dicho manual mientras que 3 personas (33%) desconocen de su existencia, finalmente 9 trabajadores (100%) responden a que no se realizan capacitaciones en la empresa.

Interpretación: Se pudo evidenciar que la mayoría de los trabajadores de la empresa tienen un desconocimiento de los diferentes aspectos que forman parte esencial de una filosofía empresarial, de la misma manera en la variable acerca de la capacitación al personal la respuesta fue negativa por parte de todo el personal debido a que desde que se han vinculado a las labores de la empresa, que por lo general son más de dos años nunca se ha ofrecido una capacitación técnica por parte del gerente.

Pregunta 2.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa?

Tabla 2-3: Participación de los éxitos y fracasos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	-	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

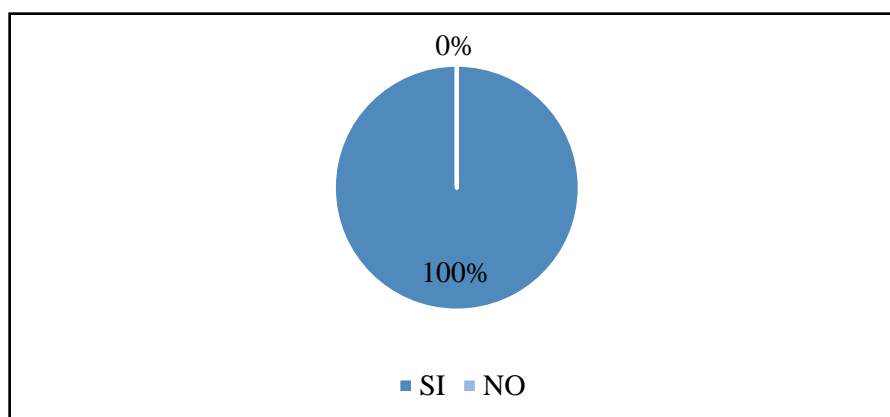


Gráfico 2-3: Participación de los éxitos y fracasos

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 2-3 muestra que de los 9 trabajadores encuestados el 100% se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa.

Interpretación: La respuesta afirmativa de todos los colaboradores se da por los años que llevan vinculados laboralmente a la empresa pues se sienten comprometidos en su trabajo y saben que de ellos también depende el bienestar empresarial pues son un equipo de trabajo.

Pregunta 3.- De los siguientes ítems. ¿Cuál es su nivel de aceptación?

Tabla 3-3: Nivel de Aceptación

Alternativa	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo		Total	
Sueldo	2	22%	7	78%	-	-	-	0%	-	0%	9	100%
Ambiente Laboral	6	67%	3	33%	-	0%	-	0%	-	0%	9	100%
Administración de la empresa	1	11%	8	89%	-	0%	-	0%	-	0%	9	100%
Publicidad	-	0%	1	11%	8	89%	-	0%	-	0%	9	100%
Trabajo en equipo	4	44%	5	56%	-	0%	-	0%	-	0%	9	100%
Comunicación jefe-trabajador	7	78%	2	22%	-	0%	-	0%	-	0%	9	100%
Tecnología	-	0%	5	56%	4	44%	-	0%	-	0%	9	100%
Seguridad Industrial	-	0%	5	56%	4	44%	-	0%	-	0%	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- **Sueldo**

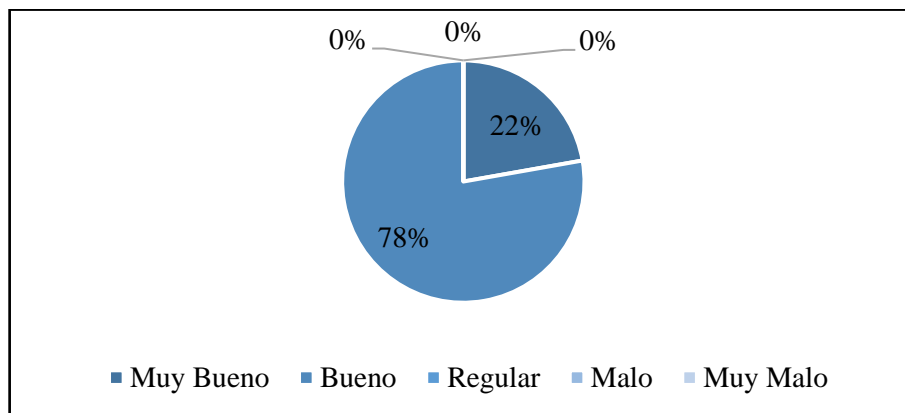


Gráfico 3-3: Sueldo

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 3-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 7 trabajadores (78%) califican su sueldo como bueno, mientras que los 2 restantes (22%) consideran que su sueldo es muy bueno.

Interpretación: Se pudo evidenciar que los trabajadores piensan que el salario que perciben por sus servicios no es bueno debido a que el monto que recibido por su trabajo va desde la remuneración básica unificada en ascenso, sin embargo, al no estar asegurados no reciben beneficios de ley, como afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo, fondo de reserva, pago de horas extras y suplementarias y pago de utilidades.

- **Ambiente Laboral**

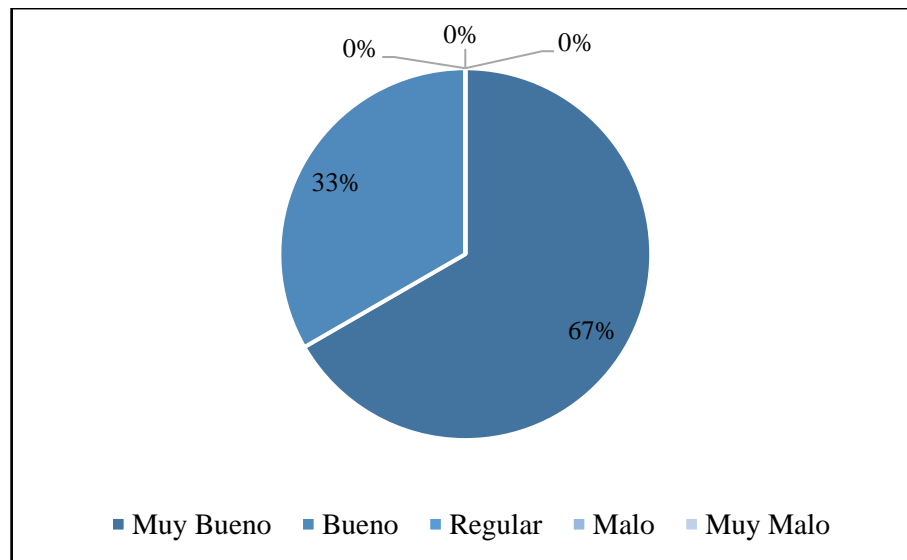


Gráfico 4-3: Ambiente Laboral

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 4-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 6 trabajadores (67%) califican el ambiente laboral en la empresa como muy bueno, mientras que los 3 restantes (33%) consideran un ambiente laboral bueno.

Interpretación: Se determinó que el ambiente laboral de la empresa es óptimo puesto que la relación de trabajo entre los empleados y en conjunto con el personal administrativo es adecuado, todos mantienen una comunicación directa y cordial, por lo que no afectan en la función de sus actividades diarias permitiéndoles laborar sin dificultades.

- **Administración de la empresa**

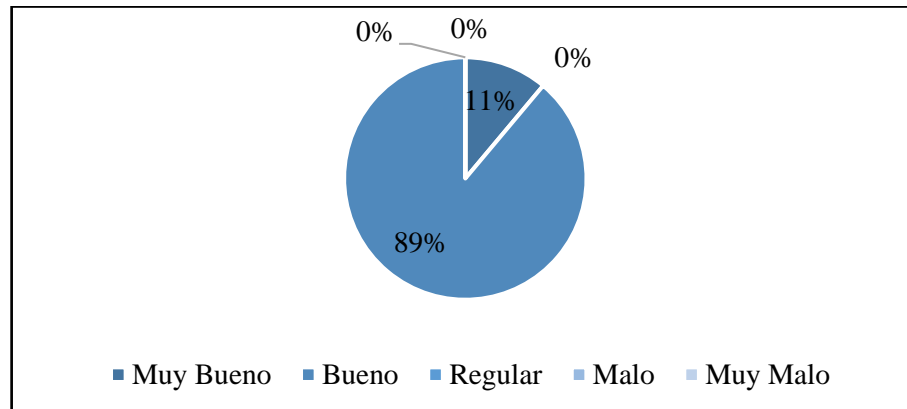


Gráfico 5-3: Administración de la empresa

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 5-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 8 trabajadores (89%) consideran que la administración en la empresa es buena, de la misma manera 1 trabajador (11%) asevera la administración de la empresa es muy buena.

Interpretación: La respuesta favorable que se obtiene ante la administración de la empresa se da principalmente a que los trabajadores consideran que durante el tiempo de trabajo que han laborado en la empresa no se ha tenido dificultades o complicaciones que pongan en riesgo la continuidad de la empresa, además han visto el crecimiento empresarial que ha tenido la ferretería.

- **Publicidad**

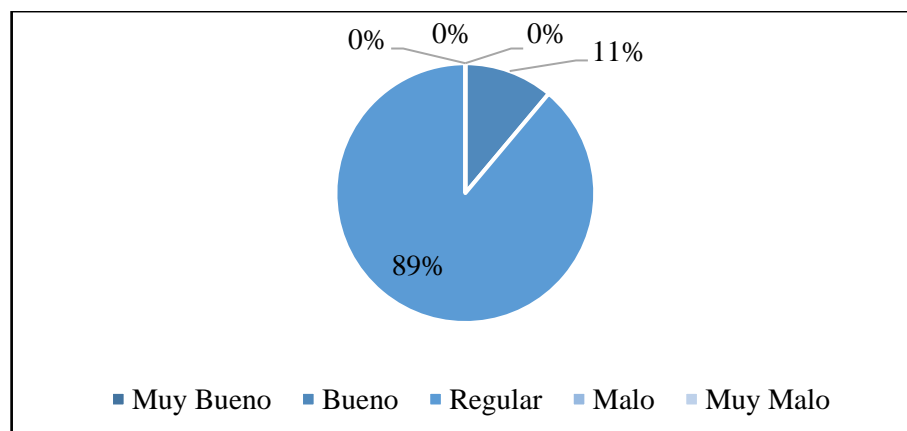


Gráfico 6-3: Publicidad

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 6-3 muestra que, de los 7 trabajadores encuestados (100%), 8 trabajadores encuestados (89%) consideran que la publicidad que maneja la empresa es regular, mientras que solamente 1 trabajador del total de encuestados (11%) considera que la empresa posee una publicidad buena.

Interpretación: En la visita de campo que se realizó a la empresa Centro Ferretero Riovil se pudo evidenciar que la empresa posee rótulos grandes en los exteriores de las instalaciones, pero estos no cuentan con luminaria lo que dificulta la visión de la publicidad en la noche; además no se realiza ningún tipo de publicidad por medios digitales o escritos como radio o periódico por evitar gastos; tampoco posee una página web, ni realiza publicidad en redes sociales como Facebook o Instagram.

- **Trabajo en equipo**

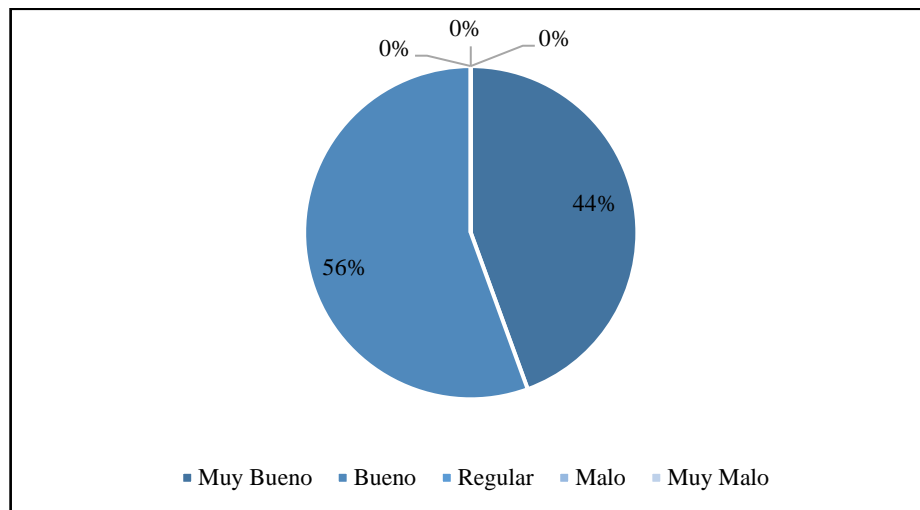


Gráfico 7-3: Trabajo en Equipo

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 7-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 5 trabajadores encuestados (56%) consideran que se tiene un trabajo de equipo bueno, mientras que 4 trabajadores encuestados (44%) consideran el trabajo en equipo es muy bueno.

Interpretación: La respuesta favorable que se obtuvo ante el aspecto del equipo de trabajo se da debido a que existe una buena relación entre el personal administrativo y operativo en la empresa, si existe cualquier duda o inconveniente se busca una solución entre todos para no afectar a la empresa.

- **Comunicación jefe-trabajador**

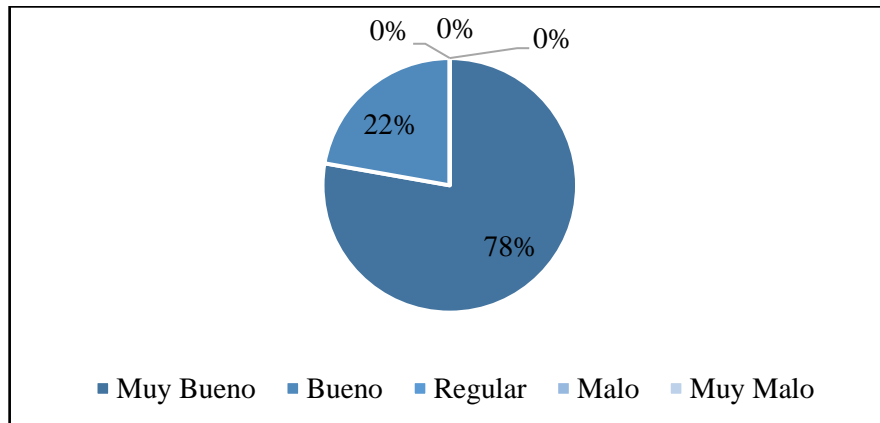


Gráfico 8-3: Comunicación jefe-trabajador

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 8-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 7 trabajadores (78%) consideran que existe una comunicación muy buena entre ellos y su jefe, 2 trabajadores encuestados (22%) manifiestan que la comunicación que mantienen con su jefe es buena.

Interpretación: La comunicación que se mantiene entre los trabajadores y el jefe presenta una respuesta positiva puesto que la comunicación que mantienen entre ellos es directa, cualquier dificultad que se presenta se comunica directamente al jefe y es el quien toma las medidas necesarias.

- **Tecnología**

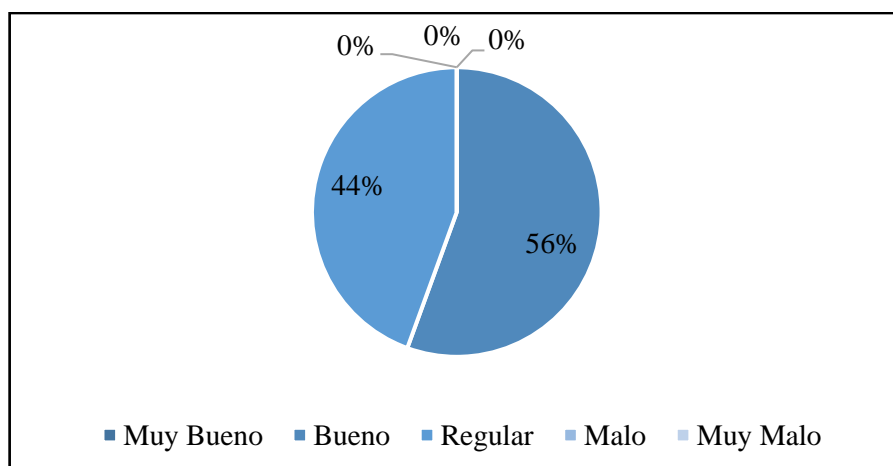


Gráfico 9-3: Tecnología

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El grafico 9-3 muestra que, de los 9 trabajadores encuestados (100%), 5 de ellos (56%) califican la tecnología que posee la empresa como buena y los 4 restantes (44%) consideran que la tecnología de la empresa es buena.

Interpretación: De los resultados obtenidos se puede deducir que la tecnología con la que cuenta la empresa es regular debido a que no se hace uso de un sistema contable de facturación que ayude al control de la información financiera; de la misma manera no se cuenta con maquinaria, artefactos o herramientas que faciliten el proceso de ventas o de despacho de materiales como un montacargas.

- Seguridad Industrial

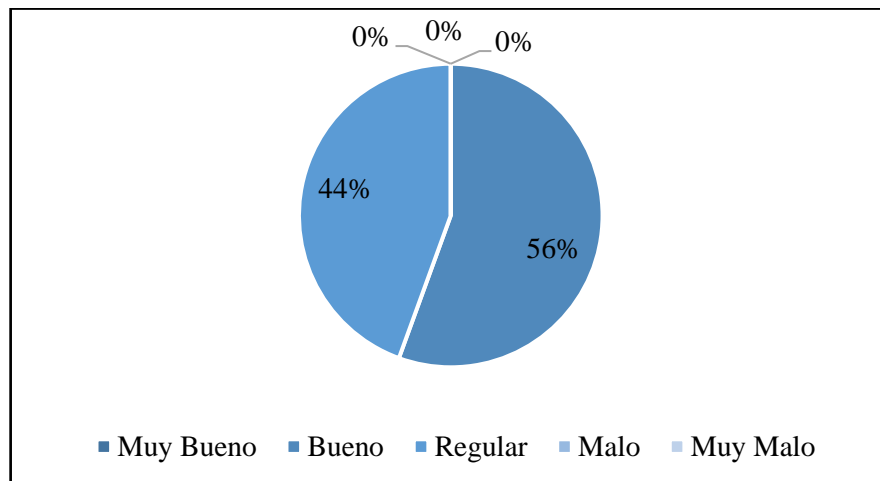


Gráfico 10-3: Seguridad Industrial

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: El gráfico 10-3 en el criterio de seguridad industrial y salud del total de trabajadores encuestados (100%), 5 personas (56%) califican a este aspecto como buena, por otro lado 4 trabajadores encuestados (44%) consideran a la seguridad industrial que les ofrece la empresa como regular.

Interpretación: El criterio de seguridad industrial dentro de la empresa es calificado como regular puesto que cuentan con ciertos equipos de protección personal como guantes, fajas, y gafas, sin embargo, el trabajo que se realiza en la ferretería es pesado y rudo por lo que los accesorios suelen deteriorarse rápido y ante esta situación la gerencia no repone los implementos con rapidez.

Pregunta 4.- ¿Qué tipo de debilidades encuentra usted en la empresa?

Tabla 4-3: Debilidades detectadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Comunicación	-	0%
Mala Administración	1	6%
Demora en la atención para la venta de los productos	6	33%
Demora en el despacho de los productos	5	28%
No existe una diversificación de los productos	5	28%
No se ofrece el servicio de transporte	-	0%
Horarios de atención al cliente inapropiados	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

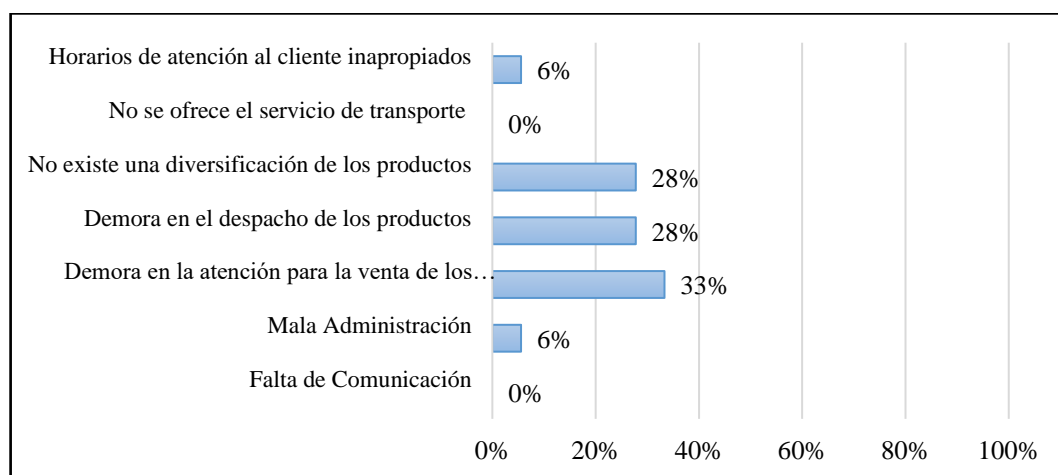


Gráfico 11-3: Debilidades Detectadas

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 4-3 indica que, de los 7 criterios estipulados, los trabajadores consideran que la demora en la atención para la venta de los productos (33%) es la mayor debilidad que encuentran en la empresa, seguido de la demora en el despacho y la inexistencia de diversificación en los productos (28%) y finalmente hay una coincidencia como debilidades empresariales mínimas (6%) en la mala administración y los horarios de atención al cliente.

Interpretación: Centro Ferretero Riovil presenta un problemas en el tiempo de demora de la venta y despacho de los productos puesto al no contar con un sistema contable de facturación el proceso se lo realiza manualmente implicando más tiempo, de la misma manera el despacho de productos existe retrasos porque el encargado debe revisar en la facturar emitida y comunicar a

la vendedora si el producto esta canelado y que ya ha sido entregado; la diversificación de productos cuenta también como una debilidad de la empresa puesto que muchos clientes llegan a comprar materiales o herramientas con marcas específicas y la empresa no tiene las mismas sin embargo hay que considerar la variedad de marcas en el ámbito de ferretería es muy variado y extenso por lo que es muy complicado contar con todas las marcas existentes en el mercado.

Pregunta 5.- ¿Cómo califica el proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de las actividades?

Tabla 5-3: Capacitación al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Permanente y asertivo	-	0%
Permanente e ineficiente	-	0%
Deficiente	-	0%
No realiza capacitación	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

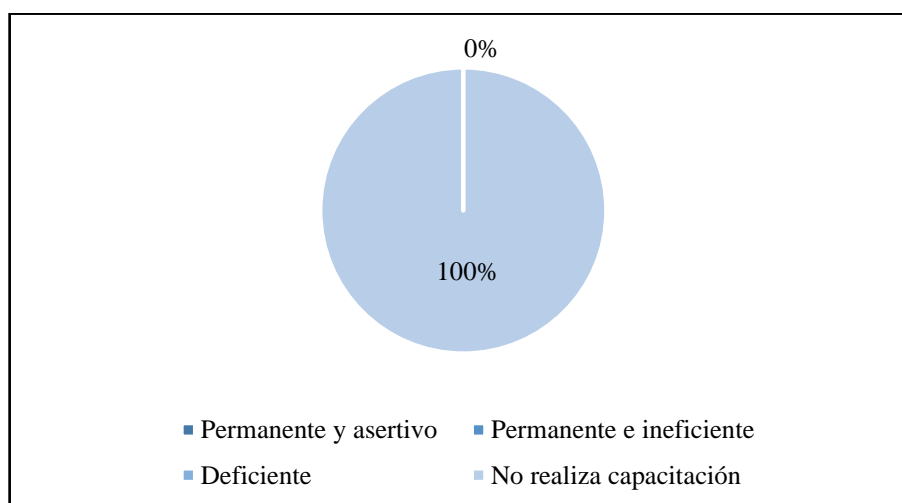


Gráfico 12-3: Capacitación al Personal

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 5-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), las 9 personas afirman que ante el criterio del proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de las actividades la empresa no realiza capacitaciones.

Interpretación: La respuesta negativa ante la capacitación al personal se por que los trabajadores durante toda su vida laboral dentro de la organización nunca han tenido ninguna clase de capacitación que les dé una mejor orientación para desarrollar sus actividades.

Pregunta 6.- ¿Qué aspectos consideraría usted para incrementar las ventas en la empresa?

Tabla 6-3: Aspectos para incrementar las ventas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar Precios	6	18%
Mejor Calidad	1	3%
Variedad de marcas	4	12%
Tiempo de despacho y entrega	4	12%
Tecnología	3	9%
Publicidad	9	26%
Servicio de transporte	1	3%
Mejorar la atención al cliente	1	3%
Otros (Innovación)	5	15%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

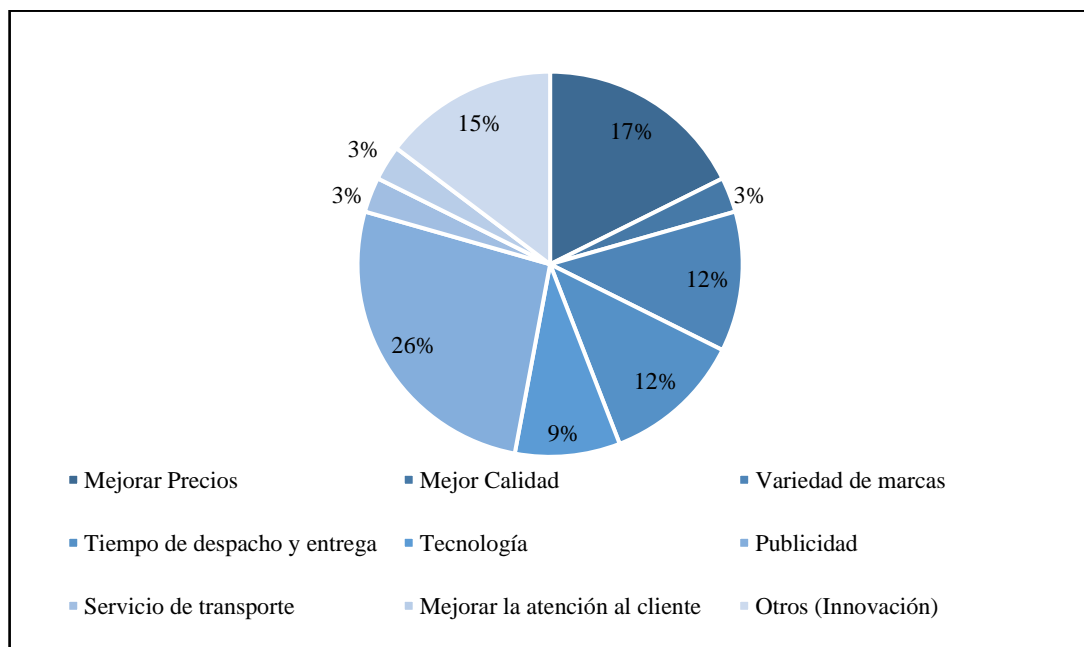


Gráfico 13-3: Aspectos para incrementar las ventas

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 6-3 indica que ante los 9 que aspectos planteados para incrementar las ventas en la empresa, los trabajadores consideran a la publicidad (26%) como mejor alternativa, seguido de la una mejora en los precios (18%); continuamente la innovación (15%); la variedad de marcas y el tiempo de despacho y entrega (12%); seguido de la tecnología (9%) y finalmente una mejor calidad, el servicio de transporte y una mejor atención al cliente (3%).

Interpretación: Acorde al peso porcentual obtenido con los criterios de los trabajadores para incrementar las ventas, la empresa debería mejorar su publicidad puesto si bien es cierto cuenta con rótulos en sus exteriores estos no son los suficientemente iluminados para atraer la atención, tampoco se cuenta con publicidad digital, escrita o vía redes sociales; también se considera que la empresa debe mejorar sus precios debido a que en el lugar donde se ubica la empresa recientemente se inauguró una nueva ferretería la cual tiene precios en cierto artículos o herramientas más bajos por lo que se debería actualizar la lista de precios y equiparlos al de la competencia; un aspecto que también se considera importante es la innovación en sus procesos puesto que muchas veces los clientes desean ser atendidos con rapidez esto se ve muy ligado al tiempo en que se demoran los encargados tanto en la venta y en el despachos de los productos pues en ocasiones existe demoras por un lado en las ventas se realiza manualmente la facturación y recepción de pedidos y en cuanto al despacho ocasiona demoraras por la cantidad de productos en bodega de los cuales no se tiene un registro adecuado; en cuanto a la tecnología se considera que se debería implementar un sistema contable para un mejor control y manejo de la empresa, equipos y herramientas que ayuden a optimizar procesos y evitar demoras en el proceso de compras como montacargas o un tecele; una mejor atención al cliente puede darse en ofrecer el servicio de transporte como complemento a la compra realizada, actualmente la empresa ofrece este servicio de manera gratuita si el lugar de destino es cercano, caso contrario se cobra una comisión.

Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría usted la gestión del capital de trabajo de la empresa?

Tabla 7-3: Gestión del capital de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	-	0%
Bueno	5	56%
Regular	4	44%
Malo	-	0%
Muy Malo	-	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

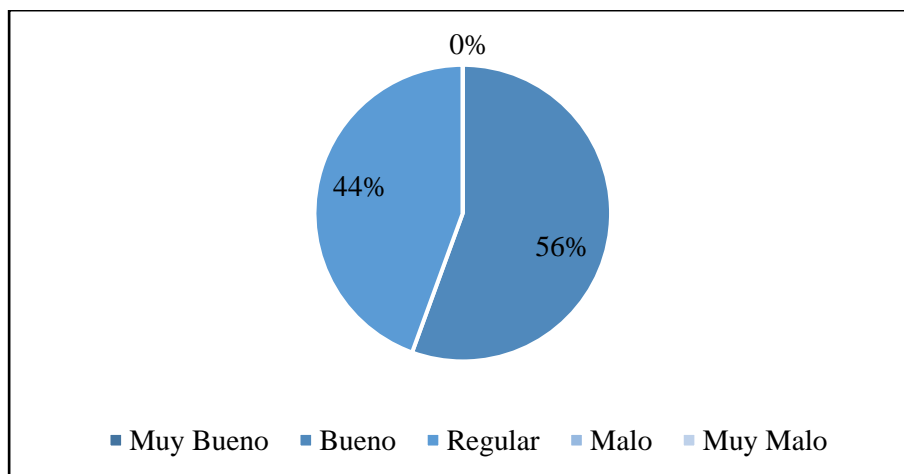


Gráfico 14-3: Gestión del capital de trabajo

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 7-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), 5 personas (56%) consideran que la gestión de capital del trabajo de la empresa como buena y 4 personas (44%) lo califican como regular.

Interpretación: En la empresa se considera que la gestión del capital de trabajo es buena ya que no se tiene mayores problemas relacionado con el pago de sueldos a los trabajadores, si bien es cierto ha existido pocas ocasiones en las que ha ocurrido un retraso las mismas se han solucionado de la manera más rápida y oportuna; la empresa cuenta con dinero disponible para gastos imprevistos y evitar problemas.

Pregunta 8.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero para la toma de decisiones?

Tabla 8-3: Análisis financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	5	56%
Bueno	4	44%
Regular	-	0%
Malo	-	0%
Muy Malo	-	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

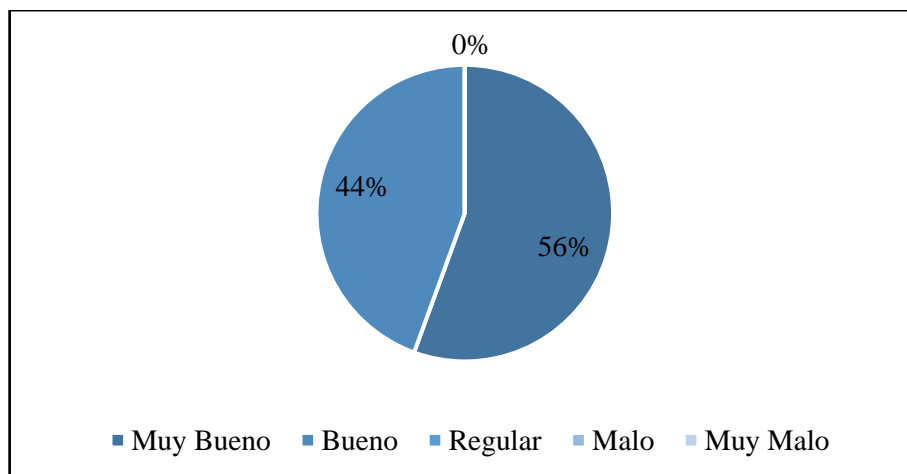


Gráfico 15-3: Importancia del análisis financiero

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 8-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), 5 personas encuestadas (56%) consideran muy buena la importancia de realizar un análisis financiero en la empresa para la toma de decisiones y finalmente 4 personas encuestadas (44%) lo califican como buena opción.

Interpretación: Se pudo evidenciar que los trabajadores entrevistados consideran que sería una buena opción realizar un análisis financiero a la empresa; un punto importante que se debe recalcar es que la mayoría de ellos no poseen un título superior al bachillerato y aun así consideran que siempre es bueno contar con herramientas técnicas de apoyo para tomar las mejores decisiones en la empresa.

Pregunta 9.- ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la gestión interna empresarial?

Tabla 9-3: Indicadores financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	-	0%
NO	2	22%
DESCONOCE	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

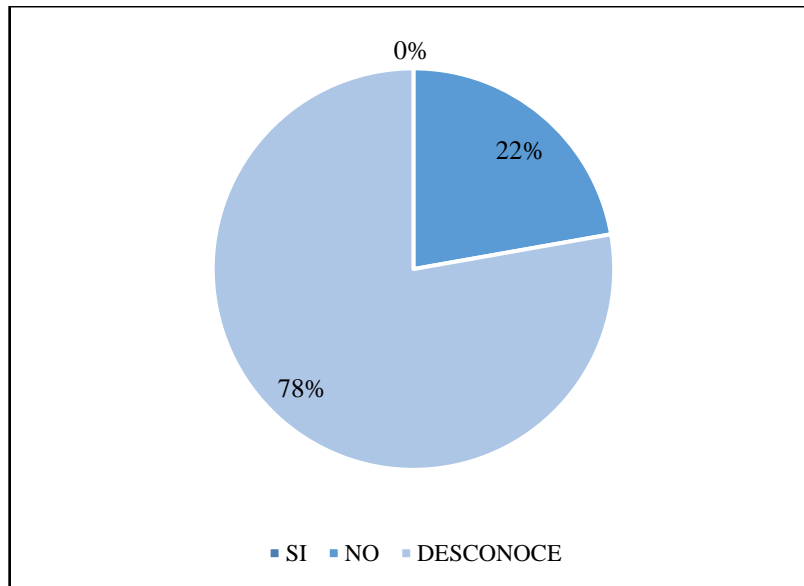


Gráfico 16-3: Aplicación de indicadores financieros

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 9-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), 7 personas encuestadas (78%) afirman desconocer sobre si se aplica o no indicadores financieros para medir la gestión interna empresarial, mientras que 2 personas encuestadas (22%) niegan tener conocimiento de este proceso.

Interpretación: La mayoría de trabajadores afirman que desconocen de la aplicación de indicadores financieros en la empresa porque son temas más técnicos y que competen al personal administrativo; sin embargo, consideran que siempre es bueno contar con diferentes alternativas que ayuden a mejorar el manejo empresarial.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que contar con políticas y estrategias financieras ayudará a la empresa a tener una mejor gestión y control empresarial?

Tabla 10-3: Políticas y estrategias financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	9	100%
NO	-	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

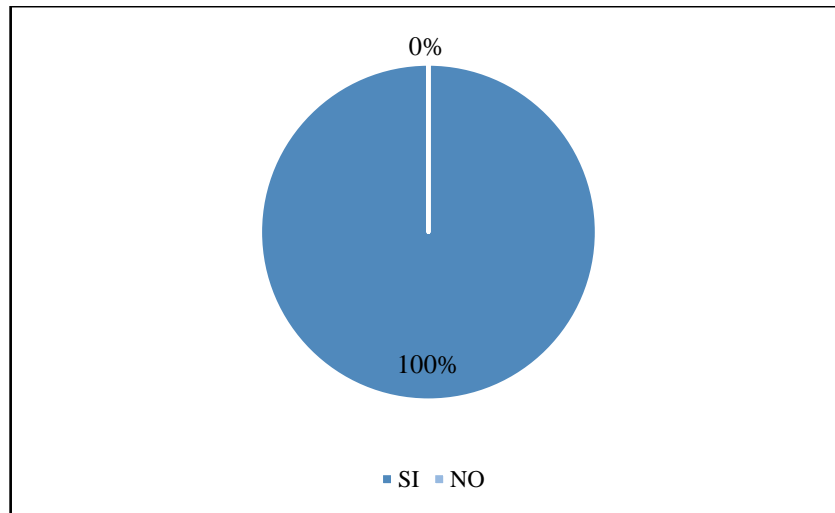


Gráfico 17-3: Políticas y estrategias financieras

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 10-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), todas las personas afirman que contar con políticas y estrategias financieras ayudará a la empresa a tener una mejor gestión y control empresarial.

Interpretación: La empresa no cuenta con políticas y estrategias financieras bien definidas que le ayuden mejorar su gestión y control empresarial, esto se debe principalmente porque la administración que se le da a la misma es empírica; muchos de los trabajadores no tienen ningún conocimiento de la gestión que tiene la empresa, la mayoría de ellos se dedica a realizar sus labores diarias sin tener ningún conocimiento de si la empresa está teniendo éxito o no; cabe recalcar que la mayoría de los trabajadores considera que si hace falta involucrar temas técnicos en su administración pues el manejo de manera empírica no siempre es el más favorable.

Pregunta 11.- ¿Existe en la empresa un Modelo de Gestión Financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

Tabla 11-3: Modelo de gestión financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	0%
NO	2	22%
DESCONOCE	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

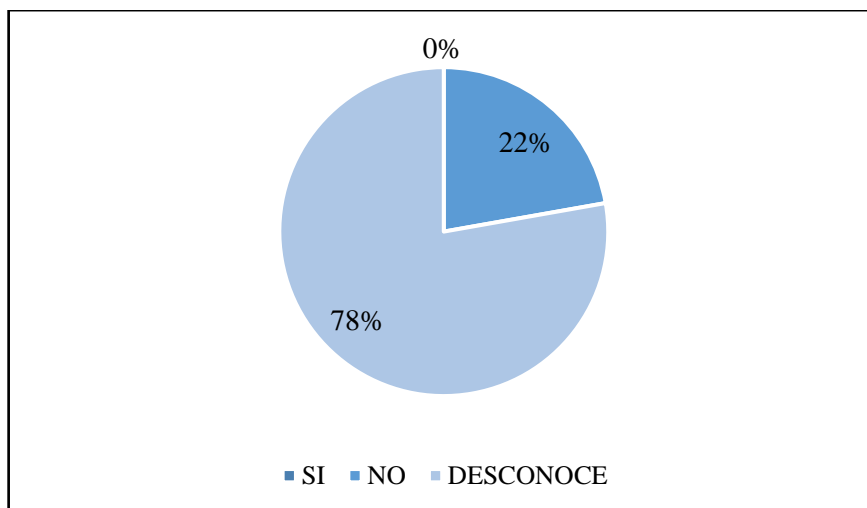


Gráfico 18-3: Existencia de un modelo de gestión financiera

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 11-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), 7 personas encuestadas (78%) desconocen de la existencia de un modelo de gestión financiera en la empresa, de la misma manera 2 personas encuestadas (22%) afirman que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera que le permita la optimización de recursos económicos y financieros.

Interpretación: Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con ningún tipo de modelo de gestión financiera puesto que la administración con la que se maneja la organización es de manera empírica lo cual ha conllevado a no realizar ningún análisis, estudio o determinación técnica que muestre la realidad de la empresa y ayude al gerente general a tomar mejores decisiones.

Pregunta 12.- ¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

Tabla 12-3: Creación de un modelo de gestión financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	7	78%
Bueno	2	22%
Regular	-	0%
Malo	-	0%
Muy Malo	-	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

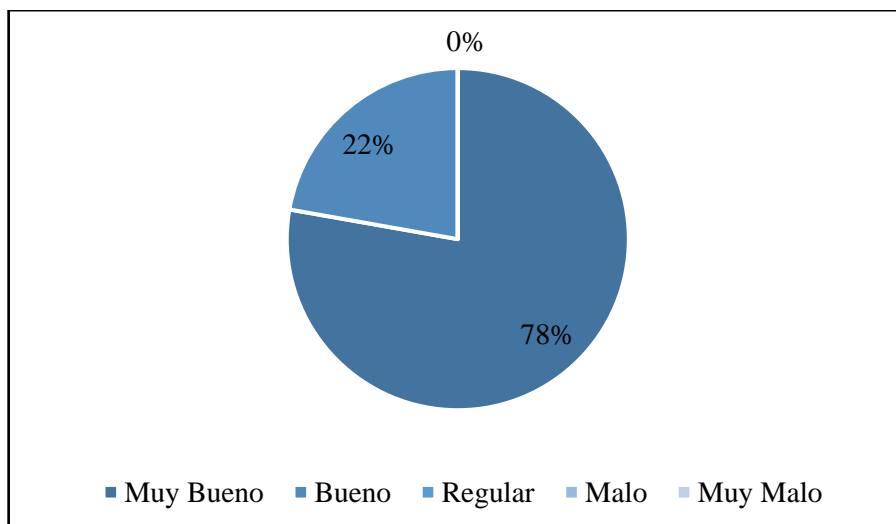


Gráfico 19-3: Creación de un modelo de gestión financiera

Fuente: Encuesta al personal operativo

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis: La tabla 12-3 muestra que del total de los 9 trabajadores encuestados (100%), 7 personas (78%) califican la creación de un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros como muy bueno; de la misma manera 2 personas (22%) consideran la creación de un modelo de gestión financiera como bueno.

Interpretación: Se puede determinar que la empresa necesita de la creación de un modelo de gestión financiera con enfoque en la optimización tanto de los recursos económicos como de los recursos financieros, pues es una opción para cambiar la perspectiva administrativa, ya que al administrarla de manera empírica traer complicaciones a futuro; contar con diferentes herramientas técnicas y basadas en análisis y estudios financieros es una buena opción para tener un mayor control de los recursos económicos y financieros y de esta manera poder encaminar a la empresa al éxito.

3.1.2. Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas

Una vez realizado el estudio pertinente mediante la aplicación de las encuestas al personal operativo se obtiene información relevante que ayudará a establecer un marco situacional de la empresa; los colaboradores de la empresa Centro Ferretero Riovil en su gran mayoría desconocen la misión, visión y demás aspectos que conforman una filosofía empresarial pues estos elementos fueron creados hace 6 años pero nunca se colocó en un lugar visible ni tampoco se puso en práctica todo quedó en los archivos de la empresa; por otro lado todos los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa y realizan sus actividades diarias de la mejor manera posible pues consideran que son un equipo de trabajo por lo que se sienten parte tanto de los éxitos como de los

fracasos empresariales, de la misma se sienten conformes y satisfechos con su puesto de trabajo, el ambiente y entorno laboral que les ofrece la empresa sin embargo, hay que tomar en cuenta que aunque los trabajadores consideran que su remuneración es buena los mismos no están afiliados al IESS lo que podría traer complicaciones legales a la empresa.

Uno de los aspectos que debe mejorar Centro Ferretero Riovil es su atención al público disminuyendo el tiempo de las ventas y el despacho de productos pues muchas ocasiones estos factores han causado molestia a los clientes ya que las facturas se realizan a mano teniendo un riesgo de error en la recepción de datos o cálculos del total a pagar y en cuanto al despacho al no tener un orden y control de sus inventarios hace que la persona encargada no tenga la facilidad de encontrar los productos y que incluso en ocasiones se realiza una venta pero en la bodega no existe dicho producto. Otro punto importante es que la empresa no realiza capacitaciones al personal esto debe principalmente a que el gerente no quiere incurrir en gastos, además considera que las labores que realizan sus empleados son comunes y fáciles de captar, si bien es cierto se da instrucciones para laborar no se realiza capacitaciones técnicas por lo que la empresa debería considerar capacitaciones en temas en los cuales se hablen de las falencias de la empresa para de esta manera motivar al personal a laborar de manera óptima.

De la misma manera, la empresa debe innovar en la publicidad pues si bien es cierto posee rótulos en los exteriores, los mismos no son lo suficientemente visibles para su entorno, por lo que se debe considerar crear una página web y cuentas oficiales en redes sociales pues son medios digitales que a más de estar a la vanguardia permiten llegar a nuevos nichos de mercado, y de esta manera se aprovecharía una de las fortalezas que rodean a la empresa que es la gran variedad de productos, herramientas y materiales de construcción a precios competitivos lo que permitiría captar más clientela y aumentar sus niveles de ventas. Hay que destacar también que los trabajadores consideran que la administración del gerente en la empresa es adecuada y que esto se ve reflejado en el gran crecimiento empresarial pero que, así como crece la empresa también debe mejorar su administración y la toma de decisiones pero que se deberían basar en aspectos más técnicos y confiables como análisis y estudios para de esta manera mitigar riesgos y encaminar a la empresa al éxito.

3.1.3. Entrevista al gerente general

La entrevista al gerente general de la empresa se llevó a cabo el día 06 de enero de 2021 a las 17:00 p.m. en las instalaciones de la empresa, la cual tuvo como objetivo: Conocer la percepción del Gerente General para establecer un diagnóstico situacional de la empresa; la entrevista tuvo como puntos principales tres ejes fundamentales: aspectos básicos de la empresa, decisiones

gerenciales y expectativas a futuro. De las preguntas realizadas el representante legal destacó lo siguiente:

1. Acerca de la evolución de la empresa: ¿Cómo nació la idea de crear la empresa? ¿Ha conservado la idea original? ¿Cuáles han sido los cambios fundamentales?

La empresa nació de la idea de mi esposa y mía, de la necesidad de dejar de depender de un sueldo y comenzar a generar nuestro propio dinero, inició como un pequeño local que ofrecía productos para la construcción básicos, sin embargo, con el paso de los años se ha extendido nuestra gama y líneas de productos y hoy en día ofrecemos una variedad completa en materiales, equipos, herramientas y maquinaria para la construcción a precios accesibles y competitivos.

2. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial, es decir, misión, visión y valores?

Si tenemos un archivo de documentos donde se detalla esos aspectos, pero fueron escritos hace 6 años; realmente no hemos tomado mayor relevancia en actualizarlos o revisarlos; pero si me gustaría poder renovarlos.

3. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

Si, a lo largo de los 8 años que llevo como gerente de la empresa he tenido diferentes trabajadores, sin embargo, con las personas que hoy en día se encuentran laborando en la empresa se han obtenido buenos resultados, no hemos tenido dificultades, todos son responsables y están comprometidos con su trabajo.

4. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?

Últimamente la competencia en el sector ferretero ha crecido de una manera acelerada, sin embargo, considero que una ventaja con la que contamos es la ubicación del negocio estamos situados en un sector industrial y estratégico; también a más de ofrecer los productos como tales, brindamos a nuestros clientes otros servicios sin recargo alguno como el servicio de transporte y asesoramiento técnico.

5. ¿Cuál es la mayor debilidad que presenta su empresa?

Una de las debilidades que poseemos como empresa es el cobro de las cuentas de nuestros clientes, nos dejamos llevar por la confianza lo que ha ocasionado que no cancelen sus deudas

provocando problemas pequeños pues muchas veces no tenemos dinero suficiente para adquirir mercadería.

6. ¿Alguna vez se ha quedado sin capital de trabajo para operar la empresa y como solucionó ese problema?

Si hemos tenido que pasar ese tipo de problemas porque nuestros clientes no cancelan sus deudas o si llegan a cancelar lo hacen con cheques post fechados; el problema se solucionó con negociaciones con algunos proveedores y en ocasiones con deudas en el banco.

7. ¿La empresa maneja un sistema de control de inventarios?

No contamos con un sistema contable todo lo hacemos manualmente y dependiendo de cómo se vayan generando las ventas para adquirir más o no de algún producto.

8. ¿Existen políticas de crédito para clientes y de pago a proveedores?

Realmente no tenemos políticas de crédito para estipuladas, otorgamos el crédito dependiendo del monto y frecuencia de compra, el tipo de producto y el tiempo para el que el cliente desea su crédito. En cuanto a los proveedores nos manejamos con diferentes plazos y medios de pago, todo depende de la empresa que nos provea los productos y del dinero disponible que tenemos.

9. ¿Cree usted que la rentabilidad que arroja la empresa es adecuada en comparación a su competencia?

Si como empresa nos sentimos conformes con los resultados obtenidos, pues nos ha permitido crecer empresarialmente y expandir nuestra gama de productos; estamos conscientes que talvez la utilidad que generemos no es alta pero también hay que considerar que la competencia nos obliga a mantener unos precios accesibles y competitivos en el mercado.

10. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

Se realiza un análisis superficial, la contadora nos informa si existe algún inconveniente con los gastos, las compras o las deudas.

11. ¿Cómo visualiza a la empresa en los próximos cinco años?

Nuestra expectativa dentro de cinco años es ampliar nuestro local para poder incrementar el stock de productos específicamente espacio que permita incluir una gama completa de la línea de trefilados y perfilería pues en el mercado son escasos esos productos lo cual es una oportunidad que debemos aprovechar, una idea a futuro que tenemos también es ya no solo comercializar productos al por menor sino más bien comenzar a ser distribuidores a nivel local.

12. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

No contamos con un modelo de gestión de hecho es la primera vez que nos proponen algo así; y considero que contar con un modelo de gestión financiera enfocado en la optimización de los recursos económicos y financieros permitirá tener un mayor control en los diferentes procesos, además de tener una evaluación de la empresa y corregir acciones pues se toman decisiones con mucha incertidumbre y con la esperanza de buenos resultados.

3.1.4. Entrevista a la encargada del personal administrativo

La entrevista dirigida a la encargada del personal administrativo fue realizada el día 06 de enero de 2021 a las 18:30 p.m. en las instalaciones de la empresa, cuyo objetivo fue: Conocer la percepción del personal administrativo de la empresa para establecer un diagnóstico situacional; de las preguntas planteadas la encargada destacó la siguiente información:

1. ¿Cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?

Ejercer la función de contadora, llevo la contabilidad de la empresa, realizo las declaraciones debidas ante el Servicio de Rentas Internas, facturas tanto de compras como de ventas, elaboración de retenciones y demás referente a la parte contable.

2. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral existente dentro de la empresa?

El ambiente laboral dentro de la empresa realmente es bueno, todos somos un equipo de trabajo y trabajamos por el bienestar de la empresa, no tenemos inconvenientes entre compañeros de trabajo que afecten nuestra labor.

3. ¿Considera usted que la empresa provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones?

Si cuento con lo necesario para desempeñar mi trabajo, y en caso de existir complicaciones le comunico al gerente y son solucionadas de manera inmediata para evitar problemas que afecten mi trabajo y por ende a la empresa.

4. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte del Gerente General?

Sí, en muchas ocasiones si el gerente tiene dudas sobre algún tema respecto a la empresa me consulta cual es mi opinión o que pienso, y ante eso trato de dar mi consejo para que él tome la mejor decisión; hay ocasiones también en la que nos reunimos todos los trabajadores y damos solución a diferentes problemas para el bien de la empresa.

5. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?

Considero que la empresa cuenta con muchas ventajas frente a sus competidores actuales, pero una de la que más destaca es el brindar el servicio de asesoramiento técnico, ya que en muchos otros lugares no lo hacen de manera correcta o con paciencia, también cuentan con precios accesibles y muy competitivos, además la gama de productos que ofrecen es muy variada y le brindan la oportunidad de elegir al cliente la que mayor se ajuste a sus gustos, preferencias y bolsillo.

6. ¿Cuál es la mayor debilidad que presenta la empresa?

Una de las mayores debilidades de la empresa actualmente se encuentra en los rubros de las cuentas por cobrar a los clientes, puesto que realmente no se tiene ningún tipo de control sobre las mismas, todo esto porque los directivos no establecen políticas ni lineamientos para recuperar la cartera vencida.

7. ¿Considera usted que los productos que ofrece la empresa son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?

Sí, actualmente los productos que ofrece la ferretería Centro Ferretero Riovil son de mucha variedad no solo en marcas sino también en precios ofreciendo mayor comodidad y confiabilidad a los clientes, además últimamente se ha incrementado más gama de productos con la finalidad

de satisfacer a los clientes en el sector pues el mismo es industrial y cada día la demanda de nuevos productos es mayor.

8. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

Para incrementar las ventas en la empresa no se aplica ninguna clase de estrategias financieras técnicas como análisis o estudios adecuados, lo que se realiza son pequeños descuentos o promociones dependiendo de la temporada o así mismo de los descuentos que nos ofrecen los proveedores.

9. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

No se realiza un análisis financiero a los balances de la empresa, yo como contadora evalúo las cuentas principales como lo son los gastos, ingresos, ventas, compras y utilidad le informo al gerente la situación e incluso trato de dar un consejo de mejora o de continuidad dependiendo de la situación.

10. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

No la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera que permita la optimización de los recursos económicos y financieros dentro de la empresa; además considero que independientemente de la actividad comercial que desarrolle cualquier empresa es de vital importancia contar con una herramienta técnica de apoyo en este caso un modelo de gestión financiera enfocado en la optimización de recursos para la toma de decisiones pues de esta manera se dará la oportunidad de establecer un marco situacional más claro y acérmanos más a la realidad empresarial para tomar las mejores decisiones y dar los correctivos necesarios de ser el caso para evitar inconvenientes.

3.1.5. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

De acuerdo a las entrevistas realizadas para conocer la perspectiva del gerente general y el personal administrativo de la empresa Centro Ferretero Riovil; se puede afirmar que ha tenido un crecimiento empresarial durante los últimos años pues han extendido su gama de productos tanto en marcas como en calidad, de hecho, se tiene la idea en incrementar la línea de perfilería y trefilados pues la misma es escasa en la ciudad por lo que sería una oportunidad que debe ser

aprovechada para captar nuevos clientes e incrementar las ventas; en cuanto a la filosofía empresarial la ferretería cuenta con archivos en donde se detallan dichos aspectos pero no tienen mayor relevancia por lo que sería muy importante rediseñar la misión, visión y valores con la finalidad de crear confianza y fidelidad en la empresa Centro Ferretero Riovil; una gran ventaja que tiene la empresa es que cuenta con el servicio de transporte a domicilio sin recargo así como también el servicio de asesoramiento técnico que ofrece el gerente pues tiene conocimientos en temas de construcción, sin embargo, se puede afirmar que la empresa posee debilidades ligadas al inadecuado manejo del inventario y la incobrabilidad de las cuentas por cobrar, estos aspectos deben ser analizados con la finalidad de mejorarlos y así poder mantener una adecuada recuperación de cartera y óptimo control de la mercadería.

En la ciudad de Riobamba la competencia ferretera es abundante por lo que los precios de los productos son muy competitivos, sin embargo, el nivel de ventas diarias de la ferretería genera una rentabilidad óptima para la empresa y le permite continuar con sus actividades diarias.

Así mismo, no se cuenta con políticas financieras por lo que ha pasado por problemas de liquidez pequeños consecuencia de la incobrabilidad de las cuentas por cobrar, problemas que han tenido que ser resueltos básicamente con negociaciones a proveedores; no se realiza un análisis financiero, pues la contadora del establecimiento solo evalúa los gastos, ingresos, ventas, compras y utilidad emitiendo al final un pequeño comentario. En la empresa Centro Ferretero Riovil no se cuenta con ningún modelo de gestión financiera para la optimización de recursos económicos y financieros, pero se considera una herramienta importante para mejorar la toma de decisiones y dar los correctivos necesarios para tener una proyección a futuro de la empresa; en 5 años se espera ampliar el local en espacio y en stock de productos, así como también se tiene la expectativa de comenzar a ser distribuidores locales.

3.2. Propuesta

La propuesta del modelo de gestión financiera se basará en la estructura diseñada por el autor Estupiñan (2012) dentro del cual se proponen cuatro fases:

- **Fase Preliminar:** Detalle de la información básica de la empresa.
- **Fase de Diagnóstico:** Análisis e interpretación de los factores internos y externos de la empresa.
- **Fase de Planeamiento:** Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera.
- **Fase de Seguimiento y Control:** Directrices de control.

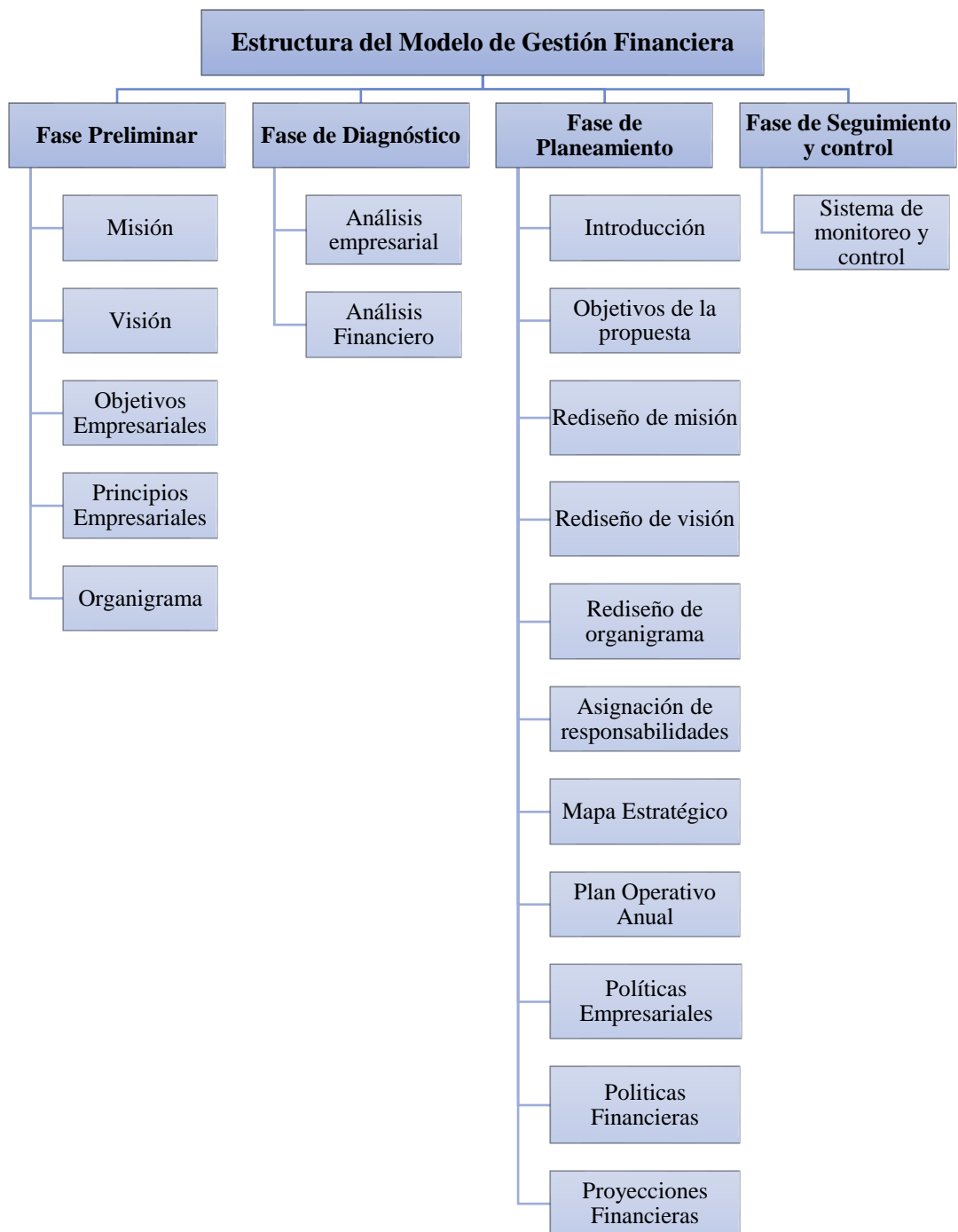


Gráfico 20-3: Estructura del modelo de gestión financiera

Fuente: Estupiñan, 2012.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.1. Fase preliminar

3.2.1.1. Información de la empresa



Figura 1-3: Logo empresarial

Fuente: Centro Ferretero Riovil

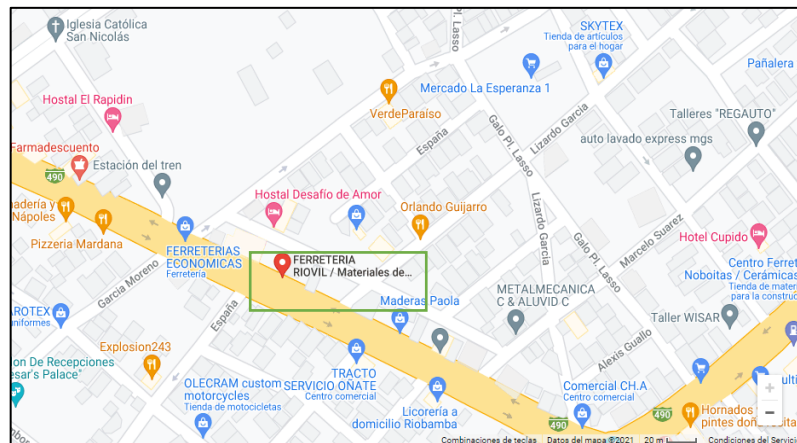


Figura 2-3: Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps

Centro Ferretero Riovil inicia sus actividades comerciales el 16 de noviembre de 2012 en la Av. Edelberto Bonilla y España, cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo, donde los propietarios aportan un pequeño capital y con mucho trabajo deciden cumplir con su actividad principal la compra y venta de materiales para la construcción. A partir del año 2014, firman un contrato con la empresa Unión Cementera Nacional convirtiéndose así en distribuidores oficiales de Cemento Chimborazo, un año más tarde logra obtener la distribución directa de dos importantes empresas: Acerías Nacionales del Ecuador ANDEC S.A y Acería del Ecuador C.A ADELCA permitiéndole así posicionarse en el mercado con los principales materiales y productos para la construcción a precios competitivos.

Con una comercialización cada día más grande y con un porcentaje justo de rentabilidad, se fueron realizando cambios al negocio para mejorar sus procesos como: ampliar su espacio físico e infraestructura, implementar nueva tecnología, incrementar su gama de materiales y líneas de productos a ofertar y contratar personal para las operaciones diarias de la empresa.

Hoy en día Centro Ferretero Riovil es una ferretería reconocida en el sector oriental de la ciudad dedicada a la venta especializada de artículos de ferretería, en diferentes líneas como: maquinaria y herramientas de construcción, grifería, electricidad, acabados, materiales de construcción, techos y cubiertas, perfilería, alambres y trefilados, carpintería, automotriz, tubería y artículos varios; la empresa labora bajo el número de Registro Único de Contribuyentes RUC correspondiente a 0602500167001, es una ferretería que catalogada como obligada a llevar contabilidad y según la última reforma y catastro estipulados por el Servicio de Rentas Internas consta como agente de retención con la identificación N° NAC-DNRASC20-00000001 y bajo la denominación de Contribuyente Régimen Microempresas.

3.2.1.2. Misión

Somos una empresa dedicada a brindar a sus clientes materiales de construcción y de ferretería en general con la finalidad de satisfacer las necesidades ferreteras con productos de calidad, bajos precios y servicio personalizado.

3.2.1.3. Visión

Ser una empresa líder en el mercado ferretero, con base en la eficiencia y un servicio de calidad con la finalidad de superar las expectativas de nuestros clientes que permita un crecimiento empresarial sólido y sostenido.

3.2.1.4. Objetivos empresariales

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la venta de productos y materiales de construcción de calidad y un servicio amable.
- Brindar un ambiente laboral óptimo para todos nuestros colaboradores que permita un desarrollo laboral eficiente.

- Implementar tecnología que permita la optimización de los procesos de venta y compra.
- Crece como empresa con la fidelización de clientes y capturar nuevos mediante precios competitivos, buen servicio y una campaña de publicidad.

3.2.1.5. Principios empresariales

- **Honestidad:** Actuar en base a la verdad, permitiendo un comportamiento y expresión basado en la integridad y sinceridad.
- **Respeto:** Mantener siempre la amabilidad y educación en el trato tanto a clientes y proveedores.
- **Servicio:** Escuchar y entender las necesidades de nuestros clientes para ofrecerles un servicio de calidez.
- **Integridad:** Desarrollar nuestras labores diarias de manera ética, honesta y transparente para generar confianza en nuestros clientes.
- **Innovación:** Trabajar continuamente para mejorar nuestros productos, procesos y atención al cliente.

3.2.1.6. Organigrama

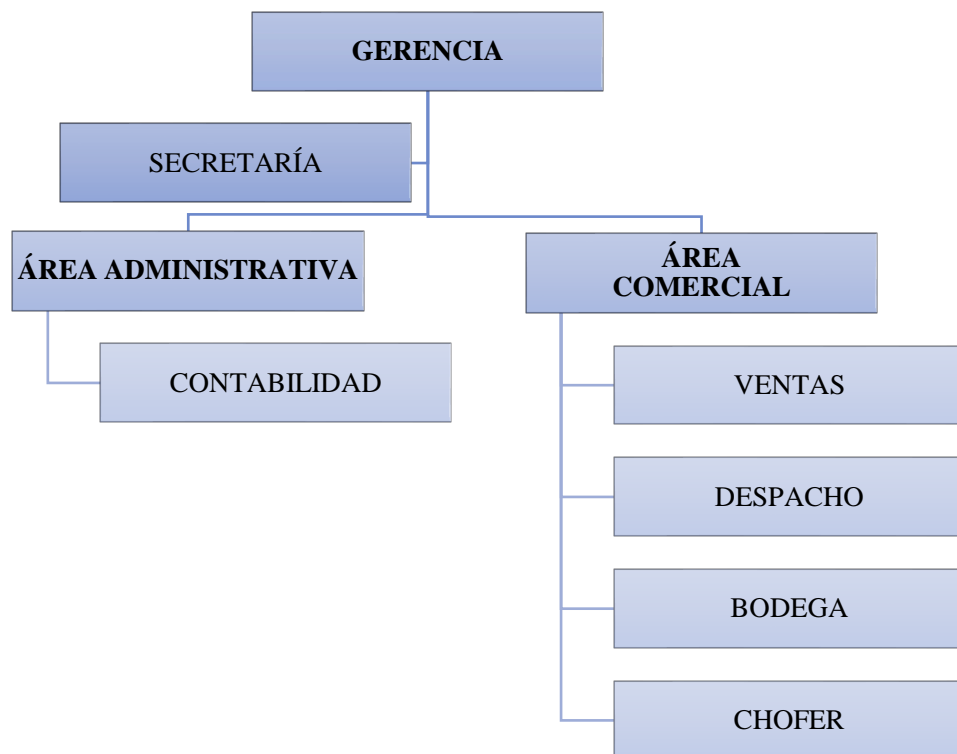


Gráfico 21-3: Organigrama Empresarial

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.2. Fase de diagnóstico

3.2.2.1. Análisis empresarial FODA

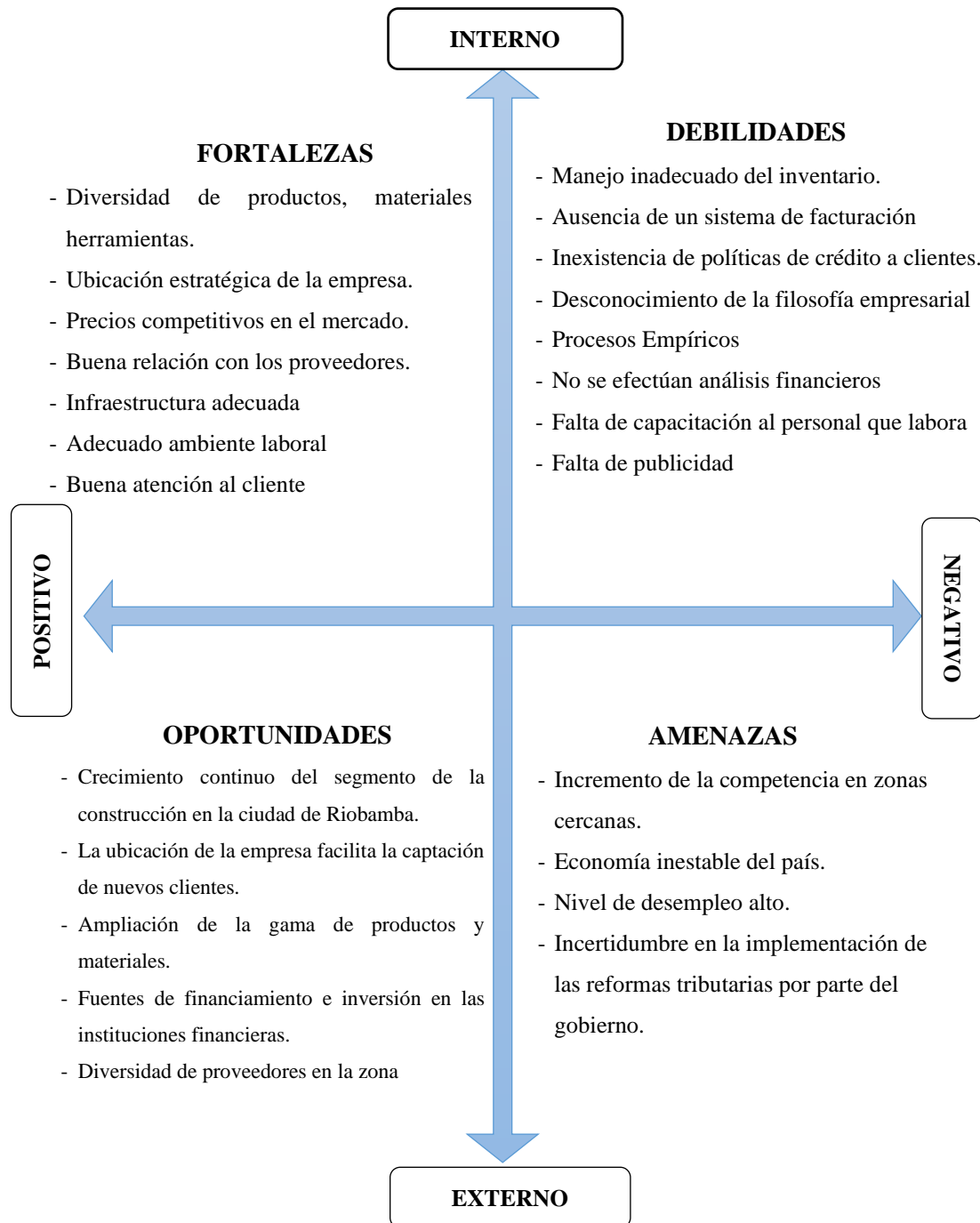


Gráfico 22-3: FODA empresarial

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Una vez realizado el análisis FODA se procede a asignar un peso y una calificación tanto a los factores internos como externos, teniendo en consideración lo siguiente:

Tabla 13-3: Peso y calificación para factores internos y externos

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

Fuente: Ponce, 2006.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.2.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La matriz MEFI toma en consideración los factores internos del FODA, es decir las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla 14-3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Diversidad de productos, materiales y herramientas.	0,08	4	0,32
Ubicación estratégica de la empresa.	0,06	3	0,18
Precios competitivos en el mercado.	0,05	4	0,20
Buena relación con los proveedores.	0,07	4	0,28
Infraestructura adecuada	0,02	2	0,04
Adecuado ambiente laboral	0,04	3	0,12
Buena atención al cliente	0,06	4	0,24
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,38
DEBILIDADES			
Manejo inadecuado del inventario.	0,09	3	0,27
Inexistencia de políticas de crédito a clientes.	0,11	3	0,33
Desconocimiento de la filosofía empresarial.	0,06	1	0,06
Procesos Empíricos	0,06	1	0,06
Ausencia de análisis financiero de los estados financieros.	0,10	2	0,2
Falta de capacitación al personal que labora.	0,05	1	0,05
Ausencia de un sistema de facturación que facilite los procesos.	0,06	2	0,12
Falta de publicidad	0,09	2	0,18
SUBTOTAL DEBILIDADES			1,27
TOTAL	1,00		2,65

Fuente: Tabla 13-3.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

A continuación, se presenta los criterios de valoración del total ponderado para la matriz de evaluación de los factores internos MEFI:

Tabla 15-3: Criterios de valoración MEFI

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.50
Máximo	4.00
Si el resultado obtenido en el total ponderado es menor a un valor de 2.50 estamos hablando de una organización débil internamente.	
Si en el resultado obtenido en el total ponderado es mayor a 2.50 entonces se tendría una organización con posición fuerte internamente.	

Fuente: Sánchez, 2014.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación

Una vez realizado el análisis a los factores internos de la empresa Centro Ferretero Riovil se establece que las fortalezas de la empresa tienen un mayor grado de incidencia frente a sus debilidades pues corresponden a 1,38 y 1,27 respectivamente.

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) aplicada a la empresa mostró un resultado ponderado total correspondiente a 2,65 este valor es mayor a la media establecida de 2,50 por lo que se puede determinar que la estructura interna de la entidad es fuerte y favorable pues se estarían potenciando sus fortalezas para así mitigar sus debilidades; cabe recalcar que estas dos variables al ser netamente internas pueden ser controladas por la organización y evitar inconvenientes.

3.2.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

El desarrollo de la matriz MEFE se realiza tomando en consideración los factores externos del FODA, es decir las oportunidades y amenazas de la empresa.

Tabla 16-3: Matriz Evaluación de factores externos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento continuo del segmento de la construcción en la ciudad de Riobamba.	0,13	3	0,39
La ubicación de la empresa facilita la captación de nuevos clientes.	0,09	3	0,27
Ampliación de la gama de productos y materiales.	0,12	3	0,36
Fuentes de financiamiento por parte de las instituciones financieras.	0,06	2	0,12
Diversidad de proveedores en la zona	0,1	3	0,3
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,44
AMENAZAS			
Incremento de la competencia en zonas cercanas.	0,13	3	0,39
Economía inestable del país.	0,12	3	0,36
Nivel de desempleo alto.	0,1	2	0,2
Incertidumbre en la implementación de las reformas tributarias por parte del gobierno.	0,15	2	0,3
SUBTOTAL AMENAZAS			1,25
TOTAL	1,00		2,69

Fuente: Tabla 13-3.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

A continuación, se presenta los criterios de valoración del total ponderado para la matriz de evaluación de los factores externos:

Tabla 17-3: Criterios de valoración MEFÉ

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.50
Máximo	4.00
Si el resultado obtenido en el total ponderado es menor a 2.50 entonces tenemos que la organización no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes.	
Si el resultado total ponderado es mayor a 2.50 estamos hablando de una organización que está respondiendo pertinentemente a las oportunidades y amenazas existentes.	

Fuente: Sánchez, 2014.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación

Luego de haber efectuado el análisis a los factores externos de la empresa Centro Ferretero Riovil se puede establecer que existen diferentes oportunidades que deben ser aprovechadas de mejor manera para favorecer a la empresa pues se obtuvo una ponderación equivalente a 1,44 frente a unas amenazas equivalentes a 1,25.

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFE) mostró un resultado ponderado total correspondiente a 2,69 este valor al encontrarse por encima de la media establecida de 2,50 indica que el ambiente externo de la empresa encamina a la empresa Centro Ferretero Riovil favorablemente por lo que se debe aprovechar más las oportunidades existentes en el ambiente y entorno pero de la misma manera se debe tener un cauteloso cuidado con las amenazas del entorno que podrían afectar a la empresa; si bien es cierto tanto las oportunidades como las amenazas son factores externos ante los cuales no se puede tener un control oportuno, son situaciones que se pueden prever y actuar de manera pertinente evitando problemas que afecten el desarrollo empresarial.

3.2.2.4. Análisis financiero

Esta sección se fundamenta en el análisis e interpretación de la información contable proveniente de los estados financieros correspondientes al periodo entre los años 2018, 2019 y 2020 de la empresa Centro Ferretero Riovil con la finalidad de obtener información relevante y de utilidad para una oportuna toma de decisiones en la optimización de los recursos económicos y financieros.

Para realizar un análisis financiero adecuado y correcto a la empresa se utilizó los siguientes métodos:

- Método del análisis horizontal
- Método del análisis vertical
- Índices Financieros

Análisis horizontal del estado de situación financiera

Tabla 18-3: Análisis horizontal del estado de situación financiera

CENTRO FERRETERO RIOVIL							
ANÁLISIS HORIZONTAL: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
AÑOS: 2018-2020							
Cuentas	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Caja General	\$ 2.874,00	\$ 3.147,00	\$ 3.987,00	\$ 273,00	9,50%	\$ 840,00	26,69%
Bancos	\$ 2.879,00	\$ 2.746,21	\$ 2.687,00	\$ -132,79	-4,61%	\$ -59,21	-2,16%
Inventario Tarifa 12%	\$ 21.014,00	\$ 23.587,00	\$ 27.140,00	\$ 2.573,00	12,24%	\$ 3.553,00	15,06%
Inventario Tarifa 0%	\$ 2.478,00	\$ 2.874,00	\$ 2.902,87	\$ 396,00	15,98%	\$ 28,87	1,00%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 6.571,00	\$ 7.640,00	\$ 9.745,00	\$ 1.069,00	16,27%	\$ 2.105,00	27,55%
Otras cuentas por cobrar	\$ 963,00	\$ 960,00	\$ 956,13	\$ -3,00	-0,31%	\$ -3,87	-0,40%
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 985,00	\$ 935,60	\$ 935,60	\$ -49,40	-5,02%	\$ -	0,00%
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.R)	\$ 957,00	\$ 845,00	\$ 978,00	\$ -112,00	-11,70%	\$ 133,00	15,74%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 38.721,00	\$ 42.734,81	\$ 49.331,60	\$ 4.013,81	10,37%	\$ 6.596,79	15,44%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Maquinaria	\$ 22.550,50	\$ 22.550,50	\$ 22.550,50	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acum. Maquinaria	\$ 2.985,05	\$ 3.540,10	\$ 4.095,15	\$ 555,05	18,59%	\$ 555,05	15,68%
Equipo de Computo	\$ 2.100,80	\$ 2.500,80	\$ 2.500,80	\$ 400,00	19,04%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acum. Equipo de Computo	\$ 166,93	\$ 403,87	\$ 570,80	\$ 236,93	141,93%	\$ 166,93	41,33%
Muebles y Enseres	\$ 6.920,50	\$ 6.920,50	\$ 6.920,50	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acum. Muebles y Enseres	\$ 1.354,35	\$ 1.736,40	\$ 2.118,45	\$ 382,05	28,21%	\$ 382,05	22,00%

Vehículos, equipos de transporte y caminero móvil	\$ 42.500,75	\$ 42.500,75	\$ 42.500,75	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acum. Vehículos, equip. Transp. y caminero	\$ 2.600,30	\$ 3.900,45	\$ 5.200,60	\$ 1.300,15	50,00%	\$ 1.300,15	33,33%
Edificios	\$ 30.820,00	\$ 30.820,00	\$ 30.820,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Depr. Acum. Edificios	\$ 4.487,00	\$ 5.128,00	\$ 5.769,00	\$ 641,00	14,29%	\$ 641,00	12,50%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 93.298,92	\$ 90.583,73	\$ 87.538,55	\$ -2.715,18	-2,91%	\$ -3.045,18	-3,36%
TOTAL ACTIVO	\$132.019,92	\$133.318,54	\$ 136.870,15	\$ 1.298,63	0,98%	\$ 3.551,61	2,66%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Proveedores	\$ 15.896,00	\$ 16.879,00	\$ 14.987,00	\$ 983,00	6,18%	\$ -1.892,00	-11,21%
Obligaciones con la Adm. Tributaria	\$ 1.478,00	\$ 2.897,00	\$ 2.449,06	\$ 1.419,00	96,01%	\$ -447,94	-15,46%
Impuesto a la Renta	\$ 954,00	\$ 1.845,00	\$ 1.245,00	\$ 891,00	93,40%	\$ -600,00	-32,52%
Otras cuentas por pagar	\$ 1.458,00	\$ 2.107,29	\$ 2.780,00	\$ 649,29	44,53%	\$ 672,71	31,92%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 19.786,00	\$ 23.728,29	\$ 21.461,06	\$ 3.942,29	19,92%	\$ -2.267,23	-9,55%
PASIVO NO CORRIENTE							
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 20.000,00	\$ 13.577,47	\$ 6.202,50	\$ -6.422,53	-32,11%	\$ -7.374,97	-54,32%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 20.000,00	\$ 13.577,47	\$ 6.202,50	\$ -6.422,53	-32,11%	\$ -7.374,97	-54,32%
TOTAL PASIVO	\$ 39.786,00	\$ 37.305,76	\$ 27.663,56	\$ -2.480,24	-6,23%	\$ -9.642,20	-25,85%
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 63.446,78	\$ 60.312,44	\$ 90.567,06	\$ -3.134,34	-4,94%	\$ 30.254,63	50,16%
Resultados del ejercicio	\$ 28.787,14	\$ 35.700,35	\$ 18.639,53	\$ 6.913,21	24,01%	\$ -17.060,82	-47,79%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 92.233,92	\$ 96.012,78	\$ 109.206,59	\$ 3.778,87	4,10%	\$ 13.193,81	13,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$132.019,92	\$133.318,54	\$ 136.870,15	\$ 1.298,63	0,98%	\$ 3.551,61	2,66%

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación del Análisis horizontal del estado de situación financiera

Una vez realizado el análisis horizontal al estado de situación financiera de la empresa Centro Ferretero Riovil correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020 se pudo evidenciar cambios notables en las cuentas correspondientes a Activo, Pasivo y Patrimonio, mismas que para una mayor comprensión se detallan a continuación:

ACTIVO

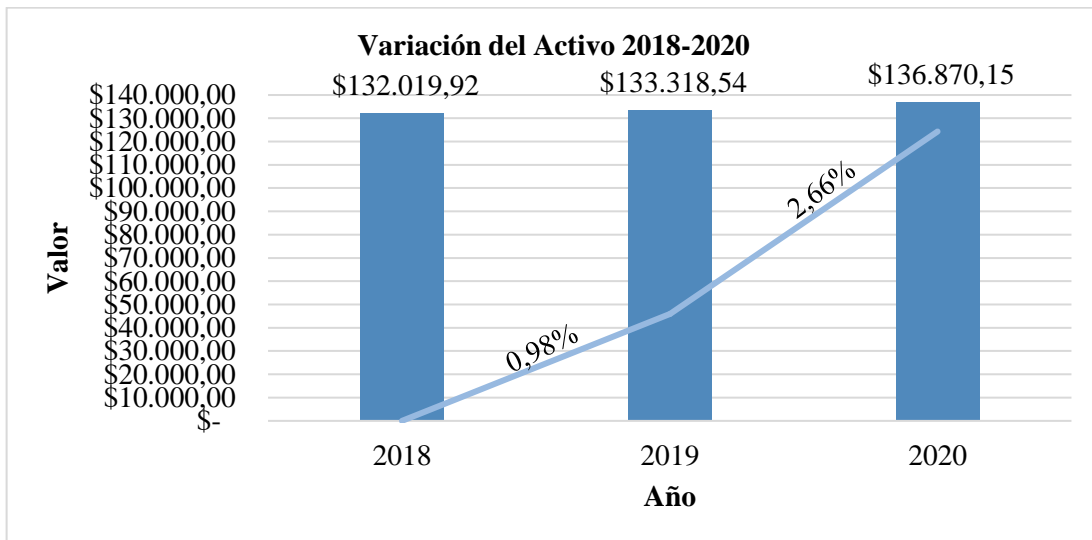


Gráfico 23-3: Variación Tota Activo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

La empresa Centro Ferretero Riovil en el activo total para el año 2019 tuvo una variación porcentual de 0,98%, es decir, un incremento de \$ 1.298,63 en relación al año 2018; de la misma manera para el año 2020 la variación en la totalidad del activo fue de 2,66% es decir de \$ 3.551,61.

La cuenta del total activos se encuentra dividida en activos corrientes y activos no corrientes.

- El activo corriente entre el periodo del 2018 y 2019 varió en 10,37% equivalente en términos monetarios a \$ 4.013,81 dentro de la cual la cuenta correspondiente a inventarios que gravan IVA y no tiene una mayor variación pues en conjunto correspondiente a 28,22% (\$2.969,00). De la misma manera entre el año 2019 y 2020 el activo corriente tuvo una variación de \$ 6.596,79 es decir una variación porcentual del 15,44%, dentro de este grupo la cuenta con mayor porcentaje de variación fue cuentas por cobrar clientes con 27,55 puntos porcentuales es decir \$ 2.105,00 lo que significa que la empresa no está realizando una buena gestión en

sus cuentas por cobrar pues su cartera vencida está yendo en crecimiento y lo ideal sería reducir dichos valores para evitar problemas de liquidez derivadas del incumplimiento de pago.

- En cuanto al activo no corriente entre el año 2018 y 2019 se obtuvo una variación porcentual negativa del 2,91% que en términos monetarios es \$2.715,18, en este grupo la cuenta que mayor inversión tuvo fue la cuenta correspondiente a equipo de cómputo con un valor porcentual 19,04% sin embargo la de mayor variación es depreciación acumulada de equipo de cómputo con un valor de \$ 236,93; situación similar ocurre entre el año 2019 y 2020 pues la variación negativa del activo no corriente es de 3,36% es decir \$ 3.045,18, en ese año la cuenta con mayor variabilidad al igual que entre 2018 y 2019 fue depreciación acumulada de equipo de cómputo con 41,33%.

PASIVO

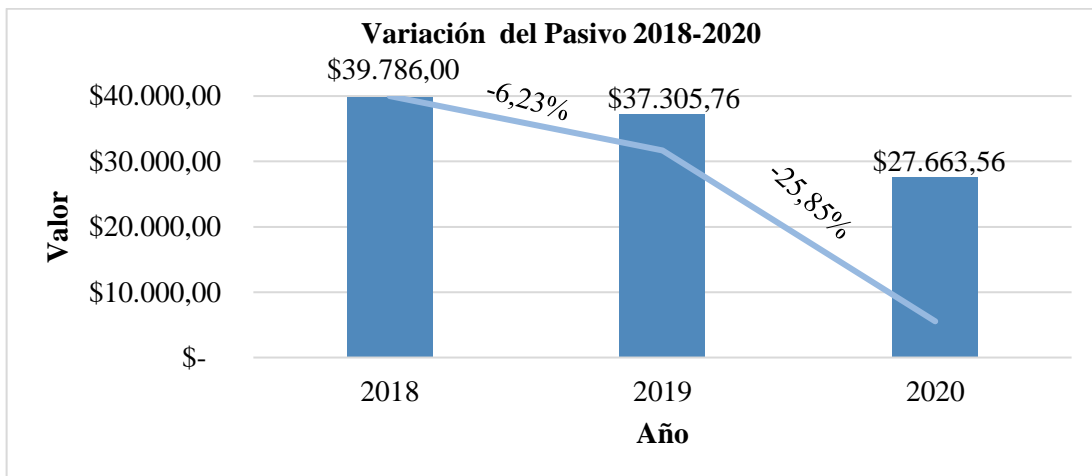


Gráfico 24-3: Variación Total Pasivo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Los pasivos totales de la empresa Centro Ferretero Riovil entre el año 2018 y 2019 presentan una variación negativa porcentual del 6,23 es decir \$ 2.480,24; de igual forma entre el año 2019 y 2020 la variación del pasivo total de la empresa fue de \$ 9.642,20 que en términos porcentuales es el 25,85.

- El pasivo corriente de Centro Ferretero Riovil entre el año 2018 y 2019 tuvo una variación del 19,92% (\$ 3.942,29) dentro del cual la cuenta con mayor concentración fue obligaciones con la administración tributaria con 96,01%; entre el año 2019 y 2020 el pasivo corriente sufrió una variación con tendencia negativa de 9,55% es decir \$ 2.267,23 en este periodo la cuenta con un mayor volumen de participación fue impuesto a la renta con 32,52%.

- Por otro lado, el pasivo no corriente tuvo una variación negativa entre el año 2018 y 2019 del 32,11% (\$6.422,53) y entre el año 2019 y 2020 el valor porcentual negativo fue de 54,32% equivalente a \$ 7.374,97, la disminución en estos valores entre los tres años se da porque la empresa adquirió un crédito bancario en el 2018 pero a un plazo de tan solo 3 años.

PATRIMONIO

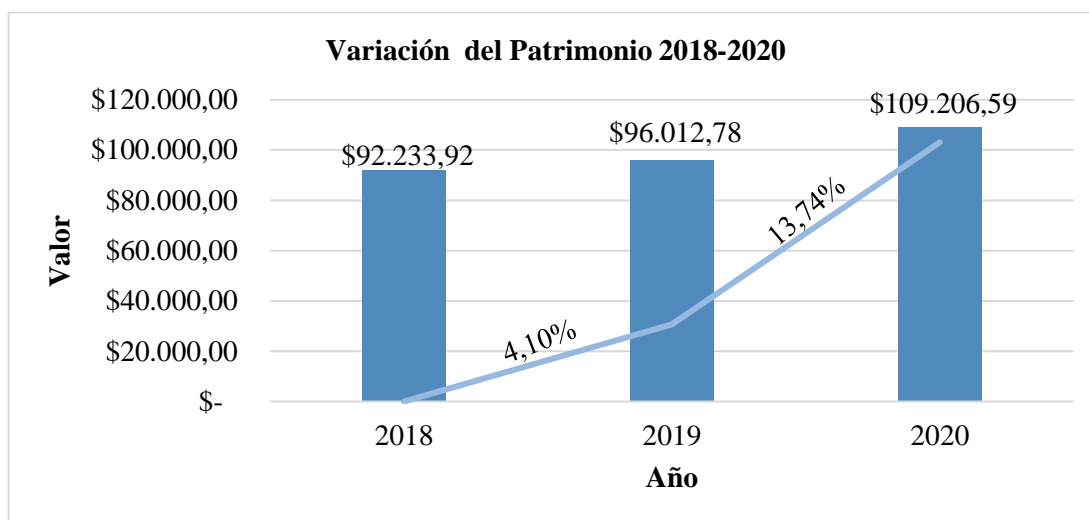


Gráfico 25-3: Variación Total Patrimonio

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

El patrimonio de Centro Ferretero Riovil tuvo una variación porcentual entre el año 2018 y 2019 de 4,10% que equivalen a \$ 3.778,87, situación que para el período comprendido entre 2019 y 2020 cambia pues se presenta un incremento del 13,74% es decir de \$ 13.193,81. El patrimonio de la empresa está conformado por dos cuentas principales el capital social y los resultados del ejercicio.

- El capital social de la empresa entre 2018 y 2019 tuvo un valor negativo de 4,94% es decir \$ 3.134,34, sin embargo, para el periodo correspondiente al 2019 y 2020 esta cuenta mejoró pues se presentó un incremento de 50,16 puntos porcentuales equivalente a \$ \$ 30.254,63.
- De la misma manera, la cuenta de resultados del ejercicio tuvo una variación positiva entre el periodo del 2019 y 2020 de 14,01% o en términos monetarios \$ 6.913,21 situación que para el período comprendido entre 2019 y 2020 cambia pues se presenta una variación con tendencia negativa de 47,79 puntos porcentuales equivalente a \$ 17.060,82, esta situación se da debido a la reducción de las ventas que se tuvo en este periodo producto del confinamiento por la pandemia mundial.

Análisis horizontal del estado de resultados

Tabla 19-3: Análisis horizontal del estado de resultados

CENTRO FERRETERO RIOVIL							
ANÁLISIS HORIZONTAL: ESTADO DE RESULTADOS							
AÑOS: 2018-2020							
	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS							
Venta de Bienes Tarifa 12%	\$186.997,14	\$199.954,66	\$ 189.099,06	\$ 12.957,52	6,93%	\$ -10.855,60	-5,43%
Venta de Bienes Tarifa 0%	\$ 1.258,00	\$ 3.601,25	\$ 2.030,00	\$ 2.343,25	186,27%	\$ -1.571,25	-43,63%
TOTAL DE INGRESOS	\$188.255,14	\$203.555,91	\$ 191.129,06	\$ 15.300,77	8,13%	\$ -12.426,85	-6,10%
COSTOS							
Costo de Ventas 12%	\$136.487,24	\$140.692,69	\$ 144.440,29	\$ 4.205,45	3,08%	\$ 3.747,60	2,66%
Costo de Ventas 0%	\$ 870,96	\$ 1.985,71	\$ 1.877,39	\$ 1.114,75	127,99%	\$ -108,32	-5,45%
TOTAL COSTOS	\$137.358,20	\$142.678,40	\$ 146.317,68	\$ 5.320,20	3,87%	\$ 3.639,28	2,55%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 50.896,94	\$ 60.877,51	\$ 44.811,38	\$ 9.980,57	19,61%	\$ -16.066,13	-26,39%
GASTOS							
GASTOS OPERACIONALES							
Gasto Sueldos	\$ 17.800,00	\$ 19.200,00	\$ 21.080,00	\$ 1.400,00	7,87%	\$ 1.880,00	9,79%
Gasto Publicidad	\$ 196,00	\$ 184,00	\$ 74,00	\$ -12,00	-6,12%	\$ -110,00	-59,78%
Gastos de Mantenimiento y Reparaciones	\$ 87,89	\$ 98,96	\$ 98,74	\$ 11,07	12,60%	\$ -0,22	-0,22%
Gasto Suministros	\$ 95,00	\$ 93,00	\$ 95,41	\$ -2,00	-2,11%	\$ 2,41	2,59%
Gasto Combustibles	\$ 178,54	\$ 185,24	\$ 166,45	\$ 6,70	3,75%	\$ -18,79	-10,14%
Gasto Agua, y Energía Eléctrica	\$ 151,69	\$ 172,23	\$ 162,96	\$ 20,54	13,54%	\$ -9,27	-5,38%
Gasto Telecomunicaciones	\$ 294,68	\$ 297,29	\$ 242,25	\$ 2,61	0,89%	\$ -55,04	-18,51%

Gasto Depreciación Activos Fijos	\$ 3.045,18	\$ 3.115,18	\$ 3.115,18	\$ 70,00	2,30%	\$ -	0,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.848,98	\$ 23.345,90	\$ 25.034,99	\$ 1.496,92	6,85%	\$ 1.689,09	7,24%
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros	\$ 260,82	\$ 1.831,26	\$ 1.136,86	\$ 1.570,44	602,12%	\$ -694,40	-37,92%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 260,82	\$ 1.831,26	\$ 1.136,86	\$ 1.570,44	602,12%	\$ -694,40	-37,92%
TOTAL GASTOS	\$ 22.109,80	\$ 25.177,16	\$ 26.171,85	\$ 3.067,36	13,87%	\$ 994,69	3,95%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 28.787,14	\$ 35.700,35	\$ 18.639,53	\$ 6.913,21	24,01%	\$ -17.060,82	-47,79%

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación del análisis horizontal del estado de resultados

Una vez efectuado el análisis horizontal al estado de resultados de la empresa Centro Ferretero Riovil correspondiente al periodo entre los años 2018, 2019 y 2020 se concluye lo siguiente:

La utilidad bruta en ventas entre 2018 y 2019 presenta una variación relativa del 19,61% equivalente a \$ 9.980,57, para 2019 y 2020 se evidenció una disminución de \$ 16.066,13 es decir de 26.39%. En la obtención de la utilidad bruta en ventas intervienen dos variables los ingresos y costos los mismos que también presentaron variaciones detalladas a continuación:

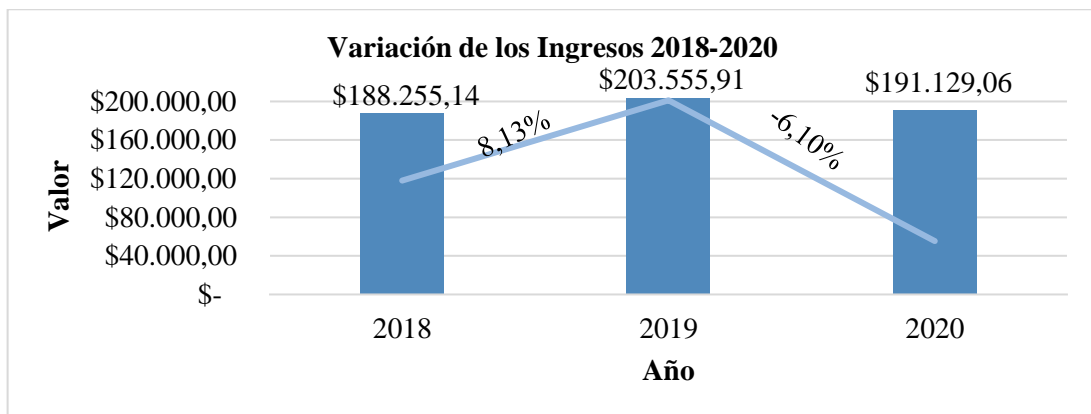


Gráfico 26-3: Variación Total Ingresos

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- Los ingresos de la empresa entre el periodo de 2018 y 2019 tuvieron una variación del 8,13% (\$ 15.300,77); mientras que para el período comprendido entre 2019 y 2020 este valor se redujo en 6,10 puntos porcentuales equivalente a \$ 12.426,85.

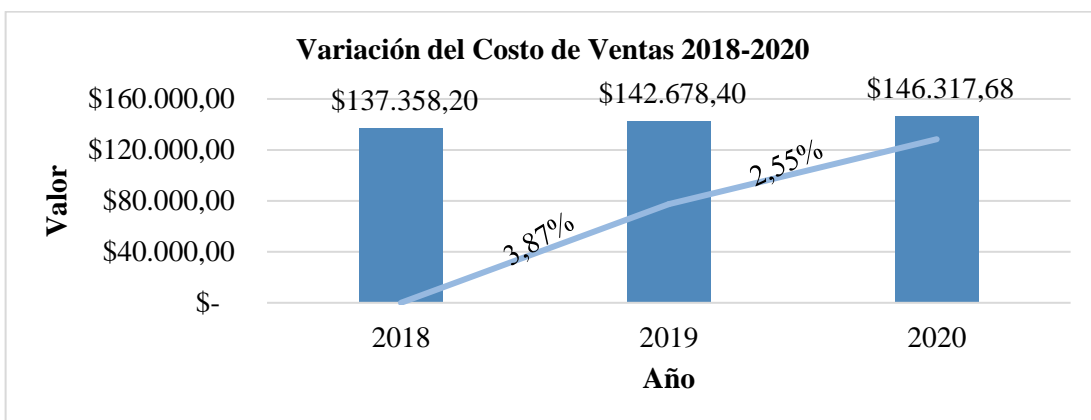


Gráfico 27-3: Variación Total Costo de Ventas

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- Por su parte el costo de ventas en el periodo comprendido entre los años 2018 y 2019 presentó una modificación del 3,87% es decir \$ 5.320,20; de la misma manera entre el 2019 y 2020 el valor de costo de ventas sufrió un cambio de \$ 3.639,28 lo que equivale a 2,55 puntos porcentuales.

Los gastos totales en los que incurrió la empresa sufrieron una variación bastante considerable para el periodo comprendido entre los años 2018 y 2019 pues existió un incremento de 13,87 puntos porcentuales, es decir \$ 3.067,36 sin embargo para el año comprendido entre 2019 y 2020 este valor tuvo una disminución al 3,95% equivalente a \$ 994,69; los gastos totales están compuestos tanto por gastos operacionales como no operacionales mismos que se describen a continuación:

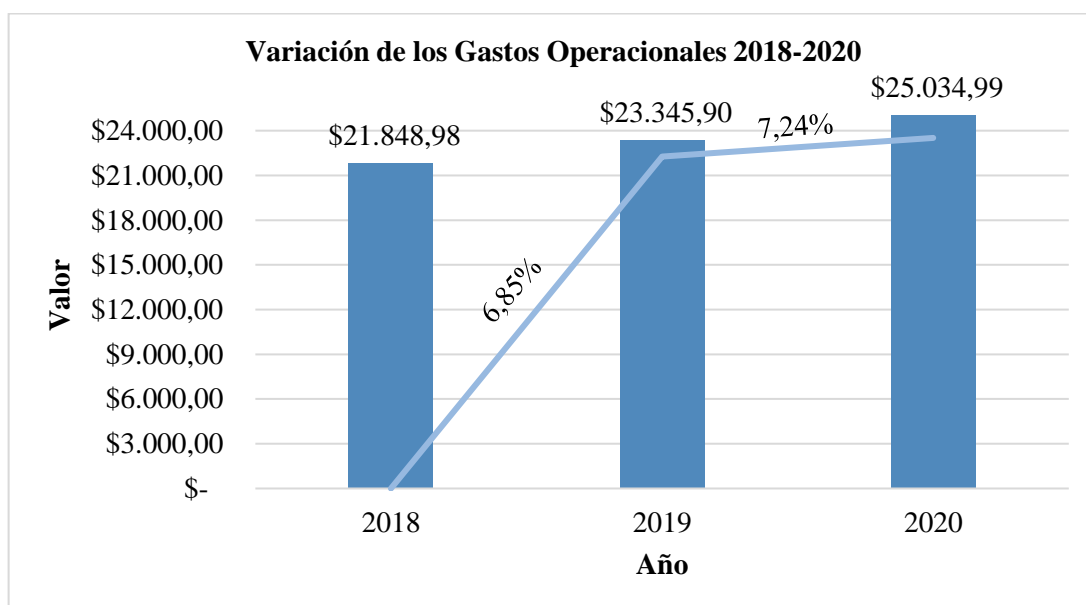


Gráfico 28-3: Variación Gastos Operacionales

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- En cuanto a los gastos operacionales comprendido entre los años 2018 y 2019 se tuvo una variación de 6,85% (\$ 1.496,92) en este periodo el gasto que mayor variación obtuvo fue el correspondiente al gasto de agua y energía eléctrica con 13,54%; para el periodo comprendido entre 2019 y 2020 los gastos operacionales tuvieron un aumento al 7,24% (\$1.689,09) en este año el gasto sueldos fue el de mayor incremento con 9,79 puntos porcentuales.

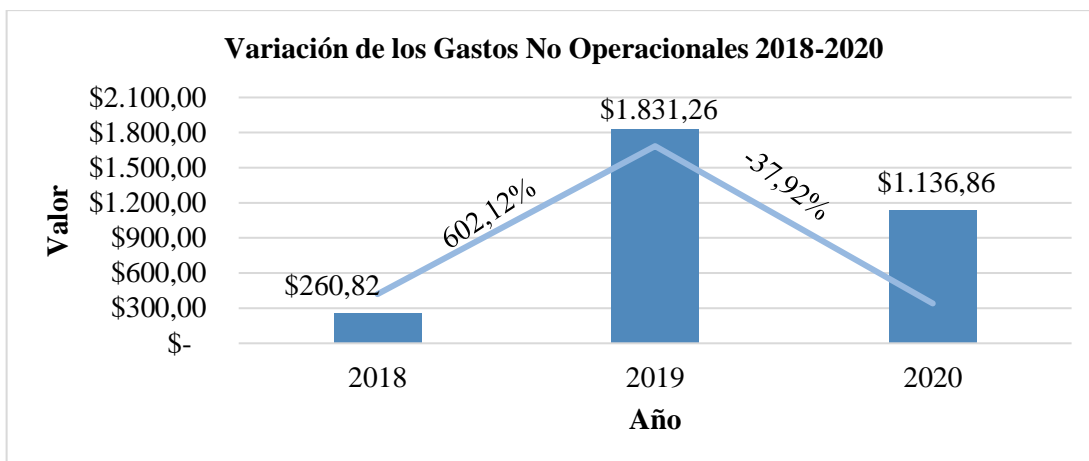


Gráfico 29-3: Variación Gastos No Operacionales

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- Los gastos no operacionales de la empresa están relacionados directamente con el gasto financiero derivado de la deuda adquirida a finales de 2018 a una institución financiera; de esta manera entre 2018 y 2019 sufrieron un cambio correspondiente a 602,12% (\$ 1.570,44) situación que para 2019 y 2020 disminuye a 37,92% (\$ 694,40).

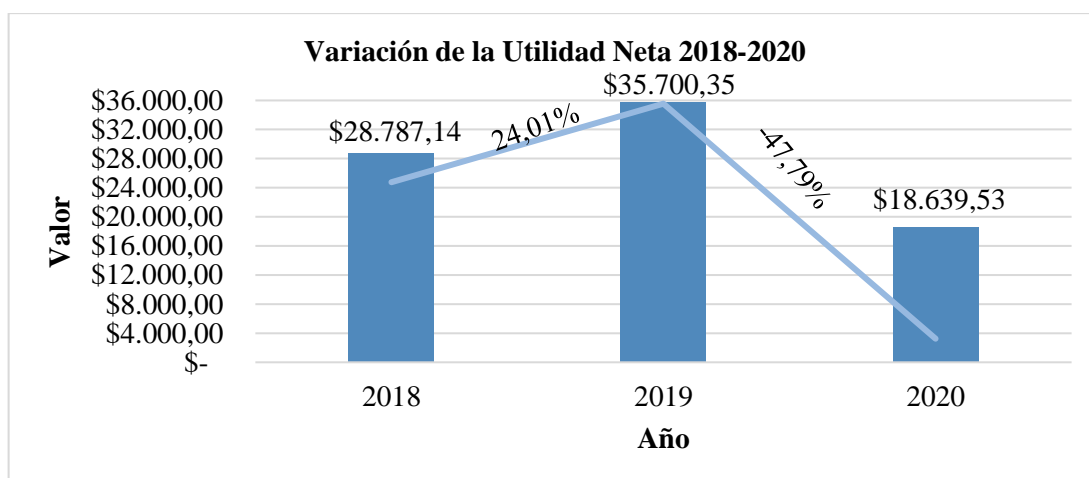


Gráfico 30-3: Variación Utilidad Neta

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio en el periodo comprendido entre 2018 y 2019 sufrió una variación de 24,01% equivalente a \$ 6.913,21 situación que para el periodo entre 2019 y 2020 cambia pues se tuvo una disminución de 47,79% es decir de \$ 17.060,82. Esta última situación se da debido a la reducción de las ventas que se tuvo en el último producto de la suspensión de las actividades comerciales por el confinamiento derivado del COVID-19.

Análisis vertical del estado de situación financiera

Tabla 20-3: Análisis vertical del estado de situación financiera

CENTRO FERRETERO RIOVIL						
ANÁLISIS VERTICAL: ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS: 2018-2020						
Cuentas	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical	2020	Análisis Vertical
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja General	\$ 2.874,00	2,18%	\$ 3.147,00	2,36%	\$ 3.987,00	2,91%
Bancos	\$ 2.879,00	2,18%	\$ 2.746,21	2,06%	\$ 2.687,00	1,96%
Inventario Tarifa 12%	\$ 21.014,00	15,92%	\$ 23.587,00	17,69%	\$ 27.140,00	19,83%
Inventario Tarifa 0%	\$ 2.478,00	1,88%	\$ 2.874,00	2,16%	\$ 2.902,87	2,12%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 6.571,00	4,98%	\$ 7.640,00	5,73%	\$ 9.745,00	7,12%
Otras cuentas por cobrar	\$ 963,00	0,73%	\$ 960,00	0,72%	\$ 956,13	0,70%
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 985,00	0,75%	\$ 935,60	0,70%	\$ 935,60	0,68%
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.R)	\$ 957,00	0,72%	\$ 845,00	0,63%	\$ 978,00	0,71%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 38.721,00	29,33%	\$ 42.734,81	32,05%	\$ 49.331,60	36,04%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria	\$ 22.550,50	17,08%	\$ 22.550,50	16,91%	\$ 22.550,50	16,48%
(-) Depr. Acum. Maquinaria	\$ 2.985,05	2,26%	\$ 3.540,10	2,66%	\$ 4.095,15	2,99%
Equipo de Computo	\$ 2.100,80	1,59%	\$ 2.500,80	1,88%	\$ 2.500,80	1,83%
(-) Depr. Acum. Equipo de Computo	\$ 166,93	0,13%	\$ 403,87	0,30%	\$ 570,80	0,42%
Muebles y Enseres	\$ 6.920,50	5,24%	\$ 6.920,50	5,19%	\$ 6.920,50	5,06%
(-) Depr. Acum. Muebles y Enseres	\$ 1.354,35	1,03%	\$ 1.736,40	1,30%	\$ 2.118,45	1,55%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 42.500,75	32,19%	\$ 42.500,75	31,88%	\$ 42.500,75	31,05%

(-) Depr. Acum. Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 2.600,30	1,97%	\$ 3.900,45	2,93%	\$ 5.200,60	3,80%
Edificios	\$ 30.820,00	23,34%	\$ 30.820,00	23,12%	\$ 30.820,00	22,52%
(-) Depr. Acum. Edificios	\$ 4.487,00	3,40%	\$ 5.128,00	3,85%	\$ 5.769,00	4,21%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 93.298,92	70,67%	\$ 90.583,73	67,95%	\$ 87.538,55	63,96%
TOTAL ACTIVO	\$ 132.019,92	100,00%	\$ 133.318,54	100,00%	\$ 136.870,15	100,00%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	\$ 15.896,00	12,04%	\$ 16.879,00	12,66%	\$ 14.987,00	10,95%
Obligaciones con la Administración Tributaria	\$ 1.478,00	1,12%	\$ 2.897,00	2,17%	\$ 2.449,06	1,79%
Impuesto a la Renta	\$ 954,00	0,72%	\$ 1.845,00	1,38%	\$ 1.245,00	0,91%
Otras cuentas por pagar	\$ 1.458,00	1,10%	\$ 2.107,29	1,58%	\$ 2.780,00	2,03%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 19.786,00	14,99%	\$ 23.728,29	17,80%	\$ 21.461,06	15,68%
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 20.000,00	15,15%	\$ 13.577,47	10,18%	\$ 6.202,50	4,53%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 20.000,00	15,15%	\$ 13.577,47	10,18%	\$ 6.202,50	4,53%
TOTAL PASIVO	\$ 39.786,00	30,14%	\$ 37.305,76	27,98%	\$ 27.663,56	20,21%
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 63.446,78	48,06%	\$ 60.312,44	45,24%	\$ 90.567,06	66,17%
Resultados del ejercicio	\$ 28.787,14	21,81%	\$ 35.700,35	26,78%	\$ 18.639,53	13,62%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 92.233,92	69,86%	\$ 96.012,78	72,02%	\$ 109.206,59	79,79%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 132.019,92	100,00%	\$ 133.318,54	100,00%	\$ 136.870,15	100,00%

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación del análisis vertical del estado de situación financiera

Luego de haber realizado el análisis vertical al estado de situación financiera de la empresa Centro Ferretero Riovil correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020 se establece que:

ACTIVO

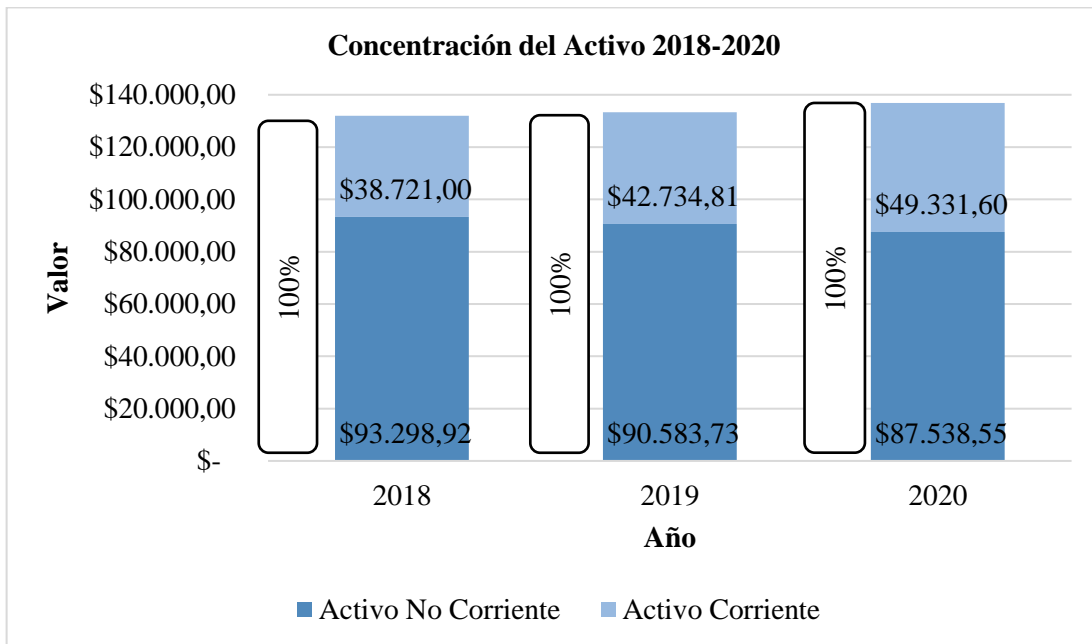


Gráfico 31-3: Concentración Total Activo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

En el año 2018 del total de activos en la empresa el activo corriente represento el 29,33% dentro del cual inventarios es la cuenta más representativa con un porcentaje de 17,80, el activo no corriente para ese año tuvo una participación del 70,67% en el cual la cuenta vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil tuvo una mayor concentración con un valor de 32,19%.

Para el 2019 el activo corriente ocupó un 32,05% del total de activos dentro de la cual la cuenta de inventarios tuvo mayor concentración con un valor de 19,85%, en cuanto al activo no corriente de ese año obtuvo un valor de 67,95% la cuenta que corresponde a vehículos tuvo mayor participación con 31,88%. En el 2020 la concentración que tuvo el activo corriente fue de 36,04% donde inventarios ocupó el mayor porcentaje con 21,95 puntos porcentuales en cuanto al activo no corriente se obtuvo un valor de participación de 63,96% dentro del cual al igual que en los años anteriores vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil tiene el mayor porcentaje de participación.

Dentro del activo corriente de la empresa tiene una gran participación los inventarios pues con el pasar de los años va incrementando su valor, al ser una empresa comercial este factor puede llegar a ser normal sin embargo también se podría considerar que la empresa no estaría administrando bien sus inventarios pues no posee un sistema de control y gestión de inventarios técnico, por lo que se podría tener en la bodega mercadería sin rotación, productos caducados o incluso maquinaria y herramientas averiadas que están siendo contabilizadas por lo que es necesario establecer estrategias para tener un mejor control sobre esta cuenta.

PASIVO

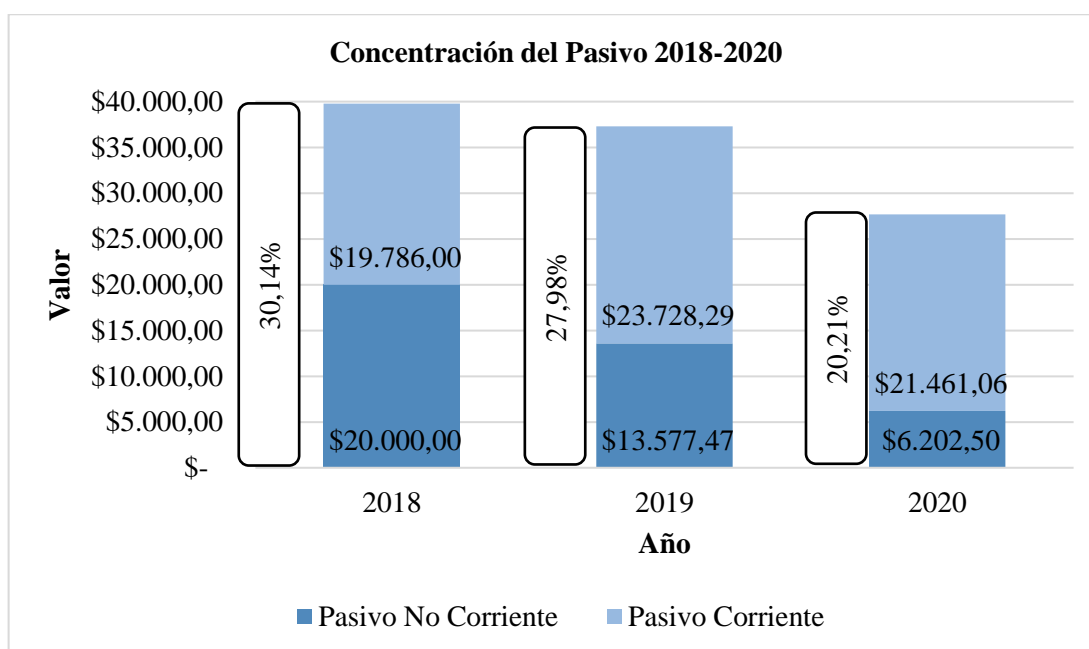


Gráfico 32-3: Concentración Total Pasivo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

En el año 2018 el pasivo corriente representó el 14,99%, la cuenta proveedores tuvo mayor concentración con un 12,04%, el pasivo no corriente de ese año obtuvo un porcentaje de 15,15%, para el 2019 el pasivo corriente aumentó su participación a 17,80% donde la cuenta de proveedores ocupa un 12,66%, mientras tanto el pasivo no corriente correspondió a 10,18% en el 2020 el pasivo corriente disminuyó su nivel de concentración al 15,68% en este año proveedores ocupó el 10,95% mientras que el pasivo no corriente representó el 4,53%.

La cuenta proveedores perteneciente al pasivo corriente en los tres años fue la que más valor porcentual obtuvo en este grupo presentando variabilidades anuales por lo que se podría deducir que la empresa no está llevando una buena relación con sus proveedores de mercadería lo cual

podría afectar las operaciones diarias de la empresa; es pertinente establecer estrategias y políticas que regulen esta situación. Además la cuenta de otras cuentas por cobrar está aumentando en cada año por lo que se debería gestionar estos valores para que se efectúen los pagos pertinentes y este valor disminuya. Cabe recalcar que el pasivo no corriente es decir las obligaciones de la empresa con instituciones financieras en 2018 y 2019 tiene un grado de concentración alto en comparación al pasivo corriente porque la empresa obtuvo un crédito a finales del año 2018 el mismo que tiene un plazo de tres años por lo que para 2020 prácticamente esa deuda quedaría saldada.

PATRIMONIO

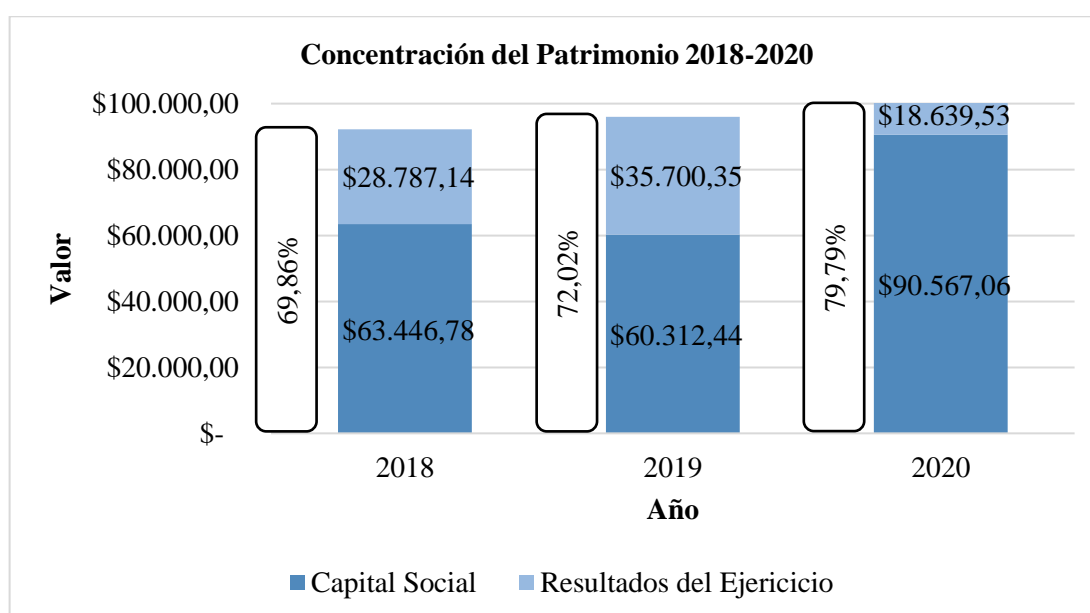


Gráfico 33-3: Concentración Patrimonio

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

La estructura del patrimonio de la empresa para 2018 obtuvo un porcentaje correspondiente a 69,86% valor que ha ido en ascenso pues para 2019 correspondió a 72,02% y para 2020 representó el 79,79% en comparación al total de pasivo más patrimonio; dentro de los tres años el capital social tuvo mayor concentración con valores de 48,06%, 45,24% y 66,17% respectivamente. De la comparación entre pasivo y patrimonio se puede evidenciar que la empresa posee una estructura patrimonial sólida pues durante los tres años estos valores van por encima de la media; sin embargo considerando que la empresa posee liquidez y una estructura patrimonial optima se debería considerar la opción de invertir en activos fijos que permitan mejorar sus procesos de venta y comercialización como ampliar la gama de productos y servicios que ofrece, ampliar sus instalaciones para una mejor atención al cliente, adquirir o reponer nueva maquinaria, muebles, enseres o equipos de cómputo pues muchos de estos activos están cumpliendo su vida útil.

Análisis vertical del estado de resultados

Tabla 21-3: Análisis vertical del estado de resultados

CENTRO FERRETERO RIOVIL						
ANÁLISIS VERTICAL: ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS: 2018-2020						
	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical	2020	Análisis Vertical
INGRESOS						
Venta de Bienes Tarifa 12%	\$ 186.997,14	99,33%	\$ 199.954,66	98,23%	\$ 189.099,06	98,94%
Venta de Bienes Tarifa 0%	\$ 1.258,00	0,67%	\$ 3.601,25	1,77%	\$ 2.030,00	1,06%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 188.255,14	100,00%	\$ 203.555,91	100,00%	\$ 191.129,06	100,00%
COSTOS						
Costo de Ventas 12%	\$ 136.487,24	72,50%	\$ 140.692,69	69,12%	\$ 144.440,29	75,57%
Costo de Ventas 0%	\$ 870,96	0,46%	\$ 1.985,71	0,98%	\$ 1.877,39	0,98%
TOTAL COSTOS	\$ 137.358,20	72,96%	\$ 142.678,40	70,09%	\$ 146.317,68	76,55%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 50.896,94	27,04%	\$ 60.877,51	29,91%	\$ 44.811,38	23,45%
GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES						
Gasto Sueldos	\$ 17.800,00	9,46%	\$ 19.200,00	9,43%	\$ 21.080,00	11,03%
Gasto Publicidad	\$ 196,00	0,10%	\$ 184,00	0,09%	\$ 74,00	0,04%
Gastos de Mantenimiento y Reparaciones	\$ 87,89	0,05%	\$ 98,96	0,05%	\$ 98,74	0,05%
Gasto Suministros	\$ 95,00	0,05%	\$ 93,00	0,05%	\$ 95,41	0,05%
Gasto Combustibles	\$ 178,54	0,09%	\$ 185,24	0,09%	\$ 166,45	0,09%
Gasto Agua y Energía eléctrica	\$ 151,69	0,08%	\$ 172,23	0,08%	\$ 162,96	0,09%
Gasto Telecomunicaciones	\$ 294,68	0,16%	\$ 297,29	0,15%	\$ 242,25	0,13%
Gasto Depreciación Activos Fijos	\$ 3.045,18	1,62%	\$ 3.115,18	1,53%	\$ 3.115,18	1,63%

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 21.848,98	11,61%	\$ 23.345,90	11,47%	\$ 25.034,99	13,10%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gastos Financieros	\$ 260,82	0,14%	\$ 1.831,26	0,90%	\$ 1.136,86	0,59%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 260,82	0,14%	\$ 1.831,26	0,90%	\$ 1.136,86	0,59%
TOTAL GASTOS	\$ 22.109,80	11,74%	\$ 25.177,16	12,37%	\$ 26.171,85	13,69%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 28.787,14	15,29%	\$ 35.700,35	17,54%	\$ 18.639,53	9,75%

Fuente: Centro Ferretero Rivivil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Análisis e interpretación del análisis vertical del estado de resultados

Una vez efectuado el análisis vertical al estado de resultados de la empresa Centro Ferretero Riovil correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020 se puede concluir que:

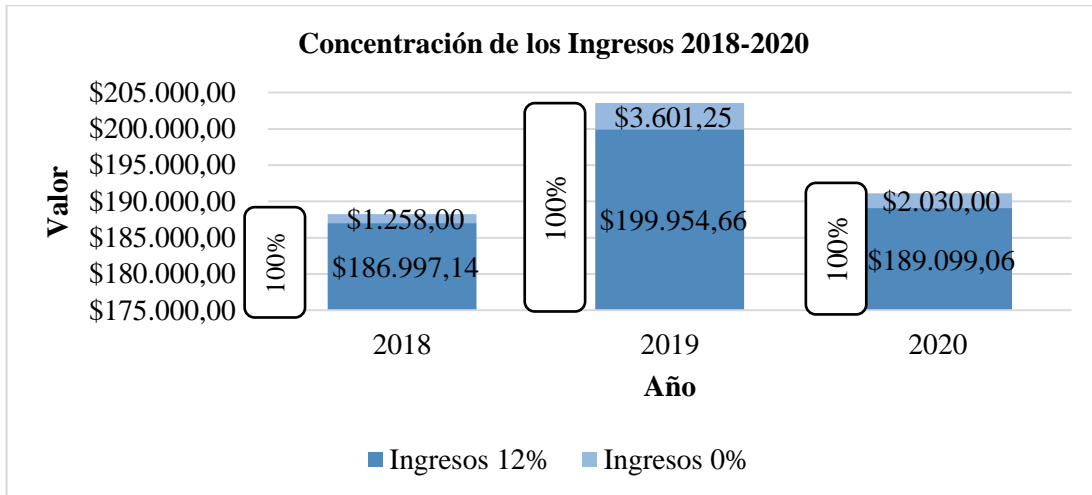


Gráfico 34-3: Concentración Total Ingresos

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- El total de ingresos está compuesto por la venta de bienes con IVA 12% y 0%; para el año 2018 los bienes de tarifa 12% representaron el 99,33% valor que para 2019 disminuyó al 98,23% y para 2020 tuvo un ligero aumentó al 98,94%, por otra parte los bienes que no gravan IVA en el 2018 tuvieron una mínima participación con respecto al total de ingresos del 0,67%, para el 2019 tuvo un incremento al 1,77% y para 2020 disminuyó al 1,06%.

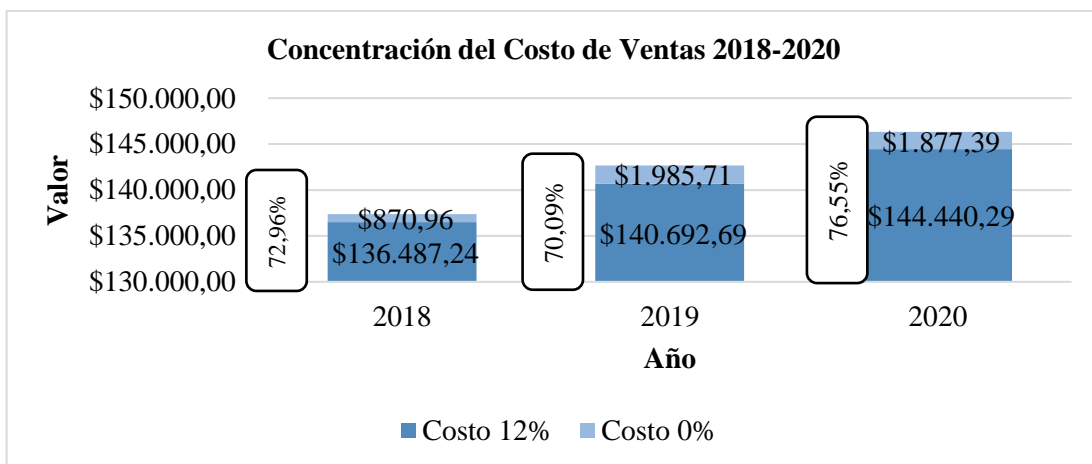


Gráfico 35-3: Concentración Costo de ventas

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- El total del costo de ventas frente al total de ingresos 100% representó el 72,96% en 2018, para 2019 este valor representó el 70,09% y finalmente en el 2020 fue equivalente al 76,55%.

El costo de ventas también se encuentra conformado por el costo de ventas 12% y costo de ventas 0%; por lo tanto, en el 2018 el costo de ventas de la mercadería que grava IVA representó el 72,50% disminuyendo para el 2019 al 69,12% y teniendo un aumento para el 2020 a un 75,57%, de la misma manera el costo de ventas de productos que no gravan IVA para el 2018 tuvieron una participación del 0,46% este valor incrementó en un pequeño porcentaje para el año 2019 y 2020 pues su valor fue de 0,98% en los dos periodos.

- La utilidad bruta en ventas en relación al total de ingresos en el 2018 tuvo una participación del 27,04%, para el año 2019 se incrementó al 29,91% y para el 2020 se redujo al 23,45%. La variabilidad del porcentaje de participación en cada año se da debido a que la empresa de 2018 a 2019 incrementó sus ventas en \$ 15.300,77 sin embargo para el 2020 a consecuencia de la paralización y el confinamiento por el COVID-19 se redujo en \$ 12.426,85.

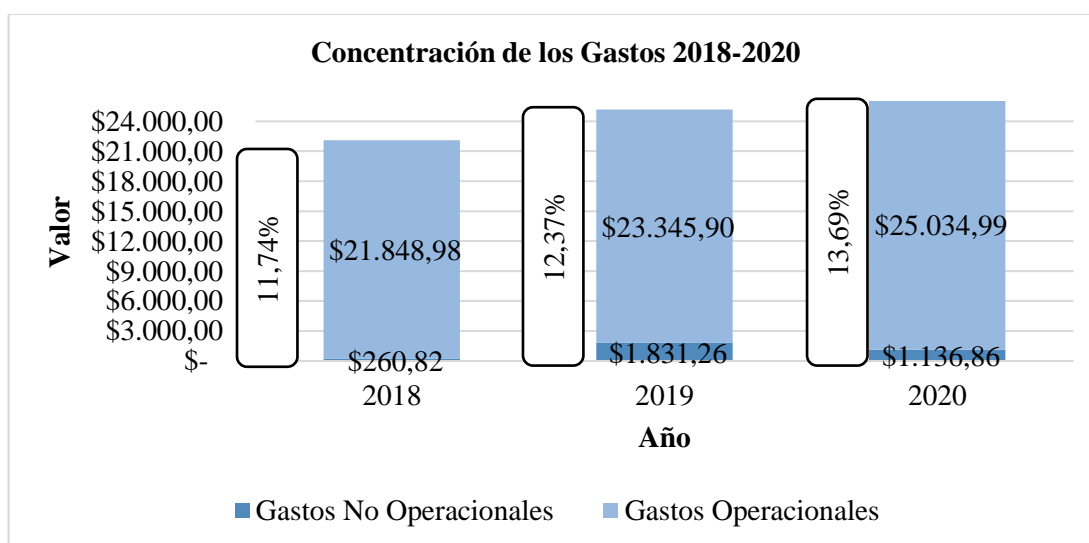


Gráfico 36-3: Concentración Total Gastos

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- El total de gastos tuvo una concentración con respecto al total de ingresos en el año 2018, 2019 y 2020 del 11,74%, 12,37% y 13,69% respectivamente; dentro de este rubro se encuentran los gastos operacionales mismos que en 2018 tuvieron una participación del 11,61%, en 2019 una ligera disminución al 11,47% y para 2020 fue de 13,10%; con respecto a los gastos no operacionales para el 2018 se obtuvo un valor del 0,14% aumentando para el 2019 a 0,90% y disminuyendo a 0,59% en el 2020.

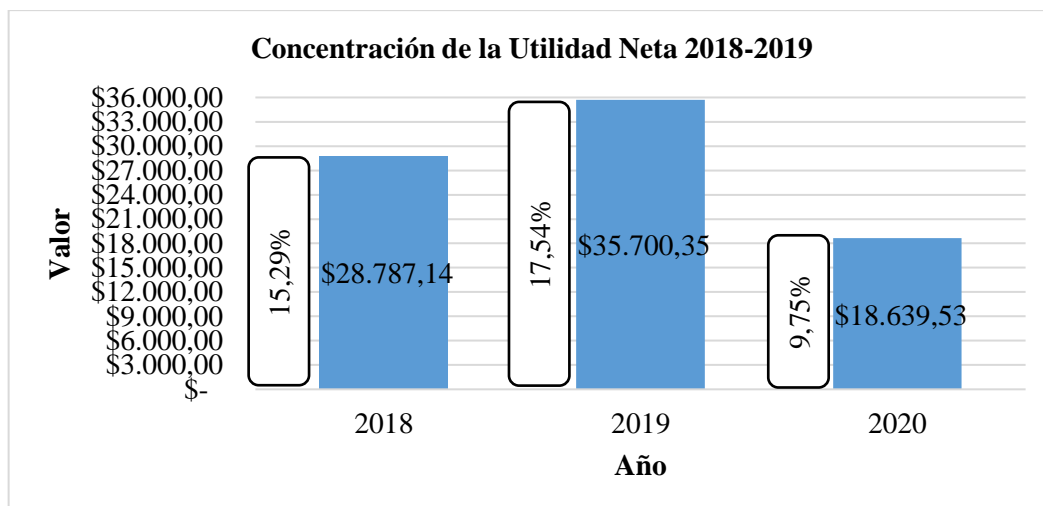


Gráfico 37-3: Concentración Utilidad Neta

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

- La utilidad neta del ejercicio en 2018 representó el 15,29%, para 2019 incrementó al 17,54% y en 2020 disminuyó considerablemente a 9,75%. La disminución entre 2019 y 2020 es generada a consecuencia de la reducción de las ventas de la empresa por un valor de \$12.426,85 por el confinamiento del COVID-19 pues la empresa tuvo que paralizar sus actividades por casi 3 meses.

3.2.2.5. Razones financieras

Las razones financieras también denominadas ratios o indicadores financieros son coeficientes que proporcionan unidades de comparación y medida de las cuales se puede realizar un análisis tanto de la situación actual como situación pasada de la empresa Centro Ferretero Riovil.

- **Liquidez**

Liquidez corriente

Tabla 22-3: Liquidez Corriente

Liquidez Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
2018	2019	2020
1,96	1,80	2,30

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

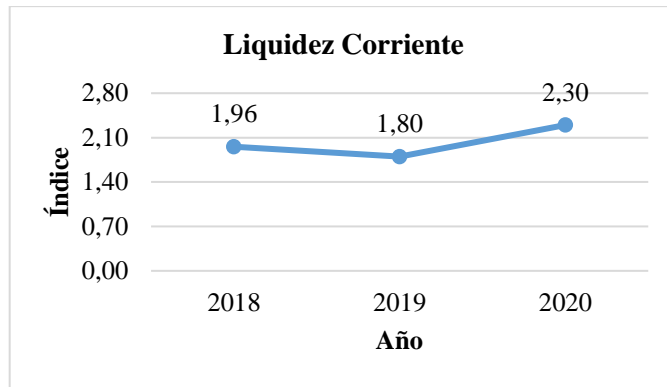


Gráfico 38-3: Liquidez Corriente

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El ratio correspondiente a la liquidez corriente muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, de los cálculos realizados se obtiene como resultado una liquidez de 1,96 para el año 2018; 1,80 para el 2019 y 2,30 para el año 2020; estos resultados expresan que la empresa Centro Ferretero Riovil durante los tres años 2018, 2019 y 2020 ha tenido una liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones a corto plazo de manera óptima.

De esta manera, se puede determinar que en el año correspondiente al 2018 por cada dólar que la empresa adeuda en el pasivo de corto plazo posee \$1,96 para respaldar dichas obligaciones, de la misma manera para los años correspondientes al 2019 y 2020 cuenta con \$1,82 y \$ 2,34 respectivamente; sin embargo hay que tomar en consideración que en el año 2020 el incremento de esta razón es bastante considerable ya que al ser de 2,46 se puede deducir que la empresa posee activos circulantes ociosos pues la razón de liquidez corriente debe estar comprendida entre 1,5 y 2 para ser factible.

Prueba ácida

Tabla 23-3: Prueba Ácida

Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
2018	2019	2020
0,77	0,69	0,90

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

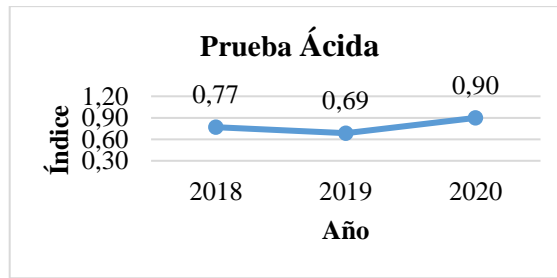


Gráfico 39-3: Prueba Ácida

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La prueba acida es una razón más rigurosa pues muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, pero sin depender de la venta de sus existencias. Para el 2018 la razón fue de 0,77 veces, en 2019 de 0,69 veces lo que indica que existieron problemas para enfrentar las obligaciones de corto plazo y tuvo que recurrir a la venta de sus inventarios; sin embargo para 2020 esta razón mejoró pues fue de 0,90 veces pero pese a esto la empresa presentó problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo; lo ideal es una relación de 1 a 1.

- **Solvencia**

Endeudamiento del activo

Tabla 24-3: Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del Activo= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$		
2018	2019	2020
30,14%	27,98%	20,21%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

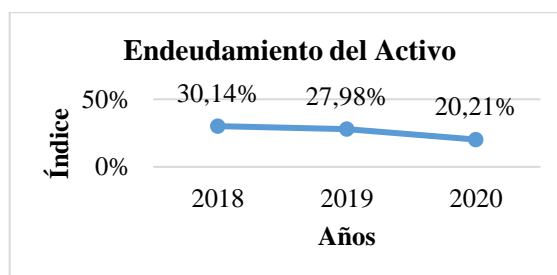


Gráfico 40-3: Endeudamiento del Activo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El indicador correspondiente al endeudamiento del activo determina el nivel de autonomía financiera de la empresa; los resultados muestran que la participación que tiene los acreedores en la empresa para el año 2018 es del 30,14%; para el 2019 se presentó una disminución al 27,98% y para el 2020 representó solo el 20,21% del activo total fue financiado por el pasivo total de la empresa; por lo tanto se puede deducir que el Centro Ferretero Riovil mantiene una gestión empresarial conservadora pues presenta un elevado grado de independencia frente a su acreedores.

Endeudamiento patrimonial

Tabla 25-3: Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$		
2018	2019	2020
43,14%	38,85%	25,33%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

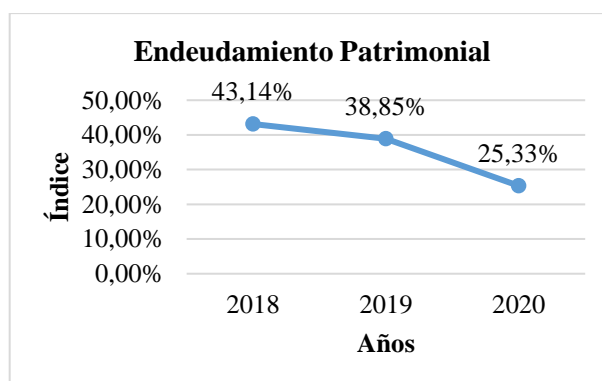


Gráfico 41-3: Endeudamiento Patrimonial

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La razón correspondiente al endeudamiento patrimonial muestra el nivel de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa; para el año 2018 se obtuvo un valor del 43,14%; en el año 2019 correspondió a un 38,85% y para el año 2020 fue de 25,33%; de esta manera, se puede deducir que el patrimonio de la empresa Centro Ferretero Riovil durante el año 2018 tuvo mayor compromiso con los acreedores, situación que para el periodo comprendido entre 2019 y 2020 cambia pues esta razón disminuyó mostrando un menor nivel de compromiso del patrimonio con los acreedores pues se consideraría que el propietario fue quien financió en mayor porcentaje la empresa.

Endeudamiento del activo fijo

Tabla 26-3: Endeudamiento del Activo Fijo

$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$		
2018	2019	2020
0,99	1,06	1,25

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

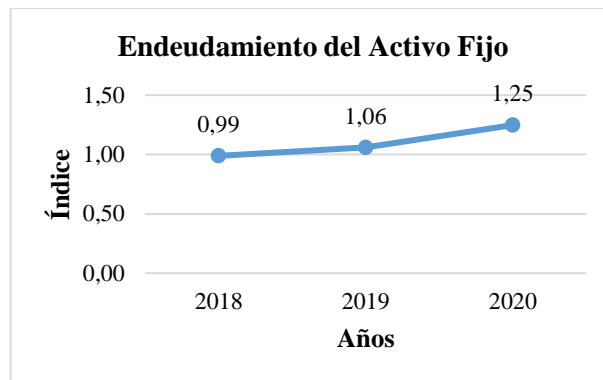


Gráfico 42-3: Endeudamiento del Activo Fijo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por; Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El nivel de endeudamiento del activo fijo del Centro Ferretero Riovil para el año 2018 fue de 0,99; en el año 2019 se obtuvo 1,06 y para el 2020 fue de 1,25; de esta manera se puede decir que la empresa en el año 2018 financió casi la totalidad de su activo fijo con el patrimonio empresarial y recurrió a un pequeño financiamiento por terceros; sin embargo para los años 2019 y 2020 la situación cambia pues al presentarse un indicador mayor a 1 se puede deducir que la empresa financió su activo fijo con el patrimonio sin la necesidad de depender de préstamos a terceros.

Apalancamiento

Tabla 27-3: Apalancamiento

$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$		
2018	2019	2020
1,43	1,39	1,25

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

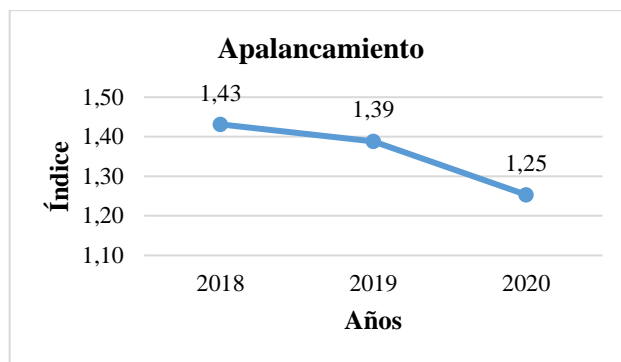


Gráfico 43-3: Apalancamiento

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La razón del apalancamiento indica que proporción de los activos de la empresa está financiado por el patrimonio neto; de esta manera en el año 2018 se obtuvo 1,43, en el 2019 1,39 y para el año 2020 fue de 1,25. De esta manera se puede determinar que existe un apoyo de los recursos propios de la empresa ante las deudas financieras, lo cual genera revalorización al patrimonio de Centro Ferretero Riovil.

Apalancamiento financiero

Tabla 28-3: Apalancamiento Financiero

$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}}}$		
2018	2019	2020
1,42	1,32	1,18

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

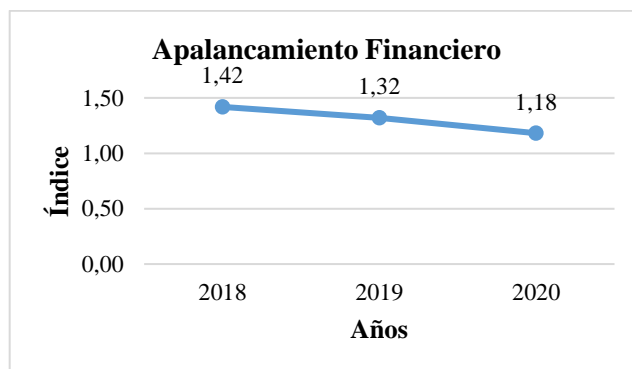


Gráfico 44-3: Apalancamiento Financiero

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El cálculo del indicador correspondiente al apalancamiento financiero muestra un valor para el año 2018 de 1,42; mientras que para el año fue de 2019 de 1,32 y finalmente para el año 2020 el resultado fue de 1,18; de esta manera, al obtener resultados que fueron mayores a 1 se puede deducir que los recursos ajenos contribuyeron a que la rentabilidad que arrojó la empresa en los tres años de análisis sea superior de que si esta no hubiera adquirido obligaciones con terceros.

- **Gestión**

Rotación de cartera

Tabla 29-3: Rotación de Cartera

$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$		
2018	2019	2020
28,65	26,64	19,61

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

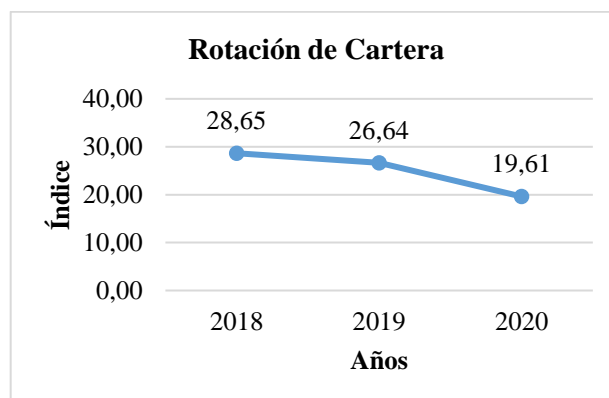


Gráfico 45-3: Rotación de Cartera

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: En la empresa Centro Ferretero Riovil en el año 2018 las cuentas por cobrar giraron en promedio 28,65 veces durante un año, para el año correspondiente a 2019 bajó a 26,64 veces y finalmente en el año correspondiente al 2020 la rotación de cartera fue de 19,61 veces en el año; de esta manera, se puede determinar que la gestión de cobranza de la cartera vencida no es adecuada pues el número de rotación de las ventas en relación a las cuentas por cobrar ha ido en descenso.

Rotación del activo fijo

Tabla 30-3: Rotación del Activo Fijo

$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$		
2018	2019	2020
2,02	2,25	2,18

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

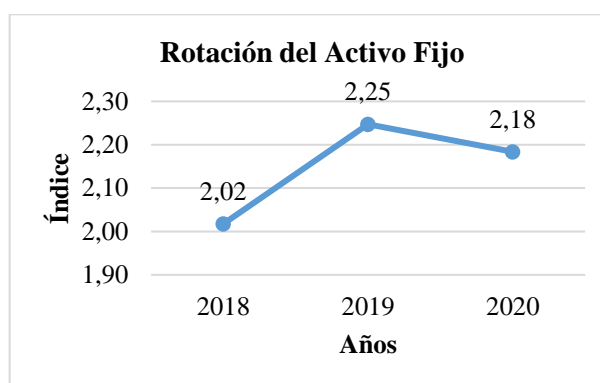


Gráfico 46-3: Rotación del Activo Fijo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El índice de rotación de activo fijo de Centro Ferretero Riovil para el año 2018 fue de 2,02, en el año 2019 se obtuvo un valor de 2,25 y para el año 2020 fue de 2,18; de esta manera se puede decir que el incremento de este indicador en los tres años es favorable para la empresa ya que por cada dólar de inversión realizada en activos fijos se obtuvo \$2,02 en el 2018, \$ 2,25 en el 2019 y \$ 2,18 para el 2020 mostrando una suficiencia en sus ventas.

Rotación de ventas

Tabla 31-3: Rotación de Ventas

$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$		
2018	2019	2020
1,43	1,53	1,40

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

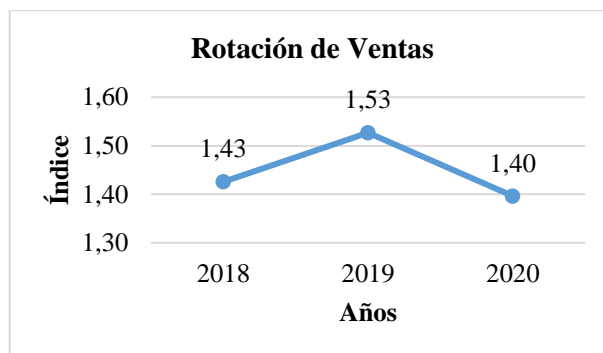


Gráfico 47-3: Rotación de Ventas

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: Esta razón muestra la eficiencia en la utilización de los activos totales de una empresa; de esta manera se obtiene que la rotación de los activos totales del Centro Ferretero Riovil para el año 2018 fueron de 1,43 veces para poder realizar sus ventas, en el año 2018 se incrementó a 1,53 veces y para el 2020 se obtuvo una baja a 1,40 veces; por lo tanto se puede decir que la empresa realiza una eficiente y optima administración en el uso de activos para poder realizar sus ventas.

Periodo medio de cobranza

Tabla 32-3: Período medio de cobro

Período medio de cobranza = $\frac{\text{(Cuentas por Cobrar *365)}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
13	14	19

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

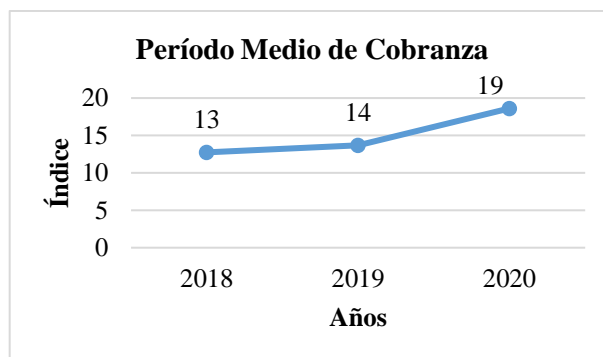


Gráfico 48-3: Período Medio de Cobranza

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: Centro Ferretero Ríovil presentó un nivel medio de cobranza para el año 2018 de 13 días, para el año 2019 fue de 14 días y finalmente para el año 2020 se incrementó en 5 días pues el periodo medio de cobro fue de 19 días. La gestión de la empresa en el cobro de sus cuentas y documentos por cobrar no es la más eficiente pues al existir un incremento en los días para recuperar el dinero de sus ventas se puede presentar problemas de liquidez que afecten la marcha de los procesos empresariales, este problema se ve más reflejado entre el año 2019 y 2020 pues hay un incremento más significativo en los días de cobro tomando en consideración que lo ideal en el cálculo de este indicador es una tendencia de disminución pues mientras más pronto se recupere el dinero de las ventas habrá menos riesgo de problemas de liquidez.

Periodo medio de pago

Tabla 33-3: Periodo medio de pago

$\text{Periodo medio de pago} = \frac{(\text{Cts y Doc. x pagar} * 365)}{\text{Compras}}$		
2018	2019	2020
42	43	37

Fuente: Centro Ferretero Ríovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

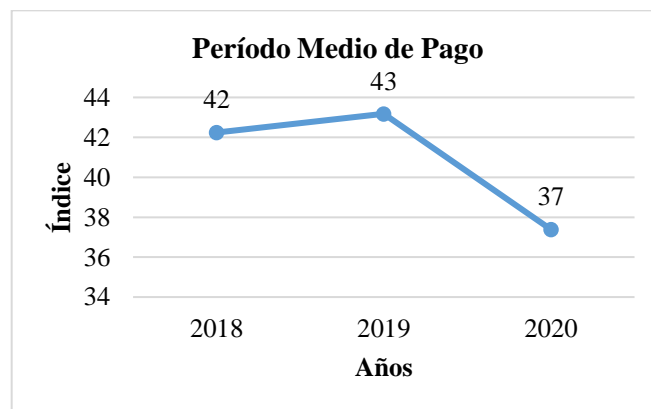


Gráfico 49-3: Periodo Medio de Pago

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La empresa Centro Ferretero Ríovil presentó un periodo medio de pago para el año 2018 de 42 días, para el año 2019 fue de 43 días y finalmente para el año 2020 disminuyó en 6 días pues el tiempo que tardó la empresa en efectuar sus pagos por la compra de inventarios de 37 días. De esta manera se puede afirmar que durante el año 2019 y 2020 existieron dificultades con las negociaciones con los proveedores pues lo ideal en este indicador es que los días de pago

vayan en ascenso ya que mientras más días la empresa tendrá mayor tiempo para cubrir sus obligaciones.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que si a este indicador se lo compara con el periodo medio de cobranza se estaría llevando una buena gestión pues los días de cobro son menores a los de pago, es decir la empresa está recuperando el dinero de las ventas más rápido que lo que tarda en cubrir sus deudas a proveedores.

Impacto de gastos de administración y ventas

Tabla 34-3: Impacto de gastos administrativos y ventas

Impacto de gastos de administración y ventas = $\frac{\text{Gasto de Adm. y Ventas}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
11,61%	11,47%	13,10%

Fuente: Centro Ferretero Ríovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

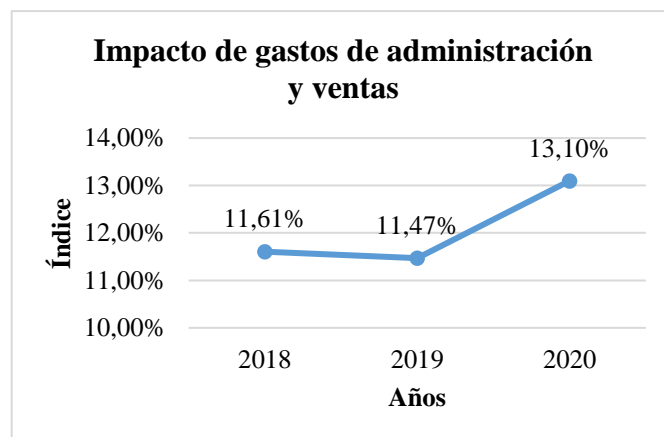


Gráfico 50-3: Impacto de gastos de administración y ventas

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El cálculo del indicador correspondiente al impacto de los gastos administrativos y de ventas permite determinar el nivel de participación de los gastos operacionales en relación a las ventas; para el año 2018 la empresa presentó un valor de 11,67%, en el año 2019 se incrementó a 11,47% y finalmente para el año 2020 se obtuvo un resultado de 13,10%. Si bien es cierto el incremento de los valores con el pasar de los años no ha sido tan elevado se debe tener en consideración que mientras más crezcan estos porcentajes se pueden ver afectadas las posibilidades de fortalecer el patrimonio empresarial y se dificultan las expectativas de crecimiento empresarial.

Impacto de la carga financiera

Tabla 35-3: Impacto de carga financiera

Impacto de la carga financiera = $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
0,14%	0,90%	0,59%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

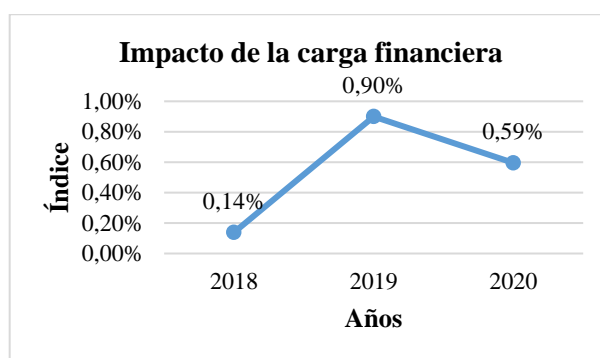


Gráfico 51-3: Impacto de la carga financiera

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El impacto de la carga financiera muestra la incidencia que tienen los gastos financieros sobre el nivel de ingresos; Centro Ferretero Riovil presentó un impacto por carga financiera para 2018 de 0,14%, en 2019 este valor se incrementó a 0,90% y para 2020 se disminuyó a 0,59%. La variabilidad en los resultados de este indicador se da porque la empresa adquirió un préstamo a tres años de plazo con una entidad financiera a finales del año 2018. Es importante recalcar que la empresa maneja un adecuado endeudamiento pues en ningún caso es aconsejable que el impacto de los intereses generados por las deudas supere el 10% de las ventas.

- Rentabilidad

Rentabilidad neta del activo (DUPONT)

Tabla 36-3: ROA

Rentabilidad Neta del Activo = $\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}\right) * \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}\right)$		
2018	2019	2020
21,81%	26,78%	13,62%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

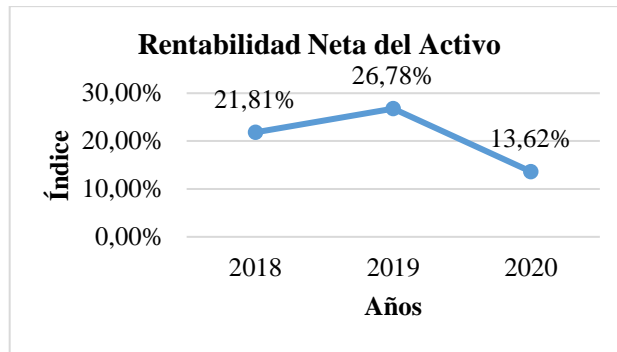


Gráfico 52-3: Rentabilidad Neta del Activo

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La rentabilidad neta del activo (ROA) permite determinar la capacidad que tiene el activo de la empresa para generar utilidades independientemente de si fue financiado con deudas o con patrimonio; el resultado obtenido para el 2018 fue de 21,81%, para el año 2019 este valor incrementó a 26,78% y para el año 2020 disminuyó a 13,62%; la disminución del porcentaje entre el año 2019 y 2020 se da debido a que el nivel de ventas de la empresa bajo por efectos de la paralización de actividades comerciales por la pandemia mundial derivada del COVID-2019.

Margen bruto

Tabla 37-3: Margen Bruto

$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
27,04%	29,91%	23,45%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

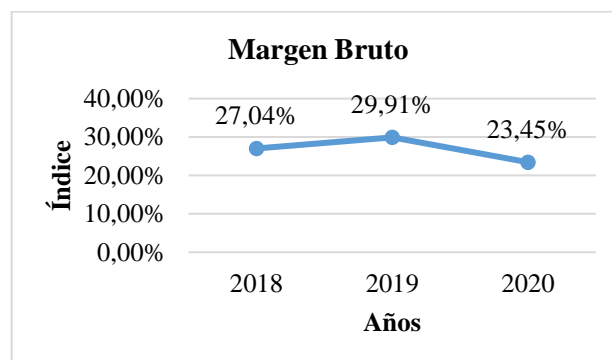


Gráfico 53-3: Margen Bruto

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La empresa Centro Ferretero Riovil presento un margen bruto para el año 2018 de 27,04% es decir que por cada dólar de las ventas netas durante ese año la utilidad bruta correspondió a \$ 0,27. Para el año 2019 la utilidad de la empresa en comparación a su costo de ventas fue de 29.,91% indicando así que \$ 0,29 corresponden a la utilidad bruta por cada dólar de las ventas netas en dicho año y finalmente en el año 2020 se obtuvo un margen bruto de 23,45% lo que significa que por cada dólar de las ventas generadas en ese año se obtuvo un margen de utilidad correspondiente a \$ 0,23.

La variabilidad de los porcentajes en el margen bruto en los tres años de análisis se da principalmente porque entre el 2018 y 2019 hubo un crecimiento en las ventas de \$ 15.300,77 lo cual es favorable para la empresa, pero para el año 2020 a consecuencia del confinamiento por la pandemia mundial hubo una reducción en sus ventas de \$ 12.426,85 disminuyendo también así su margen de utilidad bruta.

Margen operacional

Tabla 38-3: Margen Operacional

Margen Operacional = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
15,43%	18,44%	10,35%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

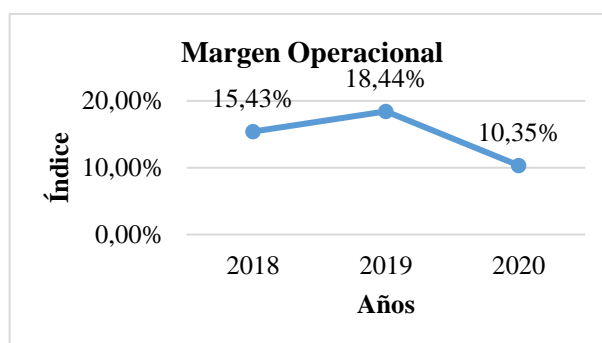


Gráfico 54-3: Margen Operacional

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El cálculo del margen operacional es de gran importancia dentro de un análisis de la rentabilidad de una organización pues muestra si la empresa es lucrativa o no; Centro Ferretero Riovil para el año 2018 obtuvo un margen operacional correspondiente a 15,43%; en el año 2019 este valor incrementó a 18,44% y para el año 2020 disminuyó al 10,35%. Entre el año

2018 y 2019 el margen operacional presenta un aumento debido a que existió un incremento en el valor de gastos operacionales y la disminución que se presenta entre el 2019 y 2020 se da principalmente por dos razones la disminución de sus ventas y el aumento de los gastos administrativos y de ventas; sin embargo, se puede deducir que la empresa es lucrativa pues está generando un nivel de rentabilidad aceptable pese a la disminución de sus ventas en el último año.

Rentabilidad neta de ventas

Tabla 39-3: Rentabilidad Neta de Ventas

$\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$		
2018	2019	2020
15,29%	17,54%	9,75%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

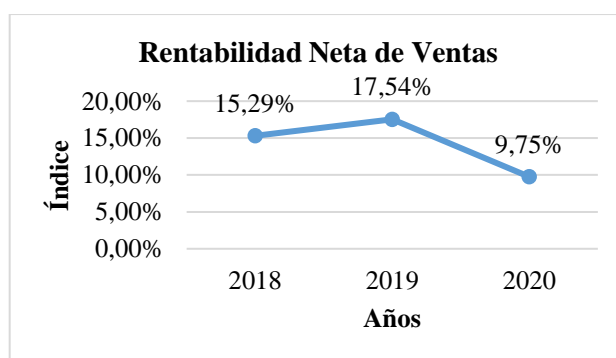


Gráfico 55-3: Rentabilidad Neta de Ventas

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: La rentabilidad neta de ventas también conocida como ROS indican la utilidad en la empresa por cada unidad monetaria de venta. Centro Ferretero Riovil presentó un margen neto en el año 2018 de 15,29% es decir que por cada dólar de las ventas netas generadas en ese año se obtuvo una utilidad neta de \$ 0,15; mientras que para el año 2019 este valor fue de 17,54% lo que significa que se obtuvo una utilidad neta de \$ 0,17 por cada dólar de venta y finalmente para el año 2020 se redujo drásticamente al 9,75% es decir \$ 0,09 por cada dólar de venta.

La disminución del margen de utilidad neta entre el último año se da básicamente por el aumento de gastos operacionales y la disminución que se tuvo en las ventas, pero pese a que se incrementó el monto en esos gastos y la complicada situación económica que se vive el país la empresa sigue generando un margen de rentabilidad lo cual indica que es lucrativa y los propietarios están obteniendo beneficios.

Rentabilidad operacional del patrimonio

Tabla 40-3: Rentabilidad operacional del patrimonio

Rentabilidad operacional del patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$		
2018	2019	2020
31,49%	39,09%	18,11%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

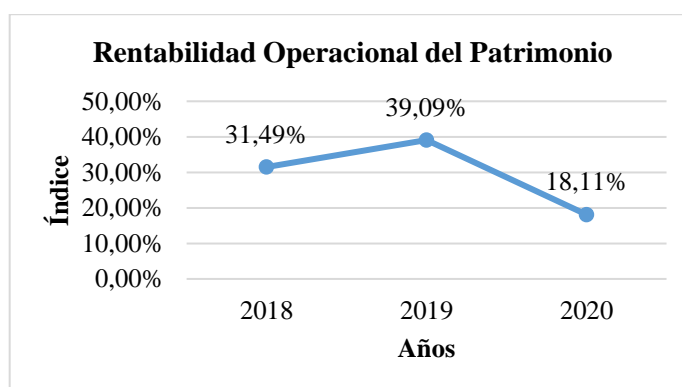


Gráfico 56-3: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El indicador de rentabilidad operacional del patrimonio del Centro Ferretero Riovil muestra que para el año 2018 fue de 31,49%, valor que para el año 2019 incrementó a 39,09% y que finalmente para el año 2020 se redujo a 18,11%. La disminución significativa de este indicador que se tiene entre el año 2019 y 2020 se da básicamente por la baja de \$ 12.426,85 que se tuvo en las ventas del último año a consecuencia de la suspensión de las actividades comerciales en todo el país por motivos de la pandemia mundial.

Rentabilidad financiera

Tabla 41-3: Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$		
2018	2019	2020
31,21%	37,18%	17,07%

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

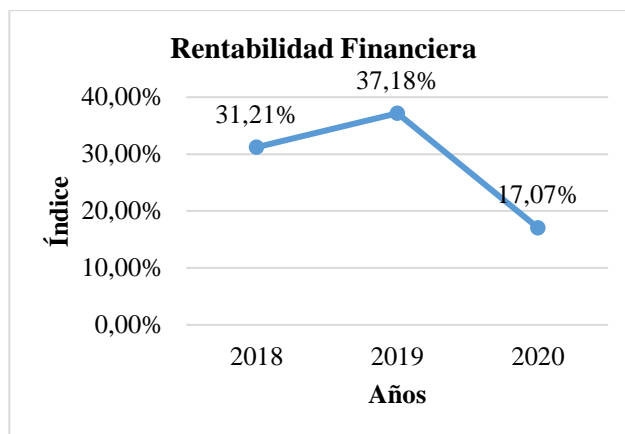


Gráfico 57-3: Rentabilidad Financiera

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Interpretación: El indicador correspondiente a la rentabilidad financiera o también denominando como ROE para la empresa Centro Ferretero Riovil en el año correspondiente a 2018 fue de 31,21% es decir, que por cada dólar que el propietario mantuvo en la empresa generó un rendimiento de \$ 0,31, para el año correspondiente al 2019 este valor se incrementó al 37,18% lo que significa que el propietario obtuvo \$ 0,37 de beneficio por cada unidad monetaria que aportó en la empresa y por último en el año correspondiente al 2020 se obtuvo un valor de 17,07% es decir que el propietario en el último año obtuvo un rendimiento de \$ 0,17 por cada dólar que mantuvo en la empresa.

De manera general, los indicadores de rentabilidad en la empresa Centro Ferretero Riovil tienen una tendencia a la baja entre el periodo correspondiente a los años 2019 y 2020, esto se da básicamente por la disminución en las ventas en el último año pues durante los meses entre marzo a julio la empresa tuvo que parar sus actividades comerciales en su totalidad por el confinamiento dispuesto por el COE nacional y cantonal para enfrentar la pandemia mundial derivada del COVID-19.

Pese a que las actividades comerciales se volvieron a activar en una escala media en el mes de julio, la economía del país quedó con severas afectaciones y específicamente el sector de la construcción de manera general no tuvo una reactivación de sus actividades rápida afectando así a los ingresos de la empresa. Cabe recalcar que si la empresa no cayó en una pérdida en el año 2020 fue porque los primeros dos meses del año hubieron ventas altas las cuales ayudaron a cubrir costos y gastos durante el resto del año y de la misma manera la empresa tiene contratos seguros de venta con ingenieros y arquitectos de la zona que ayudan a generar ingresos y dar movilidad de dinero.

3.2.3. Fase de planeamiento

3.2.3.1. Diseño del modelo de gestión financiera

3.2.3.2. Introducción

La empresa Centro Ferretero Riovil se encuentra legalmente constituida en la Av. Edelberto Bonilla y España en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo desde noviembre del año 2012, su actividad económica principal está relacionada con la compra y venta de materiales, herramientas, maquinaria, equipos y demás artículos de ferretería para la construcción.

Una vez efectuado un análisis financiero y tomando en consideración los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico situacional de la empresa el cual cuenta con información financiera veraz y oportuna, se pudo identificar diferentes puntos relevantes que deben ser tomados en cuenta dentro del diseño y elaboración del modelo de gestión financiera con la finalidad de conocer la realidad de la empresa y analizar el impacto que puede generar la toma de decisiones contribuyendo así a una optimización de recursos tanto económicos como financieros. El modelo de gestión financiera diseñado para la empresa Centro Ferretero Riovil será una herramienta de gran ayuda no solo para el gerente general sino también para todos sus colaboradores pues en el se encontrarán directrices para una mejor administración.

Para la empresa Centro Ferretero Riovil una buena gestión tanto administrativa como financiera actualmente son parte fundamental en el crecimiento, desarrollo y posicionamiento empresarial, es por ello que hoy en día toda organización intenta involucrar en sus procesos y actividades cotidianas diferentes métodos relacionados al uso de las finanzas que les permitan ser eficientes logrando así no solo un posicionamiento sólido sino también el reconocimiento en el mercado del sector al que pertenezcan.

3.2.3.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

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

Objetivos específicos

- Rediseñar la filosofía empresarial y el organigrama estructural.
- Diseñar un plan operativo focalizado en la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Desarrollar proyecciones financieras mediante políticas financieras con la finalidad de establecer una estructura financiera optima.
- Establecer un sistema de semaforización como herramienta para el control y seguimiento del modelo de gestión financiera.

3.2.3.4. Rediseño de la filosofía empresarial

Rediseño de la misión

Centro Ferretero Ríovil es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción y productos de ferretería en general guiados por altos estándares de calidad, servicio personalizado y precios competitivos; que a través del mejoramiento continuo en nuestros procesos y con un equipo de talento humano capacitado buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Rediseño de la visión

Ser la empresa líder en el mercado local con estándares de competitividad e innovación altos que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas generando también beneficios para nuestros stakeholders; mediante un constante proceso de innovación en tecnología, productos, servicios e inversión buscando el dinamismo, desarrollo social y económico del país.

Rediseño del organigrama

La estructura organizacional de la empresa es un elemento importante para una correcta coordinación de todas las actividades que deben realizarse. Es por ello que es necesario tener un claro conocimiento de la organización de la estructura empresarial pues de esta manera se podrá distinguir entre niveles de administración y niveles de operación.

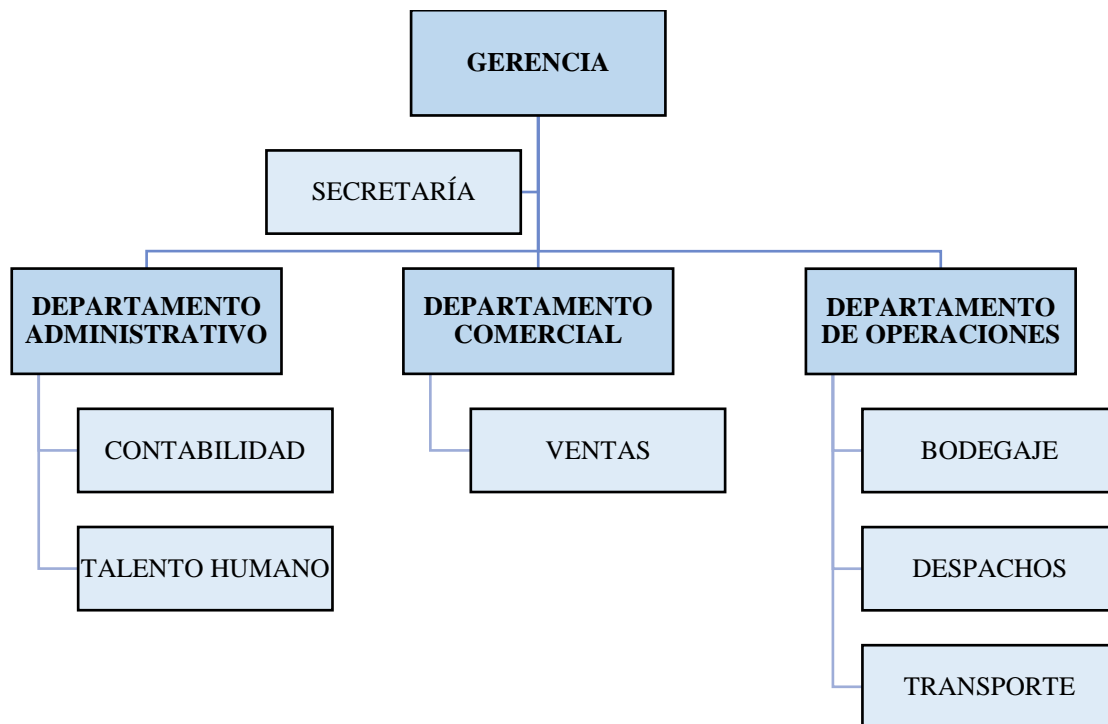


Gráfico 58-3: Rediseño del organigrama estructural

Fuente: Centro Ferretero Rivil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


El organigrama estructural de la empresa Centro Ferretero Rivil fue rediseñado con el propósito de establecer un nexo de comunicación entre los diferentes departamentos, colaboradores y el gerente general más eficiente pues así se evitarán problemas o conflictos que perjudiquen las labores diarias de cada uno de ellos.

El diseño del departamento de operaciones se realizó con finalidad de mantener un mayor orden y control tanto en la adquisición como en la entrega de los productos vendidos y evitar contratiempos, además se implementa en el departamento administrativo el área de recursos humanos con el objetivo de que el proceso de reclutamiento y selección del personal sea más idóneo en la empresa.

3.2.3.5. Asignación de responsabilidades

En este apartado se describe el manual de funciones para la empresa el cual cuenta con el detalle de las funciones que se debe realizar cada colaborador en cada puesto de trabajo, el mismo servirá como una guía para cada departamento de la empresa permitiendo así mejorar sus operaciones y desarrollarse estratégicamente.


Tabla 42-3: Funciones del Gerente General

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: GERENTE GENERAL			
Naturaleza del cargo: El gerente, independientemente de las demás personas que le colaboraren en sus diferentes tareas diarias es quien dirige, prevé, coordina y controla las actividades comerciales, administrativas, financiera y operativas de la organización.			
Aptitudes:			
- Liderazgo	- Responsabilidad		
- Capacidad de liderazgo	- Social		
- Espíritu Critico	- Motivacional		
- Integridad, moral y ética	- Tolerante		
- Trabajo en equipo	- Seguridad		
- Respeto	- Positivismo		
Funciones:			
Representar legalmente a la empresa ante la autoridad judicial, administrativa, laboral, municipal y policial.			
Aprobar planes, proyectos, programas de trabajo, inversiones y estados financieros de la empresa para cada año fiscal.			
Planeación de actividades mediante la toma de decisiones estratégicas con base en el informe financiero emitido por el contador/a.			
Evaluar y realizar procesos de contratación de personal.			
Ejecutar operaciones bancarias y financieras.			
Realizar negociaciones con los clientes y proveedores.			
Coordinar el trabajo en equipo entre todos los trabajadores.			
Relaciones Internas: Toda la organización		Relaciones Externas: Clientes Proveedores Otras empresas.	
Supervisado por: Ninguno		Supervisa a: Subordinados	
Elaborado por: Vilema Erika	Revisado por: Gerencia		Autorizado por: Gerencia

Fuente: Centro Ferretero Riovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


Tabla 43-3: Funciones del secretario/a

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: SECRETARIO/A			
Naturaleza del cargo: Encargado de recibir, organizar y archivar documentación de la empresa, así como también de atender, recibir y suministrar información al personal de la empresa y público en general, utilizando diferentes estrategias que le permitan tener una comunicación asertiva.			
Aptitudes:			
Tolerancia		- Organización	
Habilidades de comunicación		- Discreción	
Proactividad		- Dinamismo	
Iniciativa		- Puntualidad	
Autonomía		- Paciencia	
Orden		- Positivismo	
Funciones:			
Mantener al día la agenda del gerente general.			
Atender con amabilidad al personal interno y externo de la empresa			
Llevar un registro con los datos de las personas, proveedores y entidades con las cuales el gerente debe mantener comunicación.			
Receptar y emitir llamadas telefónicas con la finalidad de mantener comunicados a los jefes de los compromisos y demás situaciones.			
Atender y orientar al público que solicite información de la empresa previa autorización.			
Realizar la organización y archivo documental de la empresa.			
Leer, responder y archivar los correos y facturas para luego entregar al gerente.			
Manejo correcto de Word, Excel y demás programas que permitan realizar documentos con agilidad y rapidez.			
Manejar de manera adecuada y eficiente toda la información importante para la entidad.			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Clientes	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General Jefe de Talento Humano		Ninguno	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


Tabla 44-3: Funciones del Contador/a

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: CONTADOR/A			
Naturaleza del cargo: Registrar toda la información contable de la empresa en forma cronológica; la presentación de información debe ser clara, concisa y confiable.			
Aptitudes:			
Responsabilidad		- Habilidad numérica	
Disciplina		- Trabajo en equipo	
Capacidad de síntesis		- Relaciones publicas	
Organización		- Razonamiento lógico	
Orden		- Empatía	
Control		- Organización	
Funciones:			
Llevar la contabilidad en concordancia a los principios y normas de contabilidad			
Llevar libros, registros y demás información necesaria para reflejar la realidad financiera de la organización.			
Comprobar saldos y realizar conciliaciones mensuales en la cuenta bancos.			
Garantizar que el registro de ingresos y gastos este debidamente documentado y soportado.			
Comprobar y verificar el registro de las transacciones y los respectivos documentos de respaldo.			
Verificar la legalidad de los documentos previo al registro contable.			
Cumplir con las obligaciones tributarios mediante la declaración de impuestos, anexos, transacciones, etc.			
Asesorar al gerente en materia de control interno.			
Compartir la información contable con los superiores			
Preparar los estados financieros para la presentación a la gerencia y las entidades de control			
Relaciones Internas: Con toda la organización		Relaciones Externas: Clientes Proveedores Auditores	
Supervisado por: Gerente General Jefe de Talento Humano		Supervisa a: Ninguno	
Elaborado por: Vilema Erika	Revisado por: Gerencia		Autorizado por: Gerencia

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


Tabla 45-3: Funciones del jefe de Talento Humano

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOIVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO			
Naturaleza del cargo: Promover, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado desempeñando distintas tareas con base en los intereses de la organización y los de los empleados que forman parte de ella, para alcanzar un balance en el que ambas partes pueden resultar beneficiadas.			
Aptitudes:			
Responsabilidad		- Resolución de conflictos	
Liderazgo		- Trabajo en equipo	
Empatía		- Capacidad de aprendizaje	
Habilidad de comunicación		- Motivación	
Disciplina		- Comunicación	
Tolerancia		- Respeto	
Orden		- Coordinación	
Funciones:			
Supervisar la administración del personal dentro de la empresa			
Comunicar la filosofía empresarial y que funciones debe desarrollar cada colaborador dentro de la organización			
Recibir y procesar informes de requerimiento de personal			
Recepción de la documentación de contratación de personal			
Revisión de la documentación de contratación de personal			
Reclutamiento del personal			
Selección del personal			
Evaluación del desempeño del personal			
Velar por el bienestar del trabajador			
Coordinar actividades para motivar las relaciones laborales			
Realizar informes y aplicar sanciones ante algún problema que involucre a algún colaborador.			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Clientes	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General		Trabajadores	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Rioivil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


Tabla 46-3: Funciones del Vendedor

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: VENDEDOR			
Naturaleza del cargo: Encargado de ofrecer los productos a los clientes; trabaja en función de los objetivos empresariales utilizando una serie de estrategias de persuasión, que les permita convencer a los compradores y así alcanzar los objetivos de la empresa.			
Aptitudes:			
Responsabilidad		- Trabajo en equipo	
Disciplina		- Creatividad	
Empatía		- Capacidad de negociación	
Habilidad de comunicación		- Proactividad	
Tolerancia		- Persistencia	
Respeto		- Paciencia	
Funciones:			
Brindar un buen servicio al cliente.			
Asegurar un asesoramiento de calidad antes de la compra de los productos			
Venta de los diferentes productos, materiales y herramientas de la empresa.			
Facturación de la venta realizada.			
Recopilar información sobre la competencia, productos y necesidades del cliente.			
Incrementar el mercado buscando continuamente nuevas oportunidades de venta.			
Atender reclamos por parte de los clientes.			
Brindar información sobre promociones, descuentos y ofertas disponibles.			
Realizar demostraciones del producto o herramienta a venderse			
Informar de las garantías y seguros de los productos			
Realizar cierres de caja diarios que garanticen las transacciones de entrada y salida del dinero vinculadas con las ventas realizadas			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Clientes	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General		Despachador 1	
Jefe de Talento Humano		Despachador 2.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.


Tabla 47-3: Funciones del Bodeguero

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: BODEGUERO			
Naturaleza del cargo: Encargado de la administración de los productos del almacén, organiza y controla las existencias registrando cronológicamente las entradas y salidas de productos, utilizando diferentes estrategias que le permitan mantener un orden y control de toda la bodega.			
Aptitudes:			
Responsabilidad		- Trabajo en equipo	
Orientación a resultados		- Metódico	
Honestidad		- Proactividad	
Respeto		- Adaptación al cambio	
Organización		- Control	
Habilidad de Comunicación		- Tolerancia	
Funciones:			
Recepción de las compras de los productos.			
Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra.			
Almacenar y registrar las guías de despacho por fechas de entrega			
Mantener el orden de la bodega			
Almacenar los productos de manera que asegure su integridad.			
Preparar y coordinar los despachos oportunamente.			
Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones y naturaleza de cada uno de ellos.			
Verificar el estado de la mercadería existente.			
Despachar la mercadería requerida por el vendedor.			
Informar periódicamente del deterioro o pérdida de la mercadería.			
Atender los inconvenientes relacionados a la mercadería ya sea perdidas, daños o caducidad.			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Proveedores	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General		Ninguno	
Jefe de Talento Humano			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Ríovil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Tabla 48-3: Funciones del Despachador

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: DESPACHADOR			
Naturaleza del cargo: Encargado de coordinar, verificar y cumplir con las actividades encargadas por parte del departamento de ventas, brindando una atención oportuna a través del embarque y comodidad del producto para que pueda ser llevado hasta su lugar de destino.			
Aptitudes:			
Responsabilidad		- Trabajo en equipo	
Orientación a resultados		- Metódico	
Honestidad		- Proactividad	
Respeto		- Adaptación al cambio	
Empatía		- Orden	
Tolerancia		- Comunicación	
Funciones:			
Realizar la entrega de los productos conforme a las especificaciones de cada producto que consta en la factura de la venta			
Llevar a cabo las actividades relacionadas con la entrega de producto			
Realizar la codificación de los productos para la entrega.			
Realizar el almacenaje de los productos y su respectiva clasificación.			
Verificar el embarque y transporte del producto			
Control el stock de productos			
Mantener un informe actualizado del stock de los productos.			
Informar al gerente sobre el stock de productos			
Realizar informes sobre daños, averías, caducidad o cualquier inconveniente acerca de los productos, maquinaria o herramientas.			
Resolver inconvenientes relacionados con la entrega de los productos			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Clientes	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General		Ninguno	
Jefe de Talento Humano			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Rivivil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Tabla 49-3: Funciones del Transportista

		MANUAL DE FUNCIONES CENTRO FERRETERO RIOIVIL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
CARGO: TRANSPORTISTA			
Naturaleza del cargo: Encargado de organizar y controlar las operaciones de transporte relacionadas con la venta de los productos optimizando los procesos logísticos conforme a las especificaciones establecidas.			
Aptitudes:			
- Responsabilidad	-	Trabajo en equipo	
- Orientación a resultados	-	Metódico	
- Honestidad	-	Proactividad	
- Respeto	-	Adaptación al cambio	
Funciones:			
- Guiar y asistir con el transporte de la mercadería cuidando la integridad y calidad de los productos.			
- Cargar y descargar los productos y materiales de los camiones.			
- Establecer rutas más eficientes para realizar la entrega de los productos.			
- Mantener la integridad de los vehículos de transporte.			
- Realizar la limpieza periódica del vehículo.			
- Llevar el registro del kilometraje recorrido y combustible consumido.			
Relaciones Internas:		Relaciones Externas:	
Toda la organización		Clientes	
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente General, jefe de Talento Humano		Ninguno	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Vilema Erika	Gerencia	Gerencia	

Fuente: Centro Ferretero Rioivil

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.3.6. Mapa estratégico

El mapa estratégico tiene como finalidad analizar a la empresa en base a cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Las cuatro perspectivas están referidas como un conjunto de objetivos y acciones empresariales con la finalidad de alcanzar la visión empresarial, apoyándose en la misión y las variables encontradas en el análisis externo e interno de la empresa detectadas en la fase de diagnóstico.

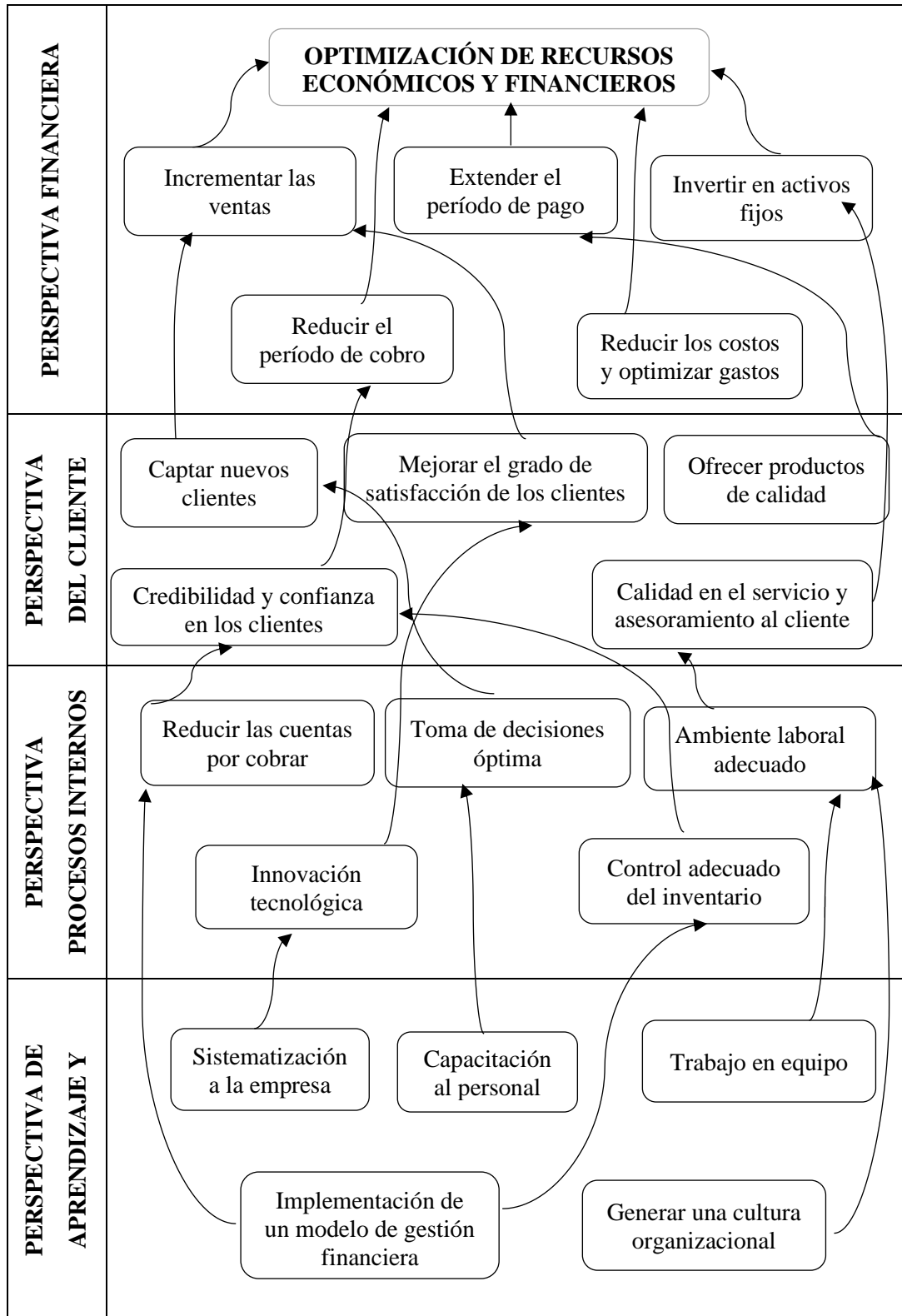


Gráfico 59: Mapa Estratégico

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.3.7. Plan operativo anual

El plan operativo anual tiene gran relevancia dentro de una organización pues es una herramienta que permite tener un plan estructural de las actividades que se van a realizar para llegar a cumplir los objetivos propuestos en un determinado tiempo.

Tabla 50-3: Plan operativo anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	PERÍODO	RESPONSABLE	META
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las políticas propuestas. - Aplicar las actividades propuestas. - Establecer precios competitivos en concordancia de la situación actual de la empresa. - Optimizar las cuentas por cobrar. - Mejorar la publicidad de la empresa. - Reducir gastos innecesarios en la empresa. - Fidelizar a los clientes. - Ofrecer altos estándares en la calidad del producto y el servicio. 	\$ 100	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento Comercial	- Las ventas crecerán en un 5% para el año 2021 y a partir del año 2022 este crecimiento será del 6,5%.
Recuperar la cartera vencida	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas de cobro a clientes. - Aplicar las actividades propuestas. - Aplicar políticas propuestas. - Recuperar la cartera vencida. - Elaboración de una base de datos con los clientes deudores. 	\$ 0,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento Comercial	- Recuperar la cartera vencida en un plazo de 16 días para el 2021 y en los próximos años en 15 días.
Reducir la fluctuación en	Renegociar con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas de pago a proveedores. - Aplicar políticas propuestas. - Minimizar los costos de adquisición y 	\$0,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento Comercial	- Renegociar los plazos con los proveedores para que el promedio de pago sea de 60 días

la cuenta proveedores		distribución de productos - Buscar nuevas alternativas para la renegociación.			Departamento Administrativo	en el 2021, 2022 y 2023 y para los siguientes años este plazo sea de 90 días.
Invertir en activos fijos	Implementación de tecnología	- Buscar proformas de equipo de carga pesada. - Revisar el presupuesto disponible en la empresa. - Capacitar al personal que va a usar la maquinaria.	\$50,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento de operaciones	- Adquisición de un montacargas por un valor de \$ 12800,00. - Inversión en un teclé por \$7200,00. - Inversión en equipo de cómputo por \$ 3500,00. -Inversión en muebles y enseres por \$ 1500,00. - Inversión en adecuaciones de las instalaciones por \$5000,00.
Reducir el costo de ventas	Buscar nuevos proveedores	- Contactarse con proveedores a nivel local y nacional. - Solicitar proformas de los precios de los productos a proveedores. - Buscar proveedores directos. - Realizar nuevas negociaciones con proveedores.	\$ 50,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General	- Establecer plazos de entrega de los productos apropiados. - Determinar garantías por parte del proveedor. - Reducir el costo de ventas para el 2021 en 23% y a partir del año 2022 se reducirá 22% en relación a las ventas anuales. - Buscar nuevos proveedores locales y nacionales cada 6 meses.
Desarrollar nuevas capacitaciones	Capacitación al personal en determinadas áreas	- Implementar capacitaciones en el área de ventas y de operaciones. - Dar a conocer diferentes indicadores de desempeño que se pueden aplicar.	\$200,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento Comercial	- Capacitar al personal sobre la evaluación al cliente. - Capacitar al personal de bodega sobre el control de inventarios.

					Departamento de Operaciones Departamento Administrativo	-Fortalecer y adquirir nuevo conocimiento. - Mejoramiento y satisfacción en la atención al cliente. - Mejoramiento continuo entre la empresa y el empleado.
Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar los productos - Elaborar un registro de los inventarios. - Establecer un sistema de control de inventarios por el método ABC. - Elaborar tarjetas Kardex. - Asignar un jefe de bodega. 	\$ 340,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General Departamento Comercial Departamento de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - El periodo medio de inventario, se incrementará a 80 días para el 2021 y para los próximos años será de 85 días. - Monitorear mensualmente el inventario con su rotación.
Implementar un modelo de gestión financiera	Diseñar un modelo de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el modelo de gestión financiera propuesto. - Aplicar las estrategias y políticas propuestas. - Aplicar la filosofía empresarial propuesta. 	\$0,00	Enero-diciembre 2021	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa.

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.3.8. Políticas empresariales

El establecimiento de las políticas empresariales para la empresa Centro Ferretero Riovil tiene como finalidad poder gestionar la administración de la empresa de manera correcta, es por ello que se definieron diferentes normas o reglas que rigen la actividad diaria de la empresa, las cuales permiten diferenciar cuales son los principios y estándares a seguir en las distintas situaciones que pudieran presentarse en el día a día.

Políticas de pago

- Conforme a los acuerdos establecidos previamente con los proveedores, los pagos se realizarán mínimo de 30 días posterior a la entrega de la mercadería.
- Se realizarán pagos al contado a los proveedores únicamente en caso de existir un descuento, promoción o rebaja en los productos que se adquieran previo un análisis de disponibilidad tanto de mercadería como de espacio.
- En caso de existir desperfectos, fallos, averías e inconsistencias en las especificaciones de los productos solicitados al proveedor no se realizará el pago correspondiente y se procederá a la devolución de la mercadería.
- La cancelación del pago a los proveedores deberá ser justificada con la respectiva factura la cual debe tener concordancia con la guía de remisión del pedido.
- En caso de existir incumplimiento o retrasos en la entrega total o parcial de la mercadería, la empresa procederá a cancelar dichas deudas en un plazo posterior al establecido con los proveedores teniendo como referencia el día de entrega de la mercadería.
- En caso de que los proveedores de la empresa presenten incrementos y variabilidades significativas en el precio de los productos, la empresa deberá iniciar una búsqueda de nuevos proveedores con la finalidad de evitar un incremento en el precio de venta al público que afecte sus ingresos.

Políticas de cobro

- Elaborar una base de datos con la información de los clientes que tienen deudas pendientes para así emitir informes de vencimiento de deudas.
- La empresa seleccionará a los clientes teniendo como referencia su cumplimiento de pago; en caso de que exista un cliente con un historial moroso no se le otorgará el crédito en sus compras.
- Se verificará diariamente el reporte de la cartera de clientes con la finalidad de identificar el vencimiento de los plazos de los clientes.

- Si se identifica que un cliente tiene un vencimiento en el pago de su deuda se establecerá contacto con el cliente, en primera instancia vía telefónica, después será vía correo electrónico.
- En caso de incumplimiento y si existe una petición del cliente establecer un acuerdo de pago que ayude a recuperar la deuda que tiene pendiente con la empresa.
- Si el cliente propone una renegociación de su deuda, la empresa aprobará la misma siempre y cuando el cliente esté dispuesto a presentar una garantía de pago.
- Si existiera el caso de una negación al pago o a presentarse en la empresa para justificar el retraso de pago se iniciarán procesos legales.

Políticas de crédito

- Revisar la documentación personal del cliente que está solicitando el crédito.
- Verificar en la base de datos de la empresa que el cliente no posea ninguna deuda pendiente de pago.
- Verificar que la persona que solita el crédito sea cliente de la empresa mínimo los últimos seis meses.
- Solicitar una referencia personal, datos de identificación e información domiciliar exacta del cliente que está solicitando el crédito.
- Establecer las condiciones de pago, es decir, la forma de pago, el plazo y el recargo en un documento de respaldo el cual a deberá estar debidamente firmado por el cliente y el gerente general.
- No se otorgará crédito a ningún cliente sin antes solicitar una cuota inicial del total de la venta realizada.
- El plazo del crédito dependiendo del monto irán desde los 8 días en adelante.

3.2.3.9. Políticas financieras

Las políticas financieras para la empresa Centro Ferretero Riovil tanto para el estado de situación financiera como para el estado de resultados fueron establecidas en base a los resultados de los estados financieros del año 2018, 2019 y 2020 teniendo en cuenta que el último año se han obtenido resultados no esperados por la empresa a consecuencia de la pandemia mundial por el COVID-19. Por lo cual se realizará la proyección para los próximos 5 años teniendo en consideración lo siguiente:

Tabla 51-3: Políticas financieras

N°	POLÍTICAS
01	Las ventas crecerán en un 5% para el año 2021 y a partir del año 2022 este crecimiento será del 6,5%.
02	El costo de ventas reducirá 23% para el año 2021 y a partir del año 2022 se reducirá 22% en relación a las ventas anuales.
03	Los gastos operacionales crecerán para el 2021 en 4% y para los siguientes años se mantendrá.
04	Los gastos no operacionales seguirán su curso normal de acuerdo a las condiciones de pago que la empresa tiene con la institución financiera por la deuda pendiente.
05	El efectivo de la empresa incrementará en 3% anual y en la cuenta bancos aumentará en 2% cada año.
06	De acuerdo al indicador del periodo medio de inventario, se incrementará a 80 días para el 2021 y para los próximos años será de 85 días.
07	Conforme al indicador del periodo medio de cobro, para el 2021 este se reducirá en 3 días, y desde el año 2022 esta cuenta mantendrá como valor máximo 15 días.
08	Las otras cuentas por cobrar serán recuperadas en un 50% cada año hasta el 2024 y para el 2025 esta cuenta quedará saldada.
09	En el 2021 se realizarán inversiones en vehículos por \$ 12800,00; maquinaria \$7200,00; equipo de cómputo \$ 3500,00, muebles y enseres por \$ 1500,00 y adecuaciones de las instalaciones por \$5000,00.
10	Las depreciaciones correspondientes a propiedad, planta y equipo se realizarán de acuerdo al método de línea recta.
11	Renegociar los plazos con los proveedores con la finalidad de que para el año 2021, 2022 y 2023 se logre establecer que los mismos concedan 60 días de crédito; y para los siguientes años este plazo sea de 90 días.
12	Las obligaciones tributarias, el impuesto a la renta y las otras cuentas por pagar para el 2021 serán canceladas en un 25% respectivamente y partir del 2022 estas se reducirán al 50% cada año.
13	Las obligaciones con instituciones financieras seguirán su curso normal.

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.3.10. Proyecciones financieras

Proyección del estado de situación financiera período 2021-2025

La tabla 52-3 muestra la proyección financiera del estado de situación financiera para la empresa Centro Ferretero Riovil teniendo como base el año 2020 y aplicando las políticas detalladas en la tabla 51-3.

Tabla 52-3: Proyección del estado de situación financiera 2021-2025

CENTRO FERRETERO RIOVIL						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
AÑOS: 2021-2025						
CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 3.987,00	\$ 4.106,61	\$ 4.229,81	\$ 4.356,70	\$ 4.487,40	\$ 4.622,03
Bancos	\$ 2.687,00	\$ 2.740,74	\$ 2.795,55	\$ 2.851,47	\$ 2.908,50	\$ 2.966,67
Inventario	\$ 30.042,87	\$ 33.869,12	\$ 38.822,75	\$ 41.346,23	\$ 44.033,73	\$ 46.895,93
Cuentas por cobrar clientes	\$ 9.745,00	\$ 8.797,17	\$ 8.783,43	\$ 9.354,35	\$ 9.962,38	\$ 10.609,94
Otras cuentas por cobrar	\$ 956,13	\$ 478,07	\$ 239,03	\$ 119,52	\$ 59,76	\$ -
Crédito Tributario (IVA)	\$ 935,60	\$ 935,60	\$ 935,60	\$ 935,60	\$ 935,60	\$ 935,60
Crédito tributario (I.R)	\$ 978,00	\$ 978,00	\$ 978,00	\$ 978,00	\$ 978,00	\$ 978,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 49.331,60	\$ 51.905,30	\$ 56.784,17	\$ 59.941,86	\$ 63.365,37	\$ 67.008,16
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria	\$ 22.550,50	\$ 29.750,50	\$ 29.750,50	\$ 29.750,50	\$ 29.750,50	\$ 29.750,50
Equipo de Computo	\$ 2.500,80	\$ 6.000,80	\$ 6.000,80	\$ 6.000,80	\$ 6.000,80	\$ 6.000,80
Muebles y Enseres	\$ 6.920,50	\$ 8.420,50	\$ 8.420,50	\$ 8.420,50	\$ 8.420,50	\$ 8.420,50
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 42.500,75	\$ 55.300,75	\$ 55.300,75	\$ 55.300,75	\$ 55.300,75	\$ 55.300,75
Edificios	\$ 30.820,00	\$ 35.820,00	\$ 35.820,00	\$ 35.820,00	\$ 35.820,00	\$ 35.820,00
(-) Depr. Acum. Propiedad, Planta y Equipo	\$ 17.754,00	\$ 19.715,67	\$ 21.677,33	\$ 23.639,00	\$ 24.934,00	\$ 26.229,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 87.538,55	\$115.576,88	\$113.615,22	\$111.653,55	\$110.358,55	\$109.063,55
TOTAL ACTIVO	\$ 136.870,15	\$167.482,19	\$170.399,39	\$171.595,41	\$173.723,92	\$176.071,71
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						

Proveedores	\$ 14.987,00	\$ 25.401,84	\$ 27.404,29	\$ 29.185,57	\$ 46.623,95	\$ 49.654,51
Obligaciones con la Administración Tributaria	\$ 2.449,06	\$ 1.836,80	\$ 918,40	\$ 459,20	\$ 229,60	\$ 114,80
Impuesto a la Renta	\$ 1.245,00	\$ 933,75	\$ 466,88	\$ 233,44	\$ 116,72	\$ 58,36
Otras cuentas por pagar	\$ 2.780,00	\$ 2.085,00	\$ 1.042,50	\$ 521,25	\$ 260,63	\$ 130,31
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 21.461,06	\$ 30.257,38	\$ 29.832,07	\$ 30.399,46	\$ 47.230,90	\$ 49.957,98
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 6.202,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 6.202,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 27.663,56	\$ 30.257,38	\$ 29.832,07	\$ 30.399,46	\$ 47.230,90	\$ 49.957,98
PATRIMONIO						
Patrimonio Neto	\$ 74.093,04	\$137.224,81	\$140.567,32	\$141.195,95	\$126.493,03	\$126.113,72
TOTAL PATRIMONIO	\$ 74.093,04	\$137.224,81	\$140.567,32	\$141.195,95	\$126.493,03	\$126.113,72
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 101.756,60	\$167.482,19	\$170.399,39	\$171.595,41	\$173.723,92	\$176.071,71

Fuente: Centro Ferretero Rivivil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

Proyección del estado de resultados periodo 2021-2025

La tabla 53-3 muestra la proyección financiera del estado de resultados para la empresa Centro Ferretero Rivivil teniendo como base el año 2020 y aplicando las políticas detalladas en la tabla 41-3.

Tabla 53-3: Proyección del estado de resultados 2021-2025

CENTRO FERRETERO RIOVIL						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
AÑOS: 2021-2025						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS						
TOTAL DE INGRESOS	\$ 191.129,06	\$200.685,51	\$213.730,07	\$227.622,53	\$242.417,99	\$258.175,16
COSTOS						
TOTAL COSTOS	\$ 146.317,68	\$154.527,85	\$166.709,46	\$177.545,57	\$189.086,03	\$201.376,62
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 44.811,38	\$ 46.157,67	\$ 47.020,62	\$ 50.076,96	\$ 53.331,96	\$ 56.798,54
GASTOS						
GASTOS OPERACIONALES						
Gasto de Administración y Ventas	\$ 839,81	\$ 890,20	\$ 890,20	\$ 890,20	\$ 890,20	\$ 890,20
Gasto Depreciación	\$ 3.115,18	\$ 1.961,67	\$ 1.961,67	\$ 1.961,67	\$ 1.295,00	\$ 1.295,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 25.034,99	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39
GASTOS NO OPERACIONALES						
Gasto Financiero	\$ 1.136,86	\$ 365,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.136,86	\$ 365,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ 26.171,85	\$ 26.401,91	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39	\$ 26.036,39
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 18.639,53	\$ 19.755,75	\$ 20.984,22	\$ 24.040,56	\$ 27.295,56	\$ 30.762,14

Fuente: Centro Ferretero Riovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.4. Fase de seguimiento y control

3.2.4.1. Sistema de monitoreo y control

En el segmento de monitoreo y control del modelo de gestión se utilizará la técnica de semaforización la cual contribuirá a medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, esta técnica basada en los colores del semáforo (Rojo = crítico, Amarillo = con riesgo y Verde = sobresaliente) servirá como herramienta para continuar con la gestión empresarial o dar correctivos en las diferentes actividades de ser necesarios.

Tabla 54-3: Método de semaforización

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
				Sobresaliente	Con Riesgo	Crítico
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	Las ventas crecerán en un 5% para el año 2021 y a partir del año 2022 este crecimiento será del 6,5%.	$\frac{\text{Ventas año 2}-\text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$	>5%	=5%	<5%
Reducir el costo de ventas	Buscar nuevos proveedores	Reducir el costo de ventas para el 2021 en 23% y a partir del año 2022 se reducirá 22% en relación a las ventas anuales.	$\frac{\text{Costo de Ventas 2}-\text{Costo de Ventas 1}}{\text{Costo de Ventas 1}} * 100$	<23%	=23%	>23%
Recuperar la cartera vencida	Establecer políticas de crédito y recuperación de cartera	Recuperar la cartera vencida en un plazo de 16 días para el 2021 y en los próximos años en 15 días.	$DC = \frac{\text{Cuentas x Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	<16 días	=16 días	>16 días

Reducir la fluctuación en la cuenta proveedores	Renegociar con los proveedores	Renegociar los plazos con los proveedores para que el promedio de pago sea de 60 días en el 2021, 2022 y 2023 y para los siguientes años este plazo sea de 90 días.	$DP = \frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	>60 días	=60 días	< 60 días
Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventarios	El periodo medio de inventario, se incrementará a 80 días para el 2021 y para los próximos años será de 85 días.	$DI = \frac{\text{Inventario} * 365}{\text{Compras}}$	>83 días	=83 días	<83 días

Fuente: Centro Ferretero Ríovil.

Realizado por: Vilema, Erika, 2021.

3.2.5. Resultados generales del marco propositivo

En el capítulo referente al marco propositivo se logró rediseñar la misión y visión de la empresa teniendo en consideración su actividad comercial actual y las nuevas expectativas que tiene el propietario de la empresa a futuro; de la misma manera se rediseñó el organigrama estructural basándose en una división por procesos gerenciales, de operación y administrativos para de esta manera contribuir al desarrollo y evolución continua de todos quienes conforman la empresa Centro Ferretero Riovil.

Consecuentemente se formuló un mapa estratégico basado en cuatro perspectivas la financiera, clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; en este mapa estratégico se plasmó diferentes objetivos que ayudarán al cumplimiento de las metas propuestas para la empresa en el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

Posterior se creó un plan operativo anual en donde se detallan las diferentes estrategias a seguir, todas encaminadas a la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa; además se estableció políticas tanto empresariales como financiera sólidas y efectivas de las cuales se derivaron las proyecciones del estado de situación financiera y del estado de resultados para el periodo comprendido entre 2021-2025.

Finalmente, se estableció un sistema de monitoreo y control basado en una semaforización el cual contribuirá al respectivo control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el plan operativo anual con el fin de promover mejoras a los procesos empresariales y así lograr una mejor gestión tanto administrativa como financiera.

Como resultado de todo esto se logró construir un modelo de gestión financiera adecuado a la realidad y situación de la empresa el cual contribuirá en la optimización de los recursos económicos y financieros del Centro Ferretero Riovil asegurando un desarrollo empresarial a futuro sólido y sostenido.

CONCLUSIONES

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

Para una correcta sustentación teórica del trabajo se identificó, recolectó y analizó fuentes bibliográficas e información necesaria las cuales fueron debidamente citadas bajo normas APA, todo esto con el fin adquirir una directriz precisa y apropiada para desarrollar el modelo de gestión financiera propuesto para la empresa Centro Ferretero Riovil.

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

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

RECOMENDACIONES

Se sugiere la aplicación del modelo de gestión financiera propuesto para la empresa Centro Ferretero Riovil, ubicada en el canto Riobamba provincia de Chimborazo, el mismo que debe ser ejecutado para el periodo 2021; pues al estar sustentado teórica y técnicamente contribuirá a la optimización de los recursos económicos y financieros en la empresa.

Establecer un diagnóstico situacional de la empresa mediante evaluaciones financieras para de esta manera tener un mayor conocimiento sobre las posibles dificultades o irregularidades que se están presentado dentro de la gestión empresarial y así poder dar los correctivos necesarios. En concordancia a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico se sugiere a la empresa implementar políticas de pago a proveedores, políticas de cobro y políticas de crédito estas últimas con el fin de permitir otorgar créditos apropiadamente y gestionar bien sus cobranzas; implementar un sistema de gestión de inventarios adecuado que le permita tener un mayor control sobre los mismo; reducir sus obligaciones con la administración tributaria con el fin de evitar sanciones finalmente se sugiere a la empresa capacitar al personal en las diferentes áreas que componen la empresa pues de esta manera se fortalece el ambiente laboral y mejora los procesos empresariales.

Finalmente, se recomienda a la empresa que exista un vínculo entre todo el personal en la implementación del modelo de gestión financiera propuesto pues así se podrán conseguir mejores resultados en la gestión tanto administrativa como financiera lo cual contribuirá a una optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Centro Ferretero Riovil, tener en consideración también la descripción de los cargos para cada uno de los trabajadores, el mapa estratégico y el plan el operativo anual pues los mismos servirán como una guía hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas finalizando con un correcto control y monitoreo de los mismos.

GLOSARIO

Análisis Financiero: Diagnostico integral que consiste en estudiar el desempeño de la empresa y evaluar las tendencias de la posición financiera de la empresa conforme transcurre el tiempo, para detectar deficiencias y así mejorar el desempeño empresarial (Lavalle, 2017, p.8).

Empresa: Unidad económica básica que produce o transforma bienes o presta servicios a la sociedad y cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de las poblaciones territorio (Blacutt, 2013, p.257).

Estado Financiero: Estructura que refleja las operaciones o transacciones diarias de una empresa conformado por información proveniente de libros contables mostrado en periodos trimestrales, semestrales o anuales (Elizalde, 2019, p.219).

Gestión Financiera: Disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos (Córdoba, 2016, p.4).

Ratios Financieros: Conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas que proveen información para la toma de decisiones por parte de quienes estén interesados en la empresa (Aching, 2015, p.14).

Recurso Financiero: Conjunto de elementos disponibles en una entidad como activos o bienes, destinados a costear los gastos indispensables para el funcionamiento de la empresa (García y López, 2014, p.4).

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2015). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/epoch/51520?as_contributor=Aching&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Adúriz, A. (2012). *Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322359569_Algunas_caracteristicas_clave_de_los_modelos_cientificos_relevantes_para_la_educacion_quimica
- Alvarado, B. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa de Estructuras Metálicas Velasco S.A.* (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8744/1/T-UCE-0005-047-2016.pdf>
- Arcoraci, E. (2011). *Contabilidad: Ratios Financieros*. Recuperado de: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Baca, G., & Marcelino, M. (2016). *Ingeniería Financiera*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/40471?as_contributor=BACA&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Benavides, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del cantón general Antonio Elizalde (Bucay), durante el período 2010-2011*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de: <https://vdocuments.co/autor-luis-hernan-benavides-2019-07-02-autor-luis-hernan-benavides-gaibor.html>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/108485?as_contributor=C%C3%A9sar__Bernal&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Blacutt, M. (2013). *El desarrollo local complementario*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/1252.pdf>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). *La Obsección, un método para el estudio de la realidad*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3979972.pdf>
- Castillo, M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa Metalargo Cia. Ltda del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de

- Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12833/1/72T01127.pdf>
- Colcha, L. (2018). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo –Financiero por procesos para la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios “El Saguaceñito”, de la Parroquia Ilapo, Cantón Guano*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9747/1/82T00896.pdf>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Recuperado de
https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/69231?as_contributor=C%C3%B3rdoba&as_contributor_op=unaccent__iexact&as_edition_year=2012,2016&as_edition_year_op=range&prev=as
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Recuperado de
https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/126525?fs_q=gestion__financiera&fs_edition_year=2016&fs_edition_year_lb=2016&prev=fs
- Cuellar, L., Vargas, H., & Castro, C. (2012). *Contabilidad: Un enfoque práctico*. Recuperado de:
<https://contabilidadparatodos.com/libro-contabilidad-general-segunda-edicion-pdf/>
- Díaz, L. (2011). *Texto de Apoyo Didáctico: La observación*. Recuperado de:
http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Díaz, M. (2017). *Modelo de Gestión y Control Financiero para la Cámara de Comercio y Producción de Ibarra*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6982/1/PIUICYA028-2017.pdf>
- Duchi, R. (2016). *Modelo de Gestión Empresarial Quinn para la Gerencia General de la Empresa Atcom S.A.* (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10736/1/T-UCE-0003-AE058-2016.pdf>
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. 593 Digital Publisher , 226. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144051.pdf>
- Estupiñán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/69072?page=65>
- EUSKALIT. (2018). *Modelo de Gestión Avanzada 2018*. Recuperado de:
<https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/docs/modelo2018.pdf>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Empresarial*. Recuperado de:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>



- Fierro, Á. (2011). *Contabilidad General*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/96907?as_contributor=Aching__G%C3%BAzman&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Fundación IASC. (2010). *Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*. Recuperado de: http://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2567-3_presentaciondeestadosfinancieros.html
- Fundación IFRS. (2011). *Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*. Recuperado de: https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2564-2_conceptosyprincipiosgenerales.html#:~:text=2.2%20El%20objetivo%20de%20los,condiciones%20de%20exigir%20informes%20a
- García , M., & López, I. (2014). *Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional*. Revista Electrónica EduSo, 10. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5678375.pdf>
- García Jose, López, J., Jiménez , F., Ramírez, Y., Lino , L., & Reding , A. (2014). *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*. Recuperado de: [https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20de%20estudios%20transversales,\)%2C%20en%20un%20momento%20dado](https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20de%20estudios%20transversales,)%2C%20en%20un%20momento%20dado)
- Guerrero , G., & Guerrero , M. (2015). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40363>
- Hernandez, A., & Duarte, I. (2018). *Métodos de Investigación: Formación Básica*. Recuperado de: <http://mail.cobachsonora.edu.mx/files/semestre6-2018/basica/metodosdeinv.pdf>
- Huergo, J. (2016). *Los Procesos de Gestión* . Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Jiménez, F. (2016). *Modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades de la empresa Ferretería Armas de San Gabriel, cantón Montufar, provincia del Carchi*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3577/1/TUTCYA003-2016.pdf>
- Krugman, P., Wells, R., & Graddy, K. (2015). *Fundamentos de Economía*. Recuperado de: <https://www.reverte.com/media/reverte/files/book-attachment-2247.pdf>
- Laguna, C. (2014). *Introducción a la Estadística*. Recuperado de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T01.pdf>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis Financiero*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183?as_contributor=C%C3%A9sar__Bernal&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as

- Lobato Francisco, De la Mata , M., & Rodríguez, S. (2011). *Gestión Administrativa: Operaciones Administrativas de Compra-Venta*. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/epoch/52803?as_contributor=Lobato__G%C3%B3mez&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Recuperado de: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/download/30/23/>
- McGraw Hill. (2014). *Organización Comercial de la empresas*. Recuperado de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>
- Ortega, O. (2019). *Recursos económicos: definición, ejemplos y 5 características*. Obtenido de <https://trabajoypersonal.com/recursos-economicos/>
- Pereira, C., & Guerreiro, R. (2009). *Una Investigación sobre las características del Modelo de Gestión: Un Estudio de Caso*. Recuperado de: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/4/pdf> DOCUMENTO
- Pérez, J. (2018). *Importancia de una gestión financiera eficiente*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/360507147/Importancia-de-Una-Gestion-Financiera-Eficiente>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, 5. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. Recuperado de: <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Ricra, M. (2014). *Análisis Financiero en las empresas*. Recuperado de: https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla
- Rodríguez, C. (2010). *"Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA"*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/index.htm> DOCUMENTO SITIO WEB
- Rojas, M. (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. Revista Electrónica REDVET, 14. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf> REVISTA ELECTRÓNICA
- Sánchez, F. (2014). *Análisis FODA*. Recuperado de: <http://herramientasdemtto4blog2.blogspot.com/2014/05/>
- Soto, C., Ramón, R., Solorzano, A., Sarmiento, C., & Mite, M. (2017). *Análisis de los Estados Financieros "La clave del equilibrio gerencial"*. Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/80/1/LIBRO%20AN%C3%81LISIS%20DE%20ESTADOS%20FINANCIEROS.pdf>

- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *Tabla de Indicadores*. Recuperado de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tamayo, L. (2017). *Importancia de los Estados Financieros en el Entorno de las Finanzas Contemporáneas*. Recuperado de: <https://docplayer.es/40968554-Importancia-de-los-estados-financieros-en-el-entorno-de-las-finanzas-contemporaneas.html> DOCUMENTO
- Tixi, M. (2020). *Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de los Recursos Económicos y Financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/22T0551.pdf>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Portal de Revistas: Universidad Nacional de Colombia, 332. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Valente, W. (2017). *Modelo de Gestión Financiera para la Maximización de Utilidades del Centro Ferretero Guairacaja Ubicado en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8022/1/22T0428.pdf>
- Vila, J. (06 de Noviembre de 2015). *Proagilist: Siete principios básicos de gestión*. Recuperado de: <https://proagilist.es/blog/gestion-de-proyectos/siete-principios-basicos-de-gestion-2/>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2016). *Análisis de Estados Financieros*. Recuperado de: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES		 ...le hace bien al país!	
NÚMERO RUC:	0602500167001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VILEMA ALLAUCA RICARDO		
NOMBRE COMERCIAL:	CENTRO FERRETERO RIOVIL		
CONTADOR:	ROSERO PADILLA SARA INES		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	15/01/1971	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	16/11/2012
FEC. INSCRIPCIÓN:	16/11/2012	FEC. ACTUALIZACIÓN:	09/06/2016
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: AV. EDELBERTO BONILLA OLEAS Numero: 5 Interseccion: ESPAÑA Referencia: BARRIO ALIANZA RIOBAMBEÑA MANZANA A, A UNA CUADRA DEL COMPLEJO LA PANADERIA Telefono: 032370107 Email: ricardo.vilema@yahoo.com E-mail: ricardo.vilema@yahoo.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2020003170137			
Fecha: 02/11/2020 12:52:53 PM			



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 0602500167001
APELLIDOS Y NOMBRES: VILEMA ALLAUCA RICARDO


ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 16/11/2012
NOMBRE COMERCIAL: CENTRO FERRETERO RIOVIL **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Barrio: ALIANZA RIOBAMBEÑA Calle: AV. EDELBERTO BONILLA OLEAS Numero: 5 Interseccion:
ESPAÑA Referencia: A UNA CUADRA DEL COMPLEJO LA PANADERIA Manzana: A Telefono Domicilio: 032370107 Celular: 0984555938 Email:
ricardo.vilema@yahoo.com Email principal: ricardovilema@hotmail.com



Código: RIMRUC2020003170137
Fecha: 02/11/2020 12:52:53 PM

ANEXO B: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO



Municipio de Riobamba

Razon Social GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA

Comprob. Nro. 001-086-000168051 **RUC:** 06A0000360001

Cliente: VILEMA ALLAUCA RICARDO	Ruc/Cedula: 0602500167	
Domicilio: 36 Y GARCIA MORENO	Modulo: PATENTE	
Emision: 29/09/2020	Recaudador: GRANIZOI	
Referencia: 31774 AV. EDELBERTO BONILLA OLEAS y ESPAÑA	Fecha Pago: 06/01/2021 11:13:36	
Concepto: PATENTE 2020, Nombre Comercial: CENTRO FERRETERO RIOVIL Actividad: ARTICULOS DE FERRETERIA, Base Imponible: 121982,05		

Cant.	Descripcion	V. Unitario	V. Total
1,00	servicio de aseo publico y recoleccion de basura	29,40	29,4
1,00	costo emision de titulos de credito en computacion, servicios administrativos patente	2,00	2
1,00	impuesto patente	253,96	253,96
1,00	por mantenimiento e incorporacion al nuevo catastro patente	2,00	2
		Iva 12%	
		Descuento 0%	0
		Exoneracion	0
		Intereses	2,34
		Valor Total	289,7

ENTREGUE CONFORME RECIBI CONFORME

Su factura electronica sera enviada a su correo (rs@gmail.com) o puede descargarla en su celular con el codigo QR adjunto a partir de las 20H00 <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>).

The resource of this report item is not reachable.

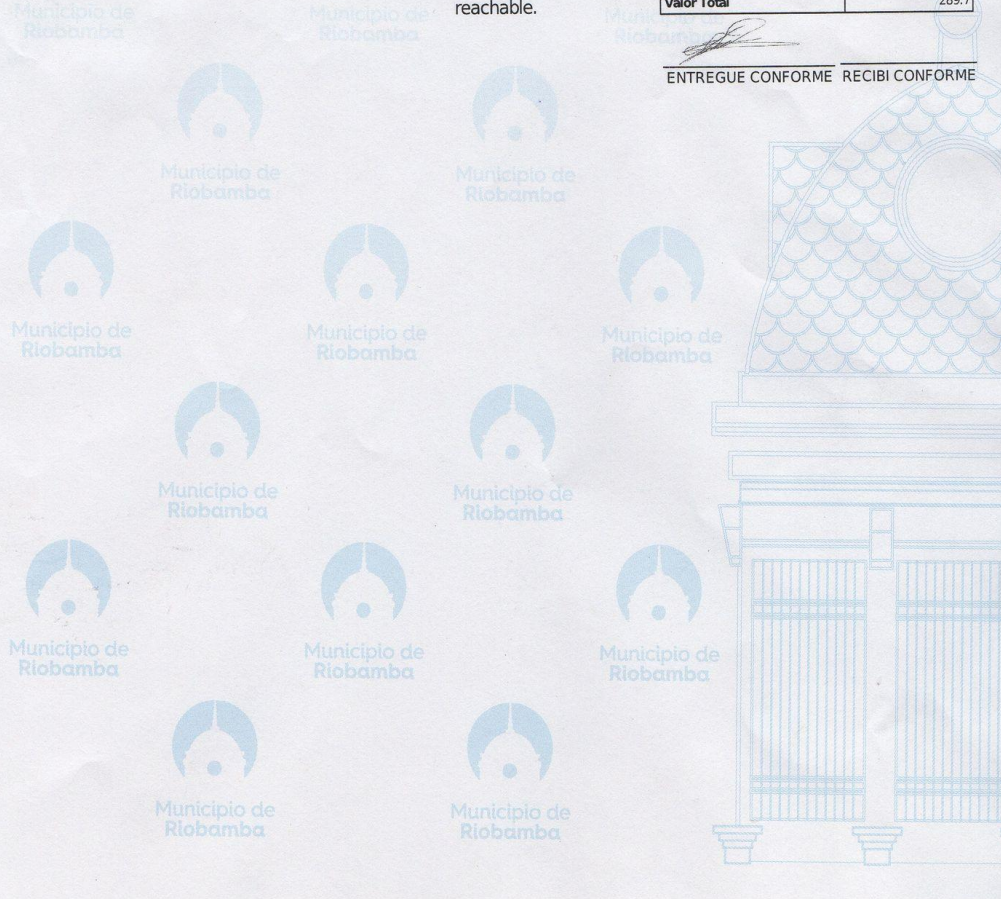
Como Nro. 001-086-000168051

AMBIENTE: PRODUCCION **EMISION:** NORMAL

Ruc/ 0602500167	
Cliente: VILEMA ALLAUCA RICARDO	
Direccion: 36 Y GARCIA MORENO	
Emision: 29/09/2020	
Referencia: 31774 AV. EDELBERTO BONILLA	
Fecha: 06/01/2021 11:13:36	
Concepto: PATENTE 2020, Nombre Comercial: CENTRO FERRETERO RIOVIL Actividad: ARTICULOS DE FERRETERIA, Base Imponible: 121982,05	

Cant.	Descripcion	V. Unit.	V. Total
1	servicio de aseo publico y recoleccion de basura	29,40	29,4
1	costo emision de titulos de credito en computacion, servicios administrativos patente	2,00	2
1	impuesto patente	253,96	253,96
1	por mantenimiento e incorporacion al nuevo catastro patente	2,00	2
		Iva 12%	
		Descuento 0%	0,00
		Exoneracion	0
		Intereses	2,34
		Valor Total	289,7

ENTREGUE CONFORME RECIBI CONFORME



ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DEL CENTRO FERRETERO RIOVIL

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Centro Ferretero Riovil, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Conocer la percepción del Gerente General del Centro Ferretero Riovil para establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

1. Acerca de la evolución de la empresa: ¿Cómo nació la idea de crear la empresa? ¿Ha conservado la idea original? ¿Cuáles han sido los cambios fundamentales?

2. ¿La empresa cuenta con una filosofía empresarial, es decir, misión, visión y valores?

3. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

4. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?

5. ¿Cuál es la mayor debilidad que presenta su empresa?

6. ¿Alguna vez se ha quedado sin capital de trabajo para operar la empresa y como solucionó ese problema?

7. ¿La empresa maneja un sistema de control de inventarios?

8. ¿Existen políticas de crédito para clientes y de pago a proveedores?

9. ¿Cree usted que la rentabilidad que arroja la empresa es adecuada en comparación a su competencia?

10. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

11. ¿Cómo visualiza a la empresa en los próximos cinco años?

12. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO FERRETERO RIOVIL

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Centro Ferretero Riovil, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Conocer la percepción del personal administrativo del Centro Ferretero Riovil para establecer un diagnóstico situacional de la empresa.

1. ¿Cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo dentro de la empresa?

2. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral existente dentro de la empresa?

3. ¿Considera usted que la empresa provee todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones?

4. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte del Gerente General?

5. ¿Cuál es la ventaja que tiene la empresa frente a sus competidores?

6. ¿Cuál es la mayor debilidad que presenta la empresa?

7. ¿Considera usted que los productos que ofrece la empresa son apropiados y satisfacen a las necesidades de sus clientes?

8. ¿Qué tipo de estrategias financieras se aplica en la empresa para mejorar sus ventas?

9. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros?

10. ¿Existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita la optimización de recursos económicos y financieros? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO E: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DEL CENTRO FERRETERO RIOVIL

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Centro Ferretero Riovil, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Recolectar información del personal operativo del Centro Ferretero Riovil para evaluar el estado situacional de la empresa con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo del trabajo de investigación.

Instrucción: Lea detenidamente las siguientes preguntas antes de contestar y marque con un **X** la opción que considera apropiada.

DATOS INFORMATIVOS:						
Genero:	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino		
Cargo:		Tiempo de labores:Años		
Titulo:	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel
	<input type="checkbox"/>	Primaria Terminada		<input type="checkbox"/>	Sin Estudios	

1. La empresa cuenta con:

ÍTEM	SI	NO	DESCONOCE
Misión			
Visión			
Organigrama Estructural			
Objetivos Empresariales			
Manual de Funciones			
Capacitación al personal			

2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

3. De los siguientes ítems. ¿Cuál es su nivel de aceptación?

Criterio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Sueldo					
Ambiente Laboral					
Admin. de la empresa					
Publicidad					
Trabajo en equipo					
Comun. jefe-trabajador					
Tecnología					
Seguridad Industrial					

4. ¿Qué tipo de debilidades encuentra usted en la empresa?

Falta de Comunicación	
Mala Administración	
Demora en la atención para la venta de los productos	
Demora en el despacho de los productos	
No existe una diversificación de los productos	
No se ofrece el servicio de transporte	
Horarios de atención al cliente inapropiados	

5. ¿Cómo califica el proceso de capacitación al personal para el efectivo desarrollo de las actividades?

Permanente y asertivo		
Permanente e ineficiente		
Deficiente		
No realiza capacitación		

6. ¿Qué aspectos consideraría usted para incrementar las ventas en la empresa?

Mejorar Precios	
Mejor Calidad	
Variedad de marcas	
Tiempo de despacho y entrega	
Tecnología	
Publicidad	
Servicio de transporte	
Mejorar la atención al cliente	
Otros (Innovación)	

7. ¿Cómo calificaría usted la gestión del capital de trabajo de la empresa?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--	----------	--

8. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero para la toma de decisiones?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--	----------	--

9. ¿En la empresa se aplica indicadores financieros para medir la gestión interna empresarial?

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

10. ¿Considera usted que contar con políticas y estrategias financieras ayudará a la empresa a tener una mejor gestión y control empresarial?

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

Porqué:

11. ¿Existe en la empresa un Modelo de Gestión Financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

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

12. ¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que permita la optimización de recursos económicos y financieros?

Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--	----------	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL
APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS



REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y
BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 31 / 01 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Erika Viviana Vilema Tigxi
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo. 0097-DBRA-UTP-2022

