



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
D’CHRISTIAN - MARYURI UBICADA EN LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

SHARON STEPHANIE PINTAG AUCANSHALA

Riobamba-Ecuador

2022



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
D’CHRISTIAN - MARYURI UBICADA EN LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: SHARON STEPHANIE PINTAG AUCANSHALA

DIRECTORA: Ing. OLGA MARITZA RODRÍGUEZ ULCUANGO, Mgs.

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Sharon Stephanie Pintag Aucanshala

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, SHARON STEPHANIE PINTAG AUCANSHALA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

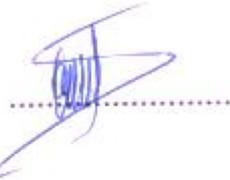
Riobamba, 11 de Agosto de 2022



Sharon Stephanie Pintag Aucanshala
C.I. 1804980819

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que. El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA D’CHRISTIAN - MARYURI UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, realizado por la señorita. **SHARON STEPHANIE PINTAG AUCANSHALA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-08-11
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango Mg DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-08-11
Ing. Jorge Luis Chafla Granda MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022-08-11

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por haberme dado la vida, salud, la sabiduría y permitir haber llegado hasta este momento trascendental de mi formación profesional. A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida que, con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos, a mi hija quien es mi motivo e inspiración para seguir adelante. A mis padres, quienes han sido mi motor y a la vez mi motivación, que a través de sus oraciones y consejos ayudaron a trazar mi camino

Sharon

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial es a mi Dios porque fue quien me entregó la victoria, me dio la fuerza y la valentía para enfrentar los procesos que tuve que pasar durante mi formación universitaria. A mi amado esposo Clau que fue mi sostén en todo momento, que, con su amor, y paciencia me ayudó a concluir esta meta, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron, como no a mi pequeña Christine que fue mi inspiración y motivo para culminar mi carrera.

A mis padres Rosa y Alfredo que con sus consejos y sobre todo con la motivación desde mi corta edad me inculcaron a ser una gran profesional, además por ser mi pilar fundamental y darme su apoyo incondicional. A mi hermana Michelle junto con mis padres me apoyaron con el cuidado de mi hija de tal manera que puede culminar este sueño.

A mis suegros Rosario y Alberto que también formaron parte de este proceso con su ayuda en todo aspecto. Por último, agradezco a los todos docentes de mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que, con su sabiduría y conocimiento, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

Sharon

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCION.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.1 Marco teórico.....	7
1.1.1. Gestión financiera.....	7
1.1.1.1. Objetivos de la gestión financiera.....	7
1.1.2. Funciones de gestión financiera.....	8
1.1.2.1. Metas de la gestión financiera.....	8
1.1.2.2. Modelo de gestión financiera.....	9
1.1.2.3. Importancia de un modelo de gestión financiera.....	9
1.1.2.4. Etapas del modelo de gestión financiera.....	9
1.1.3. Fases de un modelo de gestión financiera.....	11
1.1.3.1. Partes del modelo de gestión financiera.....	12
1.1.4. Tipo de modelo de gestión financiera.....	13
1.1.5. Estados financieros.....	13
1.1.6. Propósito de los estados financieros.....	14
1.1.7. Análisis financiero.....	14
1.1.8. Objetivos del análisis financiero.....	14
1.1.9. Métodos de análisis financiero.....	15
1.1.9.1. Análisis vertical.....	16
1.1.9.2. Fuentes de información del análisis financiero.....	16
1.1.10. Indicadores de liquidez.....	17
1.1.10.1. Prueba ácida.....	17
1.1.10.2. Capital de trabajo.....	17
1.1.10.3. Índice de solvencia.....	17
1.1.10.4. Endeudamiento del activo.....	18

1.1.10.5.	<i>Endeudamiento patrimonial</i>	18
1.1.10.6.	<i>Endeudamiento del activo fijo</i>	18
1.1.10.7.	<i>Apalancamiento</i>	18
1.1.10.8.	<i>Apalancamiento financiero</i>	19
1.1.11.	<i>Indicadores de gestión</i>	19
1.1.11.1.	<i>Rotación de cartera</i>	19
1.1.11.2.	<i>Rotación del activo fijo</i>	19
1.1.11.3.	<i>Rotación de ventas</i>	19
1.1.11.4.	<i>Promedio medio de cobranza</i>	20
1.1.11.5.	<i>Período medio de pago</i>	20
1.1.11.6.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	20
1.1.11.7.	<i>Rentabilidad neta del activo</i>	20
1.1.11.8.	<i>Margen bruto</i>	21
1.1.11.9.	<i>Margen operacional</i>	21
1.1.11.10.	<i>Rentabilidad neta de ventas (Margen neto)</i>	21
1.1.11.11.	<i>Rentabilidad operacional del patrimonio</i>	21
1.1.11.12.	<i>Rentabilidad financiera</i>	22
1.1.11.13.	<i>Recursos financieros</i>	22
1.2.	Marco conceptual	23
1.2.1.	<i>Proceso de apalancamiento</i>	23
1.2.2.	<i>Los activos</i>	23
1.2.3.	<i>Modelo financiero</i>	23
1.2.4.	<i>Objetivos</i>	23
1.2.5.	<i>Los pasivos</i>	23
1.2.6.	<i>El patrimonio</i>	24
1.2.7.	<i>Los recursos</i>	24

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1.	Enfoque de investigación	25
2.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	25
2.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	27
2.1.3.	<i>Mixto</i>	28
2.2.	Nivel de investigación	29
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	29

2.3.	Diseño De Investigación	29
2.3.1.	<i>No Experimental</i>	30
2.3.2.	<i>Transversal</i>	30
2.4.	Tipo de Estudio	30
2.4.1.	<i>Documental</i>	30
2.4.2.	<i>Descriptiva</i>	30
2.4.3.	<i>Explicativa</i>	30
2.4.4.	<i>De campo</i>	31
2.5.	Población y muestra	31
2.5.1.	<i>Población</i>	31
2.5.2.	<i>Muestra de la investigación</i>	32
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	32
2.6.1.	<i>Método</i>	33
2.6.1.1.	<i>Inductivo-deductivo</i>	33
2.6.1.2.	<i>Analítico</i>	33
2.6.2.	<i>Técnica</i>	33
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	33
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	33
2.6.2.3.	<i>Observación directa</i>	34
2.6.2.4.	<i>Otras técnicas</i>	34
2.6.3.	<i>Instrumento</i>	35
2.6.3.1.	<i>Guía de entrevista</i>	35
2.6.3.2.	<i>Cuestionario de encuesta</i>	35
2.6.3.3.	<i>Guía de observación</i>	35
2.6.3.4.	<i>Hojas de trabajo</i>	36
2.7.	Interrogantes de estudio	36
2.7.1.	<i>Idea de defender</i>	36
2.7.2.	<i>Variables</i>	36
2.7.2.1.	<i>Variable independiente</i>	36
2.7.2.2.	<i>Variable dependiente</i>	36

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
3.1.	Resultados y discusión de resultados	37
3.1.1.	<i>Análisis de resultados</i>	37

3.1.1.1.	<i>Resultados de la entrevista al contador de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI</i>	37
3.1.1.2.	<i>Análisis de resultados de la entrevista</i>	40
3.1.1.3.	<i>Resultado de la entrevista al gerente</i>	41
3.1.1.4.	<i>Análisis de resultados de la entrevista</i>	45
3.1.1.5.	<i>Resultados de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI</i>	46
3.1.1.6.	<i>Análisis de resultados de la encuesta</i>	61
3.1.1.7.	<i>Análisis horizontal y vertical del balance general</i>	63
3.1.1.8.	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal del balance general</i>	65
3.1.1.9.	<i>Análisis horizontal y vertical en función al estado de resultados</i>	72
3.1.1.10.	<i>Interpretación del análisis vertical y horizontal del estado de resultados</i>	74
3.1.1.11.	<i>Análisis de los indicadores financieros</i>	77
3.1.1.12.	<i>Necesidades operativas de fondos en la organización</i>	81
3.1.1.13.	<i>Igualación de ingresos y gastos en la organización</i>	83
3.1.2.	<i>Información básica de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI</i>	84
3.1.3.	<i>Datos generales de la empresa</i>	84
3.1.4.	<i>Descripción de la empresa</i>	84
3.1.5.	<i>Misión</i>	85
3.1.6.	<i>Visión</i>	85
3.1.7.	<i>Línea de productos</i>	85
3.2.	Macro Entorno en la organización	90
3.3.	Micro Entorno en la organización	91
3.4.	Análisis Interno de la organización	91
3.5.	Matriz de evaluación de factores externos en la organización	94
3.6.	Matriz de evaluación de factores internos en la organización	95
3.7.	Matriz FODA	96
3.8.	Matriz DAFO	97
3.9.	Discusión de resultados	98
3.10.	Modelo de gestión financiera	99
3.10.1.	<i>Introducción</i>	99
3.10.2.	<i>Alcance del modelo de gestión financiera</i>	99
3.10.3.	<i>Beneficiarios</i>	100
3.10.4.	<i>Tiempo de ejecución</i>	100
3.10.5.	<i>Equipo técnico responsable</i>	100
3.11.	Propuesta	101
3.11.1.	<i>Tema</i>	101

3.12.	Objetivos de la propuesta	101
3.12.1.	<i>Objetivo general</i>	101
3.12.2.	<i>Objetivos específicos</i>	101
3.12.3.	<i>Rediseño de La filosofía empresarial</i>	101
3.12.3.1.	<i>Rediseño de la misión</i>	101
3.12.3.2.	<i>Visión</i>	102
3.12.4.	<i>Rediseño del organigrama estructural de la empresa D´CHRISTIAN–MARYURI</i>	102
3.12.5.	<i>Diseño de mapa procesos para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	102
3.12.6.	<i>Diseño de flujograma de procesos para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	103
3.12.6.1.	<i>Proceso 1. Gestión estratégica para la empresa D´Christian- Maryuri.</i>	103
3.12.6.2.	<i>Proceso 2. Negociación de Otorgamiento de Crédito para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	106
3.12.6.3.	<i>Proceso 3. Adquisición de Mercancía de la empresa D´Christian- Maryuri</i>	108
3.12.6.4.	<i>Proceso 4. Ventas para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	111
3.13.	Plan operativo anual para la empresa D´Christian- Maryuri	115
3.14.	Estrategia financiera N° 1	118
3.14.1.	<i>Política financiera N° 1 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	118
3.14.2.	<i>Política financiera N° 2 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	119
3.14.3.	<i>Política financiera N° 3 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	119
3.14.4.	<i>Política financiera N° 4 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	120
3.15.	Estrategia financiera N° 2	120
3.15.1.	<i>Política financiera N° 5 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	120
3.15.2.	<i>Política Financiera N° 6 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	121
3.15.3.	<i>Política financiera N° 7 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	122
3.15.4.	<i>Política Financiera N° 8 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	122
3.15.5.	<i>Política financiera N° 9 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	123
3.15.6.	<i>Política financiera N° 10 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	124
3.16.	Estrategia financiera N° 3	124
3.16.1.	<i>Política financiera N° 11 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	125
3.17.	Estrategia financiera N° 3.1	125
3.17.1.	<i>Política financiera N° 12 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	126
3.18.	Estrategia Financiera N° 4	127
3.18.1.	<i>Política financiera N° 13 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	127
3.18.2.	<i>Política financiera N° 14 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	128
3.19.	Proyecciones para la empresa D´Christian- Maryuri	129

3.19.1.	<i>Proyección del balance general periodo año 2021-2024 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	129
3.19.2.	<i>Proyección del estado de resultados año 2021-2024 para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	131
3.19.3.	<i>Análisis general de los balances proyectados 2021 al 2024</i>	132
3.19.4.	<i>Proyección de las necesidades operativas de fondos para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	133
3.19.5.	<i>Balance financiero proyectado NOF, 2020 al 2024</i>	134
3.19.5.1.	<i>Balance general NOF</i>	134
3.19.5.2.	<i>Análisis general de las NOF proyectadas</i>	134
3.19.6.	<i>Proyección de ratios financieros para la empresa D´Christian- Maryuri</i>	135
3.19.6.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	135
3.19.6.2.	<i>Indicadores de solvencia</i>	136
3.19.6.3.	<i>Indicadores de gestión</i>	137
3.19.6.4.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	137
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Modelo de gestión financiera	13
Tabla 1-2:	Composición de la Población.	32
Tabla 1-3:	Perfil profesional apropiado para el cargo desempeñado.	47
Tabla 2-3:	Asignación de recursos suficientes.....	48
Tabla 3-3:	Frecuencia de capacitaciones para un buen desempeño.	49
Tabla 4-3:	Desempeño con el personal capacitado.	50
Tabla 5-3:	Calificación de la gestión del gerente de la empresa.....	51
Tabla 6-3:	Cumplimiento de las metas asignadas a su cargo.....	52
Tabla 7-3:	Frecuencia con la que se realizan evaluaciones y monitoreo	53
Tabla 8-3:	Respuesta inmediata a las quejas de los clientes.	54
Tabla 9-3:	Recepción de sueldo en fecha pactada.	55
Tabla 10-3:	Proceso de comunicación del personal.....	56
Tabla 11-3:	Tipo de políticas que se aplican para generar un control de gastos.....	57
Tabla 12-3:	Estrategias aplicadas para mejorar la rentabilidad	58
Tabla 13-3:	Amenazas que presenta la empresa.	59
Tabla 14-3:	Debilidades que presenta la empresa.....	60
Tabla 15-3:	Análisis horizontal y vertical del BG	63
Tabla 16-3:	Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultado.....	72
Tabla 17-3:	Indicadores de liquidez en la organización.	77
Tabla 18-3:	Indicadores de endeudamiento en la organización.	78
Tabla 19-3:	Indicadores de gestión en la organización.....	79
Tabla 20-3:	Indicadores de rentabilidad en la organización.	80
Tabla 21-3:	Cálculo de las necesidades operativas de fondos en la organización.	81
Tabla 22-3:	Cálculo de las necesidades de maniobra en la organización.	82
Tabla 23-3:	Necesidades de requerimientos de liquidez en la organización.	82
Tabla 24-3:	Balance general NOF en la Organización.	82
Tabla 25-3:	Igualación de ingresos y gastos en la organización.....	83
Tabla 26-3:	Información empresarial.....	84
Tabla 27-3:	Línea de productos en la organización.	85
Tabla 28-3:	Factores clave del macro entorno en la organización.....	90
Tabla 29-3:	Factores claves del micro entorno en la organización.....	91
Tabla 30-3:	Aspectos internos de la organización.	91
Tabla 31-3:	MEFE	94

Tabla 32-3:	MEFI	95
Tabla 33-3:	Matriz FODA	96
Tabla 34-3:	Matriz DAFO	97
Tabla 35-3:	Plan Operativo Anual	115
Tabla 36-3:	Proyección de ventas para la empresa.	118
Tabla 37-3:	Reducción de devolución de ventas para la empresa.	119
Tabla 38-3:	Proyección Descuento en ventas para la empresa.	119
Tabla 39-3:	Proyección de logística de ventas para la empresa.....	120
Tabla 40-3:	Proyección de gasto administración y gasto de ventas.....	121
Tabla 41-3:	Proyección de gasto financiero y gasto de gestión.....	121
Tabla 42-3:	Proyección del COD y CIF	122
Tabla 43-3:	Proyección del ROA y ROE.....	123
Tabla 44-3:	Proyección del patrimonio para la empresa.....	123
Tabla 45-3:	Proyección inventarios para la empresa.	124
Tabla 46-3:	Proyección del periodo medio de cobro a proveedor para la empresa.	125
Tabla 47-3:	Proyección de las cuentas por cobrar para la empresa.	125
Tabla 48-3:	Proyección del activo fijo para la empresa.....	126
Tabla 49-3:	Proyección del periodo medio de pago para la empresa.	127
Tabla 50-3:	Proyección de cuentas por pagar a proveedores para la empresa.....	127
Tabla 51-3:	Obligaciones financieras para la empresa.	128
Tabla 52-3:	Balance General Proyectado 2021-2024.....	129
Tabla 53-3:	Proyección Estado Resultados Proyectado 2021-2024 para la empresa	131
Tabla 54-3:	Proyección de las NOF, FM y NRL	133
Tabla 55-3:	Balance financiero proyectado NOF 2020-2024.....	134
Tabla 56-3:	Balance NOF proyectado 2021-2024	134
Tabla 57-3:	Razones Financieras Proyectadas para la empresa.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Objetivos de la Gestión financiera.....	8
Gráfico 2-1:	Etapas de un modelo de Gestión financiera.....	10
Gráfico 3-1:	Fases del modelo de gestión financiera.	11
Gráfico 1-3:	Perfil profesional apropiado para el cargo desempeñado.	47
Gráfico 2-3:	Asignación de recursos suficientes.....	48
Gráfico 3-3:	Frecuencia de capacitaciones para un buen desempeño.	49
Gráfico 4-3:	Desempeño con el personal capacitado.	50
Gráfico 5-3:	Calificación de la gestión del gerente de la empresa.	51
Gráfico 6-3:	Cumplimiento de las metas asignadas a su cargo.	52
Gráfico 7-3:	Frecuencia con la que se realizan evaluaciones y monitoreo.....	53
Gráfico 8-3:	Respuesta inmediata a las quejas de los clientes.	54
Gráfico 9-3:	Recepción de sueldo en fecha pactada.....	55
Gráfico 10-3:	Proceso de comunicación del personal.	56
Gráfico 11-3:	Tipo de políticas que se aplican para generar un control de gastos.	57
Gráfico 12-3:	Estrategias aplicadas para mejorar la rentabilidad.....	58
Gráfico 13-3:	Amenazas que presenta la empresa.....	59
Gráfico 14-3:	Debilidades que presenta la empresa.	60
Gráfico 15-3:	Estructura económica análisis horizontal.....	65
Gráfico 16-3:	Estructura económica análisis vertical.....	65
Gráfico 17-3:	Análisis horizontal del activo corriente	66
Gráfico 18-3:	Análisis vertical del activo corriente.....	66
Gráfico 19-3:	Análisis horizontal del activo no corriente	67
Gráfico 20-3:	Análisis vertical del activo no corriente.....	67
Gráfico 21-3:	Estructura financiera Análisis horizontal.....	68
Gráfico 22-3:	Estructura financiera análisis vertical	68
Gráfico 23-3:	Estructura financiera del pasivo AH.....	69
Gráfico 24-3:	Estructura financiera del pasivo AV.....	69
Gráfico 25-3:	Análisis horizontal del pasivo corriente.....	70
Gráfico 26-3:	Análisis vertical del pasivo corriente.....	70
Gráfico 27-3:	Análisis horizontal del pasivo no corriente.....	71
Gráfico 28-3:	Análisis vertical del pasivo no corriente.....	71
Gráfico 29-3:	Evolución de las ventas y costo de ventas	74
Gráfico 30-3:	Ventas y costo de las ventas. proceso de análisis horizontal.	75

Gráfico 31-3:	Ventas y costo de las ventas. proceso de análisis vertical.	75
Gráfico 32-3:	Descomposición de los gastos de análisis horizontal.....	76
Gráfico 33-3:	Descomposición de los gastos de análisis horizontal.....	76
Gráfico 34-3:	Indicadores de liquidez en la organización.	77
Gráfico 35-3:	Indicadores de endeudamiento en la organización.	78
Gráfico 36-3:	Indicadores de gestión en la organización.	79
Gráfico 37-3:	Indicadores de rentabilidad en la organización.....	80
Gráfico 38-3:	Balance general NOF en la organización.....	83
Gráfico 39-3:	Organigrama Estructural.....	89
Gráfico 40-3:	Rediseño del organigrama estructural de la empresa.....	102
Gráfico 41-3:	Diseño de Mapas de Procesos para la empresa D´Christian- Maryuri.....	103
Gráfico 42-3:	Proceso 1. Gestión estratégica para la empresa D´Christian- Maryuri.....	105
Gráfico 43-3:	Proceso 1. Flujograma de otorgamiento de crédito de la empresa.....	108
Gráfico 44-3:	Proceso 1. Flujograma de Adquisición de mercadería para la empresa.....	111
Gráfico 45-3:	Proceso 14 flujograma de ventas para la empresa.	114
Gráfico 46-3:	NOF, FM, NRL proyectados.	134
Gráfico 47-3:	Indicadores de liquidez, 2021 al 2024.	135
Gráfico 48-3:	Indicadores de solvencia, 2021 al 2024	136
Gráfico 49-3:	Indicadores de gestión, 2021 al 2024.....	137
Gráfico 50-3:	Indicadores de rentabilidad, 2021 al 2024	137

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ANEXO B: ENTREVISTA AL CONTADOR

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE

ANEXO D: GUÍA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo denominado modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con el objetivo de mejorar la gestión financiera. La metodología que se aplicó, radica en investigación de campo al aplicar instrumentos como las encuestas a los colaboradores, entrevista al gerente general y contador de la empresa además se realizó un diagnóstico utilizando el análisis FODA donde se determinó que existe deficiencias en la conformación de la estructura organizacional, infraestructura reducida que no responde a la creciente demanda de productos, ausencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada, carencia de una política de ventas, gastos y debilidades en el proceso de manejo de inventarios. La construcción del modelo de gestión financiera se desarrolló cuatro fases: información básica de la organización; evaluación financiera mediante análisis vertical-horizontal, así como ratios financieros y el diagnóstico interno-externo; rediseño del organigrama estructural, la misión y visión de la empresa; y finalmente, el plan operativo anual desde el cual se planteó las políticas financieras que sirvieron de eje para la proyección de los estados financieros y ratios hasta el año 2024. Se concluye que hubo un incremento del ROA del 6% en el año 2021 a un 21% para el año 2024, considerando que el año 2021 fue un año de recuperación tras la pandemia del covid-19; este incremento se da debido a la eficiente gestión por parte del departamento de cobranzas con una rotación de cartera de 3.32 en el 2021 a un 4.15 para el 2024, los niveles de endeudamiento disminuyeron de un 39% a un 28% debido a la aplicación de la estrategia de reducción de pasivos en el corto plazo y un incremento en el endeudamiento a largo plazo. Se recomienda al personal administrativo, financiero empleen las estrategias que han sido delineadas para asegurar una mayor rentabilidad de la empresa siendo importante que se implementen los mapas de procesos, así como los flujogramas para la optimización de procesos internos y tomar daciones correctas.

Palabras Claves: <GESTIÓN FINANCIERA>, <DIAGNOSTICO>, <TOMA DE DECISIONES>, <ORGANIZACIÓN>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>.



ABSTRACT

The financial management model is an investigation to optimize economic and financial resources for proper decision-making in D'CHRISTIAN - MARYURI, a company in Ambato city, Tungurahua province. This research seeks to improve financial management. The applied methodology lies in field research using instruments such as employee surveys, and interviews with the company's general manager and accountant. Also, the SWOT analysis was an essential element that determined deficiencies in the conformation of the organizational structure. Other negative aspects included reduced facilities, insufficient for the growing demand for products, lack of a rigorous and planned financial evaluation, lack of a sales policy, expenses, and weaknesses in the inventory management process. The development of the financial management was in four phases: basic information of the organization, financial evaluation through vertical-horizontal analysis, as well as financial ratios, and internal-external diagnosis: redesign of the structural organization chart, the mission and vision of the company; and finally, the annual operating plan where the financial policies were the basis for the projection of the financial statements and ratios until year 2024. Finally, there was an increase in ROA from 6% in 2021 to 21% in 2024, considering that 2021 was a year of recovery after COVID-19. This increase is due to efficient management by collections with a portfolio turnover portfolio from 3.32 in 2021 to 4.15 in 2024. In addition, indebtedness levels decreased from 39% to 28% by applying the strategy of reducing short-term liabilities and an increase in long-term indebtedness term. Implementing these strategies is a recommendation the administrative and financial personnel should contemplate to ensure greater profitability of the company without neglecting the use of process maps and flowcharts necessary for the optimization of internal processes and correct decision making.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT <ANALYSIS>, <DECISION MAKING>, <ORGANIZATION>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra

Mgs. en Lingüística y Didáctica

de la enseñanza de Idiomas Extranjeros

C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

El sector textil y de confección es el tercero más grande en la economía del Ecuador presentando una aportación del 7% en el PIB manufacturero, con la generación de empleo, variedad de productos textiles, producción final más llamativa para la demanda internacional, convirtiéndose en un sector competitivo en el exterior, a pesar de esto se pudo evidenciar que entre los meses de enero y agosto del año 2019 las ventas provenientes del sector textil y de confección en Ecuador alcanzaron valores equivalentes a USD 728,5 millones, un 19,68% menos en comparación con el mismo período de 2018, cuando alcanzaron USD 906,9 millones, provocando preocupación en los empresarios del sector, ya que la reducción de ventas responde a la disminución en el consumo de los ecuatorianos, lo cual provocó una caída del 9% en la generación de empleos directos en el sector (Coba, 2019).

En la actualidad, la crisis sanitaria por la que atraviesa el país debido a la pandemia del Covid-19 llega a tener un impacto muy notorio en el sector textil probando que existe pérdidas económicas de hasta \$150 millones, representando el 10% del total de las ventas registradas por este sector, lo que induce que las actividades se reduzcan a la mínima expresión tanto como en producción y en ventas, provocando que todas las empresas textiles se encuentren en riesgo de quiebra. Bajo este contexto las empresas tuvieron que reducir o suspender las jornadas laborales, y en otros casos, las opciones consistieron en despedir a los trabajadores para de esa manera llegar a mantener la sostenibilidad del negocio (Comercio, 2020).

En base a las exportaciones del sector textil se puede mencionar que hasta diciembre del año 2019 se envió materia prima con un valor de \$ 230.762 y prendas de vestir a diferentes partes del mundo como a la Unión Europea, Vietnam, Rusia y China, por \$ 5.734.072, mientras que, para las importaciones dentro del sector la materia prima equivale a \$60.452.231 y prendas de vestir por \$ 126.754.850, obteniendo como resultado una tendencia deficitaria de \$ 629.639.483. ya que las importaciones superaron en gran porcentaje a las exportaciones realizadas por el país; pero debido a la pandemia del COVID-19 las importaciones en el sector textil disminuyeron considerablemente, este aspecto se evidenció de manera directa entre los meses de marzo 2019 a mayo de 2020 en el que el sector dejó de adquirir 1.600 toneladas métricas de hilos y 4.400 toneladas métricas de telas, así mismo, las compras de la industria textil ecuatoriana se redujeron en siete de los nueve países donde los textileros ecuatorianos adquieren materia prima (Albán, et al., 2020).

Existen 272 empresas textiles registradas en el país, ubicándose la provincia de Tungurahua en el segundo lugar con el 19% de negocios textiles representando un valor de producción de USD 196,426 miles de dólares, después de Pichincha con USD 518,165 miles de dólares y provincias como Chimborazo, Cotopaxi, Santo Domingo y los Sucumbíos con 1,468 miles de dólares que son consideradas aquellas de menores aportaciones; la principal problemática que surge en la actualidad derivada por la pandemia mundial afecta a empresas del sector textil principalmente en los niveles ventas, ya que se evidenció una caída del 7% en comparación al año 2019 (Gualpa, 2019).

Bajo lo mencionado anteriormente las empresas del sector textil presentan la necesidad de incurrir al financiamiento, pero este es uno de los problemas más latentes en referencia al crédito, ya que, cuando tiene lugar diversas fuentes de financiamiento, los empresarios textiles, por lo general no logran utilizarlos debido en parte a la falta de información respecto a estas oportunidades de acceder a dichos mecanismos de financiamiento; o bien, porque no son sujetos de crédito, en vista de la carencia de historial crediticio, solvencia económica o garantías suficientes (Pinto, 2015).

La empresa D'Christian- Maryuri fue fundada por Don Mario Lara en el año 2006 con el principal objeto de confeccionar ropa interior de dama y niños, dando sus primeros inicios como pequeña empresa, gracias a la calidad y estilo del producto, posteriormente en el año 2009 se incorporó la línea de ropa interior para hombre. En el 2018 se llevó a cabo la construcción de su planta física ubicada en Santa Rosa con la más alta tecnología y maquinaria sofisticada para satisfacer las demandas del mercado; incorporando así nuevas líneas de producción manteniendo altos parámetros de calidad, eficacia y productividad. Posteriormente a un análisis realizado en la empresa D'Christian- Maryuri se determina que el nivel de endeudamiento es alto debido a la nueva construcción de la planta física y la adquisición de maquinaria textil, ya que tuvo que acceder a fuentes de financiamiento externas; y además por la pandemia del COVID-19 que el país está atravesando actualmente se evidenció que las ventas han disminuido aproximadamente en \$10.000 mil dólares, representando el 10% de sus ventas en comparación al año 2019, lo cual no beneficia a que la compañía alcance los niveles de rentabilidad óptimos que necesita para poder cubrir sus niveles de endeudamiento, seguido de la deficiencia de las cuentas por cobrar altas que posee la empresa, ya que las ventas que realizan en su mayoría otorgan crédito de 30, 90 y 120 días respectivamente a sus clientes, decreciendo así sus valores económicos y la evidencia de la falta de estrategias y políticas financieras que permitan disminuir sus niveles de endeudamiento.

Formulación del Problema

¿Cómo la inexistencia de un Modelo de Gestión Financiera en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, influye en la optimización de los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas?

Sistematización del Problema

- ¿Existen modelos de gestión financiera adecuados que se acoplen a la estructura de la empresa?
- ¿Existen técnicas, metodologías, instrumentos que permitan determinar un correcto diagnóstico financiero y empresarial?
- ¿Qué impacto se obtendrá en los recursos económicos y financieros al aplicar el modelo de gestión financiera en la empresa?

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos

- Estudiar los diferentes conceptos teóricos y científicos que proporcionen sustento para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la administración de recursos económicos y financieros de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.
- Estructurar un modelo de gestión financiera orientado a la toma de decisiones económicas y financieras para la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

Justificación

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se justifica desde el carácter teórico, ya que mediante la compilación de antecedentes investigativos y bibliográficos que se encuentren relacionados con el modelo de gestión financiera servirán de guía para una adecuada toma de decisiones, contribuyendo al desarrollo correcto del marco teórico, con el propósito de realizar un modelo de gestión financiera que influya en los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas para la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación se justifica desde el carácter metodológico debido a que posee un enfoque mixto, ya que pretende recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa apoyada en un nivel de investigación descriptiva y explicativa, puesto que se realizó una descripción clara y concreta sobre la situación actual de la empresa, mediante la investigación bibliográfica y de campo para la identificación de los valores económicos con rapidez, en base a un método inductivo- deductivo a través del desarrollo de una entrevista al gerente general, talento humano tanto del área administrativa como operativa, los cuales permitieron desarrollar conclusiones y recomendaciones para diseñar estrategias para la correcta toma de decisiones.

Justificación práctica

El presente trabajo de investigación se justifica desde el carácter práctico ya que permitió realizar un análisis horizontal o vertical mediante la aplicación de indicadores de los estados financieros, puesto que dicho análisis se relaciona directamente con el modelo de gestión financiera, lo que ameritó identificar la situación económica y financiera real de la empresa, para poder plantear diferentes estrategias o lineamientos viables para D´CHRISTIAN MARYURI y posteriormente facilitar la toma de decisiones. Además, benefició a la empresa puesto que aportó a la sostenibilidad institucional y al pago de impuestos al Estado.

Antecedentes de investigación

Después de haber realizado la búsqueda en fuentes bibliográficas, artículos científicos, en relación con la problemática y situación económica y financiera de la empresa D´CHRISTIAN

MARYURI a continuación se presentan los siguientes antecedentes investigativos que presentan los diversos autores.

De acuerdo a Calderón (2016), en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos financieros y económicos de la Corporación Grupo Salinas de Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016” determina como objetivo establecer diferentes parámetros para poder diseñar un modelo de gestión financiera, y concluye en su trabajo de investigación al momento de realizar un diagnóstico de las actividades económicas a la empresa se determina que la organización agrupa diversos sectores del mercado en el cual no se administran adecuadamente los recursos financieros y económicos, por lo que al diseñar un modelo de gestión financiera se podrá llevar un control adecuado sobre el manejo de los recursos económicos y financieros mediante una proyección a futuro.

Según Campoverde (2014), con el tema “Diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa MALEPRODU CIA.LTDA” se establece como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera para lograr optimizar los recursos monetarios de la empresa por medio de indicadores financieros, además elabora el margen de utilidad (EBITDA), productividad del capital del trabajo y la palanca de crecimiento, concluyendo que la empresa desembolsa dinero para actividades que no son acorde al negocio, generando una falta de control de los recursos monetarios presupuestados, lo cual no se cumple con lo destinado dentro del proyectado, provocando así pagos que son excesivos de dinero.

El autor Paredes (2014), en su trabajo de investigación “Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Estrumental S.A” establece como objetivo impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad metalmeccánica en el país, administrando de manera eficiente y efectiva la materia prima, a fin de lograr productos de alta calidad cumpliendo los estándares que satisfagan las exigencias de los clientes, en la conclusión el autor determina que la empresa a pesar de que lleva varios años dentro del mercado no genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es de carácter contable con el propósito de cubrir las obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos aquellos datos contables que no reflejan la situación real de la organización, esto se debe al resultado de no contar con un personal especializado en la planeación, administración y toma de decisiones financieras, por lo que se sugiere realizar un modelo de gestión financiera apoyado del desarrollo principal de una matriz FODA para conocer aquellos factores tanto internos como externos que beneficien o amenacen al desarrollo de la organización.

En base a los antecedentes investigativos se puede concluir que existen diversas causas para poder diseñar un modelo de gestión financiera, entre ellas se señala principalmente a la optimización de los recursos económicos y financieros de una empresa mediante el apoyo de ratios que ayuden a determinar la situación actual de la misma y su capacidad de poder tomar decisiones adecuadas direccionada a su beneficio.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco teórico

1.1.1. *Gestión financiera*

Terrazas, (2017), indica que la gestión financiera comprende una actividad que se ejecuta en una determinada organización y que incluye procesos tales como planificar, organizar, orientar, dar seguimiento y control al manejo de los recursos financieros en pro de lograr óptimos beneficios para la empresa. (Terrazas, 2017)

En este sentido, la gestión financiera es de vital importancia para el funcionamiento de las organizaciones, en una empresa la principal meta de la gerencia es maximizar la riqueza de los accionistas, buscando relación entre beneficio- costo mediante el desarrollo de actividades que la empresa realiza diariamente y que debe tener en cuenta las políticas crediticias, inventarios, compras para tomar decisiones tanto a costo, mediano y largo plazo de la mejor manera posible para disminuir el riesgo (Terrazas, 2017).

La gestión financiera es un proceso que tiene como principal objetivo que es básico e indispensable a partir de dos elementos: la generación de recursos o ingresos en el que se incluyen los apartados por los asociados y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o determinados esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para poder obtener niveles que sean aceptables y satisfactorios dentro un manejo (González, 2015).

1.1.1.1. *Objetivos de la gestión financiera*

La gestión financiera se encuentra relacionada principalmente con decisiones dirigidas a:

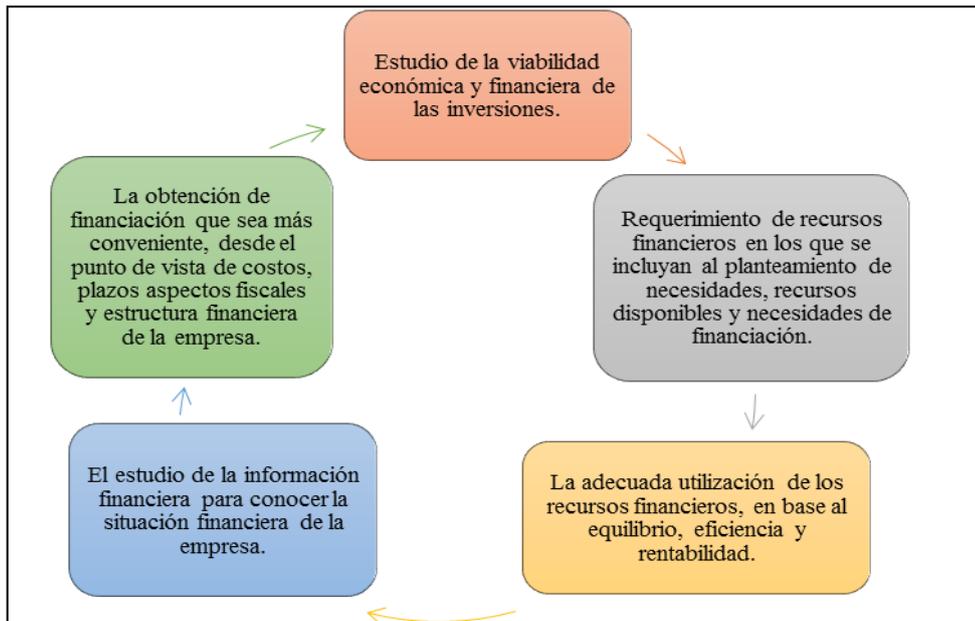


Gráfico 1-1. Objetivos de la gestión financiera

Fuente: (González, 2015).

Realizado por: Pintag, S. ,2021.

1.1.2. *Funciones de gestión financiera*

La principal función de la gestión financiera consiste en maximizar los niveles de riqueza de una organización, así como de sus accionistas, así mismo es necesario considerar al talento humano de la empresa, con el fin de que conozcan la realidad de la misma y se guíen bajo objetivos determinados que permitan llegar a cumplir con lo establecido por los directivos de la organización (Terrazas, 2017).

La función financiera de acuerdo con Campoverde (2014) integra, la detección de necesidades de orden financiero; el alcance del financiamiento, según los beneficios que se puedan obtener; aplicación de recursos económicos y financieros para lograr una estructura financiera equilibrada, acorde con un elevado nivel de eficiencia y rentabilidad; analizar la relación entre la viabilidad económica y también financiera de las inversiones que se hayan realizado.

1.1.2.1. *Metas de la gestión financiera*

La principal meta en la que se guía la gestión financiera es en que la empresa posea acciones de mayor valor y pueda tener un nivel alto de poder de adquisición dentro del mercado en el que se desenvuelve, para de esa manera optimizar los recursos económicos y financieros que resulte beneficiario para la adecuada toma de decisiones de los accionistas en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa (Fajardo y Soto, 2017).

Además, se basa en las siguientes metas consideradas como secundarias: mitigar las dificultades financieras y de quiebra, derrotar la competencia, maximizar las ventas, minimizar el costo y los riesgos.

1.1.2.2. Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera es aquel sistema que permite predecir el desempeño futuro de la empresa en variables claves del negocio, si bien los estados financieros demuestran acontecimientos pasados, dentro de un modelo financiero se puede realizar una proyección (Chonillo y Sánchez, 2018).

Un modelo financiero es aquel sistema que permite predecir el desempeño futuro de una determinada organización, en función a los factores claves de un negocio, su importancia radica en que es evidente al poder enfrentar y resolver problemas relacionados con la liquidez y rentabilidad, para de esa manera proveer de recursos necesarios para una toma de decisiones eficientes a dicha gestión, y para de esa manera poder mejorar la gestión y asegurar los retornos financieros que permitan lograr un adecuado desarrollo de la empresa (Barahona, 2016).

La aplicación de un modelo de gestión financiera se encarga de mostrar acontecimientos pasados, además posee la capacidad de proyectar los estados financieros futuros, para de esa manera conocer los diferentes impactos tanto económicos como financieros en los que una empresa va a incurrir, y posteriormente poder tomar decisiones adecuadas y eficientes a beneficio de la organización.

1.1.2.3. Importancia de un modelo de gestión financiera

De acuerdo con (Campoverde, 2014) las principales razones por las que es importante un modelo de gestión financiera son: proyectar las necesidades de orden financiero que tenga la organización, valorar la empresa y crear planes de negocio.

1.1.2.4. Etapas del modelo de gestión financiera

De acuerdo con Chiavenato (2002), citado en Chonillo y Sánchez, (2018) establece que un modelo de gestión financiera comprende las siguientes etapas principales:

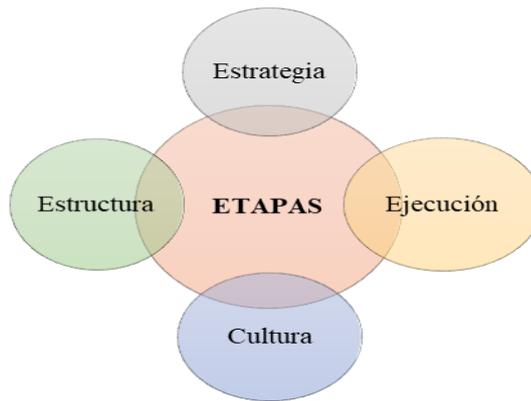


Gráfico 2-1. Etapas de un modelo de gestión financiera

Fuente: (González, 2015).

Realizado por: Pintag, S. .2021.

- **Estrategia**

En esta etapa la empresa procede a buscar diferentes estrategias de negocio que sean más adecuados y posean un nivel de adopción estable a todas las actividades que ejecuta la organización, para de esa manera aportar al desarrollo y crecimiento económico y empresarial.

- **Ejecución**

Dentro de esta etapa de ejecución es imprescindible cumplir con los objetivos determinados, y de ser posible poder fortalecerlos logrando así una adecuada ejecución de las diferentes operaciones que realiza una empresa.

- **Cultura**

Toda organización deberá desarrollar una cierta cultura con el propósito de favorecer el adecuado desempeño de la empresa, y para de esa manera poder competir de la mejor manera posible, dentro del entorno empresarial en el que se desarrolla.

- **Estructura**

Para lograr obtener éxito en las empresas es indispensable que las mismas puedan adoptar con gran agilidad los cambios que sean necesarios para poder reducir ambientes de carácter burocráticos y así mismo lograr simplificar el trabajo (Chonillo y Sánchez, 2018).

1.1.3. Fases de un modelo de gestión financiera

Yanchatipán (2017) establece las siguientes fases principales dentro de la elaboración de un modelo de gestión financiera:

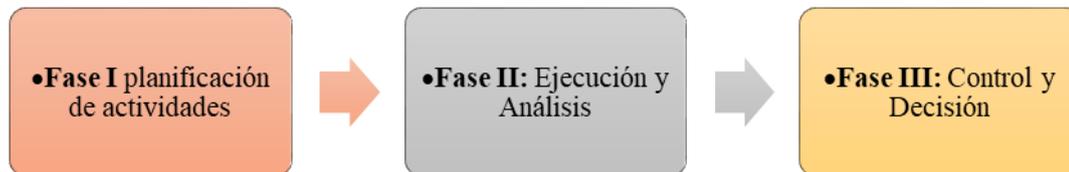


Gráfico 3-1.Fases del modelo de gestión financiera.

Fuente: (Yanchatipán, 2017).

Realizado por: Pintag, S. ,2021.

- **Paso I: Planificación**

Consiste en realizar un análisis ex ante en el que se evalúa la condición actual de la organización, con el fin de identificar posibles falencias principalmente en el desarrollo de las actividades de esta, además se deben tomar en cuenta todas las operaciones económico financieros en los que la empresa haya incurrido en un tiempo determinado.

En esta fase se establece la constitución de la empresa, y se establecen los objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes, y organización administrativa (Yanchatipán, 2017).

Bajo este contexto de análisis, también es necesario conocer la planificación financiera, la cual consiste en la revisión de los gastos estimados, así mismo como de dos aspectos importantes que son: el presupuesto de ingresos basado en la proyección para las tarifas y gestión existente; el presupuesto de gastos de acuerdo con el POA ejecutado por cada periodo.

- **Paso II: Proceso de ejecución y análisis**

Esta fase deber ser elaborada basándose en la preparación presupuestaria anteriormente realizada; debe estar preparada de acuerdo con el Estado de Resultados y Balance General, lo que ayudará a registrar información tanto económica como financiera de la organización (Terrazas, 2017).

Permite asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora que sea capaz de consolidar la presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales,

enfocando principalmente sus ventajas competitivas y la calidad de los productos que oferta basados principalmente en su misma diferenciación (Yanchatipán, 2017).

- **Paso III: Proceso de control y decisión.**

Una vez que se ha realizado anteriormente el análisis de planificación y ejecución se procede a emitir resultados para que los directivos de la organización puedan tomar decisiones acertadas y eficientes para la empresa en un tiempo futuro.

En esta etapa se determina la difusión del modelo, mediante sus resultados, lo que beneficia a las organizaciones involucradas e incentivar así el interés por la preservación de todos los recursos (Yanchatipán, 2017).

1.1.3.1. Partes del modelo de gestión financiera

De acuerdo a Chonillo y Sánchez, (2018) las partes principales de un modelo de gestión financiera son los siguientes:

- **Proceso de recolección y análisis de los datos emergentes.**

Se considera a todos los aspectos que son relevantes mediante un análisis acerca de la situación actual de una organización, se pueden incluir métodos y técnicas necesarios para describir un sistema empresarial y las relaciones existentes entre los principales elementos y subsistemas sí como los medios para poder identificar el problema y aquellos temas que son relevantes.

- **Proceso de diagnóstico empresarial.**

Se basa principalmente en la búsqueda de soluciones de aquellos problemas identificados, mediante el establecimiento de prioridades, objetivos y metas, a través de un diagnóstico que permita verificar las diferentes estrategias alternativas y planes para su posterior implementación.

- **Proceso de acción de intervención.**

Es la parte en la que se implementa el proceso de desarrollo organizacional, aquí es en donde se propone la solución al problema en particular existente. Oto (2015) Establece que "...En esta fase

de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas” (p.49).

1.1.4. Tipo de modelo de gestión financiera

Peñañiel (2020) establece el siguiente modelo de gestión financiera, el cual se adapta a la problemática y objetivo del presente trabajo de investigación:

Tabla 1-1: Modelo de gestión financiera

Diagnóstico Situacional
FODA
2. Análisis de Estados Financieros
Análisis Vertical Estado de Situación Financiera
Análisis Vertical Estado de Resultados
3. Indicadores Financieros
Razones de Liquidez
Ratios de Apalancamiento Financiero
Razones de Rentabilidad
Razones de Actividad
4. Proceso de Calificación de Factores Internos y Externos
FODA Ponderado
Matriz de Prioridades FODA
5. Estrategias
6. Control de la gestión financiera

Fuente: (Peñañiel, 2020).

Realizado por: Pintag, S. ,2021.

El modelo de gestión financiero basado en Peñañiel (2020), la estructura conceptual se origina a partir un análisis interno de la empresa, mediante la utilización de la matriz FODA, posteriormente se ejecuta con el análisis e interpretación de los estados financieros en que se evalúa la posición financiera presente y pasada de la empresa, estableciendo estimaciones con el propósito de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas.

1.1.5. Estados financieros

Los estados financieros desde el punto de vista teórico pueden definirse como una representación de carácter estructural de un determinado contexto financiero; así como del rendimiento financiero de una organización. El objetivo de dichos estados financieros es proveer información respecto a la situación financiera, del rendimiento financiero; además de los flujos de efectivo de

una entidad, de modo que sea de utilidad a una amplia variedad de usuarios en pro de tomar sus decisiones económicas (NIIF, 2019).

1.1.6. Propósito de los estados financieros

Los estados financieros constituyen una determinada representación estructurada sobre la situación financiera y las transacciones ejecutadas por una empresa, su principal objetivo es proveer información útil y necesaria sobre la posición financiera, resultado de operaciones y flujos de efectivo de una organización, mismo que será de gran importancia para un amplio rango de usuarios dentro de la toma de decisiones

Los estados financieros que se elaboren según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para l pequeña y mediana empresa, deben presentarse de forma comparativa siempre respecto al año anterior para todos los importes que constituyen parte fundamental de los estados financieros del periodo corriente a demostrar. Además, es importante destacar que se debe tener en cuenta, que se amerita presentar por separado cada clase de partidas similares que se estime significativa, así como también hay que tener mucho cuidado con la omisión y/o inexactitudes en las partidas, dado que dicha información puede influir en la toma de decisiones (Aular, 2018).

1.1.7. Análisis financiero

El análisis financiero de estados financieros consiste principalmente en poder aplicar diferentes herramientas y técnicas de carácter analítica tanto a los estados como a datos financieros, con el propósito de obtener medidas y relaciones que sean significativas y sirven de utilidad para el desarrollo y toma de decisiones. (Calderón, 2016) El desarrollo de un análisis de estados financieros es considerado como un proceso crítico que se encuentra destinado a evaluar la posición financiera, presente y pasada y además los resultados de las diferentes operaciones de la empresa, con el principal objetivo de establecer las adecuadas estimaciones y predicciones que sean posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

1.1.8. Objetivos del análisis financiero

El objetivo del análisis financiero es alcanzar un diagnóstico que posibilite que los diversos agentes económicos interesados o relacionados con la organización, puedan tomen las decisiones mucho más asertivas.

Además, es de destacar que el empleo del análisis financiero dependerá en gran medida de la posición en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior se pueden dividir a los agentes en dos grupos a saber:

Internos: Comprende todos a los administradores de la organización, que requieren y/o hacen uso del informe de análisis financiero con el propósito u objetivo de optimar la gestión que viene desarrollando la organización; así como también poder corregir los desequilibrios que tengan lugar, previniendo los diversos riesgos o aprovechando las oportunidades que están dadas. Un buen análisis financiero es fundamental para poder emprender procesos tales como: planificar, corregir y gestionar.

Externos: Comprende todos los agentes que emplean el análisis financiero en pro de indagar en la situación actual que presenta la empresa; así como su posible tendencia a futuro. De esta forma, para un inversor es sumamente importante conocer el estado de una determinada empresa, en pro de evaluar si es factible o no invertir en ella. Otros agentes externos de importancia son los clientes, proveedores, inversores, entre otros (Roldán, 2018).

1.1.9. Métodos de análisis financiero

De acuerdo con Calderón (2016) establece los siguientes métodos para realizar un adecuado análisis financiero:

- **El método vertical.** Se utiliza básicamente para lograr determinar el funcionamiento estructural de una organización. Se emplea en pro de utilizar una partida de gran importancia en el estado financiero, tomando como cifra base, para así comparar las demás cuentas de dicho estado con ella.
- **El método horizontal.** A través de este método se logra mostrar los estados financieros comparativos, a propósito de valorar la tendencia en las cuentas a lo largo de un tiempo estimado, el cual permite lograr identificar de manera sencilla los puntos débiles que ameritan ser corregidos.
- **Análisis de tendencia.** Se emplea básicamente para verificar las tendencias que emergen de los estados financieros y que han sido registrados durante un período de tiempo, el cual fundamentalmente es un año. De esta manera se obtiene una base comparativa a través de la cual se verifica si existe o no algún tipo de crecimiento o de reducción.

1.1.9.1. Análisis vertical

Este tipo de análisis consiste en expresar en porcentajes las determinadas cifras de un estado financiero y se aplica principalmente al balance general y estado de resultados, mediante este análisis se puede observar la proporción que representan los diferentes conceptos de los estados financieros cuando se toma como referencia un rubro en común (Peñañiel, 2020).

1.1.9.2. Fuentes de información del análisis financiero

- **Balance general**

En este balance se detalla en resumen todo lo que posee la organización, al desarrollar un balance general los directivos obtienen información sumamente importante de la empresa, como son las deudas, cuentas por cobrar, disponibilidad de dinero; las partes esenciales que conforman un balance general son: activo, pasivo, patrimonio (Videla, 2017).

- **Estado de resultados.**

Es también conocido como estado de ganancias y pérdidas, se encuentra conformado por un documento que sirve de muestra y detalla todos los ingresos, gastos y la utilidad o pérdida en el ejercicio después de un periodo de tiempo establecido (Videla, 2017).

- **Cambios experimentados en patrimonio.**

Tiene como finalidad relejar las variaciones susceptibles a los diferentes elementos que forman parte del patrimonio, durante un periodo de tiempo establecido, además permite mostrar sus diferentes variaciones; de su análisis se pueden lograr determinar diversas situaciones, tanto positivas como negativas, que pueden servir de base para el proceso de toma decisiones en principio correctivas, o bien para aprovechar las diferentes oportunidades y fortalezas que han sido detectadas del comportamiento del patrimonio (Calderón, 2016).

- **Compendio de políticas contables y las notas explicativas.**

Se encarga de representar posibles aclaraciones o explicaciones a hechos o situaciones que son cuantificables o también no llegan a presentar movimientos, las cuales deben ser explicadas junto

a los estados financieros con el fin de que existan una adecuada interpretación de estos (Aular, 2018).

1.1.10. Indicadores de liquidez

Avila (2016) Establece que los indicadores de liquidez, posibilitan identificar la capacidad que posee una determinada organización en pro de cumplir sus obligaciones, bien sea a corto o a su vencimiento; es decir, tiene como objeto detectar la solvencia de la posición financiera global e integral de una empresa.

1.1.10.1. Prueba ácida

Este índice de prueba ácida es el más utilizado para medir la liquidez de una organización, así como su capacidad de pago, es uno de los principales indicadores que sirven para medir la capacidad que posee la empresa para pagar sus obligaciones corrientes, sin incluir las ventas de las existencias (Avila, 2016).

$$\text{Fórmula: Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} - \text{Inventarios}$$

1.1.10.2. Capital de trabajo

Este es uno de los principales indicadores que determina la parte del activo corriente que ha sido financiada a largo plazo.

$$\text{Fórmula: Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

1.1.10.3. Índice de solvencia

Los índices de solvencia son aquellos que muestran la capacidad financiera de una empresa para poder cumplir con todas sus obligaciones de pago, no únicamente de efectivo, sino también de bienes y recursos disponibles, este índice es el más utilizado para empresas que quieren analizar la posibilidad de invertir en nuevos proyectos (Reyes y Cadena, 2012).

$$\text{Fórmula: Solvencia} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

1.1.10.4. Endeudamiento del activo

Este indicador permite conocer el nivel de autonomía financiera, en caso de que fuera alto significa que se depende de los acreedores y no posee mucha capacidad de endeudamiento, en caso de que surja lo contrario significa que se posee independencia de la empresa frente a sus acreedores (Calderón, 2016).

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

1.1.10.5. Endeudamiento patrimonial

Este indicador permite medir el grado de compromiso del patrimonio hacia los acreedores de la empresa (Supercias, 2011).

$$\text{Endeudamiento del patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

1.1.10.6. Endeudamiento del activo fijo

Este indicador resulta de la relación existente entre la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en los activos fijos (Supercias, 2011).

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

1.1.10.7. Apalancamiento

Mediante la aplicación de este indicador se puede determinar hasta qué punto se encuentra comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con relación a sus acreedores (Avila, 2016).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$$

1.1.10.8. Apalancamiento financiero

Calderón (2016) establece que el apalancamiento financiero posee ciertas ventajas, como también desventajas respecto al endeudamiento que la organización pueda contraer con tercero, y cómo dicho apoyo puede contribuir a los niveles de rentabilidad del negocio; considerando de forma particular la estructura financiera de la empresa. En este sentido, el análisis que resulte de éste es importante para la toma de decisiones en la organización.

1.1.11. Indicadores de gestión

Este tipo de indicadores tienen como objetivo calcular la eficiencia por la cual las organizaciones emplean los recursos, bajo este contexto se encargan de medir, entre otros factores, el nivel de rotación de los componentes del activo, el grado de recuperación de los créditos; así como del pago de las diversas obligaciones (Supercias, 2011).

1.1.11.1. Rotación de cartera

Este indicador revela el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, durante cierto periodo de tiempo establecido; siendo fundamentalmente en un año (Supercias, 2011).

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

1.1.11.2. Rotación del activo fijo

Demuestra la cantidad de unidades monetarias que han sido vendidas por cada unidad monetaria invertidas en activos inmovilizados (Supercias, 2011).

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

1.1.11.3. Rotación de ventas

Una adecuada eficiencia en la utilización del activo total se mide de acuerdo con esta relación en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Este indicador se lo conoce como *coeficiente de eficiencia directiva*, dado que, a través de él se logra medir la efectividad de la administración. En este sentido, mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, mucho más eficiente será la dirección del negocio (Supercias, 2011).

1.1.11.4. Promedio medio de cobranza

Este indicador permite establecer los días necesarios para poder cobrar a los clientes y existan liquidez dentro de la organización.

$$\text{Promedio medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

1.1.11.5. Período medio de pago

Establece el número de días que la empresa puede tardar en cubrir sus respectivas obligaciones de inventarios.

$$\text{Promedio medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} * 365}{\text{Inventarios}}$$

1.1.11.6. Indicadores de rentabilidad

Son aquellos que permiten evaluar las utilidades de la organización en relación con un nivel determinado de ventas (Jara, 2018).

1.1.11.7. Rentabilidad neta del activo

Este indicador demuestra la capacidad que posee el activo para generar beneficios, independientemente la manera en la haya sido financiado.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

1.1.11.8. Margen bruto

Este indicador permite conocer la rentabilidad de las ventas con relación al costo de ventas, así mismo la capacidad que posee la empresa para cubrir los gastos operativos y poder producir beneficios (Supercias, 2011).

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

1.1.11.9. Margen operacional

Calderón (2016) señala que la utilidad operacional, está interrelacionada no solamente con el costo de las ventas; sino que también en ella tiene implicancias, los gastos de orden operativos, de administración y también de ventas. En este sentido, los gastos financieros, no deben considerarse meramente como gastos operacionales, dado que, teóricamente no son absolutamente indispensables para el funcionamiento de la empresa.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

1.1.11.10. Rentabilidad neta de ventas (Margen neto)

Este indicador se encarga de mostrar la utilidad de la empresa por cada venta, pero es necesario en comparación al margen operacional, debido a que si se establece utilidad han sido por los recursos propios de la empresa (Supercias, 2011).

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

1.1.11.11. Rentabilidad operacional del patrimonio

Según Toledo y Quito, (2015), la rentabilidad operacional del patrimonio constituye un indicador a través del cual se puede identificar la rentabilidad que les proporciona a los socios, el capital que han orientado a la inversión en una determinada empresa; ello sin incluir los gastos de orden financieros, así como tampoco los correspondientes a gastos financieros ni de impuestos.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

1.1.11.12. Rentabilidad financiera

Este indicador permite medir el beneficio neto obtenido (deducido los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores), producido con relación a la inversión de los propietarios de la organización.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}$$

1.1.11.13. Recursos financieros

Son aquellos recursos monetarios propios y ajenos con los que una empresa cuenta y son indispensables para su funcionamiento y desarrollo (Inga, 2012) y establece la siguiente manera de poder optimizar los recursos económicos y financieros:

- * **Establecer objetivos organizacionales claros:** Tiene que ver con conocer lo que se desea lograr a propósito de destinar los recursos requeridos de manera racional. Así es fundamental, proyectar metas que se puedan cumplir.
- * **Implementar plazos:** La estimación de plazos es de importancia para la empresa, porque permite verificar el alcance de los objetivos en el tiempo, así como tomar los correctivos necesarios.
- * **Construir un presupuesto anual:** Se estima que, si los ingresos son inferiores a los gastos, ello revela que la organización no está percibiendo lo que corresponde y en este caso deberá recurrir a solventar dicha realidad.
- * **Establecer Prioridades:** Como por ejemplo, se debe estudiar si se precisa tener una sucursal nueva o crear un nuevo producto o servicio.
- * **Aprovechar descuentos:** En la empresa se deberán tomar decisiones en pro de optimar los recursos bien sea adquiriendo maquinaria y/o tecnología. Asimismo, este punto también comprende la capacidad que la empresa tenga para negociar con sus proveedores a fin de lograr un margen de costo menor, sin dejar a un lado la calidad de los insumos que éstos ofrecen.

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Proceso de apalancamiento

Es un mecanismo de gestión empresarial sumamente importante al momento de precisar la estructura de Capital que debe acoger a una Empresa como parte de su estrategia de crecimiento y los riesgos que esté dispuesta a asumir (Solís y Larios, 2015).

1.2.2. Activos

El activo comprende todos los bienes y derechos que son propiedad de un ente económico, en este caso una empresa; siendo entre otros: el efectivo, las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, propiedades muebles; también se incluye todo tipo de enseres que significa un valor monetario (Gutiérrez, 2019).

1.2.3. Modelo financiero

Un modelo se emplea como ayuda para el pensamiento y que permite organizar y clasificar las nociones conceptuales que puedan ser confusos e inconsistentes. Al emprender un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, entre otros. En este sentido, la adecuada elaboración de un modelo contribuye a organizar, evaluar y examinar la validez de los pensamientos que se puedan tener respecto a un determinado objeto de estudio. Así, un modelo puede concebirse en términos de representación concisa de una determinada situación; por eso representa un medio de comunicación un tanto más eficiente (Silva, 2015).

1.2.4. Objetivos

Los objetivos, permiten orientar las acciones; además precisa de qué manera se debe accionar y también declara la finalidad de emprender un determinado proceso. En este sentido, los objetivos conducen acciones en pro de solucionar una situación específica, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento (Ramírez, 2017).

1.2.5. Pasivos

El pasivo comprende todas las deudas y obligaciones a cargo del ente económico y además se compone por la suma de dinero que se debe tanto a proveedores, como a bancos, acreedores

diversos y algunas provisiones que se establezcan; siendo entre ellas, el pago de impuestos, gratificaciones, entre otras (Gutiérrez, 2019).

1.2.6. Patrimonio

El capital constituye la propiedad que tienen los accionistas o propietarios, en este caso de una empresa de orden económico y, dicho de otra forma, más simple, por la diferencia entre todos los activos y los pasivos del ente económico (Gutiérrez, 2019).

1.2.7. Recursos

Comprenden todos los elementos, medios; así como factores de cuyo origen o acción pueden obtenerse mediante la satisfacción de diversas necesidades (Ducardo, 2016).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El conocimiento científico ha venido evolucionando con el transcurrir del tiempo y se caracteriza por enmarcarse en un paradigma concreto (Kuhn, 1986). Estas nuevas formas de entender la objetividad dada, presentan ciertas modificaciones que no específicamente son lineales en su afán por comprender e interpretar los fenómenos que tienen lugar en dicha realidad, y a ello Kuhn le ha denominado *Revolución Científica* en la que cada una de ellas tiene implicancias en el enfoque o perspectiva desde la que es concebida por la comunidad que la experimenta. Estas innovaciones son logros, hacia el alcance de una postura teórica respecto a la realidad que el sujeto que investiga está interpretando, basándose en un modelo paradigmático específico que se asume o se va construyendo con la misma investigación.

En este proceso cognoscente, juega papel importante la observación y la experiencia, ya que ambos forman parte del sistema de conocimientos sustentados en creencias no solo de orden social; sino también metodológicas y teóricas que posibilitan el emprender procesos de selección, evaluación y crítica conducentes hacia la comprensión del fenómeno, partiendo de supuestos y métodos no utilizados por otros investigadores.

De esta manera, se logran avances hacia la comprensión de dicha realidad, a través de la ampliación del conocimiento, sustentado en los hechos o elementos que el paradigma muestra como innovadores y reveladores. En este sentido, cada investigación se enmarca en un tipo de paradigma que permite establecer criterios guiados a proponer supuestos tendientes a ofrecer soluciones a un fenómeno específico de la realidad.

A los fines de profundizar en el objeto de estudio, se asumirá los preceptos del paradigma cualitativo y cuantitativo, los cuales seguidamente serán justificados en el marco del propósito de esta investigación.

2.1.1. *Enfoque cualitativo*

El presente estudio está orientado desde el paradigma de investigación cualitativo, dado que de acuerdo con Martínez (2006):

El enfoque cualitativo se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada. (p. 8).

Es por ello, que se puede afirmar, que la investigación cualitativa se define de forma general como aquella que permite abordar la realidad, objeto de estudio de forma integral y no parcelada o bajo el enfoque de causa-efecto.

De esta manera, dada las características de su modelo flexible, el abordaje del presente estudio bajo este paradigma permite comprender situaciones y contextos sociales, en donde se considera lo subjetivo e interioridad de los autores como objeto de conocimiento; de la misma forma, esta apertura metodológica permite recabar información procedente de diversas fuentes, sin limitarse a una tendencia específica, por lo que posibilita el abordaje de la realidad desde una perspectiva amplia e integral.

Es decir, la intención a partir del presente estudio está orientada a comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, así como lo puntualizan Taylor y Bogdan (1984), cuando afirman que en la investigación cualitativa los investigadores "...se identifican con las personas que estudian para comprender cómo ven las cosas" (p. 20).

En este orden de ideas, es imprescindible abordar la investigación desde el enfoque cualitativo, ya que a través del mismo se da cuenta de la necesaria puesta en marcha de un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua; empleando para ello una metodología flexible, tal como lo refieren Taylor y Bogdan (1984), respecto a la "...manera de realizar la investigación, nuestros supuestos, intereses y propósitos nos lleva a elegir una u otra metodología, tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teorías y perspectivas" (p. 15). De esta manera, partiendo de los elementos que surgen de esa metodología aplicada, se procede a construir la realidad e interpretarla conceptualmente.

La fundamentación paradigmática desde la que se construye el presente estudio es la Teoría Fundamentada en las evidencias. En este sentido, basado en la Teoría Fundamentada, la investigación se desarrolla a partir de una continua comparación de incidentes, de la elaboración de datos y de sus análisis; procesos a partir de los cuales se construyen conceptos, categorías, proposiciones, propiedades e hipótesis acerca de la problemática en estudio consistente en el diseño de un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros

para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. En consecuencia, se adopta la Teoría Fundamentada y su Método de Comparación Continua (MCC), para llevar a cabo las categorías e igualmente se apoya en Pandit, (1996) para la fase de definición de categorías.

Para realizar este estudio, se ha decidido hacer una integración metodológica de las ideas de Glasser y Strauss (1967), Pandit (1996) y Strauss y Corbin (1998), Glasser, (2004). A su vez, Glasser y Strauss (1967) coinciden con la metodología original y con la presencia de un número de procedimientos que se han ido reestructurado y han evolucionado; todos esos aspectos se han considerado en esta investigación.

Además, se destaca el uso de memorandos, resoluciones y otros documentos que dan cuenta de la gestión financiera en la empresa D'CHRISTIAN-MAYURI en la metodología, ya que esta técnica facilita el tránsito desde la descripción hacia un nivel teórico a través de la interpretación conceptual de la información obtenida. Entre las discrepancias, vale mencionar que, para Glasser, (2004) los procedimientos son un conjunto de principios y prácticas flexibles, generadas por las realidades sociales de los informantes.

Ahora bien, profundizando en el Método de Comparación Continua, vale destacar que la dimensión metodológica en el marco de la Teoría Fundamentada en las evidencias, se refiere a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad (Rodríguez, et al., 2009). Desde esta perspectiva las teorizaciones que resultan de la investigación cualitativa son de carácter emergente, se construyen en la medida en que avanza la investigación.

Así se adopta el método de la Teoría Fundamentada, recurriendo para ello de la aplicación de técnicas de documentación, cuyo enfoque se orienta a revelar y construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones a partir de la información suministrada en la investigación de campo y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o marcos teóricos existentes (Rodríguez, et al., 2009).

2.1.2. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo, permite cuantificar la realidad que está dada en base a las variables que forman la base de la investigación. Al respecto Alan y Cortez (2018), enuncian que "...La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquella que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información

y datos.” (p. 69). De manera que, su objeto está orientado al análisis y comprobación de la información, en pro de establecer generalizaciones que puedan contribuir a la comprensión del fenómeno en estudio en otros contextos temporo-espaciales.

Asimismo, Tamayo (2014), explica que,

La metodología cuantitativa se fundamenta en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices de variables, y los datos deben responder a estos factores, por lo cual tendrán validez si son verificables o no, lo cual quiere decir que deben ser observables y constatados de alguna forma. (p. 46-47).

En este sentido, la objetividad con la que el investigador asuma la realidad es fundamental en este enfoque investigativo. Así, desde la perspectiva cuantitativa, la interioridad o subjetividades, tanto de los participantes, como del investigador, no son considerados como elementos que puedan contribuir a la comprensión de la realidad, sino de lo que se trata es el lograr verificar relaciones con el objeto de estudio confrontándolas con la objetividad que está dada.

En función a ello, y estimando que el propósito del presente estudio es el diseño de un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua; se precisa del análisis de información de carácter numérico, que permita profundizar en la realidad que está dada y de esta manera proponer el diseño en cuestión.

2.1.3. *Mixto*

Como se ha destacado preliminarmente en este acápite, la investigación recurrirá a la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo; a fin de lograr una comprensión e interpretación integral de la realidad que está dada en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con miras a diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas para dicha organización.

Es por ello que se adopta una metodología flexible, tomando del paradigma cualitativo y cuantitativo los elementos conducentes a alcanzar el propósito, combinando técnicas de investigación, entre las que se encuentran entrevistas semiestructuradas, encuestas, observación, análisis de documentos, análisis de contenido.

2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación, de acuerdo con Hernández et al., (2014), proporciona información respecto a la dimensión, tomando como base los objetivos previamente delineados; así como el tipo de búsqueda que el investigador emprenderá en pro de abordar el fenómeno en estudio, estimando para ello procesos, métodos, técnicas y procedimientos propios de cada uno.

3.2.1 Descriptivo.

El presente estudio es de nivel descriptivo. Según Bernal (2010) "...la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto" (p.113). Asimismo, Sabino, (2008) señala que este nivel de investigación tiene como propósito comprender la realidad a través de "...la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual y la composición o procesos del fenómeno estudiado" (p 130).

En función a ello, vale destacar que la presente investigación es descriptiva, por cuanto se desarrolla un análisis de la situación actual en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, recurriendo al registro de los hallazgos emergentes para finalmente interpretar la realidad que está dada.

2.2.1. Exploratorio

La investigación presenta un nivel exploratorio, dado que, de acuerdo con Fidias, (2012) es aquella que "...se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una aproximación de dicho objeto..." (p. 21). El presente trabajo se relaciona con este nivel de investigación, en virtud que se requiere de un sistema de diagnóstico y de análisis objetivo de la realidad presente, a partir del cual se propone el modelo de gestión financiera para la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

2.3. Diseño De Investigación

El diseño de investigación, según Palella y Martins (2017) tiene como fin definir el tipo de investigación a desarrollarse en sí, destacándose entre ellas, las de orden experimentales, correlacionales, cuasi experimentales y no experimentales.

2.3.1. *No Experimental*

La investigación, objeto de estudio es no experimental, dado que se basa en la observación, su propósito no se orienta a probar un determinado fenómeno, sino que en su lugar se observa la problemática tal y como se presenta en el contexto en estudio.

2.3.2. *Transversal*

El estudio es de carácter transversal, dado que la recopilación de los datos se realizó una sola vez y en un período de tiempo específico, comprendido entre octubre de 2020 a marzo de 2021.

2.4. Tipo de Estudio

2.4.1. *Documental*

El presente estudio es documental. Según Bernal (2010), la investigación documental consiste en “...un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p.111). En este sentido, vale destacar que, para la investigación se precisó de la búsqueda de información documental, siendo necesario recurrir a diversas fuentes, entre las que se destacan artículos de investigación publicadas en revistas científicas, tesis de grado en repositorios de universidades nacionales e internacionales, marco jurídico vigente en el país, incluyendo leyes, resoluciones, entre otros; mediante los cuales se obtiene una comprensión de la realidad en estudio.

2.4.2. *Descriptiva*

Como se ha descrito en otras sesiones, dada la naturaleza del objeto de estudio y siguiendo los supuestos de Palella y Martins (2017); el tipo de estudio es descriptivo, en tanto que, a través del mismo se detallan las características y especificidades que distinguen el proceso financiero que está dado en la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

2.4.3. *Explicativa*

El estudio es explicativo, puesto que siguiendo los supuestos de Palella y Martins (2017), posibilita una aproximación a la comprensión de los componentes inmersos en la gestión financiera que

viene llevando a cabo la empresa D´CHISTIAN-MAYURI, como contexto de investigación y desde la cual se propuso el diseño de un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en dicha organización.

2.4.4. De campo

La investigación se enmarca en el tipo de estudio de campo. En este sentido, Calderón, (2016) establece que una investigación de campo:

Permite un conocimiento a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependiente e introducir determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas. (p.32).

De esta forma, el tipo de investigación de campo, permitió conocer la realidad en su propio contexto, aplicando encuestas, realizando entrevistas semiestructuradas y observaciones que dan cuenta del análisis de la objetividad sin descontextualizarla, obteniendo la información desde los propios actores involucrados en la problemática.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población se define en función al conjunto de todos los elementos sobre los que se va a realizar la investigación. En función a ello, Bernal (2010), la asume en términos del conjunto de todas las unidades de muestreo. Tomando en consideración estas definiciones, la población en estudio comprenden a todos los participantes en el estudio y que de manera general se refiere al recurso humano que labora en la empresa D´CHISTIAN-MAYURI. Específicamente comprende a un total de 70 colaboradores que trabajan en la organización enunciada.

Asimismo, es importante señalar que se tomaron en cuenta los balances generales de la empresa D´CHISTIAN-MAYURI, específicamente del período 2017-2019; los cuales serán sometidos a un análisis tanto horizontal como vertical; también se estiman los resultados de dicho período, pues ofrecen información valiosa respecto a las ventas, gastos y utilidad generada en cada año; a fin de profundizar en el diagnóstico de la objetividad que está dada.

Profundizando un poco más en las características que distinguen la población en estudio, se puede afirmar que la misma no es extensa, por lo que se imposibilita la realización del cálculo correspondiente para determinar una muestra. En tal sentido, se toma la población como muestra a fin de aplicar la encuesta y realizar las entrevistas semiestructuradas al talento humano que conforma la empresa D'CHRISTIAN-MAYURI.

A manera de caracterizar la composición de la población en estudio, en la tabla 2 se describe la misma.

Tabla 2-2: Composición de la Población.

PERSONAL	N°	%
Operativo	50	72
Administrativo	5	7
Ventas	15	21
TOTAL	70	100

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN-MAYURI. (2020)

Elaborado por: Pintag, S. ,2020.

2.5.2. Muestra de la investigación

La muestra de investigación, según Fidias, (2012) es "...aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido" (p 83). En vista de que la población que trabaja en la empresa D'CHRISTIAN-MAYURI, no es muy amplia, se ha decidido trabajar con todo el universo, motivo por el que no se realiza el cálculo de una sesión muestral.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Toda investigación requiere de un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitan obtener y procesar la información para la comprensión de la realidad, objeto de estudio. De forma general, Fidias (2012) define estas técnicas como:

Los procedimientos o formas particulares de obtener datos o información... y señala que un instrumento de recolección de datos.es cualquier recurso, a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. (p. 34).

En este sentido, seguidamente se detallan las técnicas que han sido necesarias para el desarrollo del presente estudio.

2.6.1. Método

2.6.1.1. Inductivo-deductivo

Dada la naturaleza del estudio y el enfoque paradigmático que se asume, es de destacar que se aplica el método inductivo-deductivo; esto implica según Paella y Martins (2017) que el abordaje y/o intervención investigativa parte de la realidad específica que está dada, y luego toma en consideración los elementos que se enmarcan en una escala un tanto más general.

2.6.1.2. Analítico

En el proceso de investigación se precisa de la revisión y análisis de los problemas emergentes de manera separada, siguiendo los planteamientos de Paella y Martins, (2017), es de destacar que, a objeto de comprender y explicar la realidad presente, en función de diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas para la empresa D´CHRISTIAN-MAYURI.

2.6.2. Técnica

2.6.2.1. Encuesta

La técnica de la encuesta, se desarrolla mediante aplicación de cuestionario tipo Likert dirigido a los colaboradores de la empresa D´CHRISTIAN-MAYURI, a fin de diagnosticar la situación actual de la administración de recursos económicos y financieros de la organización enunciada. Específicamente, el objeto de la aplicación de esta técnica es determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos (Ver anexo 1).

2.6.2.2. Entrevista

La técnica de la entrevista semiestructurada, permitió conocer la realidad que está dada desde la perspectiva del Contador y el Gerente de la empresa. Esta técnica consta de la realización de un

cuestionario con preguntas abiertas que permitan conocer de manera amplia la realidad desde la perspectiva del entrevistado, en este caso desde la gerencia de la empresa.

Asimismo, es de destacar que el propósito de la implementación de esta técnica es determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos; desde la perspectiva de la gerencia de la organización, estimando al contador y el gerente para lograr este fin. (Ver Anexo 2-3).

2.6.2.3. *Observación directa*

Mediante esta técnica se efectúa el seguimiento a los diversos procesos de gestión que posee la empresa D´CHRISTIAN-MAYURI, en lo que respecta a la administración de los recursos de los que dispone la misma para su eficaz operación. Para el desarrollo de esta técnica es precisa la construcción de una guía de observación, a propósito de determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos, la cual se ilustra en el anexo 3.

2.6.2.4. *Otras técnicas*

Es de destacar como otras técnicas que se utilizan en la investigación para recolectar la información requerida y que permiten dar respuestas a los objetivos, son el análisis de documentos y el análisis de contenido. El análisis de documentos, constituye una técnica que permite durante el proceso de investigación decodificar las ideas presentes en las diversas fuentes documentales. En este orden de ideas, es preciso acotar que el análisis de documentos, de acuerdo con Hurtado, (2009) permite “precisar las ideas-fuerza, las ideas fundamentales y sus derivaciones, y permite identificar el sentido ideológico del texto, la orientación del mismo y de su autor, entre otros efectos.” (p. 45). De allí que es de suma importancia la aplicación de esta técnica, ya que ella permitió conocer las características y especificidades que distinguen el proceso de gestión financiero que está dado en la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

Para el análisis de la información obtenida en el proceso de investigación se emplea también el análisis de contenido; definido por Carrera y Vásquez (2007) como:

Una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías codificadas de variables que permitan el análisis del problema motivo de la investigación. En

estos términos, el análisis de contenido permite la construcción de una matriz de datos, por cuanto hace referencia a unidades de análisis, variables y valores o respuestas. Así mismo, hace referencia a un universo de estudio... (p. 59).

De esta forma, se pudo conocer las diversas posturas, ideas y conceptos manejados por la comunidad científica respecto al tema en estudio, desde una concepción holística de la realidad. Así también, como complemento de esta técnica, para el análisis de contenido se utilizó además la técnica del fichaje, la cual permite almacenar de manera metódica y ordenada la información recopilada en los textos, documentos, tesis, leyes, entre otras; necesarios para el desarrollo de esta investigación.

Las fichas utilizadas son las fichas bibliográficas y las de trabajo, las cuales permitieron realizar anotaciones relacionadas con el conjunto de datos que identifican la fuente de información documental.

2.6.3. Instrumento

2.6.3.1. Guía de entrevista

La entrevista está dirigida al gerente general, estimando preguntas previamente formuladas, a objeto de indagar en la gestión financiera que se está llevando a cabo y de esta manera obtener los insumos que permitan orientar acciones mediante la propuesta del diseño de un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en dicha organización.

2.6.3.2. Cuestionario de encuesta.

El cuestionario de la encuesta, constituye un recurso, mediante el cual se establecen preguntas de opción múltiple, basada en la escala tipo Likert a objeto de recoger la información.

2.6.3.3. Guía de observación

La guía de observación, consiste en un recurso que contiene las preguntas respecto a lo que se requiere.

2.6.3.4. *Hojas de trabajo*

Las hojas de trabajo permiten la obtención de información pertinente y relevante para el desarrollo del proceso de diagnóstico en el estudio. Consiste principalmente en estados financieros, que son dispuestos en hojas de cálculo, como por ejemplo Excel, a objeto de analizar, comparar, contrastar, y tabular los resultados.

2.7. **Interrogantes de estudio**

2.7.1. *Idea de defender*

El Modelo de Gestión Financiera optimizara los recursos económicos financieros en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

2.7.2. *Variables*

Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores, que cada vez son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan. Las variables, según Paella y Martins (2012), constituyen “el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles, con cierta precisión y factibilidad” (p.80).

La identificación de las variables se inicia cuando se define el problema de investigación y se formulan los objetivos. En el problema deben explicitarse las variables principales. Asimismo, de cada objetivo se desprenden otras variables.

2.7.2.1. *Variable independiente*

- Modelo de gestión financiera.

2.7.2.2. *Variable dependiente*

- Optimación de recursos económicos y financieros.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. *Análisis de resultados*

Es importante destacar que el propósito central de esta investigación es diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. A objeto de lograr este objetivo, en este acápite se presentan los resultados de la aplicación de diversas técnicas de recolección de datos, las cuales como se señaló en el capítulo anterior consiste en entrevistas semiestructuradas dirigida al contador y gerente de la empresa, la observación directa no participante y encuestas aplicadas a los empleados de la organización; todo ello permite obtener un contexto de la objetividad que está dada.

Asimismo, se muestran los resultados de orden cuantitativos que emergen del análisis horizontal y vertical, destacando los ratios financieras que han sido aplicados al balance general y el estado de resultados en el periodo 2017-2018-2019-2020. Finalmente, se establece el diagnóstico situacional de la empresa. Es de distinguir que, los hallazgos emergentes del trabajo de investigación son los que permiten en el próximo capítulo el desarrollo del modelo de gestión para la optimación de los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones en la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

En función a lo que se expone preliminarmente, se presentan de manera ordenada los resultados de la entrevista al gerente y contador, así como de las encuestas aplicada a los colaboradores, el análisis vertical y horizontal del balance; además de los resultados derivados de los ratios financieras, reflejados en tablas, gráficos denotándose la frecuencia, porcentaje y variaciones.

3.1.1.1. *Resultados de la entrevista al contador de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.*

El 10 de mayo se realizó una entrevista al Señor Jorge Aucanshala Contador de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

1. ¿Qué funciones desempeña usted dentro de la empresa?

Bueno dentro de las funciones que realizo en la empresa se encuentra el manejo de libros contables, el control de estados financieros; ejecución de transacciones contables entre ellos el pago de impuestos.

2. ¿Considera usted que registra eficientemente los ingresos y gastos los cuales debidamente sean documentados y soportados?

En este momento, el proceso de registro de ingresos y gastos se ha venido realizando con ciertas limitaciones, debido a que algunas de las funciones que corresponden al departamento de contaduría las realiza la gerencia general y ello pues deviene en que no conozca a profundidad algunos aspectos en esta materia.

3. ¿Qué tipo de herramientas genera usted para la determinación de la situación actual de la empresa?

Llevo el libro diario de ingresos y gastos; llevo el control de las cuentas por cobrar.

4. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas que presenta la empresa?

Estimo que la empresa tiene como fortalezas un equipo de trabajo comprometido, solo necesita una mejor orientación y ello se puede lograr con un modelo de gestión bien orientado. Además, es de destacar que la empresa cuenta con un personal capacitado, que asegura un desempeño eficaz. La empresa cuenta con una cartera de cliente fidelizada, debido en parte no solo a la atención eficaz, sino a la calidad de los productos. Hasta ahora existe muy poca participación de los departamentos en la toma de decisiones, por lo que se precisa de cambios en materia de gestión de procesos internos que conduzcan a una mayor fluidez tanto de los procesos como en la comunicación. Hasta ahora no hemos podido concretar una evaluación financiera eficiente, lo que influye en una gestión financiera con muchas debilidades. Además, el inventario no se está llevando a cabo de manera efectiva.

5. ¿Qué estrategias contribuiría para controlar las debilidades que se presenten en la empresa?

Estimo que una de las estrategias es desconcentrar la toma de decisiones. Actualmente, las decisiones se toman desde la gerencia, no se involucran a los departamentos y existe información

reservada por parte de la gerencia que es importante compartirla con las diversas dependencias para poder realizar las actividades sin incertidumbre. De manera que, pienso que un modelo de gestión vendría bien a esta empresa, pues ello estaría abocado a superar las debilidades presentes.

6. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas y oportunidades que presenta la empresa?

Las amenazas que posee esta empresa al igual que la mayor parte de las empresas del país son la inestabilidad económica, política y también la variación en materia de impuestos. Asimismo, se destaca el impacto que ha tenido en el sector productivo la pandemia por Covid-19 y el crecimiento que ha experimentado el desempleo en el país.

En otro orden de ideas, es de destacar que, en la actualidad, la empresa está estableciendo alianzas con otras empresas y esto es una oportunidad que se nos viene y que estamos aprovechando, al igual que con nuevos proveedores de materia prima e insumos. El aprovechamiento de las redes sociales en el desarrollo de la campaña publicitaria también constituye otra de las oportunidades que nos está permitiendo llegar a nuevos mercados.

7. ¿Cuál es el proceso que usted cumple al momento de presentar informes a gerencia?

En primer lugar, establezco el balance financiero a objeto de reflejar la situación patrimonial de la empresa y al mismo tiempo informar sobre la riqueza acumulada y de financiación. En segundo lugar, construyo el informe financiero en contabilidad, para ofrecer un panorama de la utilidad percibida, estimando la cuenta de pérdidas y de ganancias. En tercer lugar, construyo el informe de estado de flujo de efectivo, para poder evaluar el comportamiento de la liquidez.

8. ¿Qué insumos usted entrega para una planificación financiera?

Generalmente consigno datos sobre presupuesto financiero estimando algunos elementos, tales como la inversión en renta fija, variable; así como selección de fondos.

9. ¿Qué criterio tiene usted en cuanto a la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa con relación a los informes financieros presentados?

Debo decir que, presento el balance general, pues en él se puede evidenciar el rendimiento que ha tenido la empresa en un período determinado, pues señala la situación patrimonial de la empresa.

Además, a través de este instrumento se logra profundizar en los activos, pasivos y el patrimonio neto.

10. ¿Con que frecuencia evalúa el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa?

Realmente no tenemos previsto la evaluación como tal de objetivos y metas. Al finalizar cada año se presenta el informe financiero y ello permite tener una idea global respecto a si se han cumplido las metas. Por lo general, de esto se encarga la gerencia general.

11. ¿Cuál ha sido la evolución del nivel de ventas en los últimos 3 años?

La evolución del nivel de ventas en los últimos años a pesar de la situación de pandemia que estamos viviendo puede valorarse en términos positivos en líneas generales.

12. ¿Qué piensa usted que debería mejorar en cuanto al adecuado manejo de las finanzas de la empresa?

Pienso que debemos implementar un modelo de gestión que atienda a las debilidades que ya he descrito. La toma de decisiones es fundamental y también lo es la comunicación y gestión interna.

3.1.1.2. Análisis de resultados de la entrevista.

Desde la perspectiva del contador de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI, se pudo conocer que las funciones desempeñadas en la misma, se encuentra el manejo de libros contables, estados financieros, ejecución de transacciones contables, específicamente el pago de impuestos. Se reporta la existencia de un proceso de registro de ingresos y gastos con ciertas limitaciones, debido a que parte de los mismos, la efectúa la gerencia general. Las herramientas para detectar la situación de la empresa, son llevar el libro diario de ingresos y gastos; así como el control de cuentas por cobrar.

Se puntualiza como debilidades, la poca participación de los departamentos en la toma de decisiones, debilidad en la evaluación financiera. Entre las fortalezas se destaca un equipo de trabajo comprometido, una cartera de clientes fidelizadas, buena atención al cliente y calidad de productos. Se hace énfasis en la necesaria puesta en marcha de un modelo de gestión que posibilite la superación de las debilidades registradas, en pro de desconcentrar la toma de decisiones, la optimación de procesos internos y una mejor comunicación.

Por su parte, se reportan como amenazas, la inestabilidad económica, política; la variación de impuestos, la pandemia por Covid-19 y el crecimiento en materia de desempleo en el país. Como oportunidades se distinguen las alianzas que se están concretando actualmente, presencia de nuevos proveedores y aprovechamiento de las redes sociales para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Entre los procesos que cumple el departamento de contaduría, se encuentra la realización del balance financiero, el informe financiero en contabilidad y el informe de estado de flujo de efectivo. Para la planificación financiera se estiman los siguientes elementos: presupuesto financiero y dentro de éste la inversión en cuenta fija, variable y selección de fondos.

Se estima que el cumplimiento de objetivos y metas, no cuenta con una planificación; sino que, en su lugar, los resultados alcanzados son valorados por la gerencia general. Asimismo, se considera que, pese a la situación de pandemia, se han logrado mantener las ventas en términos positivos. Se precisa de un modelo de gestión que atienda a las debilidades identificadas.

3.1.1.3. Resultado de la entrevista al gerente

El 05 de mayo se realizó una entrevista al Señor Mario Lara, Gerente propietario de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas que presenta la empresa?

En principio, considero que la empresa ofrece un excelente servicio, lo que ha permitido en parte la fidelización de nuestros clientes, quienes son la pieza fundamental de esta empresa. También debo decir que, ofrecemos productos de excelente calidad, lo que a su vez ha fomentado cierto prestigio de la empresa en el mercado. Animismo, debo decir que la empresa cuenta con personal debidamente capacitado y adiestrado, para ofrecer los productos y servicios a nuestros clientes, los cuales una vez que se ha determinado su perfil de compra, también se presentan sugerencias en cuanto a descuentos, canales de atención, variedad de productos, y muchos elementos más que logran una adecuada atención de nuestra variada cartera de clientes.

Ahora, específicamente como debilidades, puedo decir que contamos con recursos económicos ciertamente limitados, en parte por la situación de pandemia que afectó a todo el sector productivo no solo en el país, sino a nivel mundial; y ello definitivamente es un factor que impide el crecimiento digamos de la empresa. También debo decir que tenemos ciertas debilidades en

cuanto a infraestructura, lo que a su vez se asocia a la capacidad de crecimiento económico y también financiero no solo a corto plazo, sino a largo plazo, situación que bueno debemos atender en la medida de las posibilidades para lograr las metas que nos hemos planteado.

Además, debo reconocer que en la actualidad no contamos con un mapa de procesos que nos permitan ejecutar de forma adecuadamente ciertas actividades y así evitar errores; esto también ha tenido incidencia en los procesos comunicacionales entre los diversos departamentos que conforman la empresa, lo que genera pérdida de tiempo y confusión en los procesos y responsabilidades que deben cumplir el recurso humano. Finalmente, también debo reconocer que en la actualidad dada la dinámica que ha alcanzado la empresa hemos dejado rezagada la construcción de una política de ventas y de gastos, además la gestión financiera que hemos llevado hasta este momento no es muy eficiente.

2. ¿Qué estrategias contribuiría usted para controlar las debilidades que se presenten en la empresa?

Pienso que, primeramente, el hecho de reconocer que existen debilidades es un paso importante, pues nos permite identificar dónde estamos fallando, para luego tomar acciones en pro de convertir esas debilidades en fortalezas. En función a lo que he venido señalando, debo decir que las estrategias que debo fomentar en mi empresa deben comenzar por establecer a fondo un diagnóstico situacional, y estimo que esta investigación que estás haciendo puede contribuir también a ofrecernos un panorama de ello. También considero que se precisan establecer medidas de control interno en pro de segregar funciones, construir manuales de funciones y procedimientos, establecer los niveles de autorización y ejecutar evaluaciones internas de gestión. Asimismo, estimo que debemos buscar opciones que permitan atender la debilidad que tenemos en cuanto a infraestructura, ya el espacio se nos ha quedado pequeño, por lo que se precisa una ampliación o bien ubicación de otro centro de producción.

3. ¿Cómo considera usted que se encuentra la empresa actualmente en el ámbito económico-financiero a pesar de la pandemia?

Considero que, desde la perspectiva económica y financiera, la empresa no se encuentra en su mejor momento. La empresa no cuenta con un modelo de gestión bien definido y que refleje realmente nuestras necesidades internas y externas, considerando también la situación de pandemia que estamos viviendo, lo cual ha ocasionado un duro golpe al sector industrial. Como he venido indicando, la falta de un buen control interno ha derivado en que las actividades se

ejecuten básicamente de forma empírica, lo que no solo trae consigo pérdida de tiempo, sino de insumos económicos. La deficiente administración también ha ocasionado que no logremos las metas que nos hemos propuesto a corto y mediano plazo.

4. ¿Qué tipo de acciones toma usted en relación a la situación financiera de la empresa?

Por ahora, debo decir que no tenemos un plan para atender la situación financiera de la empresa, digamos que en este momento nos encontramos aun en el diagnóstico de la situación interna.

5. ¿Qué acciones toma usted para optimizar los recursos de la empresa?

Desde esta perspectiva, básicamente en las conversaciones formales e informales con mi equipo directivo los insto a que tomemos conciencia sobre el evitar errores que traen consigo pérdidas no solo de recursos, sino también del tiempo y con ello la ralentización de los procesos. Pero también estimo que, si una vez que logremos concretar el diagnóstico de los factores internos y externos que están trayendo consigo pérdidas y además un deficiente manejo de la situación financiera, podremos lograr mejores resultados.

6. ¿Para impulsar las ventas de la empresa que tipos de estrategias aplica usted?

Para impulsar las ventas en la empresa he optado por la implementación de marketing digital, nos hemos apoyado en las redes sociales y esto ha sido bastante efectivo, no solo por el acceso a tiempo récord a clientes y potenciales clientes, sino por lo económico del uso de dichas plataformas.

7. ¿Considera usted que maneja eficientemente los recursos financieros de la empresa?

Como he venido indicando, debo reconocer que la gestión financiera en la empresa actualmente no es buena, carecemos de un modelo de gestión, y ello ha redundado en que los procesos y actividades se ejecuten de manera empírica, lo que a su vez trae como consecuencia una pérdida de recursos económicos debido también a la deficiente administración, lo que también implica o deriva en el incumplimiento de las metas que nos hemos propuesto.

8. ¿Se comunica con los demás departamentos para tomar decisiones?

Básicamente, las decisiones las tomo directamente. Tengo que admitir que dada la carencia de un modelo de gestión se me dificulta un poco involucrar profundamente los diversos departamentos para tomar decisiones que son estratégicas para la conducción de la empresa. En parte, porque siento que la información que me puedan facilitar no es objetivamente confiable, digo porque los procesos y actividades se ejecutan con muchas debilidades.

9. ¿Qué nivel de responsabilidad tienen en cuanto a obligaciones corrientes y no corrientes?

En este momento, el nivel de responsabilidad de los departamentos en cuanto a obligaciones corrientes y no corrientes es mínimo, prefiero centralizar las responsabilidades en la dirección general como lo estoy haciendo hasta tanto tenga un diagnóstico situacional confiable y a su vez esto me permita establecer acciones concretas.

10. ¿Qué criterio tiene usted en cuanto a la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa con relación a los informes financieros presentados?

En este instante no hemos logrado concretar un análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad en la empresa, pero de lo que estoy seguro es que el nivel de rentabilidad actualmente es bajo y es por ello en parte que las metas que nos hemos trazado no se han logrado concretar.

11. ¿Con que frecuencia evalúa el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa?

Bueno, no tenemos proyectado un cronograma de evaluación de metas y objetivos; pero al cierre de cada año realizamos una revisión del alcance de dichos elementos.

12. ¿Por qué piensa usted que la gente prefiere adquirir los productos de D'CHRISTIAN – MARYURI?

Pienso que nuestros clientes prefieren adquirir nuestros productos por la variedad en nuestra oferta, los canales de atención que poseemos; además de la calidad de dichos productos.

13. ¿Cuáles son las decisiones económicas y financieras que se han tomado para la empresa luego de la emergencia sanitaria?

Hemos optado por la reducción de gastos. También hemos recurrido a la recuperación de clientes, mediante la puesta en marcha de promociones y descuentos.

14. ¿Qué piensa usted que debería mejorar en cuanto al adecuado manejo de las finanzas de la empresa?

Pienso que precisamos de la implementación de un modelo de gestión de manera urgente, que nos permita hacer frente a las debilidades que hemos venido diagnosticando.

15. De aquí en un periodo de 5 años, ¿Cómo usted visualiza a su empresa?

Visualizo la empresa con un mayor crecimiento y expansión, con un mayor número de clientes fidelizados y la optimación de procesos que deriven en el cumplimiento de los procesos internos que posibiliten el logro de los objetivos trazados.

3.1.1.4. Análisis de resultados de la entrevista

La empresa D'CHRISTIAN – MARYURI, posee como fortaleza el ofrecer un excelente servicio, productos de calidad; así como el empleo de diversos canales de atención y un personal calificado que posibilita una atención al cliente, en la que se personaliza este proceso al ofrecer alternativas según el perfil del consumidor. Sin embargo, es de destacar que la empresa presenta en este momento ciertas debilidades, entre ellas, la limitación en los recursos económicos, la situación pandemia que afectó la actividad productiva por un período de tiempo; una infraestructura que en este instante se ha tornado insuficiente para la demanda en producción que se tiene.

La empresa no cuenta con un manejo de procesos y ello trae consigo la puesta en marcha de actividades de manera empírica, trayendo como consecuencia, pérdida de tiempo, ralentización de proceso, debilidades en la comunicación interna entre departamentos. La organización no cuenta con una política de ventas y gastos, y la gestión financiera se distingue por ser ineficiente. Se reconoce la necesaria puesta en marcha de un diagnóstico situacional y acciones conducentes a establecer un modelo de gestión y consecuentemente aplicar medidas de control interno y de gestión en general. Asimismo, se estima que la empresa en este momento, no se encuentra en su mejor momento, en buena medida por la falta de un modelo de gestión bien definido y que

responda a las especificidades de orden interno y externo en la que se encuentra sumida la empresa actualmente.

Por ahora la organización, no cuenta con un plan abocado a la atención financiera en la que se encuentra. Las acciones que se han tomado para la optimación de recursos en la empresa, no involucran profundamente a los departamentos, lo que revela la necesaria puesta en marcha de acciones conducentes a involucrar a las diversas dependencias de la organización en la toma de decisiones, lo que redundaría en un mayor compromiso, sentido de pertenencia y un mejor clima organizacional.

Esta situación, también se ve reflejado en la poca cuota de responsabilidad que dichos departamentos tienen respecto a las obligaciones corrientes y no corrientes. Además, es de destacar que la empresa no cuenta en este instante con un análisis de liquidez, de endeudamiento y rentabilidad, pero reconoce que éste es bajo, debido a todas las debilidades que se han identificado anteriormente. De manera general, vale destacar que en el contexto de pandemia se ha optado por reducir los gastos y recuperar clientes a través de promociones y descuentos que se disponen en la publicidad desarrollada en las redes sociales. Finalmente, se reconoce la urgencia de la implementación de un modelo de gestión que pueda hacer frente a las debilidades que se han venido detectando de forma empírica.

3.1.1.5. Resultados de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.

El 23 de septiembre de 2021, en la D´CHRISTIAN – MARYURI se realizó una encuesta a los colaboradores, y en función al instrumento aplicado se procede a describir los siguientes resultados.

Pregunta 1: ¿Su perfil profesional es apropiado para el cargo que usted desempeña?

Tabla 3-3: Perfil profesional apropiado para el cargo desempeñado.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	37	53%
De acuerdo	28	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

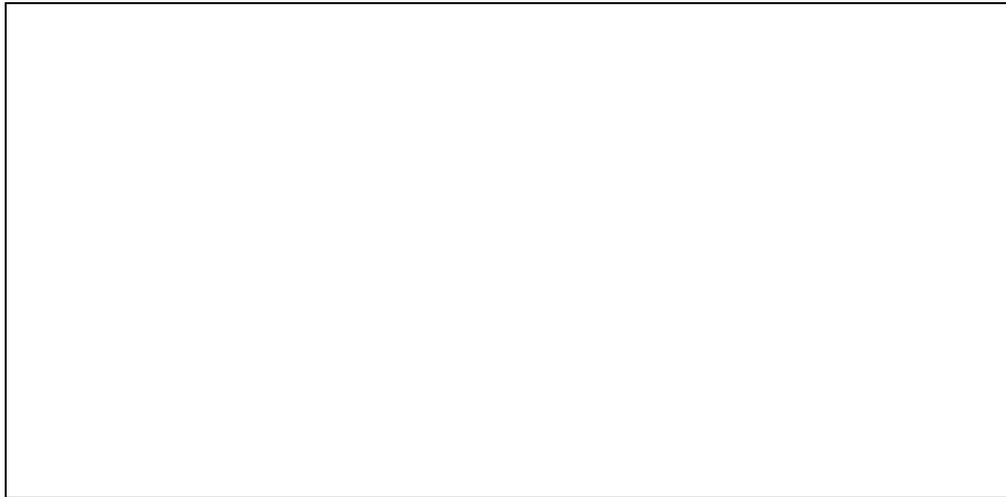


Gráfico 4-3. Perfil profesional apropiado para el cargo desempeñado.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se puede observar que los colaboradores en un 53% señalan estar totalmente de acuerdo respecto a que su perfil profesional es apropiado para el cargo desempeñado. Asimismo, un 40% afirma estar de acuerdo con la afirmación enunciada, lo que revela que el 93% de los encuestados respondieron de manera afirmativa a dicha proposición, lo que puede interpretarse en términos de que el personal profesional de los colaboradores es apropiado para el cargo desempeñarse eficientemente en el cargo que ocupa dentro de la empresa.

Pregunta 2: ¿Se le han asignado a usted los recursos suficientes para desenvolverse adecuadamente en su puesto?

Tabla 4-3: Asignación de recursos suficientes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	41	58%
Casi siempre	18	26%
A veces	11	16%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

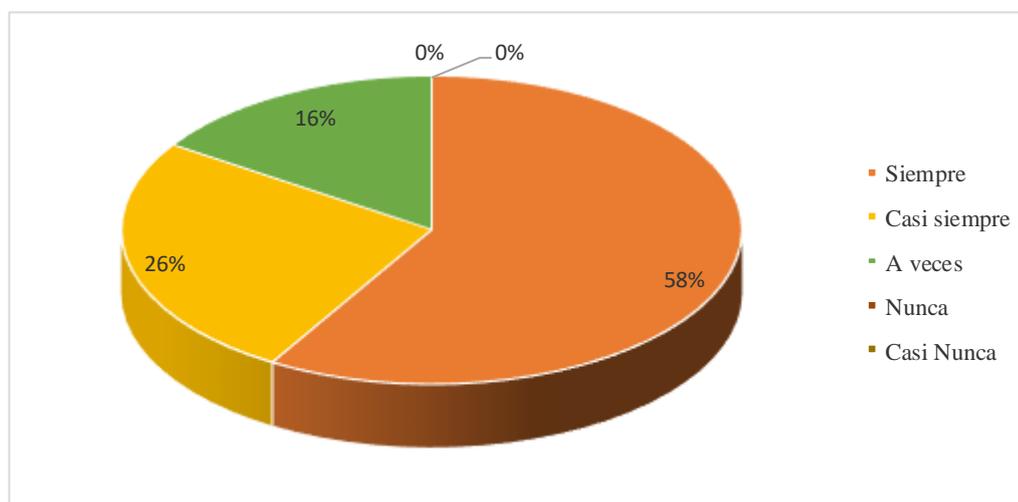


Gráfico 5-3. Asignación de recursos suficientes

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En los resultados obtenidos de la encuesta, se revela que el 58% de los encuestados señalan que reciben siempre los recursos suficientes para desenvolverse de manera eficiente en su puesto de trabajo. Asimismo, estos hallazgos permiten observar que un 42% de los colaboradores estiman que no le es suministrado de manera suficiente los recursos para realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo. Este elemento es de suma importancia, dado que si el personal no cuenta con los recursos para realizar las actividades encomendadas los resultados posiblemente no sean los esperados hacia el alcance de los objetivos y metas.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones para su buen desempeño laboral?

Tabla 5-3: Frecuencia de capacitaciones para un buen desempeño.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	29	49%
Casi siempre	15	25%
A veces	11	19%
Nunca	4	7%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

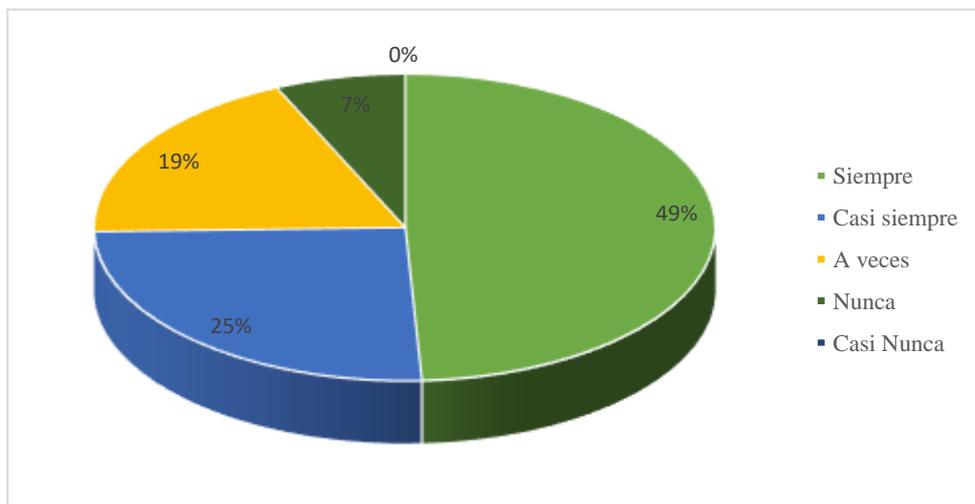


Gráfico 6-3. Frecuencia de capacitaciones para un buen desempeño.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada revela que, los colaboradores consideran en un 49% que siempre reciben capacitaciones para un buen desempeño. En este sentido, es importante destacar que un 74% señala que recibe siempre y casi siempre capacitación, lo cual es importante puesto que los colaboradores se mantienen en formación, lo que posibilita que conozcan las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

Pregunta 4: ¿Considera que la empresa se desempeña con el personal capacitado?

Tabla 6-3: Desempeño con el personal capacitado.

RESPUESTAS	FRECUCENCIA	%
Totalmente de acuerdo	36	51%
De acuerdo	23	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	16%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

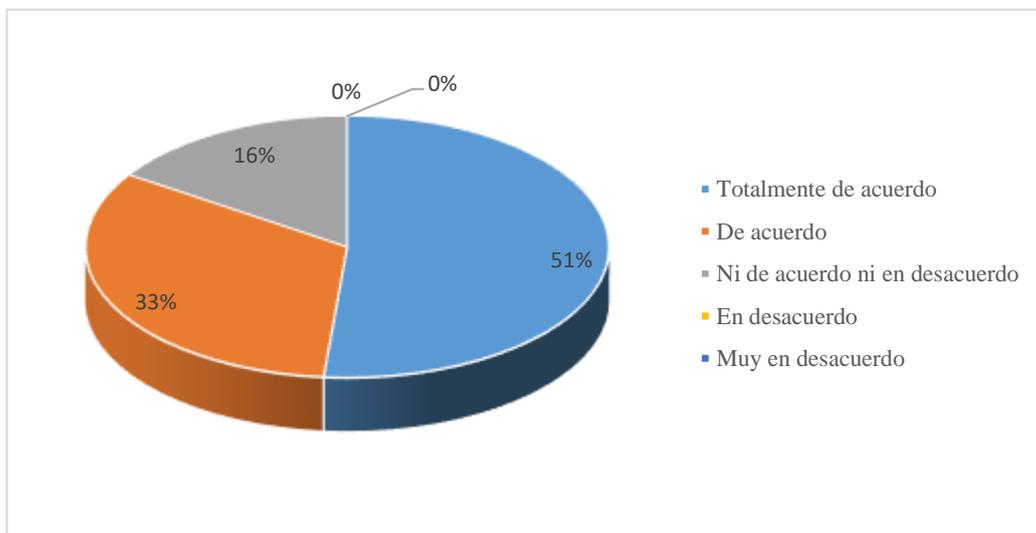


Gráfico 7-3. Desempeño con el personal capacitado.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

La encuesta aplicada evidenció que la empresa se desempeña con el personal capacitado, pudiéndose constatar en el hecho de que el 51% de los colaboradores señalaron estar totalmente de acuerdo en un 51%, mientras que un 33% indicó estar de acuerdo con esta preposición. Dichos resultados demuestran que un 84% de los colaboradores valoran de manera positiva el desempeño de la empresa.

Pregunta 5: ¿Cómo califica la gestión del gerente de la empresa?

Tabla 7-3: Calificación de la gestión del gerente de la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	47	67%
Muy buena	21	30%
Buena	2	3%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

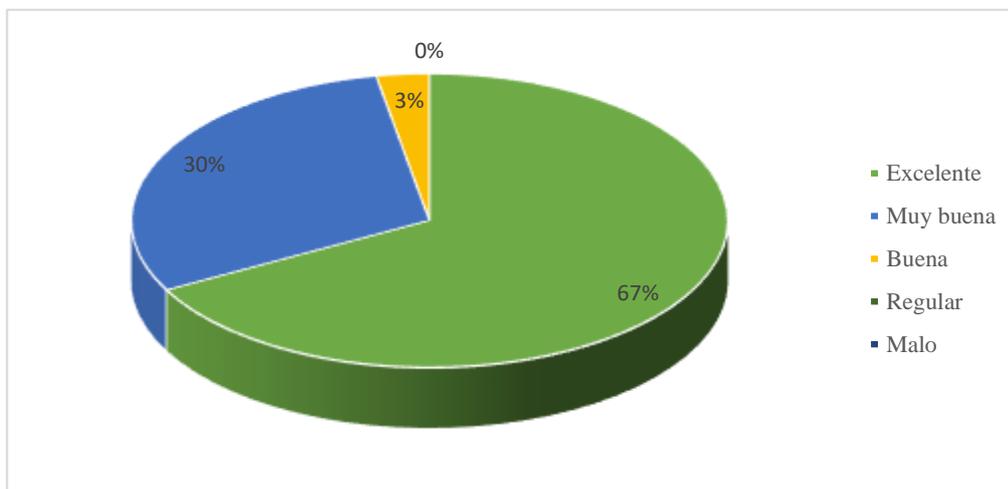


Gráfico 8-3. Calificación de la gestión del gerente de la empresa.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

La encuesta aplicada revela que los colaboradores en un 67% estiman que la gestión del gerente en la empresa es excelente; mientras que el 30% estima que es muy buena. Estos resultados denotan que el 97% de los colaboradores valoran de manera positiva la gestión de la gerencia de la empresa, siendo este un elemento de importancia con impacto en el clima organizacional.

Pregunta 6: ¿Cumple con las metas que le han asignado a su cargo?

Tabla 8-3: Cumplimiento de las metas asignadas a su cargo.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Excelente	47	73%
Muy buena	21	27%
Buena	2	%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

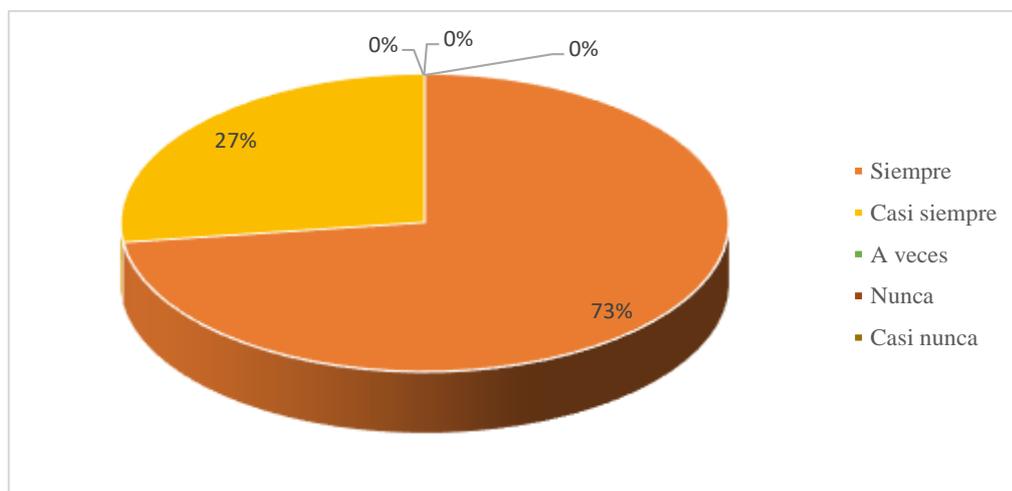


Gráfico 9-3. Cumplimiento de las metas asignadas a su cargo.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta realizada, los colaboradores en un 73% señalan que cumplen con las metas asignadas a su cargo. Asimismo, estos resultados presentan cierta apreciación subjetiva, si se toma en cuenta que, un 42% de los colaboradores estimaron precedentemente que no le es suministrado de manera suficiente los recursos para realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo; es decir, si los éstos no reciben de forma adecuada los insumos es probable que ello afecte el cumplimiento de las metas asignadas.

Pregunta 7: ¿Con que frecuencia se realiza evaluaciones y monitoreo con respecto a sus actividades?

Tabla 9-3: Frecuencia con la que se realizan evaluaciones y monitoreo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Semanal	26	37%
Mensual	31	44%
Trimestral	7	10%
Semestral	6	9%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

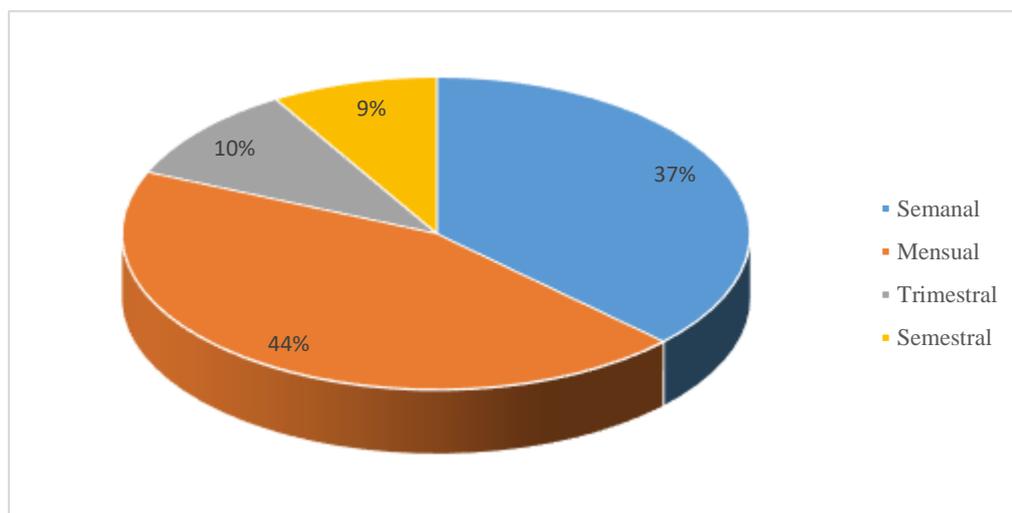


Gráfico 10-3. Frecuencia con la que se realizan evaluaciones y monitoreo

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se pudo conocer que la frecuencia de las evaluaciones y monitoreo con respecto a sus actividades revelan que los colaboradores, distinguen que ésta se realiza de manera mensual (44%), semanal (37%), trimestral, (10%) y semestral (9%). Dichos resultados demuestran que existe poca información respecto a la frecuencia con la que se desarrollan en la empresa los procesos de evaluación en las actividades inherentes al puesto de trabajo.

Pregunta 8: ¿Se han respondido inmediatamente las quejas de parte del cliente?

Tabla 10-3: Respuesta inmediata a las quejas de los clientes.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	32	46%
Casi siempre	17	24%
A veces	13	19%
Nunca	8	11%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

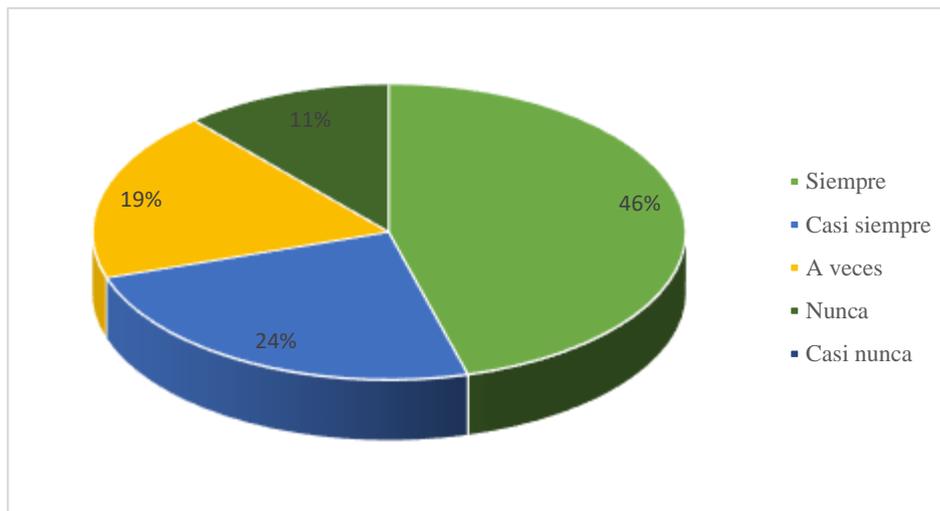


Gráfico 11-3. Respuesta inmediata a las quejas de los clientes.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada, revela que el 46% de los colaboradores estiman que la empresa otorga respuesta inmediata a las quejas de sus clientes; mientras que un 24% señala que casi siempre se atiende de forma rápida las inquietudes de los compradores. En este sentido, se puede afirmar que el 70% valoraron de manera positiva esta categoría de análisis.

Pregunta 9: ¿Recibe su sueldo en la fecha pactada?

Tabla 11-3: Recepción de sueldo en fecha pactada.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Siempre	42	60%
Casi siempre	20	29%
A veces	8	11%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

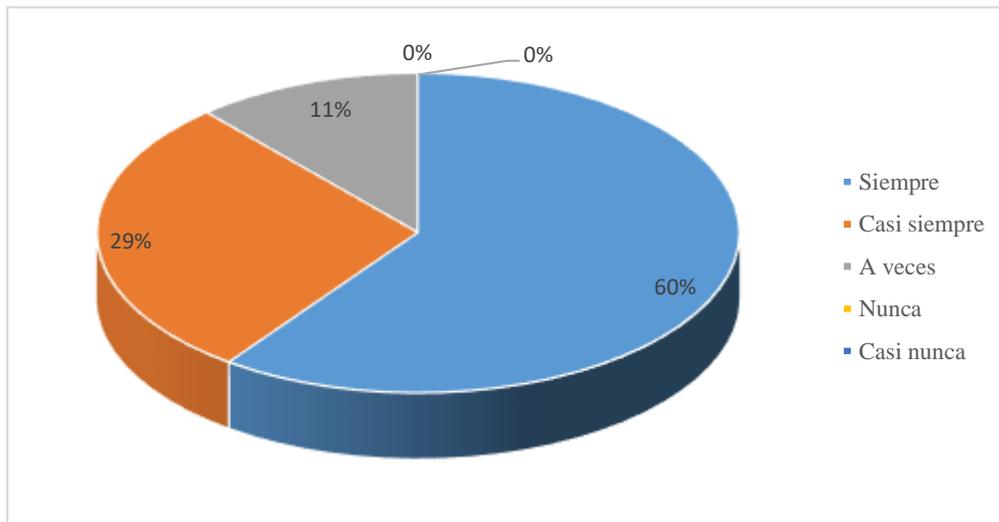


Gráfico 12-3. Recepción de sueldo en fecha pactada.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se develó que el 60% de los colaboradores aseveran que reciben su sueldo en la fecha pactada. Estos hallazgos demuestran que un 40% de los colaboradores valoran de manera negativa este elemento de análisis, el cual es de importancia puesto que no solamente refleja el cumplimiento de los compromisos que tiene la organización para con su personal, sino que específicamente el salario es un bien que el empleado debe recibir por una labor que ya ha realizado, según lo estipulado en su contrato, sin someterse a esperas.

Pregunta 10: ¿El proceso de la comunicación del personal ayuda a gerencia en la toma de decisiones?

Tabla 12-3: Proceso de comunicación del personal.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	34	49%
De acuerdo	23	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10%
En desacuerdo	3	4%
Muy en desacuerdo	3	4%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

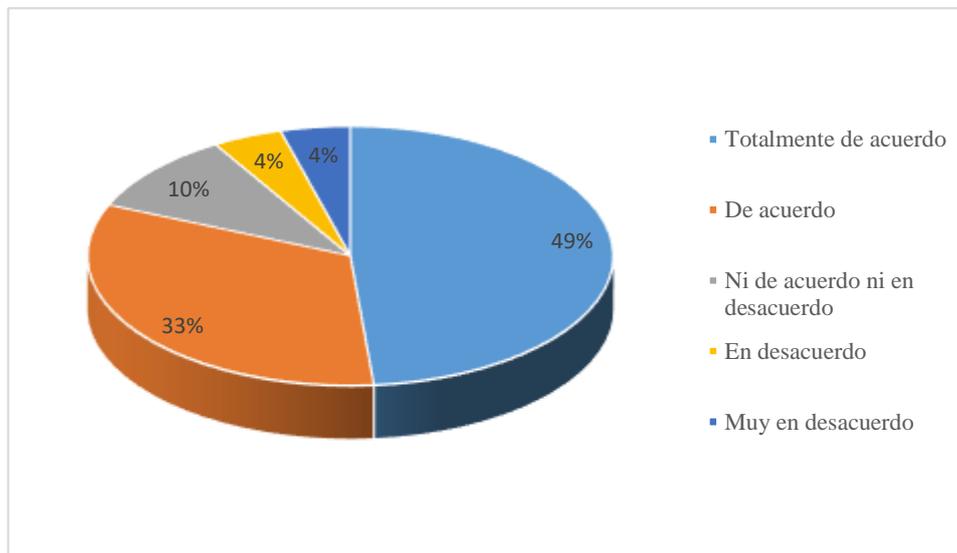


Gráfico 13-3. Proceso de comunicación del personal.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se puede observar que el proceso de comunicación del personal es considerado como un elemento de ayuda a la gerencia en la toma de decisiones, por el 49% de los colaboradores en términos de totalmente de acuerdo. Es de destacar, además, que dichos hallazgos, demuestran que un 82% de los colaboradores responden de manera afirmativa a esta proposición en la que se destaca que la comunicación es muy importante en la toma de decisiones, y que por consiguiente debe ser tomado como elemento fundamental para desarrollar este proceso.

Pregunta 11: ¿Qué tipo de políticas se aplica para generar un control de gastos?

Tabla 13-3: Tipo de políticas que se aplican para generar un control de gastos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Eliminación de desperdicios	8	49%
Control de costos	19	33%
Calidad en la materia prima	15	10%
Monitoreo de Materia Prima	3	4%
Todas las anteriores	25	4%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

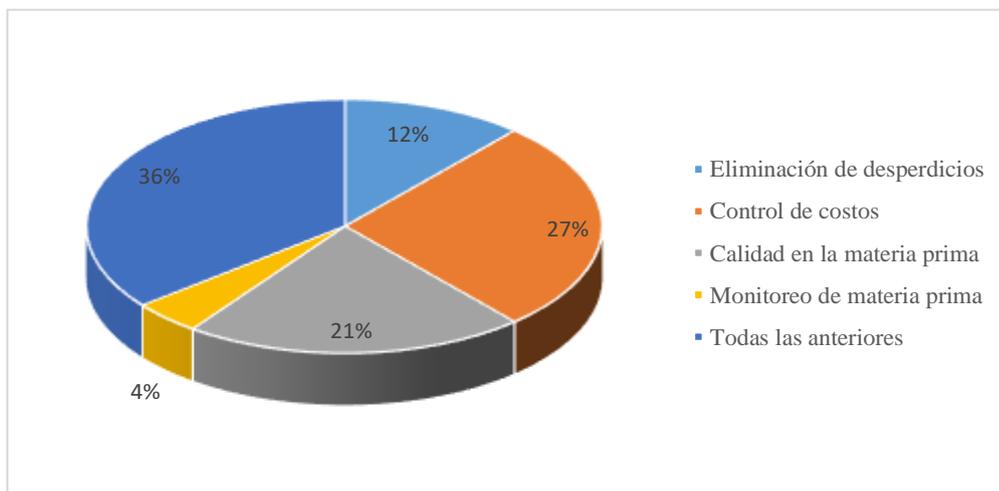


Gráfico 14-3. Tipo de políticas que se aplican para generar un control de gastos.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se observa que, las políticas para generar control de gasto son bastante variadas, prevaleciendo en mayor porcentaje el control de costos (27%) y la calidad en la materia prima (21%). Estos resultados demuestran que se están aplicando acciones conducentes a controlar los gastos, siendo esto muy importante en el proceso de gestión.

Pregunta 12: ¿Qué estrategias se ha aplicado para mejorar la rentabilidad de la empresa?

Tabla 14-3: Estrategias aplicadas para mejorar la rentabilidad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Descuentos y promociones	13	18%
Cumplimiento de objetivos	26	37%
Capacitación de personal	0	0%
Ofrecer productos de calidad	11	16%
Todas las anteriores	20	29%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

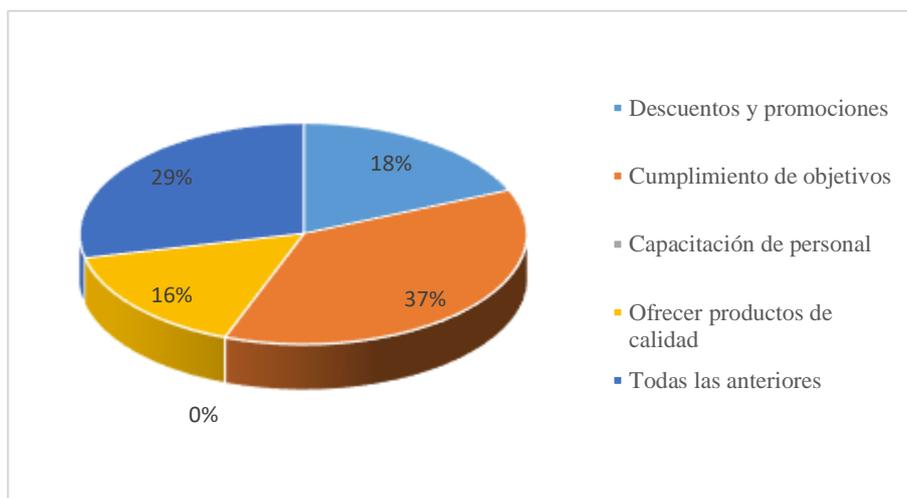


Gráfico 15-3. Estrategias aplicadas para mejorar la rentabilidad

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta aplicada se conoce que las estrategias que implementa la empresa para mejorar la rentabilidad de la empresa consisten principalmente en el cumplimiento de objetivo, siendo identificada por el 37% de los colaboradores; mientras que el 18% señala que se trata de la puesta en marcha de descuentos y promociones. De manera global, el 29% de los colaboradores estiman que las estrategias aplicadas para mejorar la rentabilidad de la empresa consisten en ofrecer descuentos y promociones, cumplimiento de objetivos, capacitación de personal y ofrecimiento de productos de calidad.

Pregunta 13: ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que presenta la empresa?

Tabla 15-3: Amenazas que presenta la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Maquinaria poco actualizada	12	17%
Deficiencias en la calidad del producto	11	16%
Poca innovación del producto	15	22%
Personal poco capacitado	7	10%
Deficiente ambiente laboral	15	21%
Otros	10	14%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021.

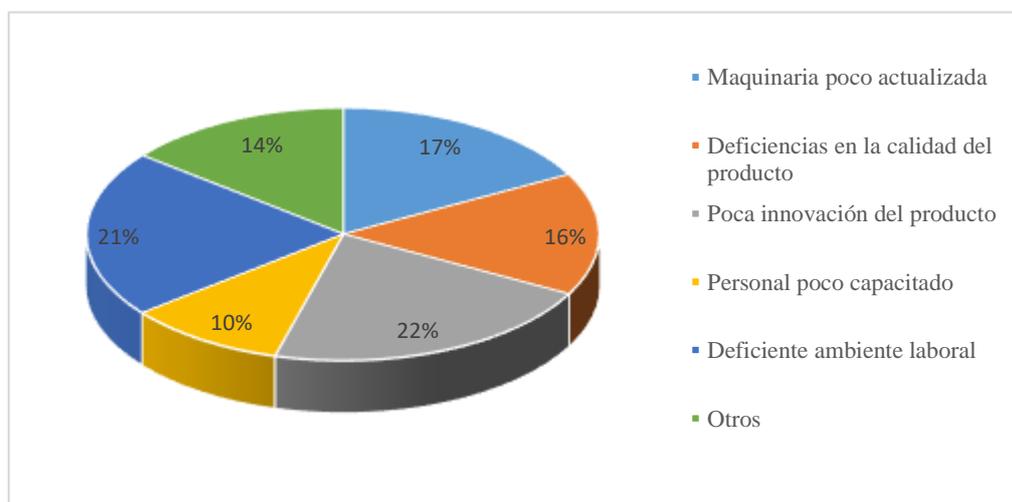


Gráfico 16-3. Amenazas que presenta la empresa.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la encuesta se evidencia que las principales amenazas que presenta la empresa es la poca innovación del producto (22%); una maquinaria poco actualizada (21%) y deficiente ambiente laboral (17%). Estos resultados evidencian que las amenazas que presenta la empresa se deben principalmente a elementos asociados a la falta de tecnología e innovación en un 43%; además de un ambiente laboral deficiente, lo que pudiese estar asociado a la debilidad en cuanto a comunicación en el proceso de tomas de decisiones, y finalmente deficiencias en la calidad del producto.

Pregunta 14: ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que presenta la empresa?

Tabla 16-3: Debilidades que presenta la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Falta de planificación, organización y control	28	40%
Excesiva competencia	19	27%
Falta de control de mercadería	10	14%
Falta de apoyo por parte del gobierno hacia las Pymes	8	12%
Carencia de personal para producir a gran escala	0	0%
Otros	5	7%
TOTAL	70	100%

Realizado por: Pintag, S. 2021

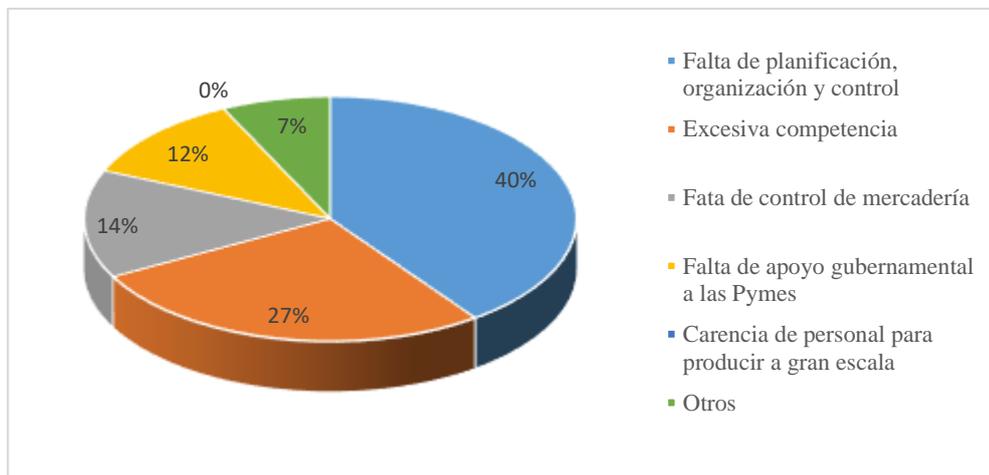


Gráfico 17-3. Debilidades que presenta la empresa.

Realizado por: Pintag, S. 2021

En la encuesta aplicada se puede evidenciar que las debilidades que presenta la empresa consisten principalmente en una falta de planificación, organización y control (40%); seguido de excesiva competencia (27%). En este sentido, es importante destacar que las debilidades emergentes corresponden en más de un 50% a factores de gestión interna; lo cual es un elemento muy importante y que se debe considerar a fin de lograr las metas organizacionales.

3.1.1.6. Análisis de resultados de la encuesta.

En la encuesta aplicada a 70 colaboradores que trabajan en el área operativa de la empresa, se pudo conocer que en más del 93% de los encuestados, señalan estar totalmente de acuerdo respecto al hecho de que la fuerza laboral de que la fuerza laboral posee un perfil profesional apropiado para el campo que desempeña en la actualidad.

De la misma forma, se develó que el 42% de los colaboradores estiman no le es suministrado de manera suficiente los recursos en pro de ejecutar las actividades propias de su puesto de trabajo. Asimismo, se logró conocer que en un 84% de los colaboradores valoran en términos positivos que la empresa se desempeña con el personal capacitado.

Por su parte se develó que el 97% de los encuestados evalúan de forma positiva la gestión de la gerencia de la empresa. Así también es importante destacar que, el 73% de los colaboradores han señalado que logran cumplir con las metas asignadas a su cargo, lo cual es un indicativo de gran productividad; sin embargo, se debe tener en cuenta que precedentemente un 42% de dichos encuestados estiman que no le es suministrado los recursos necesarios para realizar las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

Siguiendo esta ilación de ideas, es de denotar una falta de información respecto a la frecuencia de las evaluaciones y monitoreo con respecto a sus actividades evidenciándose en la distribución de frecuencia de las respuestas dadas a cada categoría, bien sea mensual, semanal, trimestral y semestral. Por su parte, se pudo revelar que el 70% de los colaboradores estiman que la empresa otorga respuesta inmediata a su clientela respecto a sus inquietudes y quejas.

En otro orden de ideas, la encuesta denotó que el 60% de los colaboradores señalan que reciben su sueldo en la fecha pautada. En este sentido, es importante destacar que el cumplir con el pago de salario evidencia no solo la responsabilidad de la organización, sino el cumplimiento de un deber en el contrato laboral, donde se especifica que el empleado debía decidir una remuneración por el trabajo realizado en la fecha estipulada. Además, esto constituye una gran debilidad que debe ser atendida. Asimismo, en la encuesta aplicada se logró observar que el proceso de comunicación del personal es considerado en un 82% un elemento fundamental para la gerencia en la toma de decisiones.

De la misma forma, la encuesta aplicada denota que las políticas para generar un control de gestión son diversas, prevalece el control de costo, la calidad en la materia prima, la eliminación

de desperdicios y el monitoreo de materia prima. Así también, las estrategias que implementa la empresa para mejorar la rentabilidad de la empresa se basan principalmente en el cumplimiento de objetivos, descuentos y promociones y ofrecer productos de calidad.

Las amenazas que presenta la empresa se basan fundamentalmente en la poca innovación del producto, maquinaria poco actualizada, ambiente laboral deficiente; deficiencia en la calidad del producto y personal poco capacitado.

Finalmente, se logró evidenciar que las debilidades que distinguen a la empresa consistente principalmente en la falta de planificación, organización y control; excesiva competencia, falta de control de mercadería y falta de apoyo gerencial; lo que en síntesis refleja que las debilidades emergentes corresponden en más del 50% a factores de gestión interna.

3.1.1.7. Análisis horizontal y vertical del balance general

Tabla 17-3: Análisis horizontal y vertical del BG

D'CHRISTIAN - MARYURI													
Balance General													
De enero a diciembre													
CUENTAS	2017	2018	A. V	2019	A. V	2020		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
								V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R
Activo													
Activo Corriente			62%		55%		57%						
Caja	\$479,785.88	\$580,888.53	14%	\$501,275.76	15%	\$411,378.93	11%	\$101,102.65	21%	-\$79,612.77	-13.7%	-\$89,896.83	-17.9%
Bancos	\$32,930.44	\$159,291.78	4%	\$266,947.60	8%	\$331,581.93	9%	\$126,361.34	384%	\$107,655.82	67.6%	\$64,634.33	24.2%
Inversiones corrientes		\$100,000.00	2%		0%								
Cuentas por cobrar	\$2,287,874.2	\$2,625,541.80	64%	\$2,338,756.95	69%	\$2,778,179.62	73%	\$337,667.18	15%	-\$286,784.85	-10.9%	\$439,422.67	18.8%
Activos por impuestos corrientes	\$106,327.03	\$162,586.38	4%	\$32,776.32	1%			\$56,259.35	53%	-\$129,810.06	-79.8%	-\$32,776.32	-100.0%
Inventario	\$400,975.48	\$386,303.05	9%	\$164,482.54	5%	\$215,948.62	6%	-\$14,672.43	-4%	-\$221,820.51	-57.4%	\$51,466.08	31.3%
Pagos anticipados	\$171,541.73	\$76,344.08	2%	\$89,227.58	3%	\$85,308.18	2%	-\$95,197.65	-55%	\$12,883.50	16.9%	-\$3,919.40	-4.4%
Total Activo Corriente	\$3,479,435.8	\$4,090,955.62	100%	\$3,393,466.75	100%	\$3,822,397.28	100%	\$611,520.44	18%	-\$697,488.87	-17.0%	\$428,930.53	12.6%
Activo no corriente			38%		45%		43%						
No Depreciables													
Terrenos	\$554,707.00	\$298,672.35	11.8%	\$323,672.35	11.8%	\$324,105.00	11.2%	\$256,034.65	-46%	\$25,000.00	8.4%	\$432.65	0.1%
Depreciables		\$2,241,422.58	88.2%	\$2,414,525.02	88.2%	\$2,562,069.71	88.8%						
Construcciones en curso	\$305,572.32							\$305,572.32	-100%				
Edificios	\$609,341.89	\$1,867,192.45	73.5%	\$2,015,935.07	73.6%	\$2,285,588.83	79.2%	\$1,257,850.56	206%	\$148,742.62	8.0%	\$269,653.76	13.4%
(-) Depreciación Acumulada edificios	\$81,903.10	\$122,548.07	4.8%	\$202,924.01	7.4%	\$293,360.44	10.2%	\$40,644.97	50%	\$80,375.94	65.6%	\$90,436.43	44.6%
Muebles y Enseres	\$62,653.18	\$110,757.01	4.4%	\$113,287.01	4.1%	\$113,287.01	3.9%	\$48,103.83	77%	\$2,530.00	2.3%		0.0%
(-) Depreciación Acumulada muebles y enseres	\$6,313.77	\$10,860.79	0.4%	\$19,492.54	0.7%	\$28,133.21	1.0%	\$4,547.02	72%	\$8,631.75	79.5%	\$8,640.67	44.3%
Equipo de oficina	\$10,283.18	\$10,238.18	0.4%					-\$45.00	-0.4%				
(-) Depreciación Acumulada equipo de oficina	\$511.91	\$1,535.73	0.1%					\$1,023.82	200%				
Equipo de cómputo y software	\$26,887.16	\$28,831.63	1.1%	\$32,276.33	1.2%	\$36,559.37	1.3%	\$1,944.47	7%	\$3,444.70	11.9%	\$4,283.04	13.3%
(-) Depreciación Acumulada equipo de computo	\$4,880.53	\$9,813.12	0.4%	\$10,962.94	0.4%	\$12,761.41	0.4%	\$4,932.59	101%	\$1,149.82	11.7%	\$1,798.47	16.4%
Vehículos	\$244,321.98	\$283,688.05	11.2%	\$480,821.88	17.6%	\$452,839.24	15.7%	\$39,366.07	16%	\$197,133.83	69.5%	-\$27,982.64	-5.8%
(-) Depreciación Acumulada vehículo	\$95,558.29	\$192,403.08	7.6%	\$253,097.08	9.2%	\$289,143.23	10.0%	\$96,844.79	101%	\$60,694.00	31.5%	\$36,046.15	14.2%
Maquinaria	\$145,576.07	\$305,465.72	12.0%	\$307,721.92	11.2%	\$377,578.46	13.1%	\$159,889.65	110%	\$2,256.20	0.7%	\$69,856.54	22.7%
(-) Depreciación Acumulada maquinaria	\$9,928.27	\$27,589.67	1.1%	\$56,488.12	2.1%	\$86,182.41	3.0%	\$17,661.40	178%	\$28,898.45	104.7%	\$29,694.29	52.6%
Diferidos													
Software				\$8,250.00	0.3%	\$8,250.00	0.3%						0.0%
(-) Amortización Acum				\$802.50	0.03%	\$2,452.50	0.1%					\$1,650.00	205.6%

Total Activo no corriente	\$1,760,246.91	\$2,540,094.93	100%	\$2,738,197.37	100%	\$2,886,174.71	100%	\$779,848.02	44%			\$147,977.34	5.4%
Total Activo	\$5,239,682.09	\$6,631,050.55	100%	\$6,131,664.12	100%	\$6,708,571.99		\$1,391,368.46	27%			\$576,907.87	9.4%
Pasivo													
Pasivo Corriente			75%		98%		92%						
Proveedores	\$1,248,848.36	\$1,689,104.50	62%	\$1,136,988.33	37%	\$774,371.65	28%	\$440,256.14	35%	-\$552,116.17	-32.7%	-\$362,616.68	-31.9%
Anticipos precobrados	\$200.00	\$104,920.22	4%					\$104,720.22	52360%				
Cuentas y documentos por pagar	\$430,190.04	\$170,294.19	6%	\$808,859.77	26%	\$678,149.59	24%	-\$259,895.85	-60%	\$638,565.58	375.0%	-\$130,710.18	-16.2%
Otras cuentas y documentos por pagar	\$41,463.09	\$115,087.50	4%					\$73,624.41	178%				
Obligaciones emitidas al corto plazo	\$158,945.11	\$630,727.13	23%	\$696,352.73	23%	\$858,845.94	31%	\$471,782.02	297%	\$65,625.60	10.4%	\$162,493.21	23.3%
Otros pasivos corrientes	\$138,831.96			\$426,382.51	14%	\$494,588.74	18%	-\$138,831.96	-100%			\$68,206.23	16.0%
Total pasivo corriente	\$1,879,646.60	\$2,710,133.54	100%	\$3,068,583.34	100%	\$2,805,955.92	100%	\$830,486.94	44%	\$358,449.80	13.2%	-\$262,627.42	-8.6%
Pasivo no corriente			25%		2%		8%						
Obligaciones financieras largo plazo	\$544,851.77	\$867,981.24	24%	\$50,000.00	100%	\$231,404.57	100%	\$323,129.47	59%	-\$817,981.24	-94.2%	\$181,404.57	362.8%
Otras cuentas por pagar largo plazo	\$50,000.00	\$50,000.00	1%								-100.0%		
Total pasivo no corriente	\$594,851.77	\$917,981.24	25%	\$50,000.00	100%	\$231,404.57		\$323,129.47	54%	-\$867,981.24	-94.6%	\$181,404.57	362.8%
Total Pasivo	\$2,474,498.37	\$3,628,114.78	100%	\$3,118,583.34	100%	\$3,037,360.49	100%	\$1,153,616.41	47%	-\$509,531.44	-14.0%	-\$81,222.85	-2.6%
			55%		51%		45%						
Patrimonio			45%		49%		55%						
Capital Social	\$1,158,386.46	\$1,158,386.46	17%	\$2,140,518.82	71%	\$3,480,728.27	95%			\$982,132.36	84.8%	\$1,340,209.45	62.6%
Utilidades acumuladas	\$647,884.01	\$1,459,697.33	22%	\$400,864.54	13%			\$811,813.32	125%	\$1,058,832.79	-72.5%	-\$400,864.54	-100.0%
Utilidad del ejercicio	\$958,913.25	\$384,851.98	6%	\$471,697.42	16%	\$190,483.23	5%	-\$574,061.27	-60%	\$86,845.44	22.6%	-\$281,214.19	-59.6%
Total Patrimonio	\$2,765,183.72	\$3,002,935.77	100%	\$3,013,080.78	100%	\$3,671,211.50	100%	\$237,752.05	9%	\$10,145.01	0.3%	\$658,130.72	21.8%
Total Pasivo + Patrimonio	\$5,239,682.09	\$6,631,050.55	100%	\$6,131,664.12	100%	\$6,708,571.99	100%	\$1,391,368.46	27%	-\$499,386.43	-7.5%	\$576,907.87	9.4%

*Nota: La interpretación de la estructura económica y financiera, estará en relación a los valores absolutos.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.1.1.8. Interpretación del análisis vertical y horizontal del balance general

- Estructura económica del activo

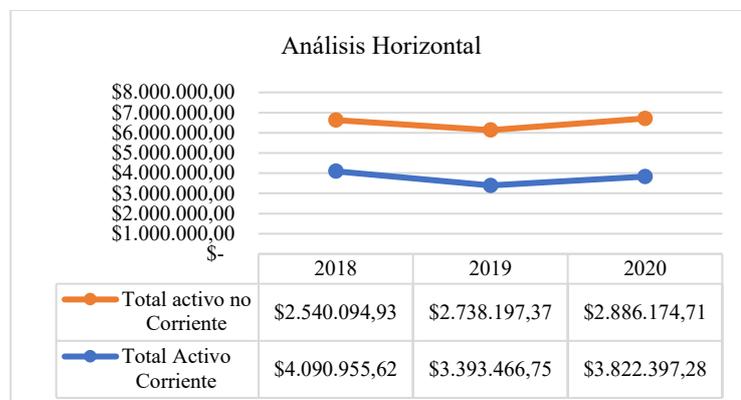


Gráfico 18-3. Estructura económica análisis horizontal

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021

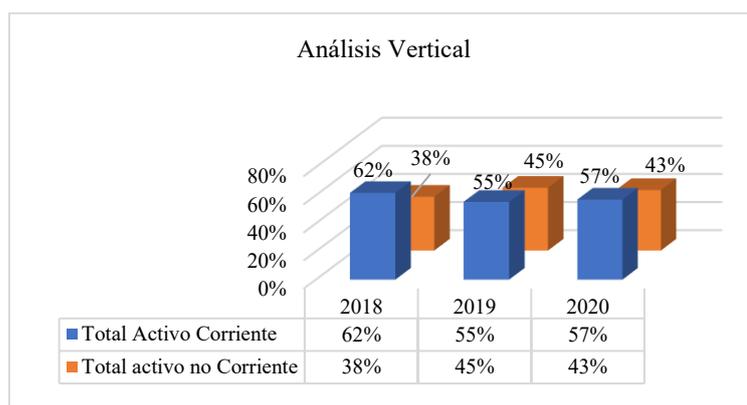


Gráfico 19-3. Estructura económica análisis vertical

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación y Análisis

La empresa D'Christian Maryuri presenta una estructura económica del activo corriente superior a la del activo no corriente de un 57% y 43% respectivamente en el 2020, con un crecimiento del 12.6% (\$428,930.53), manteniendo como su cuenta principal; cuentas por cobrar con una representación del 73% del activo corriente, por otra parte es evidente el crecimiento sufrido por el activo no corriente de un 7% (\$198,102.44) en el 2019 y un 5% (\$147,977.34) en el 2020, como consecuencia de la construcción de una planta física y la dotación de maquinaria moderna para confección de nuevos productos.

- **Descomposición del activo corriente**

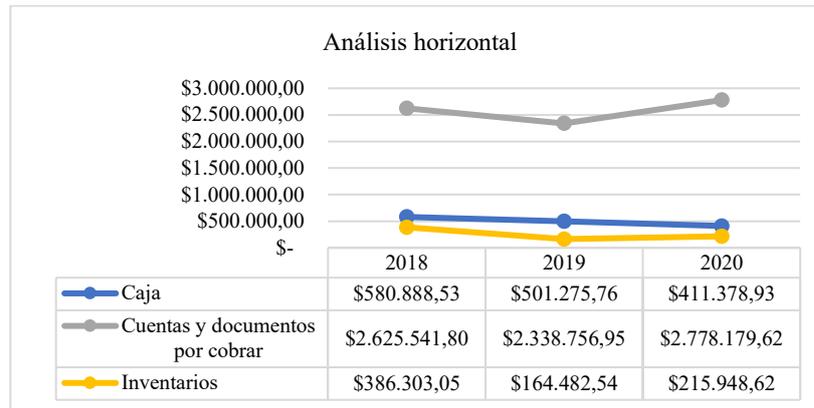


Gráfico 20-3. Análisis horizontal del activo corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

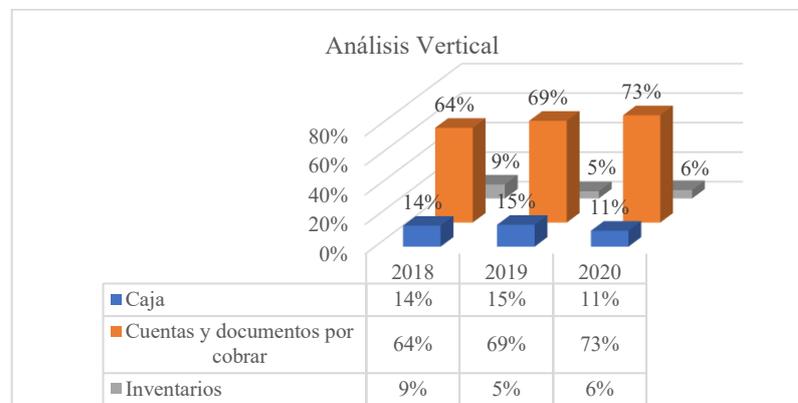


Gráfico 21-3. Análisis vertical del activo corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

D'Christian Maryuri presenta respecto de su activo corriente tres cuentas principales, siendo la de mayor crecimiento cuentas y documentos por cobrar con un incremento del 18.8% (\$439,422.67) en el 2020, representando a su vez el 73% del activo no corriente debido a que consecuencia de la pandemia algunos de sus clientes no cumplieron con los plazos de pago, ya que la empresa vende sus productos a crédito, por otra parte los inventarios representan el 6% de este activo con un decrecimiento del 57% (221,820.51) en el 2019 y un incremento del 31% (\$51,466.08) en el 2020, podría ser considerado bajo debido a la capacidad de producción de la empresa, finalmente la cuenta caja representa el 11%, sin embargo, tiene un decrecimiento del 17% (\$89,896.83) en el 2020, dinero usado para cubrir obligaciones en el corto plazo.

- **Descomposición del activo no corriente**

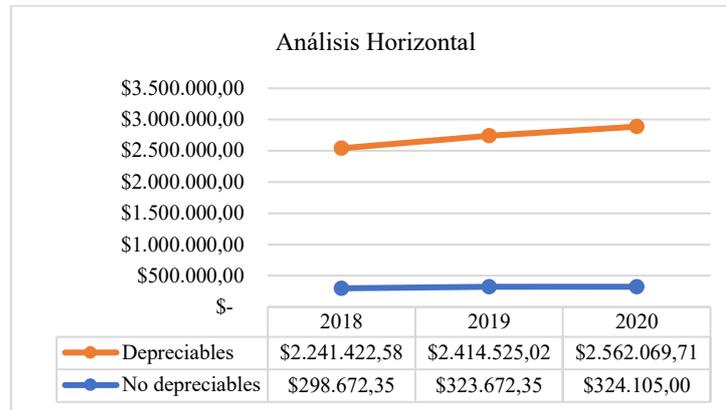


Gráfico 22-3. Análisis horizontal del activo no corriente
Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.
Realizado por: Pintag, S. 2021.

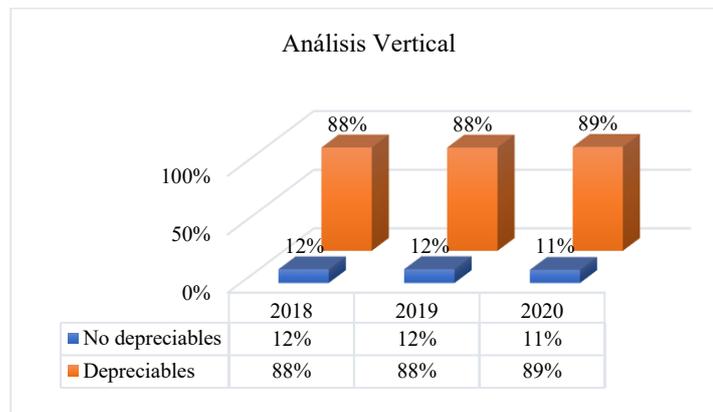


Gráfico 23-3. Análisis vertical del activo no corriente
Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.
Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

Previamente se estableció un análisis sobre el crecimiento de los activos no corrientes debido a la dotación de máquinas e implementación de nuevos productos, es por ello el crecimiento presentado en sus activos depreciables del 6.1% (\$147,544.69) en el 2020, la representación alcanzada con relación al activo no corriente es del 88.8% siendo la de mayor importancia en la actividad de la empresa.

- **Estructura financiera del Pasivo + Patrimonio**

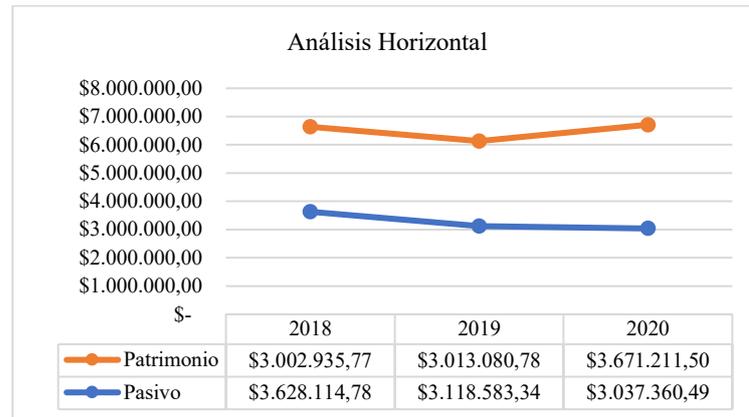


Gráfico 24-3. Estructura financiera análisis horizontal

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

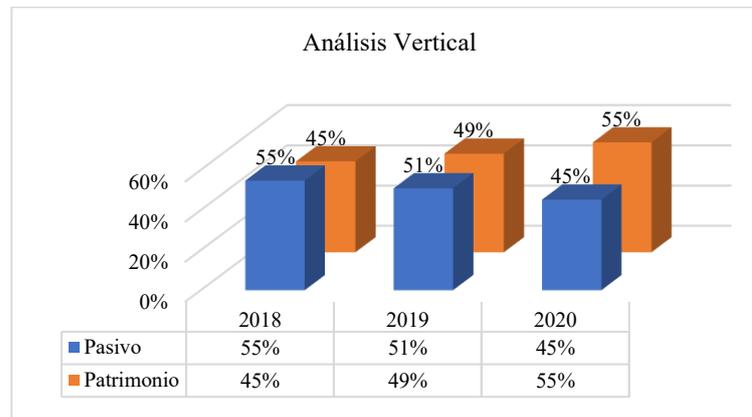


Gráfico 25-3. Estructura financiera análisis vertical

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

Respecto de la distribución de la estructura financiera la empresa cuenta con una representación del pasivo de un 45%, siendo su cuenta de mayor notoriedad el pago a proveedores con un 62% en el periodo 2018-2019, sin embargo, redujo su valor en un 2.6% (\$81,222.85), debido al decremento sufrido en los pagos a proveedores y cuentas y documentos por pagar, por otra parte, la cuenta patrimonio representa el 55% en el año 2020 con un crecimiento del 21.8% (\$ 658,130.72) en este mismo año debido al aumento alcanzado por el capital aportado por los socios, el mismo que incrementó en un 62.6% (\$1'340,209.45) como consecuencia de no alcanzar mejoría en sus utilidades.

- **Estructura financiera del pasivo**

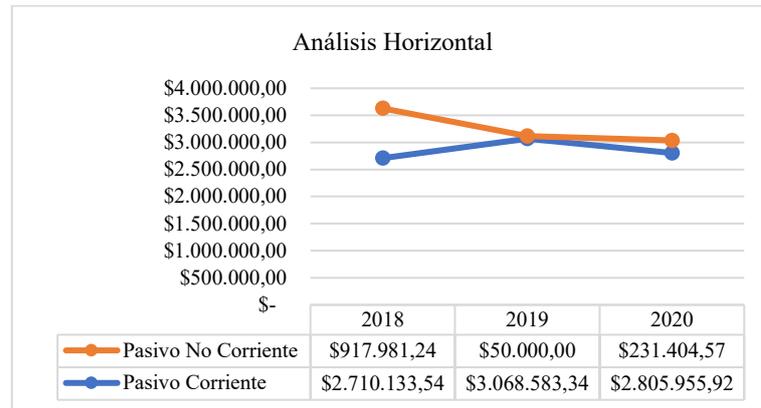


Gráfico 26-3. Estructura financiera del pasivo AH

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

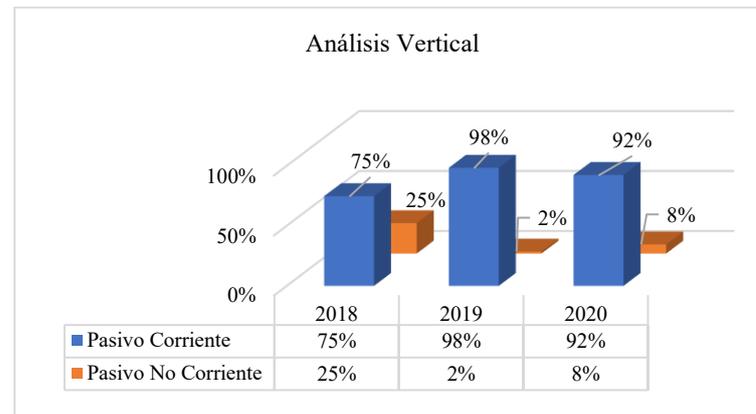


Gráfico 27-3. Estructura financiera del pasivo AV

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

El decremento presentado por el pasivo corriente de la empresa D'Christian, es ocasionado por la reducción en la cuenta proveedores, y documentos y cuentas por pagar en el corto plazo, siendo esta, del 8.6% (\$ 262,627.42) con una representación del 92% en el 2020, por otra parte, el pasivo no corriente presenta una reducción en su representatividad pasando del 25% en el 2018 a un 8% en el 2020 con un aumento considerable del 362.8% (\$ 181,404.57), debido al préstamo asumido a largo plazo por la empresa.

- **Descomposición del pasivo corriente**

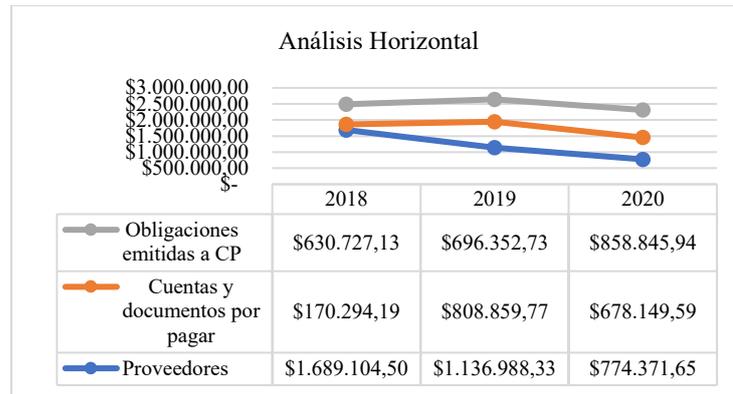


Gráfico 28-3. Análisis horizontal del pasivo corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

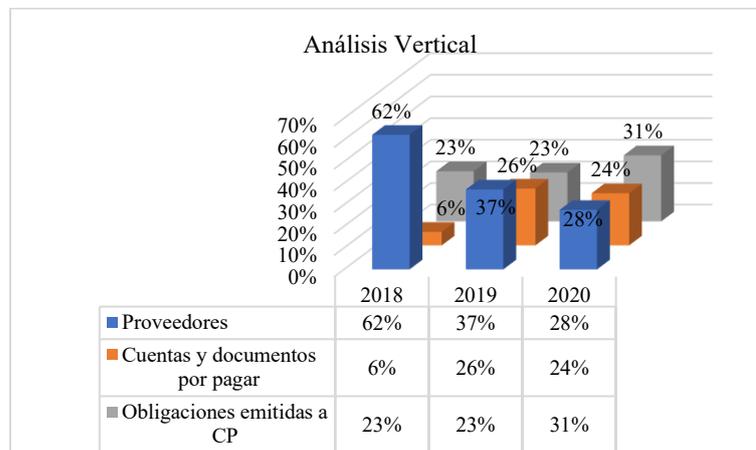


Gráfico 29-3. Análisis vertical del pasivo corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

La empresa D'Christian, presenta un decrecimiento considerable en su cuenta proveedores de un 31.9%, alcanzando a su vez una representación del 28% en el 2020, la prioridad de la empresa es reducir sus obligaciones en el corto plazo a partir del financiamiento con instituciones financieras el mismo que incrementó en un 23.3% (\$162,493.21) en los años 2019-2020, sumado a esto se evidencia la reducción en las cuentas y documentos por pagar de un 16.2% (\$ 130,710.18) en el mismo periodo.

- **Descomposición del pasivo no corriente**



Gráfico 30-3. Análisis horizontal del pasivo no corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

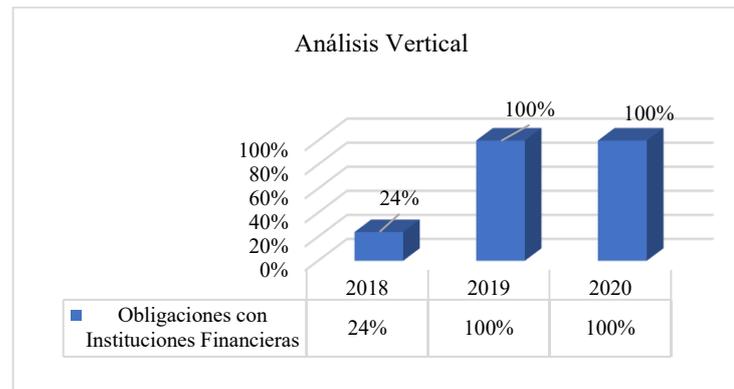


Gráfico 31-3. Análisis vertical del pasivo no corriente

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

Las obligaciones con instituciones financieras a largo plazo presentan una reducción de un 94.2% (\$817,981.24) en los años 2018-2019, sin embargo la situación cambia para los años siguientes 2019-2019 debido a que las obligaciones incrementan en un 362.8% (\$181,404.57), como fuente de financiamiento para la implementación de una nueva planta de producción, siendo a su vez la cuenta de principal representación.

3.1.1.9. Análisis horizontal y vertical en función al estado de resultados

Tabla 18-3: Análisis horizontal y vertical del estado de resultado

D'CHRISTIAN - MARYURI													
Estado de Resultados													
De enero a diciembre													
CUENTAS	2017	2018	A.V	2019	A.V	2020	A.V	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
								V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R
Ingresos													
Ventas	\$6,889,624.48	\$7,581,218.22	100%	\$8,796,154.07	100%	\$9,047,898.79	100%	\$691,593.74	10%	\$1,214,935.85	16%	\$251,744.72	3%
Devolución en ventas				\$273,489.04	3%	\$197,618.74	2%			\$273,489.04		-\$75,870.30	-28%
Descuento en ventas				\$448,424.60	164%	\$952,467.10	11%			\$448,424.60		\$504,042.50	112%
Logística de ventas				\$5,436.27	1%	\$7,704.41	0.1%			\$5,436.27		\$2,268.14	42%
Total Ingresos por ventas	\$6,889,624.48	\$7,581,218.22		\$8,079,676.70	92%	\$7,905,517.36	87%	\$691,593.74	10%	\$498,458.48	7%	-\$174,159.34	-2%
Costo de ventas	\$3,619,083.19	\$4,050,126.60	53%	\$4,189,780.88	48%	\$4,580,271.98	51%	\$431,043.41	12%	\$139,654.28	3%	\$390,491.10	9%
Descuento en compras						\$197,765.46	2%					\$197,765.46	
Total costo de ventas				\$4,189,780.88		\$4,382,506.52	48%			\$4,189,780.88		\$192,725.64	5%
Total Ingresos ordinarios	\$3,270,541.29	\$3,531,091.62	47%	\$3,889,895.82	44%	\$3,523,010.84	39%	\$260,550.33	8%	\$358,804.20	10%	-\$366,884.98	-9%
Otros ingresos	\$367,306.08	\$134,578.00	2%	\$12,287.56	0.1%	\$24,250.28	0.3%	-\$232,728.08	-63%	-\$122,290.44	-91%	\$11,962.72	97%
Total Ingresos	\$3,637,847.37	\$3,665,669.62	48%	\$3,902,183.38		\$3,547,261.12	39%	\$27,822.25	1%	\$236,513.76	6%	-\$354,922.26	-9%
Gastos operacionales												\$0.00	
Gasto administración	\$342,186.83	\$553,399.61	7%	\$267,883.61	3%	\$163,982.44	2%	\$211,212.78	62%	-\$285,516.00	-52%	-\$103,901.17	-39%
Gasto ventas	\$110,528.40	\$387,772.45	5%	\$1,253,190.39	14%	\$1,077,905.01	12%	\$277,244.05	251%	\$865,417.94	223%	-\$175,285.38	-14%
Gastos no operacionales												\$0.00	

Gastos financieros	\$63,343.03	1%	\$72,198.57	1%	\$94,522.81	1%	\$63,343.03	\$8,855.54	14%	\$22,324.24	31%		
Gastos de gestión	\$2,591,386.54	\$2,141,724.55	28%	\$35,876.38	0.4%	\$26,673.60	0.3%	-\$449,661.99	-17%	-\$2,105,848.17	-98%	-\$9,202.78	-26%
Total gastos	\$3,044,101.77	\$3,146,239.64	42%	\$1,629,148.95	19%	\$1,363,083.86	15%	\$102,137.87	3%	-\$1,517,090.69	-48%	-\$266,065.09	-16%
Costos	\$0.00												
Costos mano de obra			\$91,509.55	1%	\$363,331.73	4%			\$91,509.55	\$271,822.18	297%		
Costos indirectos			\$1,699,827.46	19%	\$1,615,362.30	18%			\$1,699,827.46	-\$84,465.16	-5%		
Total Costos			0%	\$1,791,337.01	20%	\$1,978,694.03	22%			\$1,791,337.01	\$187,357.02	10%	
Utilidad Operacional	\$593,745.60	\$519,429.98	7%	\$481,697.42	5%	\$205,483.23	2%	-\$74,315.62	-13%	-\$37,732.56	-7%	-\$276,214.19	-57%
Otros Ingresos no deducibles	\$1,004,443.15	\$121,989.99	2%	\$304,464.94	3%	\$111,988.82	1%	-\$882,453.16	-88%	\$182,474.95	150%	-\$192,476.12	-63%
Utilidad antes de impuestos	\$1,598,188.75	\$641,419.97	8%	\$786,162.36	9%	\$317,472.05	4%	-\$956,768.78	-60%	\$144,742.39	23%	-\$468,690.31	-60%
15% Participación trabajadores	\$239,728.31	\$96,213.00	1%	\$117,924.35	1%	\$47,620.81	1%	-\$143,515.32	-60%	\$21,711.36	23%	-\$70,303.55	-60%
Impuesto a la renta	\$399,547.19	\$160,354.99	2%	\$196,540.59	2%	\$79,368.01	1%	-\$239,192.20	-60%	\$36,185.60	23%	-\$117,172.58	-60%
Utilidad del ejercicio	\$958,913.25	\$384,851.98	5%	\$471,697.42	5%	\$190,483.23	2%	-\$574,061.27	-60%	\$86,845.43	23%	-\$281,214.19	-60%

*Nota: La interpretación, estará dada en relación a los valores absolutos.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.1.1.10. Interpretación del análisis vertical y horizontal del estado de resultados

- **Evolución de las ventas y costo de ventas.**

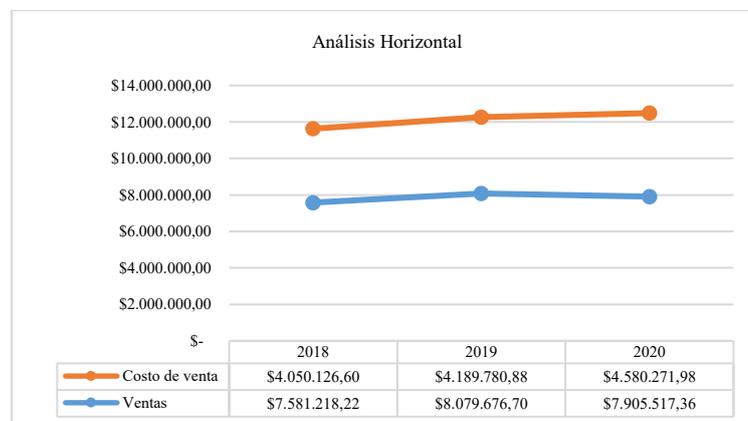


Gráfico 32-3. Evolución de las ventas y costo de ventas

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación y análisis

El crecimiento de los ingresos se puede valorar en términos de inestable en los últimos años, debido a que en el período correspondiente a 2017-2018 crecieron en un 10% (\$691,593.74), alcanzando en los años subsiguientes, 2018-2019 su incremento más alto, correspondiente a un 16% (1'214,935.85). Sin embargo, se evidencia que en los años comprendidos entre 2019-2020 estos aumentaron únicamente en un 3% (\$ 251,744.72) consecuencia de la baja en la producción nacional ocasionada por la pandemia por coronavirus. Por otra parte, el costo de venta creció significativamente a razón de un 12% (\$ 431,043.41) y en un 9% (\$ 390,491.10) en el 2020, el costo de venta representa el 51% de los ingresos en este último año. La empresa destina un porcentaje de descuentos en venta, destacándose que el mismo que representa el 11% de los ingresos obtenidos por la organización, además, de la devolución en ventas que alcanza el 2% de representación, es importante mencionar que los descuentos han aumentado en un 112% (\$504,042.50) en este último año valor que debe ser considerado puntualmente, debido a que el mismo reduce los ingresos y al mismo tiempo disminuye el incremento de rentabilidad.

- **Descomposición de las utilidades**

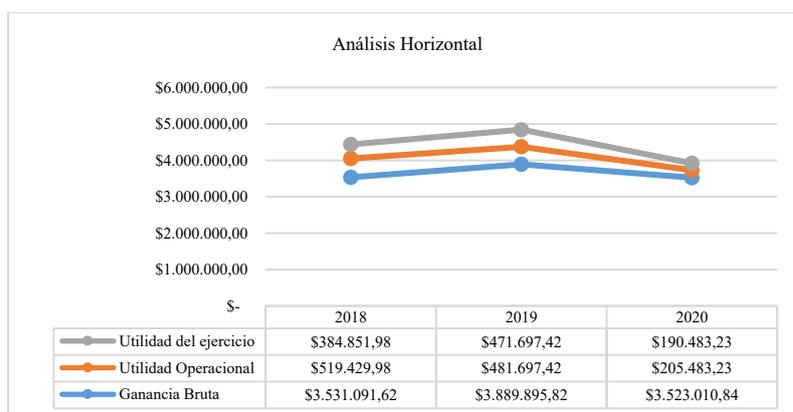


Gráfico 33-3. Ventas y costo de las ventas. proceso de análisis horizontal.
Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021

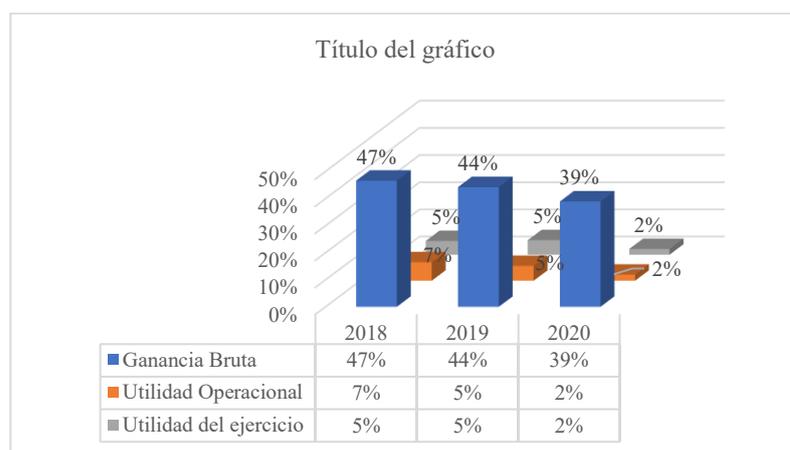


Gráfico 34-3. Ventas y costo de las ventas. proceso de análisis vertical.
Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación y Análisis

La empresa D'Christian- Maryuri evidencia un decrecimiento en la utilidad de su ejercicio equivalente al 60% (\$ 281,214.19) en el período comprendido entre 2018-2019, alcanzando una representación del 2% con relación a los ingresos que la organización ha generado; de tal manera que, a más de la reducción alcanzada respecto de la utilidad operacional equivalente al 57% (\$ 276,214.19). La empresa presenta un incremento estimado de los gastos y costos que denotan deben ser controlados, mediante la aplicación de una serie de acciones concretas en políticas y estrategias de control de gastos y costos.

- **Descomposición de los gastos**

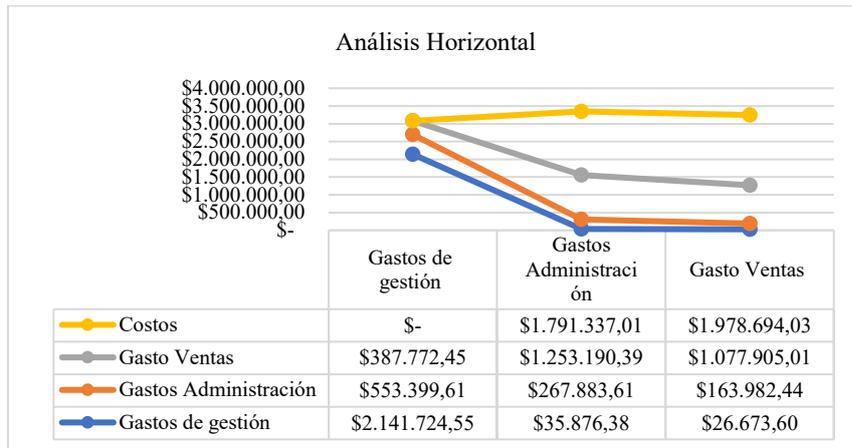


Gráfico 35-3. Descomposición de los gastos de análisis horizontal.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

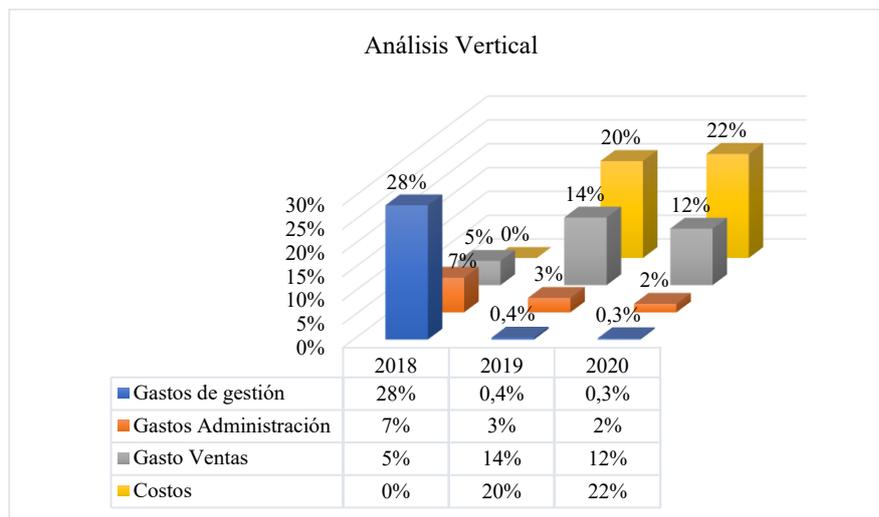


Gráfico 36-3. Descomposición de los gastos de análisis horizontal.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación y análisis

En la empresa D'Christian- Maryuri se demuestra la existencia de una reducción respecto de sus gastos en el orden de un 16% (\$266,065.09), con una representación del 15% con relación a los ingresos. Por otra parte, se revela que los costos se han incrementado aproximadamente en un 10% (\$ 187,357.02), acompañado de una representación del 22% de los ingresos que han sido generados. Asimismo, los gastos administrativos presentaron una reducción de un 39% (\$ 103,901.17), debido en parte a que la empresa despidió a una gran parte de su personal como consecuencia de la pandemia por coronavirus. De la misma manera es además necesario hacer

énfasis en el hecho de que el gasto por ventas representa el 12% de los ingresos, con un decremento que se posiciona en el 14% (\$ 175,285.38) en los últimos años.

3.1.1.11. Análisis de los indicadores financieros

- **Indicadores de Liquidez**

Tabla 19-3: Indicadores de liquidez en la organización.

Indicadores de Liquidez	2018	2019	2020
Liquidez Corriente	1.51	1.11	1.36
Prueba Ácida	1.37	1.05	1.29
Fondo de Maniobra	1380822.08	324883.41	1016441.36

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021

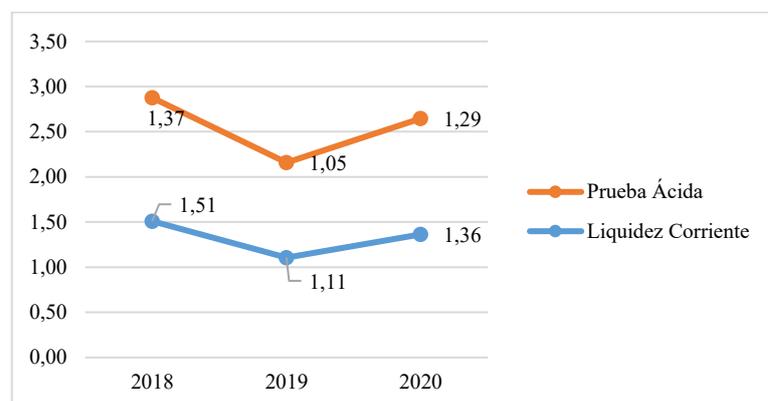


Gráfico 37-3. Indicadores de liquidez en la organización.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

A través del gráfico 23-3, se puede observar que la empresa D'Christian- Maryuri presenta una reducción en su liquidez en los últimos años, pasando del 1.51 en el 2018 al 1.36 en el 2020. De igual manera, la representación alcanzada por los inventarios a través de la reducción de la prueba ácida, se denota que pasa de un 1.37 al 1.29 en el 2020. En función a ello se puede afirmar que, de acuerdo a los criterios alcanzados, los niveles de liquidez adecuados podrían ir desde 1.5 a 2. Estimando estas consideraciones, la empresa podría no alcanzar a cubrir sus obligaciones en el corto plazo, debido a que mantiene su mayor representación en sus cuentas por cobrar.

- **Indicadores de endeudamiento en la organización.**

Tabla 20-3: Indicadores de endeudamiento en la organización.

Indicadores de Solvencia	2018	2019	2020
Endeudamiento del Activo	1.83	1.97	2.21
Endeudamiento Patrimonial	1.21	1.04	0.83
Endeudamiento del Activo Fijo	1.18	1.10	1.27
Apalancamiento	2.21	2.04	1.83
Endeudamiento Financiero	8.32	7.92	9.49
Concentración del Endeudamiento L/P	59.13	49.96	58.17

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

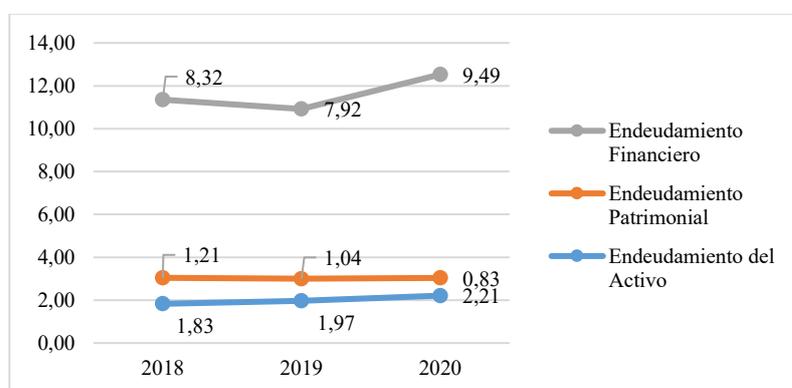


Gráfico 38-3. Indicadores de endeudamiento en la organización.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

En el gráfico 35-3, se puede observar que el endeudamiento del activo alcanzado por la empresa D'Christian- Maryuri es del 2.21 en el 2020. Este dato refleja que la organización depende de sus acreedores en gran mayoría, puesto que concentra su endeudamiento en el largo plazo a razón del 58.17, con un endeudamiento de carácter financiero en un 9.49. Dichos datos demuestran que ello se debe al crecimiento por el préstamo a corto plazo, en tanto que, a más del incremento de la deuda a largo plazo de un 362%, dinero que se ha empleado para cubrir obligaciones en el corto plazo y de esta manera poder financiar la creación de una nueva planta.

- **Indicadores de gestión en la organización.**

Tabla 21-3: Indicadores de gestión en la organización.

Indicadores de Gestión	2018	2019	2020
Rotación de Cartera	2.89	3.45	2.85
Rotación del Activo Fijo	2.98	3.21	3.13
Rotación de Ventas	1.14	1.43	1.35
Periodo Medio de Cobro	126.41	97.05	112.07
Periodo Medio de Pago	152.22	99.05	61.71
Rotación de Inventarios	10.48	25.47	21.21
Periodo Promedio de Inventarios	34.81	14.33	17.21
Ciclo de conversión del efectivo	9.00	12.33	67.57

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021.

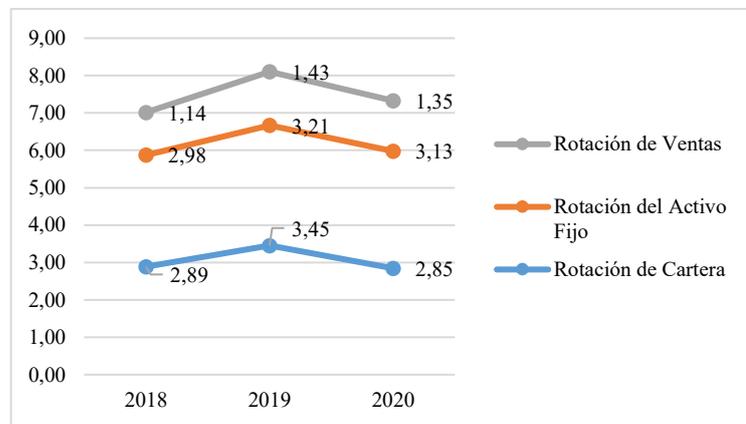


Gráfico 39-3. Indicadores de gestión en la organización.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021.

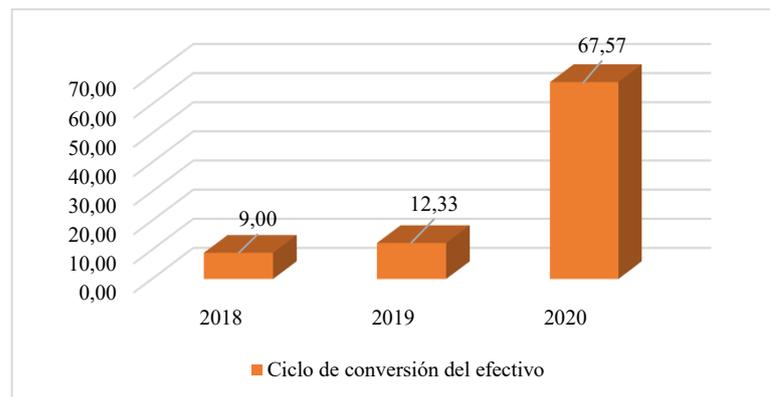


Gráfico 40-3. Ciclo de conversión de efectivo en la organización.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI
Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

En los datos presentados, la empresa D´Christian- Maryuri revela que no mantiene una política de cobro. En tal sentido, esto genera que, en algunos casos dichos cobros se extiendan hasta por un plazo de 120 días; debido al crecimiento que viene presentado en sus cuentas y documentos por cobrar en el orden de un 18.8%. Asimismo, se denota que la empresa, presenta un periodo medio de cobro de 112 días, con un período medio de pago estimado de 61 días; de lo que se puede deducir que la organización alcanza un ciclo de conversión de efectivo a razón de 67 días. También se evidencia que, debido a la rotación de cartera es de 3.45 en el 2019, la cual decreció a razón de 2.85 en el 2020. Por otra parte, la rotación de ventas se estima en 1.35 en el 2020, lo cual se considera adecuado para la empresa, aunque estos datos también reflejan niveles bajos de rentabilidad producto del incremento de costos.

- **Indicadores de Rentabilidad en la Organización.**

Tabla 22-3: Indicadores de rentabilidad en la organización.

Indicadores de Rentabilidad	2018	2019	2020
Rentabilidad Neta del Activo (ROA)	6%	8%	3%
Margen de Utilidad Bruta	48%	44%	39%
Margen de Utilidad Operacional	7%	6%	3%
Margen de Utilidad Neto	5%	6%	2%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	13%	16%	5%

Fuente: Empresa D´CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

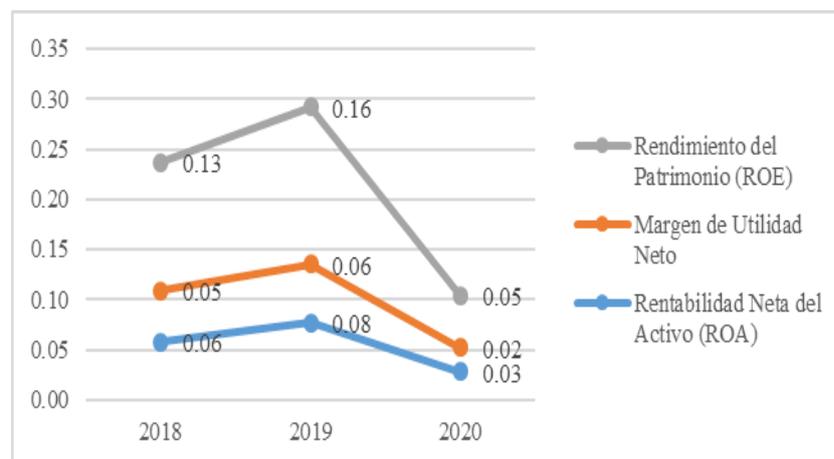


Gráfico 41-3. Indicadores de rentabilidad en la organización.

Fuente: Empresa D´CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

En el gráfico presentado, se denota que la rentabilidad del activo que logra alcanzar la empresa D'Christian- Maryuri viene decreciendo en los últimos años, devaluándose que pasa de un 6% en el 2018 a un 3% en el 2020, dado que representa exclusivamente el 2% de los ingresos a razón de la utilidad del ejercicio al finalizar el año; debido en buena medida a que considera el elevado porcentaje de representación de los gastos, así como de los costos. Por otra parte, es notable el decrecimiento que presenta la organización en el rendimiento del patrimonio, devaluándose que el mismo que pasó de 13% a un 5% en el 2020. En lo que respecta al margen de utilidad neto, éste decreció de un 5% a un 2% en este último año, es por ello sumamente indispensable que la empresa establezca políticas de venta y mejora en cuanto al control de gastos y costos.

3.1.1.12. Necesidades operativas de fondos en la organización.

- **Cálculo de las necesidades operativas de fondos en la Organización**

Tabla 23-3: Cálculo de las necesidades operativas de fondos en la organización.

D'CHRISTIAN - MARYURI			
Necesidades Operativas de Fondos			
De enero a diciembre			
CUENTAS	2018	2019	2020
Activo Corriente			
Caja	\$ 580,888.53	\$ 501,275.76	\$ 411,378.93
Bancos	\$ 159,291.78	\$ 266,947.60	\$ 331,581.93
Cuentas por cobrar	\$ 2,625,541.80	\$ 2,338,756.95	\$ 2,778,179.62
Activos por impuestos corrientes	\$ 162,586.38	\$ 32,776.32	\$ -
Inventario	\$ 386,303.05	\$ 164,482.54	\$ 215,948.62
Pagos anticipados	\$ 76,344.08	\$ 89,227.58	\$ 85,308.18
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	\$ 3,990,955.62	\$ 3,393,466.75	\$ 3,822,397.28
Pasivo Espontáneo			
Cuentas y documentos por pagar corrientes-proveedores	\$ 1,689,104.50	\$ 1,136,988.33	\$ 774,371.65
Cuentas y documentos por pagar	\$ 170,294.19	\$ 808,859.77	\$ 678,149.59
Anticipos pre cobrados	\$ 104,920.22		
Otras cuentas y documentos por pagar	\$ 115,087.50		
Otros pasivos corrientes	\$ -	\$ 426,382.51	\$ 494,588.74
TOTAL PASIVO OPERATIVO	\$ 2,079,406.41	\$ 2,372,230.61	\$ 1,947,109.98

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

- **Cálculo del Fondo de Maniobra en la Organización.**

Tabla 24-3: Cálculo de las necesidades de maniobra en la organización.

Fondo de Maniobra			
Activo Corriente	\$ 4,090,955.62	\$ 3,393,466.75	\$3,822,397.28
Pasivo Corriente	\$ 2,710,133.54	\$ 3,068,583.34	\$2,805,955.92
Total Fondo de Maniobra	\$ 1,380,822.08	\$ 324,883.41	\$1,016,441.36
Total Patrimonio	\$ 3,002,935.77	\$ 3,013,080.78	\$3,671,211.50
Total Pasivo No corriente	\$ 917,981.24	\$ 50,000.00	\$ 231,404.57
Activo Fijo	\$ 2,540,094.93	\$ 2,738,197.37	\$2,886,174.71
Total fondo de Maniobra	\$ 1,380,822.08	\$ 324,883.41	\$1,016,441.36

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

- **Necesidades de Requerimiento de Liquidez en la Organización.**

Tabla 25-3: Necesidades de requerimientos de liquidez en la organización.

NOF	\$ 1,911,549.21	\$ 1,021,236.14	\$1,875,287.30
FM	\$ 1,380,822.08	\$ 324,883.41	\$1,016,441.36
NRN	\$ 530,727.13	\$ 696,352.73	\$ 858,845.94

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

- **Balance General de las Necesidades Operativas de Fondos en la Organización.**

Tabla 26-3: Balance general NOF en la Organización.

D'CHRISTIAN - MARYURI			
BG NOF			
De Enero a Diciembre			
ACTIVO	2018	2019	2020
NOF	\$ 1,911,549.21	\$ 1,021,236.14	\$ 1,875,287.30
Excedente Activo	\$ 100,000.00		
Activo No corriente	\$ 2,540,094.93	\$ 2,738,197.37	\$ 2,886,174.71
Activo Total	\$ 4,551,644.14	\$ 3,759,433.51	\$ 4,761,462.01
PASIVO	2018	2019	2020
Pasivo Corriente	\$ 630,727.13	\$ 696,352.73	\$ 858,845.94
Pasivo No Corriente	\$ 917,981.24	\$ 50,000.00	\$ 231,404.57
Patrimonio	\$ 3,002,935.77	\$ 3,013,080.78	\$ 3,671,211.50
Pasivo + Patrimonio	\$ 4,551,644.14	\$ 3,759,433.51	\$ 4,761,462.01

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

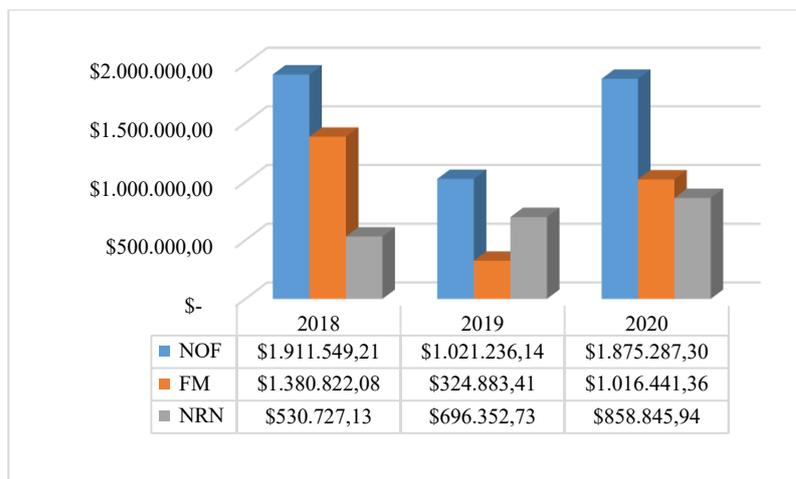


Gráfico 42-3. Balance general NOF en la organización.

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación y Análisis

Al establecer el cálculo de las necesidades operativas de fondos en la organización es posible que se pueda identificar que la empresa no logra cubrir sus NOF, en tanto que, las mismas que son de \$1,016,441.36, presentando un requerimiento de liquidez por el orden de \$858,845.94, debido a que sus fondos de maniobra son únicamente de \$1,016,441.36. En tal sentido, es loable mencionar que presenta la misma situación en los años precedentes, alcanzando requerimientos de liquidez igual de elevados que en el año 2020, siendo estos específicamente de \$ 696,352.73 en el 2019 y de \$530,727.13 en el 2018, por lo tanto, se hace urgente que la empresa analice a profundidad la reducción tanto de sus gastos, como de sus costos.

3.1.1.13. Igualación de ingresos y gastos en la organización

Tabla 27-3: Igualación de ingresos y gastos en la organización.

Cuenta	2018	2019	2020
	Tiempo	Tiempo	Tiempo
Ingresos, gastos y costos	2.5	7 meses	7 meses

Fuente: Empresa D'CHRISTIAN - MARYURI

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación y Análisis

Como se puede observar en la tabla 25.3, al establecer un control sobre la igualación de los ingresos, los costos y los gastos puede ser posible determinar que la empresa D'Christian- Maryuri de no controlar sus gastos, costos e ingresos, éstos se igualarán en un tiempo relativamente corto de 7 meses en el año 2020 aproximadamente, trayendo consigo pérdidas. Por otra parte, es de

destacar que, en el 2018 la situación fue distinta, en tanto que, las cuentas se igualan en un plazo de 2 años y 5 meses, pese a que es superior al plazo actual, puede ser considerado relativamente corto, todo lo cual es verificado debido a deducción en el ROA, develándose que el mismo que es de un 6% en el 2018 a 3% en el 2020 que se ha generado por el incremento sostenido de los costos y los gastos.

Diagnostico Situacional.

3.1.2. Información básica de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI

3.1.3. Datos generales de la empresa

Tabla 28-3: Información empresarial

Razón Social	D´CHRISTIAN – MARYURI
Ruc	1802205250001
Actividad Económica	Venta al por mayor y menor de prendas de vestir
Domicilio Tributario	Provincia: Tungurahua Cantón Ambato Parroquia Huachi Chico Calle Bustamante CELI Numero: S/N Intersección: JULIO CAÑAR
Dirección del Establecimiento.	Provincia: Tungurahua Cantón Ambato Parroquia Huachi Chico Calle Bustamante CELI Numero: S/N Intersección: JULIO CAÑAR

Fuente: D´CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.1.4. Descripción de la empresa

La empresa D´CHRISTIAN – MARYURI, surge en el 2006 como una pequeña empresa en el cantón de Ambato, entrando en el mercado de la provincia Tungurahua, con prendas para damas y niños. Posteriormente, debido a la expansión de la empresa se incorpora una línea de ropa interior para la población masculina.

Es de destacar que, en el año 2018, se lleva a cabo la construcción de una planta física, ubicada en Santa Rosa, distinguida por poseer una maquinaria de alta tecnología en pro de satisfacer las demandas de los diversos segmentos del mercado. De esta forma, la empresa pudo incorporar nuevas líneas de producción, conservando los estándares de calidad, eficacia y productividad.

En este sentido, en la actualidad la empresa cuenta con un total de 195 productos para mujer, caballeros, niños y niñas; en donde se ofrecen diversas colecciones que ofrecen no solo elegancia, sino también confort al consumidor. Además, es de destacar también que la empresa cuenta con un personal debidamente calificado, que aseguran una eficiencia en la elaboración de cada producto diseñado.

3.1.5. *Misión*

Somos la empresa con mayor crecimiento nacional en la comercialización de ropa interior, con un personal altamente, calificado y comprometido en proporcionar lo mejor en ropa íntima. Trabajamos constantemente para cumplir las expectativas de nuestros clientes. Actualmente, cuenta con el servicio de compras online para facilitar la adquisición de nuestros productos en todo el territorio nacional.

3.1.6. *Visión*

Ser una empresa líder a nivel nacional por la exclusividad de nuestros diseños elegantes y genuinos, calidad en nuestros productos y excelente servicio en la fabricación y distribución de ropa interior garantizando la satisfacción de nuestro cliente.

3.1.7. *Línea de productos*

Tabla 29-3: Línea de productos en la organización.

Línea	Producto	Marca
Ropa Mujer	Panty Estampado Toda La Prenda	MARYURI
	Cachetero Recubierto En Pierna	
	Cachetero Con Elástico Maryuri	
	Cachetero Con Estampado Y Elástico Ancho	
	Tanga Llana Sesgo En Pierna Y Cintura	
	Tanga Con Sessgo Y Tela Estampada	
	Tanga Estampada En Toda La Prenda	
	Panty Con Encaje Y Cintura Llana	
	Panty Randa Delantera	
	Calzón Semiclásico Encaje Llano	
	Panty Estampado	
	Panty Estampado Brilloso	
	Panty Elástico Maryuri Y Sessgo En Pierna	
	Panty Estampado Con Encaje En Cintura	
	Cachetero Estampado	
	Cachetero Con Elástico francés	
	Cachetero Diseño	
	Bóxer Dama Llano	
Cachetero Con Pretina Tela Estampada		

	Cachetero Estampado Dama	
	Tanga Con Elástico Maryuri	
	Tanga Llana Y Elástico Con Figuras	
	Calzón Mujer Semiclásico Llano	
	Calzón Llano Con Elástico Colorido	
	Parte Posterior En Tela Algodón	
	Semiclasico Con Randa Reforzada	
	Panty Con Randa Reforzada En Delantero	
	Tanga Llano	
	Calzón Clásico Randa Reforzado	
	Calzón Randa Y Elástico francés	
	Tanga Mujer Con Transfer Sesgo Combinado	
	Calzón Clásico Estampado Delantero	
	Tanga Estampado Al Frente	
	Calzón Clásico Llano	
	Calzón Clásico Estampado	
	Calzón Llano	POLETTE
	Calzón Llano2	
	Calzón Estampada	
	Tela Estampada	
	Tanga Estampada	
	Tanga Estampada Elástico Visto	
	Calzón Semiclásico Estampado En Delantera	
	Calzón Elástico Visto Estampa.	
	Calzón Llano Con Estampado En Cintura Y Pierna	
	Calzón Llano Sesgo En Pierna	
	Tela Algodón	
	Tela Algodón2	
	Cintura Bordada	
	Cintura Bordada2	
	Bóxer Llano Elástico Visto	
	Bóxer De Licra Llano	JOE
	Bóxer En Microfibra Perforada	
	Bóxer Estampado Elástico Joe	
	Bóxer Juvenil Microfibra Joe	
	Bóxer Juvenil Microfibra Joe	
	Bóxer Estampado En Las Dos Piernas	
	Bóxer De Algodón Llano	
	Bóxer Juvenil Microfibra Joe	
	Bóxer Estampado	
	Bóxer Elástico Visto	
	Bóxer Tela Algodón	
	Bóxer Llano	
Ropa Hombre	Bóxer Llano	
	Microfibra Perforada Llano	
	Bóxer Llano Pierna Larga	
	Bóxer Elástico Recubierto	
	Bóxer Elástico Recubierto	MOLL
	Bóxer Sublimado	
	Bóxer Microfibra Perforado	
	Bóxer Elástico Visto	
	Bóxer Estampado Elástico Visto	
	Bóxer Llano1	PITBULL
	Bóxer Llano2	
	Bóxer Estampado	
ROPA NIÑA	Calzón Llano Delantero	MARYURI GIRL

Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela En Algodón
 Tela En Algodón
 Tela Con Transfer
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Elástico Con Laso
 Dibujo Al Frente
 Tela Estampada En Ambos Lados
 Tela En Algodón
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Calzón En Algodón
 Estampado Infantil
 Tela Estampada
 Estampado Infantil
 Tela En Algodón
 Sesgo Sublimado
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Elástico Ancho
 Sesgo Combinado
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela Estampada
 Tela Llana
 Tela Llana
 Tela Estampada
 Estampado Infantil
 Tela Estampada
 Tela De Algodón
 Camiseta Tela De Algodón
 Camiseta Tela De Algodón Con Elástico

Calzón Llano
 Calzón Estampada
 Calzón Llano Estampada En Delantero
 Calzón Princesas
 Calzón Estampado Elástico Sublimado
 Calzón Llano Elástico Visto Y Sesgo
 Bóxer Estampado Urbano
 Bóxer Recubierto En Cintura, Estampado
 Bóxer Elástico Visto
 Bóxer Recubierto
 Bóxer Con Transfer
 Bóxer Recubierto Llano
 Bóxer Estampado En Algodón
 Bóxer Elástico Visto
 Bóxer Recubierto Cintura
 Bóxer Estampado Urbano
 Bóxer Elástico Recubierto
 Bóxer Elástico Visto
 Bóxer Estampado Cars
 Bóxer Niño Pitufos
 Bóxer Elástico Visto
 Bóxer Recubierto Estampado

POLETTE

D'CHRISTIAN

Ropa Niño

	Bóxer Estampado De Angry Bird	
	Bóxer Con Cintura Recubierta	
	Bóxer Con Cintura Recubierta	
	Bóxer Con Pretina Recubierta	
	Bóxer Sublimado	
	Bóxer Recubierto Combinado	
	Bóxer Recubierto Disney	
	Bóxer Recubierto Angry Bird	
	Bóxer Recubierto Disney	
	Bóxer Elástico Recubierto	DOGI
	Bóxer Llano Estampado En Piernas	
	Bóxer Llano Una Pierna	
	Bóxer Estampado 2 Piernas	
	Bóxer Estampado Dogi	
	Bóxer Recubierto Estampado Pierna	
	Bóxer Micro Fibra Junior	
	Bóxer Estampado Pierna	
	Bóxer Junior	JOE KIDS
	Bóxer Estampado Urbano	
	Calcetines M100	
	Calcetines M101	
	Calcetines M102	
	Calcetines M103	
	Media Talonera Hombre Toalla (Sport)	
	Calcetines M127	
	Calcetines M128	
	Calcetines M150	
	Calcetines M151	
ROPA UNISEX	Calcetines M152	MARYURI
	Calcetines M153	
	Calcetines M365	
	Calcetines M700.1	
	Calcetines M751	
	Calcetines M752	
	Calcetines M753	
	Calcetines M900	
	Calcetines M925	
	Calcetines M950	

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Organigrama Estructural de la Organización.

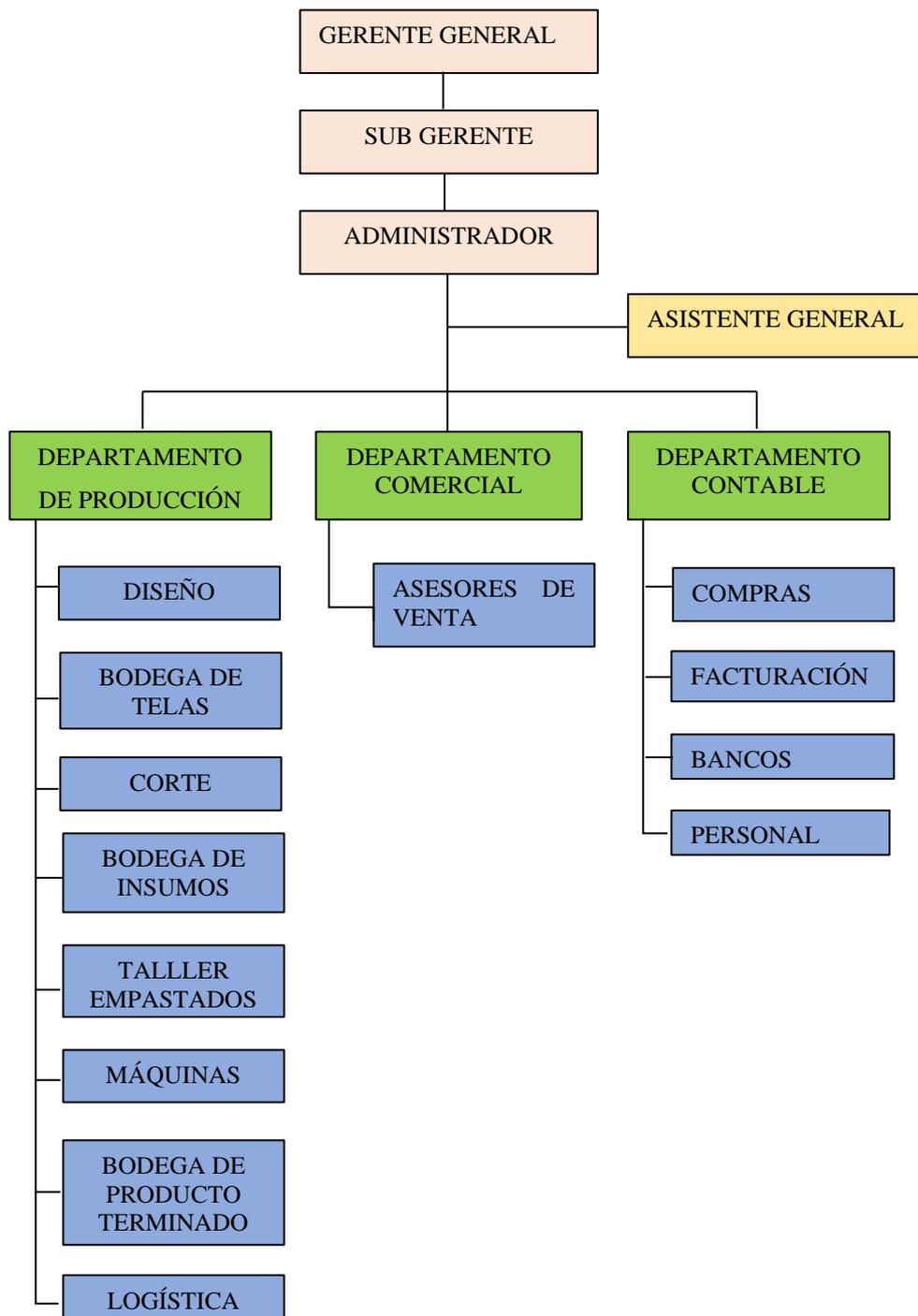


Gráfico 43-3. Organigrama estructural

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.2. Macro Entorno en la organización

Tabla 30-3: Factores clave del macro entorno en la organización.

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Inestabilidad económica	Alto	La crisis económica que trajo consigo la pandemia por Covid 19, a una mayor contracción de la economía en Ecuador. Según el Banco Central de la Nación, se estima una caída equivalente al 9.6%. Asimismo, el Fondo Monetario Internacional en su informe, estima una contracción económica en el orden del 10.9%. De la misma manera, según informe del BCE, denota que el Producto Interno Bruto ha experimentado una baja, lo que revela que la economía en el país decreció aproximadamente en un 12.4% durante el segundo trimestre del año 2020, al compararlo con el año anterior.	(BCE, 2020) (FMI, 2020).
Inestabilidad política	Alto	Tomando como eje las elecciones presidenciales en el que resultó victorioso Guillermo Lasso, éste asume la presidencia el día 24 de mayo de 2021. Dada la tendencia política del primer mandatario, se muestran signos de inestabilidad que viene acompañado por la situación económica por la que está atravesando el país. En este sentido, se revela que el gobierno está tomando medidas de fuerte austeridad, que en gran medida responden a las condiciones de préstamo que fue aprobado por el FMI, y que es equivalente a USD 6.500 millones, de los cuales ya se han hecho efectivo USD 4.000. Asimismo, se está poniendo en marcha recortes al gasto público.	(Barría, 2021)
Variación de impuestos	Alto	Se evidencia una implementación en materia de reforma fiscal, a propósito de lograr un incremento en el PIB a razón de un 2%. Se destaca la puesta en marcha de un régimen impositivo simplificado, específicamente para el caso de las microempresas. Estas organizaciones pagaban en años precedentes, tanto el IVA como el ICE, de forma semestral. Ahora, deben pagar un 2% sobre el total de los ingresos que son captados como un impuesto único.	(Barría, 2021) (SRI, 2020)
Crecimiento del desempleo	Medio	Según estimaciones del INEC, la tasa bruta de desempleo en el territorio ecuatoriano, se posicionó en un 5.7% en enero del presente año 2021; denotándose que en el contexto del área urbana ascendió a 7,3% y en la zona rural se mantuvo en un 2.7%, es decir igual al año anterior.	(INEC, 2021)
Incremento de la Pobreza		Según estimaciones de la UNICEF (2020) la pobreza en el país ascendió a un 35%, con un desempleo que se posiciona en el orden del 6%, según el informe presentado, derivando de esta manera, en que una gran parte de la población activa labore en el subempleo y en condiciones de mucha precariedad.	(UNICEF, 2020).
Pandemia covid-19	Alto	El impacto que ha tenido la pandemia por coronavirus, se ha hecho sentir en la región de América Latina, en donde según la CEPAL, prevé el cierre de 2.7 millones de empresas y de 21%, lo que significa o traduce en la pérdida de 8.5 millones de puestos de trabajos.	(CEPAL, 2021)

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.3. Micro Entorno en la organización

Tabla 31-3: Factores claves del micro entorno en la organización.

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Alianzas de carácter Estratégico	Medio	A través de las técnicas de recolección de datos, se logra evidenciar que la empresa cuenta con un personal debidamente capacitado para realizar las actividades inherentes a su puesto de trabajo.	Entrevista Encuesta
Acuerdos con una nueva cartera de proveedores	Alto	La empresa en los actuales momentos, está concretando una serie de alianzas con nuevos proveedores de materia prima. Asimismo, la campaña que se está implementando a través del marketing digital, está fomentando la fidelización de la cartera de clientes; así como la captación de nuevos compradores. La empresa cuenta con una diversidad de productos que ascienden a 195, lo que asegura una variedad en la propuesta de acuerdo al segmento del mercado al que se pretende ofrecer el bien y el servicio.	Entrevista
Tecnología avanzada De primera.	Alto	La empresa cuenta con un centro de producción con alta tecnología, que ha sido instalado en el año 2014; lo que asegura la producción en mayores volúmenes y también garantiza la calidad de los productos que se confeccionan y desarrollan.	Entrevista
Nuevos mercados potenciales	Alto	La empresa tiene capacidad en la actualidad para atender suficientemente a la demanda ubicada en el contexto provincial, y es por ello que dada la posibilidad de expandirse hacia el mercado nacional, está implementando el marketing digital, a propósito de poder ofrecer los productos y servicios de forma inmediata, a un gran volumen de posibles clientes; así como a los que se encuentran fidelizados, optando por estrategias de promoción que logren captar a los compradores e ir posicionándose en el mercado a una mayor escala.	Observación

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.4. Análisis Interno de la organización

Tabla 32-3: Aspectos internos de la organización.

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Deficiencias en la configuración de la estructura organizacional	Medio	La empresa revela deficiencias en la configuración de su estructura organizacional desde el punto de vista operativo, en tanto que, la gerencia general está actualmente concentrando múltiples funciones, que básicamente son inherentes a los diversos departamento; afectando de esta manera, los procesos de toma de decisiones, en tanto que, éstas no responden a las	Entrevista

		problemáticas concretas que tienen lugar en dicha organización.	
Inexistencia de una evaluación financiera de carácter riguroso y planificado.	Alto	En la empresa actualmente, no se lleva a cabo una evaluación financiera de carácter integral, rigurosa y planificada; siendo éste otro elemento que afecta enormemente el proceso de toma de decisiones, como mecanismo a través del cual se puedan aprovechar los datos que emerge de dicha valoración, para la puesta en marcha de estrategias que atiendan las debilidades subyacentes.	Entrevista
Debilidades en los procesos de comunicación interna	Medio	Mediante el diagnóstico, se pudo conocer que los procesos de comunicación interna presentan serias debilidades, en diversas áreas, como lo es la Gerencia General, la Subgerencia y el Administrador; así como también, entre los departamentos de producción, comercial y contable. Esta objetividad trae consigo múltiples consecuencias que van desde la ralentización en los procesos, pérdida de insumos, pérdida de tiempo; y en general la puesta en escena de focos de conflicto.	Entrevista
Ausencia de una política de ventas y gastos	Alto	Debido a que la empresa no cuenta con una política de ventas y gastos, se precisa de manera urgente el aumento de las ventas de forma sostenida. Asimismo, debido a esta misma situación, se revela que el personal operativo se ve impelido de reportar el monto de los gastos ocasionados; siendo preciso emprender el desarrollo tanto de presupuestos, como de acciones estratégicas a propósito de subsanar esta problemática.	Entrevista
Debilidades en la gestión financiera	Alto	Se denotan debilidades en la conducción de los recursos financieros; lo que trae consigo dificultades para lograr niveles altos de rentabilidad, debido en parte a la ausencia de implementación de procesos que coadyuven al establecimiento de objetivos y de acciones estratégicas.	Entrevista
Recursos Económicos Acotados	Alto	La empresa cuenta con limitados recursos económicos, lo que se estima de manera fundamental para el desarrollo de acciones que impliquen nuevas inversiones; así como el sostenimiento de los gastos que actualmente tiene la organización. En este momento, la empresa posee un crédito bancario, cuya tasa de interés es realmente elevada; lo que trae consigo una gran restricción para el desarrollo de medidas necesarias conducentes al crecimiento de la empresa.	Entrevista

Infraestructura que no responde a la creciente demanda de productos.	Medio	Debido a la creciente demanda de productos, la infraestructura ha venido reduciendo progresivamente su capacidad para operar de manera eficiente, lo cual ha traído consigo, hasta cierto punto el hacinamiento del personal que trabaja en el área de producción; así como un deficiente resguardo de insumos por lo reducido del espacio en el área de almacén; es por ello que, se requiere de forma urgente, de una ampliación de la estructura actual.	Entrevista
Inexistencia de mapa de procesos	Medio	A razón de que la empresa no cuenta con mapas de procesos, los colaboradores tienden a realizar las actividades de forma empírica; trayendo consigo múltiples consecuencias, entre ellas la ralentización en la ejecución de actividades y en numerosos casos pérdida de insumos de producción.	Entrevista
Debilidades en el proceso de manejo de inventarios	Alto	Se ha podido conocer que el inventario en la empresa se realiza de forma empíricamente muy tradicional; lo que trae consigo una gran inversión en tiempo sin una eficacia en el proceso realizado. En este sentido, se estima conveniente implementar un software, orientado a mantener el control de inventario y que al mismo tiempo pueda informar respecto a las ventas, devoluciones, pagos; garantizando así la valoración del estado actual de la empresa en esta materia de una forma óptima y expedita.	Entrevista
Personal debidamente Capacitado	Medio	El personal que labora en la empresa se distingue por poseer conocimientos y una amplia experiencia en las labores que desempeña en el puesto de trabajo; lo cual es un elemento muy positivo para la organización, pues ello redundará en la capacidad de producción, reducción de los tiempos y en la calidad de los productos desarrollados.	Entrevista
Diversidad de productos	Alto	La empresa cuenta con una cartera de productos que asciende a 195, orientados a dar respuesta a las necesidades y gustos de diversos segmentos del mercado en su amplia gama de población en cuanto a género y edades. Así, se revela que los productos están dirigidos a la población femenina y masculina con edades comprendidas entre 4 a 60 años.	Entrevista
Cartera de Clientes Fijos	Medio	La empresa cuenta con una cartera de clientes fidelizados, lo cual se ha logrado en parte, gracias a los descuentos que la organización ofrece, la facilidad que tiene el comprador para realizar su pedido vía on line, la amplia diversidad de productos con los que cuenta, la calidad de los productos; además, fomenta permanentemente la satisfacción de sus clientes y consecuentemente su fidelización.	Entrevista
Satisfacción de la cartera de clientes	Medio	La satisfacción de los clientes viene dada en parte por la calidad de los productos que ofrece la	Entrevista

		empresa, el precio asequible, una buena atención que incluye asesoramiento personalizado, facilidad y versatilidad en el proceso para realizar su pedido. Todo ello trae consigo una valoración de los clientes de forma positiva.	
Calidad de los productos que desarrolla la empresa	Medio	Los productos que viene desarrollando la empresa, se distinguen por ser de excelente calidad y variedad; lo que se considera como resultado de la inversión en maquinaria de alta tecnología; así como de una mano de obra debidamente calificada para la realización de las actividades propias de su puesto de trabajo.	Entrevista
FM > NOF	Medio	Se puede afirmar que la empresa cuenta con liquidez para responder a sus obligaciones, lo que asegura la continuidad de la actividad comercial.	Resultado de las necesidades operativo de fondo

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.5. Matriz de evaluación de factores externos en la organización

Tabla 33-3: MEFE

	FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O1	Alianzas internas de carácter estratégicas	0,13	3	0,39
O2	Alianzas y convenios con nuevos proveedores	0,13	4	0,52
O3	Tecnología altamente avanzada	0,12	2	0,24
O4	Nuevos mercados potenciales	0,11	3	0,33
Subtotal				1,48
A1	Inestabilidad económica en el país	0,2	3	0,6
A2	Inestabilidad política en la nación	0,2	3	0,6
A3	Variación de impuestos	0,35	4	1,4
A4	Aumento sostenido del desempleo	0,1	3	0,3
A5	Aumento sostenido de la pobreza	0,05	3	0,15
A6	Pandemia Coronavirus.	0,03	3	0,09
Subtotal				3,14
TOTAL		1,42		4.82

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

La evaluación de los factores externos, y específicamente la construcción de la Matriz de Factores Externos, tiene como propósito diagnosticar hasta qué punto el peso ponderado de las oportunidades es mayor o superior al de las amenazas que están dadas en la objetividad presente.

De esta manera, dicho proceso conduce al establecimiento de hipótesis un tanto más certeras respecto a si la organización verdaderamente aprovecha las oportunidades que están dadas.

No obstante, al realizar el tratamiento de los datos emergentes para la empresa D´Christian-Maryuri, se revela que el peso ponderado de las oportunidades se ubica en 1.48 puntos; en tanto que, las amenazas se posicionan en 4.82 puntos. Estos hallazgos reflejan que la empresa no está respondiendo de una manera adecuada a los factores que se han expuestos, es decir, se denota un ambiente externo bastante desfavorable para el desarrollo de la organización, lo que debe ser atendido de manera urgente.

Asimismo, se puede afirmar que la inestabilidad presente en el país, desde la perspectiva económica como política, la cual ha sido debidamente descrita precedentemente, conforma un panorama no solo de incertidumbre, sino también de inseguridad para el sector empresarial en Ecuador, dada la situación interna subyacente en el país y los convenios internacionales que en este instante se están concretando, basado fundamentalmente en la adquisición de un crédito al Fondo Monetario Internacional, lo que implica la adopción de una serie de medidas de austeridad, que han sido reportadas y que se reflejan en la reducción del gasto público y la reestructuración de una política fiscal con implicancias directas en este sector productivo.

3.6. Matriz de evaluación de factores internos en la organización

Tabla 34-3: MEFI

	FACTOR A ANALIZAR	PE SO	CALIFICA CION	PESO PONDERAD O
FORTALEZAS				
F1	Personal altamente capacitado	0,06	2	0,12
F2	Diversidad de productos y servicios	0,15	4	0,6
F3	Cartera de Clientes Fidelizados	0,5	3	0,15
F4	Satisfacción de la Cartera de Cliente	0,25	3	0,75
F5	Calidad de los Productos	0,30	3	0,9
Subtotal				2,52
DEBILIDADES				
D1	Deficiencias en la conformación de la estructura organizacional	0,25	2	0,5
D2	Ausencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada	0,09	4	0,36
D3	Debilidades en los procesos de comunicación interna	0,06	3	0,18
D4	Carencia de una política de ventas y gastos.	0,05	3	0,15
D5	Debilidades presentes en los procesos de gestión financiera	0,15	4	0,6
D6	Recursos económicos acotados	0,05	3	0,15

D7	Infraestructura reducida que no responde a la creciente demanda de productos.	0,08	4	0,32
D8	Ausencia de mapa de procesos	0,06	2	0,12
D9	Debilidades en el proceso de manejo de inventarios	0,09	3	0,27
Subtotal				2,55
TOTAL		2,14		5,07

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

La evaluación de los factores de orden interno, así como su análisis a partir de la Matriz de Evaluación de Factores internos, revela que la empresa D'CHRISTIAN– MARYURI, presenta un valor total de 5.07, que destaca una solidez de la organización en lo interno, en el sentido que está verdaderamente se encuentra aprovechando sus fortalezas.

Sin embargo, es muy notorio que persisten debilidades específicamente asociadas a la estructura organizacional, la inexistencia de una valuación financiera que se lleve a cabo de manera rigurosa y planificada; así como de deficiencias en los procesos de comunicación interna y problemáticas íntimamente relacionadas a la capacidad que presenta en la actualidad la infraestructura. Dichas debilidades deben ser atendidas a objeto de optimar el desarrollo de la empresa.

3.7. Matriz FODA

Tabla 35-3: Matriz FODA

INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal adecuadamente capacitado	D1	Deficiencias en la conformación de la estructura organizacional
F2	Diversidad de los productos	D2	Ausencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada que dé cuenta de la realidad.
F3	Cartera de clientes fidelizados	D3	Debilidades emergentes en los procesos de comunicación interna
P F4	Satisfacción de los Clientes	D4	Carencia de una política de ventas y gastos
O F5	Calidad de los productos y servicios	D5	Escasa rentabilidad financiera, que denota debilidad en la gestión.
S F6	FM > NOF	D6	Recursos económicos acotados
I		D7	Infraestructura reducida que no responde a la creciente demanda de productos.
T		D8	Ausencia de mapa de procesos
I		D9	Debilidades en el proceso de manejo de inventarios
V			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Alianzas internas de carácter estratégica	A1	Inestabilidad económica en el país

O2	Acuerdos con nuevos proveedores de materia prima	A2	Inestabilidad política en la nación
O2	Tecnología avanzada para el desarrollo de productos	A3	Variación de impuestos al sector empresarial
O4	Nuevos mercados potenciales	A4	Aumento sostenido del desempleo
		A5	Incremento sostenido de la pobreza
		A6	Pandemia Coronavirus.

EXTERNO

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

El diagnóstico situacional desde el contexto interno de la empresa D'CHRISTIAN – MARYURI, revela que existen debilidades emergentes en cuanto a la estructura organizacional, en el sentido que la gerencia realiza funciones que son inherentes a otros departamentos. Se denota la inexistencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada, que permita tener un panorama más concreto de la empresa en función de tomar decisiones de forma más conscientes y respaldadas por datos financieros. De la misma forma, vale destacar que se ha evidenciado deficiencias en la comunicación interna, lo que trae consigo no solo pérdida de tiempo, sino también de materia prima y focos de conflicto.

3.8. Matriz DAFO

Tabla 36-3: Matriz DAFO

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Análisis interno / externo	F1	Personal debidamente capacitado	D1
F2		Diversidad de productos y servicios	D2	Ausencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada
F3		Cartera de clientes fidelizados	D3	Deficiencia acentuada en los procesos de comunicación interna
F4		Satisfacción de los clientes	D4	Carencia de una política de ventas y gastos.
F5		Calidad de productos y servicios	D5	Deficiente gestión de carácter financiero
F6		FM > NOF	D6	Recursos económicos acotados
			D7	Infraestructura reducida que no responde a la creciente demanda de productos.
			D8	Ausencia de mapa de procesos
			D9	Debilidades en el proceso de manejo de inventarios
OPORTUNIDADES	FO		DO	

O1	Alianzas estratégicas Acuerdos con nuevos proveedores de materia prima	O1 - O2- F2	Reducir los costos de producción y operativos.	O1- D6	Promover la inversión sostenible en el tiempo
O2		O4 -F4	Aumentar de manera sostenida el nivel de ventas	O2- D4	Aumentar sostenidamente los niveles de rentabilidad
O3	Tecnología de punta altamente avanzada				
O4	Nuevos mercados potenciales				
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Inestabilidad económica en el país	A1 -F3	Fomentar la fidelización de la cartera de clientes existentes.	A1- D2	Fortalecer el sistema contable y financiero de la empresa.
A2	Inestabilidad política en la nación		Gestionar el establecimiento de contacto y compra de materia prima de manera directa con las empresas importadoras.		Promover la cultura tributaria en todos los niveles de la organización.
A3	Variación de impuestos al sector empresarial	A2 -F2		A3- D9	
A4	Crecimiento sostenido del desempleo	A3 -F6	Fomentar una mejor distribución de los recursos con los que cuenta la empresa	A4- D5	Mejorar los procesos de gestión financiera que se están desarrollando en la empresa.
A5	Aumento sostenido de la pobreza				
A6	Pandemia Coronavirus.				

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.
Realizado por: Pintag, S. 2021).

3.9. Discusión de Resultados

Al analizar los hallazgos emergentes, obtenidos mediante la puesta en marcha de las diversas técnicas de investigación; para la valoración del contexto interno y externo de la empresa D'Christian- Maryuri, se observan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que dan cuenta que la problemática gira en torno a una deficiente gestión financiera en el proceso de toma de decisiones, debido en parte a una deficiente conformación de su estructura organizacional, inexistencia de una evaluación financiera de forma rigurosa y planificada, deficiencia en los procesos de comunicación interna, ausencia de una política de ventas y gastos, recursos económicos acotados, infraestructura reducida que no responde a la creciente demanda de productos con implicancias en los procesos de almacenamiento de la materia prima y productos, carencia de mapa de procesos y también debilidades en el proceso de manejo de inventarios. Es por ello que, se precisa de un modelo de gestión que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'Christian- Maryuri.

Asimismo, es de destacar que la organización cuenta con múltiples fortalezas, entre ellas, un personal debidamente capacitado; una amplia diversidad de productos, contándose hasta ahora 195; una fuerte cartera de clientes fidelizados; satisfacción de los clientes; y calidad de los productos que ofrece la organización; lo que denota un aprovechamiento por parte de la empresa que bien puede optimizarse a fin de asegurar mejores resultados a partir de las fortalezas que presenta actualmente y especialmente en el marco de una expansión de la misma hacia el mercado nacional, así como la consolidación de nuevas alianzas de carácter estratégicas.

Estimando la objetividad descrita, es importante destacar que se precisa de manera urgente un modelo de gestión que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'Christian- Maryuri en pro de un desarrollo operativo de la organización.

3.10. Modelo de gestión financiera

3.10.1. Introducción

El presente modelo de gestión financiera se configuró a partir de los hallazgos emergentes, debidamente analizados en las sesiones precedentes, en donde se pudo profundizar en la objetividad que está dada desde su dimensión interna y externa, con un enfoque centrado de manera fundamental en la situación financiera de la organización que constituye el contexto en estudio. El mismo tiene como propósito optimizar los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'Christian- Maryuri ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

3.10.2. Alcance del modelo de gestión financiera.

El alcance del Modelo de Gestión Financiera que se propone se orienta a alcanzar optimizar los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'Christian- Maryuri, lo cual favorecerá también el incremento de la rentabilidad de la organización, pues las decisiones serán tomadas de una forma más fiable al contar con datos válidos de la realidad que está dada.

3.10.3. Beneficiarios

Los beneficiarios del presente modelo de gestión, comprenden a todo el recurso humano que forma parte de la empresa D´Christian- Maryuri; así como sus clientes, el Estado del Ecuador, y finalmente a la investigadora del presente trabajo. En este sentido, se detallan los beneficiarios del presente modelo de gestión financiera:

- Empresa D´CHRISTIAN – MARYURI.
- Gerente General y Subgerente.
- Administrador
- Asistente General
- Departamentos de Producción, Comercial y Contable
- Asesores de Venta
- Colaboradores
- Clientes
- Proveedores
- El Estado
- La Investigadora.

3.10.4. Tiempo de ejecución

A los efectos de desarrollar el presente modelo de gestión financiera para la empresa D´Christian-Maryuri, se ha estimado como tiempo para la ejecución del mismo, un año, el cual está comprendido desde el 1ro de enero hasta diciembre del año 2022. Asimismo, es de destacar que la evaluación de los progresos, serán medidos de forma trimestral, o en su defecto ello dependerá de la decisión del gerente general de la empresa.

3.10.5. Equipo técnico responsable

*Gerente General y Subgerente.

*Personal Administrativo y Asistente General.

*Jefe de Departamento de Producción, Comercial y Contable, Asesores de Venta.

•Colaboradores

•Supervisores

3.11. Propuesta

3.11.1. Tema

Modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

3.12. Objetivos de la propuesta

3.12.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

3.12.2. Objetivos específicos

- Redefinir la filosofía institucional y el organigrama estructural de la empresa D´Christian-Maryuri
- Construir mapas de procesos que contribuya a la optimización de la gestión tanto administrativa como financiera de la microempresa.
- Diseñar un Plan Operativo Anual en pro de coadyuvar a la implementación de las políticas dirigidas a la optimización de la rentabilidad.
- Implementar políticas financieras que permitan la demostración de la ejecución del modelo de gestión financiera, mediante proyecciones financiera hasta el año 2025.

3.12.3. Rediseño de La filosofía empresarial

3.12.3.1. Rediseño de la misión

D´CHRISTIAN – MARYURI es una empresa líder en el diseño y confección de ropa interior para todas las edades, con altos estándares de calidad, precios competitivos e innovación en cada prenda, elaborada por un personal altamente calificado, con una maquinaria de alta tecnología y diversos canales de ventas que asegura el cumplimiento de las expectativas y satisfacción de los clientes, así como de su fidelización.

3.12.3.2. Visión

Ser una empresa altamente reconocida en el sector de producción de ropa interior, por la exclusividad de su amplia gama de diseños, distinguidos por su elegancia e innovación, la calidad de sus productos, excelente servicio; que proyecta y mantiene un crecimiento sostenido de forma óptima en los próximos cinco años, al implementar nuevas inversiones en infraestructura y tecnología, así como el aseguramiento de un excelente ambiente laboral para nuestros colaboradores.

3.12.4. Rediseño del organigrama estructural de la empresa D'CHRISTIAN – MARYURI

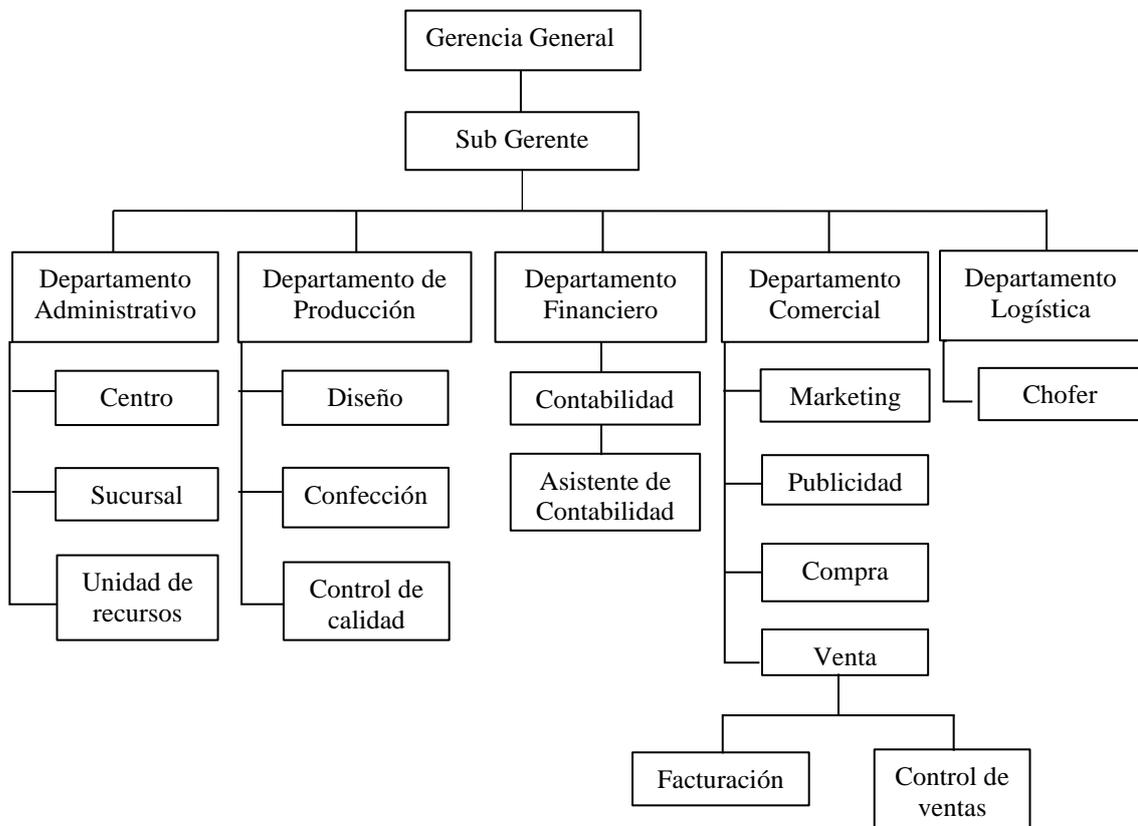


Gráfico 44-3. Rediseño del organigrama estructural de la empresa.

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.12.5. Diseño de mapa procesos para la empresa D'Christian- Maryuri

A fin de profundizar en los procesos que están dados en la empresa D'Christian- Maryuri, en la presente propuesta se destacan procesos de orden estratégicos, operativos y de apoyo que son indispensables para la optimación de las actividades desarrolladas.

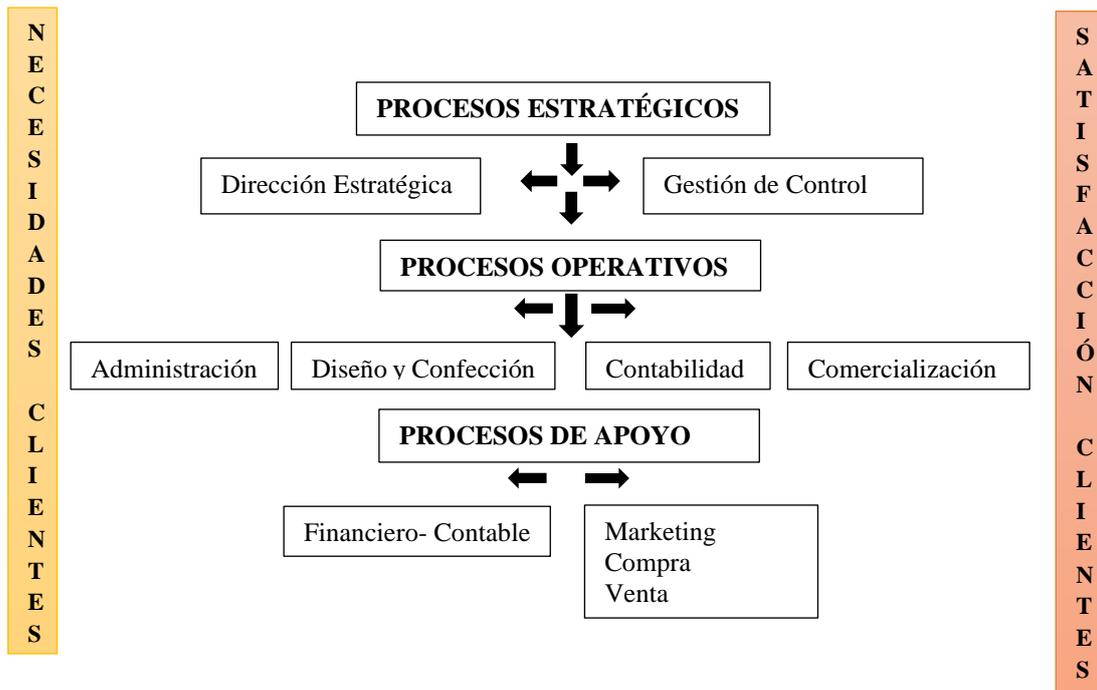


Gráfico 45-3. Diseño de Mapas de Procesos para la empresa D'Christian- Maryuri.

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

El mapa estratégico de procesos que se presenta, evidencia la puesta en marcha de nuevas alternativas de operación para la empresa D'CHRISTIAN– MARYURI; los cuales buscan articular la dirección estratégica y de gestión de control, los cuales en la actualidad funcionan de una manera muy independiente y/o separada.

Asimismo, dentro de los procesos operativos a los efectos de atender la realidad que está dada, se incluye la administración, el diseño y confección, la contabilidad y comercialización; mientras que dentro de los procesos de apoyo se estiman fundamentalmente aquellos inherentes a la gestión financiera y contable, talento humano, marketing, compra y venta. Es de destacar que, todos estos procesos se encuentran debidamente organizados a propósito de atender las necesidades de los clientes, al tiempo que se procura alcanzar la satisfacción de los mismos.

3.12.6. Diseño de flujograma de procesos para la empresa D'Christian- Maryuri.

3.12.6.1. Proceso 1. Gestión estratégica para la empresa D'Christian- Maryuri.

Actividad 1. Se estima conveniente que el Departamento Financiero realice la evaluación financiera. Para ello se estima prudente que dicha valuación no exceda a seis meses, a propósito de poder visualizar la evolución que la empresa vaya experimentando con la implementación de las acciones aquí descritas.

Actividad 2. Es importante que se lleve a cabo un diagnóstico situacional de la empresa, a objeto de poder sentar las bases para optimar los procesos de carácter interno, y con ello tomar las decisiones correspondientes de una manera más pertinentes y asertivas.

Actividad 3. Posteriormente, una vez que se realice el diagnóstico situacional, teniendo como objetivo estratégico, conocer la realidad que está dada en la empresa, es importante que se proceda a establecer las estrategias que coadyuven hacia el crecimiento económico y financiero de la organización.

Actividad 4. Se precisa de manera urgente que el Departamento Financiero realice un informe integral del área financiera y que al mismo tiempo proceda a enviarlo a la gerencia.

Actividad 5. La Gerencia General en conjunto con la Sub Gerencia, debe valorar los resultados emergentes de los informes que han sido elaborados por el Departamento Financiero en pro de tomar las decisiones correspondientes.

Actividad 6. Es importante que la Gerencia General logre explorar las propuestas que ha emanado del diagnóstico realizado por el Departamento Financiero en pro de mejorar no solo los procesos, sino también las políticas internas en la empresa.

Decisión 1. En función a las actividades que se han planteado y descrito, se estima conveniente que la Gerencia General seleccione las alternativas que se consideren convenientes a propósito de orientar y establecer el proceso de evaluación financiera. En este sentido, si el informe emanado del Departamento Financiero se estima se encuentra incompleto, se procederá a solicitar una revisión más exhaustiva, así como el planteamiento de nuevas acciones estratégicas.

Actividad 7. La Gerencia logra recibir el informe que ha sido debidamente construido por el Departamento Financiero. Así, una vez que éste se realice de manera eficiente, e indique de manera detallada las estrategias que son necesarias implementarse en el marco de un tiempo estimado.

Decisión 2. Una vez que la gerencia proceda a la aprobación de las alternativas que han sido previamente presentadas por el Departamento Financiero, se procede a enviar nuevamente a dicho departamento el informe final, a objeto de que se proceda a la implementación de acciones correspondiente a cada una de las debilidades detectadas.

Actividad 8. Se procede a implementar las acciones estratégicas que han sido debidamente aprobadas por la gerencia de la empresa.

Actividad 9. Se procede a establecer un proceso de seguimiento y control de las actividades que se han planificado y que se están implementando; así como a la valoración de los resultados que progresivamente se van alcanzando.

Política 1. Establecer las acciones estratégicas correspondiente a procesos de seguimiento y control, estimando una valoración de las mismas al cierre de cada mes, en pro de valorar los resultados y en caso de ser necesario realizar los ajustes pertinentes.

Política 2. Cada departamento debe dar a conocer a la gerencia los resultados que se han obtenido de manera progresiva, bien sea de carácter positivo o negativo.

Actividad 10. El Departamento de Finanzas construye los informes de resultados obtenidos preliminarmente y procede a enviarlo a la gerencia para su respectiva valoración.

Actividad 11. La Gerencia procede a recibir el informe emanado del Departamento de Finanzas y conduce las acciones en pro de valorarlo a objeto de construir el informe definitivo.

A continuación, se muestra el Proceso de Gestión estratégica que ha sido descrito.

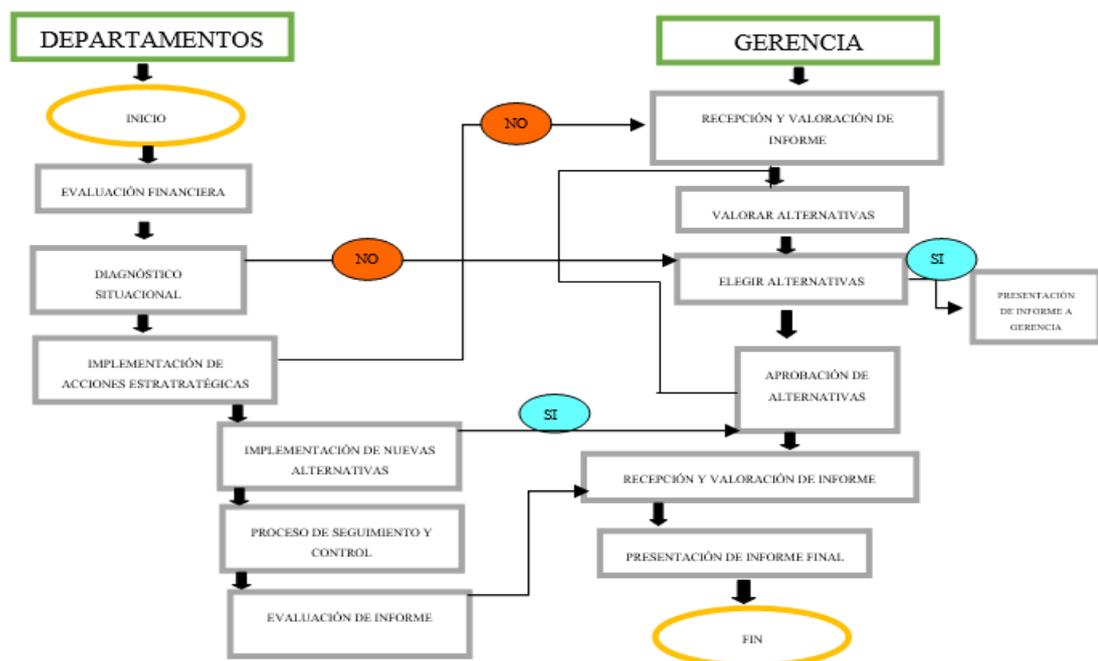


Gráfico 46-3. Proceso 1. Gestión estratégica para la empresa D'Christian- Maryuri.

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.12.6.2. *Proceso 2. Negociación de Otorgamiento de Crédito para la empresa D´Christian-Maryuri.*

Actividad 1. En primer lugar, se precisa que el agente de ventas conozca al cliente, recurriendo a su historial de compra en la empresa. De esta forma, el agente de ventas procede a presentarle las nuevas opciones de crédito, a propósito de que valore los productos y servicios que otorga la empresa D´Christian- Maryuri.

Actividad 2. En segundo lugar, una vez que el agente de ventas tiene un perfil del cliente, procede a presentar a la cartera de clientes las diversas opciones de crédito que ofrece la empresa. Seguidamente, se procede a recabar la información de dichos clientes a objeto de pasarla a la gerencia para su valoración en cuanto a la máxima capacidad de crédito que se le puede otorgar a cada comprador según su caso en específico.

Actividad 3. En tercer lugar, es de destacar que la gerencia procede a recibir y verificar de manera cuidadosa los datos emanados de cada cliente para su estudio en pro de establecer un perfil crediticio al cual califica cada comprador.

Decisión 1. La gerencia procede a verificar y certificar que los datos obtenidos son fiables, por lo que se conduce a dar continuidad al proceso de crédito.

Actividad 4. Se procede a desarrollar el análisis de los datos que han sido entregados y se conduce a la toma de decisiones a propósito de otorgar el crédito correspondiente según la capacidad demostrada de cada comprador y estimando las políticas internas de la empresa.

Política 1. La gerencia procede a solicitar garantías correspondientes que aseguren la cobertura de la totalidad de la deuda crediticia que el comprador asumirá una vez valorado su potencial crediticio.

Decisión 2. Una vez que los compradores logren demostrar que poseen la garantía necesaria para optar a un determinado monto crediticio, se procede a aprobar el crédito correspondiente.

Política 2. Una vez que la empresa proceda a aprobar el crédito, y siguiendo con las condiciones de dicho crédito, el cliente deberá pagar el equivalente al 40% del monto total del valor de la mercancía solicitada, esto como parte de la política interna de la empresa y de manejo de las condiciones de créditos. En caso de no pagar dicho importe correspondiente al 40% del monto

total del valor de la mercancía solicitada, se procede a no se despachar la mercadería dispuesta en factura.

Actividad 5. En caso de que el cliente haya pagado el monto correspondiente al 40% del monto facturado en el marco del acuerdo crediticio, el agente vendedor procede a ejecutar la efectividad de la venta de acuerdo a las necesidades, especificidades y expectativas de cada cliente; así como los canales de venta que se correspondan.

Actividad 6. El vendedor procede a realizar la solicitud de transporte, tomando en cuenta el volumen de la venta y lugar de despacho que se ha concretado de manera efectiva.

Actividad 7. El personal de transporte, procede a verificar los datos de la factura, entre ellos el nombre del comprador, domicilio de entrega, cantidad de productos a trasladar.

Actividad 8. El personal de transporte, una vez que haya llegado al domicilio indicado en la factura, hace entrega de los productos y establece el reporte al agente vendedor.

Política 3. Una vez que hayan transcurrido 32 días, el agente de cobranzas procede al cobro de la mercancía entregada en ocasión de crédito que ha sido concedido por la empresa.

A continuación, se muestra el flujograma de otorgamiento de crédito de la empresa D´Christian-Maryuri.

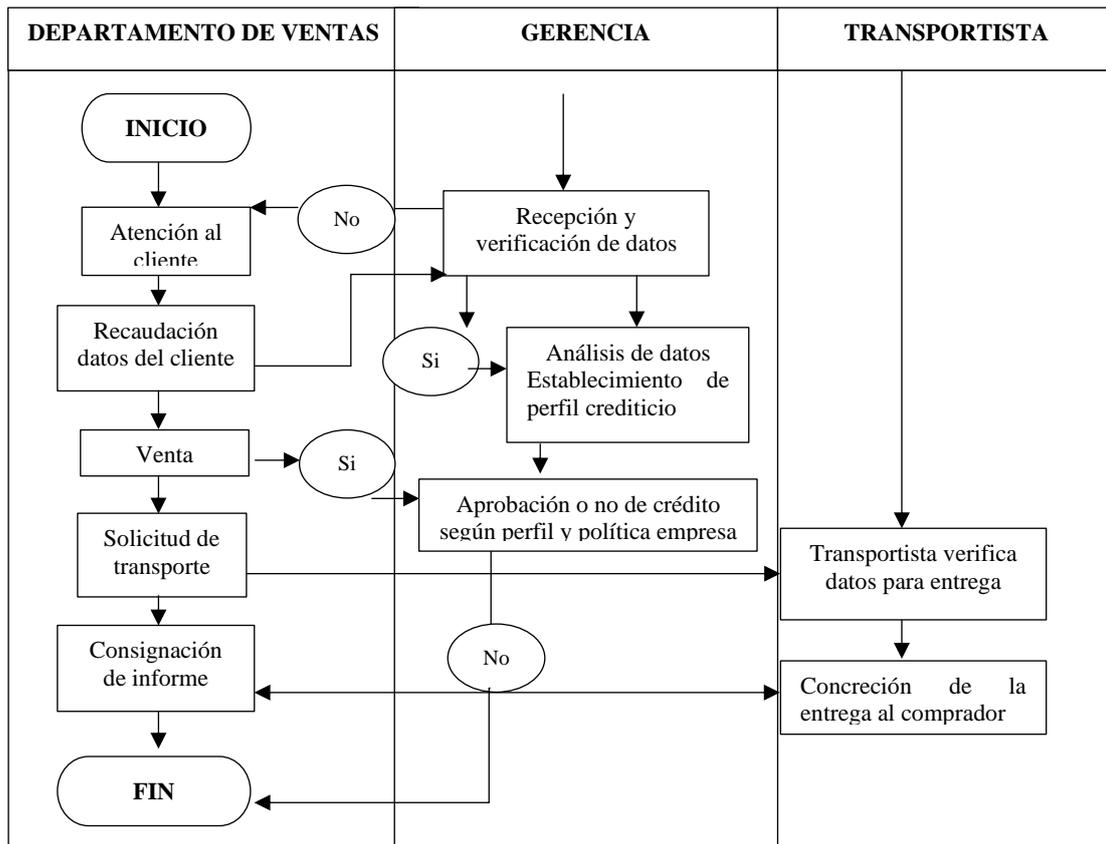


Gráfico 47-3. Proceso 1. Flujoograma de otorgamiento de crédito de la empresa

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.12.6.3. Proceso 3. Adquisición de Mercancía de la empresa D'Christian- Maryuri.

Actividad 1. Como primera actividad, el jefe de almacén, procederá a verificar en un periodo de tiempo semanal el stock de productos existentes en la empresa; a propósito de tener una estimación de la necesaria adquisición de mercancía por parte de la organización. Asimismo, conducirá la remisión de novedad al departamento de compra para su estudio.

Decisión 1. En el departamento de compra se procede a realizar una evaluación de las necesidades de compra, así como el costo que devienen de las mismas. En caso de que dicho departamento apruebe dicha compra, se concreta la misma. En caso contrario, se procede a realizar el estudio de las prioridades y se modifica la lista de insumos señalados por el jefe de almacén.

Actividad 2. En caso de aprobarse la compra por el departamento respectivo, se procede a realizar las respectivas cotizaciones y al mismo tiempo se envía al proveedor las órdenes correspondientes de compra respectivas.

Decisión 2. Los proveedores deberán recibir la cotización a propósito de su estudio y valoración. En caso de que se apruebe, se da continuidad al proceso de compra, tomando en cuenta que se deben cumplir con los requerimientos y especificaciones que han sido indicados en la orden consignada.

Actividad 3. El proveedor procede a realizar el envío de la cotización a la empresa, estimando como premisa la respuesta a sus necesidades y expectativas.

Actividad 4. El departamento de compras procede a recibir todas las cotizaciones de diversos proveedores, con el propósito de evaluarlas, para finalmente poder seleccionar la opción que mejor se ajusta a los requerimientos e improntas de la empresa.

Decisión 3. El departamento de compras procede a realizar la autorización de las cotizaciones correspondientes.

Actividad 5. El departamento de compra realiza la orden de compra y se procede a ejecutar el envío formal a los proveedores que han sido seleccionados.

Decisión 4. El proveedor, procede a autorizar la orden de compra correspondiente. En caso de que no se concrete este proceso, finaliza con ello este procedimiento.

Actividad 6. El proveedor procede a realizar la emisión de la autorización de compra, y hace el envío de la cantidad de insumos que ha solicitado el jefe de almacén según inventario realizado y las especificaciones indicadas.

Actividad 7. El jefe de almacén procede a verificar que los insumos recibidos se encuentren en óptimas condiciones, y que también se hayan cumplido con la cantidad y demás especificidades de cada producto solicitado por el departamento correspondiente.

Actividad 8. Seguidamente, el encargado de la bodega procede a registrar en el sistema el ingreso de los insumos, y una vez que dicho proceso se lleva a cabo, procede a realizar el inventario de la mercadería en existencia.

Política 1. Se establece como primera política, llevar a cabo un inventario de mercadería como mínimo cada 15 días; así como elaborar el informe respectivo, a propósito de notificar al departamento de compra las urgencias o prioridades en la adquisición de mercadería, resultante

de dicho diagnóstico. Esta política traerá consigo grandes beneficios, en tanto que, favorecerá la compra de los insumos que son necesarios para el desarrollo de los procesos de producción, sin dejar acumular un déficit que requiera de mayores inversiones.

Actividad 9. El departamento de compras realiza el informe respectivo y procede a enviarlo a la gerencia para su estudio y consideración.

Decisión 5. La gerencia procede a recibir el informe y en este sentido, autoriza el pago al proveedor correspondiente.

Política 2. El pago a los proveedores por concepto de desembolso se debe realizar a razón del 25% del valor total de los insumos que han sido facturados. Ahora, una vez que éstos se hayan recibido; mientras que el 75% restante se procederá a pagar en un tiempo de 78 días, sin exceder de este período.

Actividad 10. El departamento de compras, procederá a tomar acciones en pro de realizar la distribución de los insumos obtenidos, a cada almacén correspondiente.

A continuación, se muestra el flujograma de adquisición de mercadería para la empresa D'Christian- Maryuri.

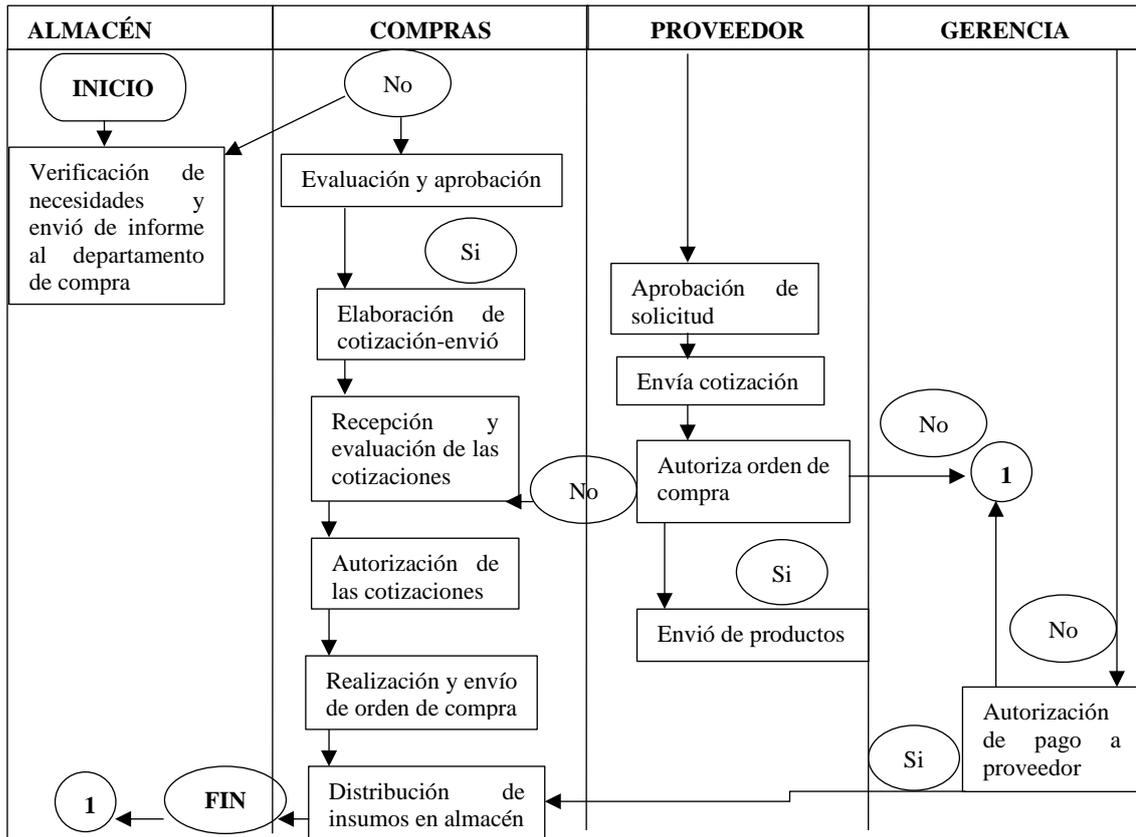


Gráfico 48-3. Proceso 1. Flujoograma de Adquisición de mercadería para la empresa

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.12.6.4. Proceso 4. Ventas para la empresa D'Christian- Maryuri

Actividad 1. Para el desarrollo del proceso de ventas para la empresa D'Christian- Maryuri, se precisa en primera instancia que la organización realice investigaciones de marketing, promociones, e innovación en sus diversas líneas de productos; así como aprovechar los diversos nichos de mercado que hasta este momento no han sido atendidos.

Política 1. Como primera política se estima que la implementación de una campaña de marketing debe ser valorada en un tiempo no mayor a seis meses a propósito de verificar si la misma está respondiendo a las necesidades que están dadas en el mercado; mientras que el impacto de las promociones podrá valorarse cada tres meses.

Actividad 2. El agente vendedor constituye una persona que deberá estar capacitado para atender de forma amable y personalizada a cada cliente que acude a la empresa en búsqueda de los productos y servicios que ofrece. Su actuar básicamente consistirá en conocer todas las necesidades e intereses que el cliente posee en pro de seleccionar cuidadosamente los canales de

venta y modelos de atención adecuados a dicho perfil; así como ofrecer la diversidad de productos y promociones que le puede brindar la organización.

Decisión 1. El proceso de venta se dará por terminado una vez que el cliente indique que desea cancelar el monto correspondiente al total de los productos adquiridos, bien sea ha contado o a crédito, haciendo la salvedad de que ya no estima incorporar a su pedido otro producto de los ofrecido por el agente de venta que le está asistiendo.

Actividad 3. En caso de que el cliente decida realizar su pago al contado, se debe emprender el proceso de facturación. Para ello se precisa de la verificación que los productos adquiridos se encuentren en excelentes condiciones y que además se entreguen en el menor tiempo posible. En caso de que el cliente requiera algún tipo de transporte, se debe incorporar a la factura un valor adicional que dependerá de la ubicación del domicilio.

Actividad 4. Por su parte, en caso de que el cliente opte por la compra a crédito, el agente vendedor deberá recabar la información correspondiente que garantiza la transparencia en cuanto a la capacidad crediticia que posee el cliente, y seguidamente se procede a enviar la solicitud a la gerencia.

Actividad 5. La gerencia recibe la información del cliente para su estudio crediticio y procede a verificar dichos datos suministrado por el cliente.

Decisión 2. La gerencia procede a aprobar o a desaprobar la solicitud. Una vez que la gerencia reciba la información correspondiente del cliente, y una vez que se verifique que el comprador cumple con los criterios de otorgamiento de crédito procederá la aprobación de dicho crédito. En caso de que el análisis de la información facilitada por el cliente, arroje discordancias con la política crediticia de la empresa, el crédito será negado y con ello se procederá a culminar la negociación.

Actividad 6. El agente vendedor recibirá el primer abono del crédito que ha contraído el cliente en el transcurso de los primeros 15 días, y se procederá a realizar el registro en sistema correspondiente la entrada de dicho efectivo.

Política 2. El primer abono que comprende los primeros 15 días, corresponderá al 50% del monto total de la venta que ha sido facturada. Una vez recibido el pago, éste debe ser incorporado al sistema y debidamente archivado el comprobante.

Actividad 7. En caso de que el cliente solicite por favor le sea trasladado los productos adquiridos, se procederá a verificar datos de su domicilio donde desea sea llevado la mercancía, y su respectiva entrega en la dirección acordada.

Actividad 8. En caso de que el cliente no solicite transporte, se verifica cada uno de los productos, se procede a ingresar los datos al sistema de ventas y finalmente se archiva la documentación correspondiente.

A continuación, se muestra el flujograma del proceso de ventas para la empresa D´Christian-Maryuri.

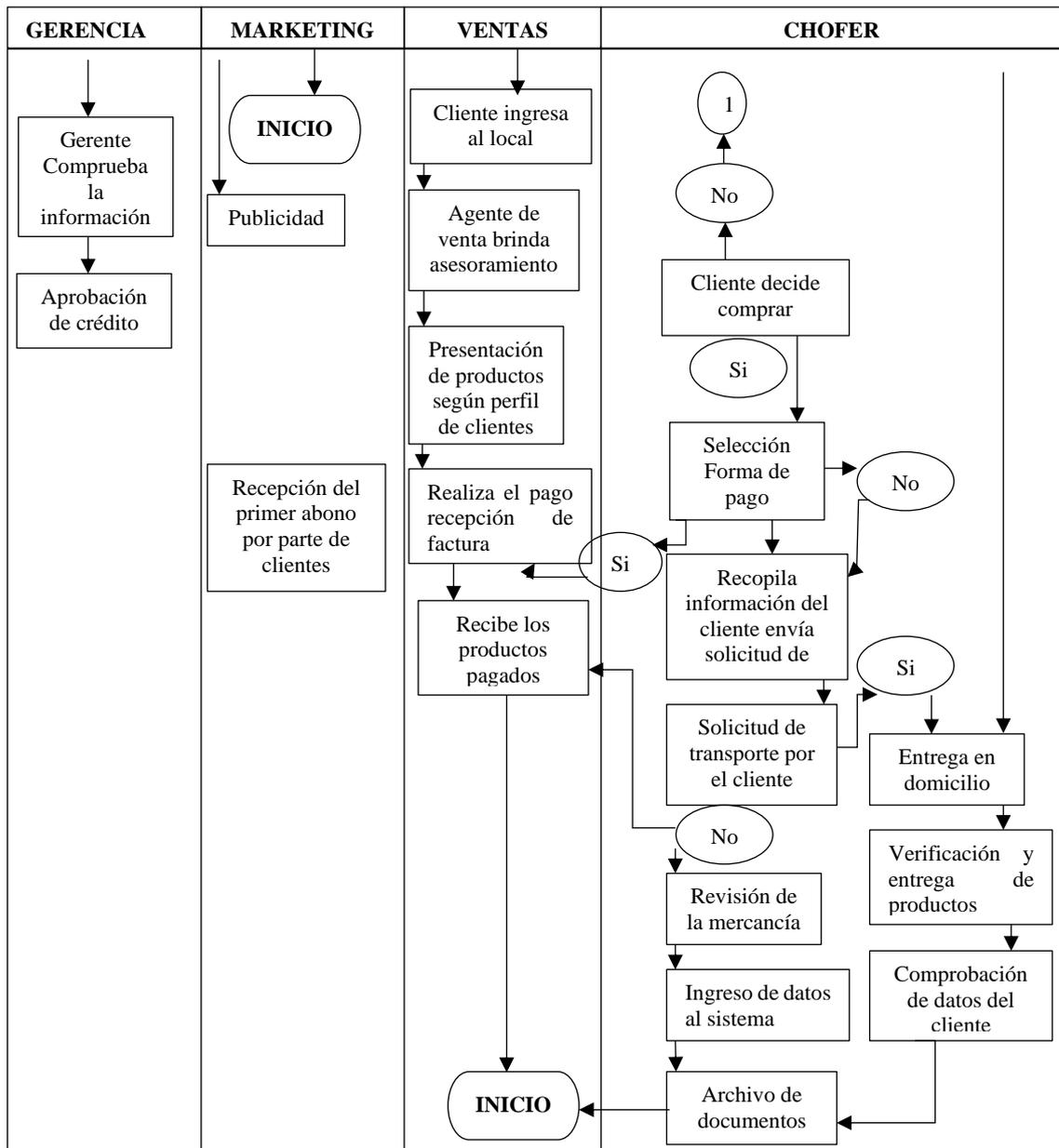


Gráfico 49-3. Proceso 14 flujograma de ventas para la empresa.

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.13. Plan operativo anual para la empresa D'Christian- Maryuri

Tabla 37-3: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERÍODO	COSTO	META
Establecer seguimiento hacia el cumplimiento de los niveles de venta proyectados.	Aumentar de manera sostenida el nivel de las ventas en la empresa	- Establecer estudios de mercado que posibiliten la implementación de precios competitivos.	Administradores Comercial	2021	\$ 600,00	Incrementar las ventas a razón de un 1,94% en el año 2021 con relación a la inflación anual, mientras que para los años 2022 al 2024 se incrementarán en un 4,23%. Reducir la devolución en ventas a razón de un 10% a partir del presente año 2021. Se otorgará un descuento en ventas en un 3%, únicamente por ventas al contado valor reflejado en caja a partir del año 2021. Incrementar la logística de ventas en función al crecimiento de ventas del 10% en el 2021 al 2024, con el objeto de mejorar la entrega de los productos y así reducir los porcentajes de devolución en ventas, debido a que corresponden al tiempo de entrega y la imagen con la que estos se presentan al cliente.
		- Implementar la campaña publicitaria con uso de las redes sociales, a objeto de captar más clientes.	Colaboradores		\$ 1.360,00	
		- Fomentar las ventas por el canal online y establecer promociones de acuerdo a cada temporada del año.			\$ 200,00	
		- Reducir las devoluciones en venta mejorando la calidad y transportación de productos			\$ 600,00	
		- Fijar un descuento por ventas al contado y aumentar el porcentaje destinado para logística en ventas			\$ 5.000,00	
Controlar de manera eficiente el crecimiento de los costos y gastos	Reducir los costos y gastos de la empresa	- Fijar el crecimiento de costos y gastos a razón del crecimiento en ventas.	Administradores Departamento financiero y comercial	2021	\$ 1.000,00	Se establece un decremento del costo de ventas en un 1,94% para el año 2021 a razón del crecimiento en ventas dado por la inflación anual y para los próximos años disminuirá en un 4,23%, así como CIF y costos de MO crecerán en los mismos porcentajes. Optimar los procesos internos tomando como base un plazo de un año.
		- Evitar los desperdicios de materiales, y controlar los costos			\$ 960,00	
		- Implementar flujograma de procesos a objeto de minimizar pérdidas.			\$ 15,00	
Gestionar los procesos de cobro e inversión	Promover inversión en términos de sostenibilidad y reducir los días de cobro a clientes.	- Flexibilizar la política de cobros únicamente a clientes antiguos	Gerente Departamento comercial	2021	\$ 350,00	Incrementar el activo no corriente depreciable en un 3% para el año 2021 lo cual permitirá que la empresa incremente la producción y mejore su funcionamiento. Establecer una política de cobro de 112 días para el año 2021, ajustándolo únicamente a 110 a clientes antiguos para el año 2021, mientras que para el 2024 se establezca un periodo de pago de 88 días.
		- Establecer beneficios por pronto pago			\$ 500,00	
		- Establecer el procedimiento judicial para cobros			\$ 300,00	
		- Crear un mapa de procesos de gestión de cobranzas				
		- Presentar informes del proceso de gestión de cobranzas				
- Inversión en maquinaria y tecnología						

		-	Inversión en activos fijos						
		-	Incrementar la producción con la dotación de maquinaria						
Realizar de manera adecuada los inventarios	Aumentar la rentabilidad en la empresa	-	Realizar inversiones en materia de activos no depreciables	Administradores	2021	\$	32,300,00	-	Los inventarios crecerán en un 1.94% en el 2021 a un 4.23% en los años 2022 al 2024 en relación al crecimiento de ventas.
		-	Implementar nuevas e innovadoras políticas de ventas.	Departamento comercial y financiero		\$	200,00	-	Establecer un control y verificación constante sobre los indicadores ROA, ROE y Margen de utilidad neta.
		-	Controlar empleo de efectivo en caja.						
Implementar nuevas técnicas de marketing apoyada en las redes sociales.	Fortalecer la fidelización de la cartera de clientes	-	Reducir los tiempos de espera para la atención efectiva de los clientes.	Administradores	2021	\$	4.800,00	-	El gasto administrativo incrementará en un 1,94% a razón de la inflación anual para el año 2021 y para los años 2020 al 2024 un incremento del 4,23%, de igual manera tendrá el mismo porcentaje de crecimiento la cuenta de gestión en ventas.
		-	Fomentar la comunicación personalizada, asesorar al cliente.	Departamento comercial y Colaboradores		\$	200,00	-	Los gastos financieros incrementarán en razón a la inflación anual del 1,94% para el año 2021, mientras que para los próximos años el crecimiento será de un 4,23%, además los gastos de gestión se reducirán de acuerdo a los porcentajes antes mencionados.
		-	Garantizar un servicio impecable al momento de la venta			\$	300,00		
		-	Fomentar la interacción de la empresa con sus clientes a través de las redes sociales			\$	200,00		
		-	Servicio a domicilio			\$	2.200,00		
Gestionar los procesos de pago a proveedores.	Realizar negociaciones por pronto pago con los proveedores.	-	Negociar con proveedores	Administradores	2021	\$	2.500,00	-	Incrementar los días de pago a proveedores a 63 días para el 2021 y 2022, mientras que para el año 2023 y 2024 a 65 días, con un anticipo del 5% sobre la compra total, especificando un descuento del 3% sobre las compras al cumplimiento del pago.
		-	Minimizar los costos de adquisición de suministros	Departamento comercial y Colaboradores		\$	700,00		
		-	Diagnosticar cada cierto tiempo el posicionamiento de la empresa en el mercado			\$	200,00		
		-	Establecer acuerdos que traigan consigo beneficios a las partes interesadas			\$	350,00		
		-	Establecer cotizaciones según los requerimientos de la empresa.			\$	200,00		
Apalancar a la empresa	Acceder a financiamiento	-	Incrementar las obligaciones financieras a largo plazo	Administradores	2021	\$	600,00	-	Reducir las obligaciones financieras en el corto plazo por \$350.000.00
		-	Solicitar dinero a los socios como incremento de capital	Departamento comercial y financiero		\$	200,00	-	Apalancar a la empresa en el largo plazo por \$150.000.00
		-	Construir un POA anualmente.			\$	500,00	-	Definir que en el pasivo a largo plazo haya una reducción del 5% para los años 2022 al 2024 y reducir las obligaciones emitidas al corto plazo en un 10% cada año, en el mismo periodo.
		-	Evaluar de manera permanente el estado actual de las deudas que posee la empresa.					-	Incrementar el patrimonio en \$200.000,00 para el año 2021 en el capital social con el objetivo de cubrir las obligaciones a corto plazo y mejorar los índices de endeudamiento.

Optimar los reportes financieros.	Establecer ajustes a objeto de mejorar el sistema contable y financiero	-	Adquirir un software contable para optimar los reportes financieros.	Administradores	2021	\$	9.500,00	-	Evaluar los reportes financieros cada seis meses para una eficaz toma de decisiones. - Mantener información de la empresa actualizada en pro de la toma de decisiones de manera asertiva y pertinente.
		-	Fomentar urgentemente la automatización de los datos manejados en la empresa.	Departamento financiero y comercial		\$	200,00		
		-	Verificar de manera periódica las cuentas.			\$	100,00		
		-	Controlar el proceso de facturación que tiene lugar en el departamento de ventas.			\$	150,00		
Asegurar el cumplimiento de la normativa vigentes	Promover la cultura tributaria en todos los niveles de la empresa	-	Ejecutar según la norma vigente las declaraciones del IVA de acuerdo con las fechas estipuladas.	Departamento Financiero y comercial	2021	\$	350,00	-	Realizar el pago de impuesto al valor agregado, tomando como base los primeros 5 días de cada mes.
		-	Entregar las facturas correspondientes a los clientes por las ventas que se han realizado.			\$	100,00		
Realizar mejoras a la operación financiera	Mejorar los procesos de gestión financiera que se están desarrollando en la empresa	-	Construir informes, así como reportes de carácter financiero.	Departamento financiero	2021	\$	650,00	-	Implementar los mapas y flujogramas de procesos internos. - Controlar proyecciones y tomar decisiones en función de la información financiera que se reporta de manera eficiente y fiable.
		-	Verificar el estado actual de los registros tanto de proveedores, como clientes.			\$	500,00		
		-	Valorar los resultados de los informes financieros que han sido presentados.			\$	1.200,00		
		-	Aumentar de manera general la eficiencia operativa			\$	5.000,00		

* Los porcentajes de crecimiento para proyecciones están dados en base a los análisis horizontal y vertical de BG Y ER tablas 3-15 y 3-16.

Fuente: D CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.14. Estrategia financiera N° 1

La estrategia de aumentar de manera sostenida el nivel de ventas en la empresa, tiene como objetivo establecer un seguimiento hacia los niveles de crecimiento proyectados, dadas las reducciones en cuanto a los ingresos consecuencia de la pandemia, teniendo como responsables a la persona encargada del área financiera, así como el gerente de la empresa, a ser aplicado en los años 2021 al 2024 bajo un presupuesto de \$7.760.00 el mismo que engloba las siguientes actividades:

- Establecer estudios de mercado que posibiliten la implementación de precios competitivos.
- Implementar la campaña publicitaria con uso de las redes sociales, a objeto de captar más clientes.
- Fomentar las ventas por el canal online y establecer promociones de acuerdo a cada temporada del año.
- Reducir las devoluciones en venta mejorando la calidad y transportación de productos
- Fijar un descuento por ventas al contado
- Aumentar el porcentaje destinado para logística en ventas

3.14.1. Política financiera N° 1 para la empresa D'Christian- Maryuri

Incrementar las ventas a razón de un 1,94% en el año 2021 con relación a la inflación anual, mientras que para los años 2022 al 2024 se incrementarán en un 4,23%. Según (INEC, 2021) el crecimiento alcanzado por la inflación en el año 2021 fue de 1.94%, presentando una proyección de inflación anual para el 2022 de 4.23%, valores que son tomados como referencia a las proyecciones presentadas tanto en el balance general como en el estado de resultados.

Tabla 38-3: Proyección de ventas para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ventas	\$9.047.898,79	\$9.223.428,03	\$9.613.579,03	\$10.020.233,43	\$10.444.089,30

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Respecto a los ingresos estos crecerán en un 1,94% (\$175.529.24) siendo de \$9.223428.03 para el año 2021, alcanzando un incremento en el 2024 de (\$423.855.87) con ventas de \$10.444.089.30, evidenciando un crecimiento gradual del 4.23% en los años 2022 al 2024. La estrategia pretende mantener un control sobre el crecimiento de las ventas evitando que estas disminuyan y por ende afecten a la utilidad.

3.14.2. Política financiera N° 2 para la empresa D'Christian- Maryuri

Establecer una reducción del 10% en devolución en ventas a partir del presente año 2021 hasta el 2024. La reducción de las devoluciones en venta corresponde a una actividad encaminada a mejorar la calidad de los productos y a controlar el crecimiento sostenido de las ventas, su porcentaje está dado en función al decrecimiento de más del 10% presentado en el año 2019 al 2020.

Tabla 39-3: Reducción de devolución de ventas para la empresa.

Proyección de devolución en ventas	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Devolución en ventas	\$197.618,74	\$177.856,87	\$160.071,18	\$144.064,06	\$129.657,66

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la tabla, se puede evidenciar que la devolución en ventas, presenta una reducción equivalente a un 10% cada año. En este sentido, se ha procurado mejorar la calidad de los productos a partir de la elección adecuada de materiales, así como la distribución y logística en ventas empleada, obteniendo así, en la tabla 3-37, en el 2021 un valor de \$197.618.74 el cual reduce para el año 2024 a \$129657.66.

3.14.3. Política financiera N° 3 para la empresa D'Christian- Maryuri

Se otorgará un descuento en ventas en un 3%, únicamente por ventas al contado valor reflejado en caja a partir del año 2021, el porcentaje es considerado debido a la falta de control hacia este rubro el mismo que se refleja en los años 2019 al 2020, véase tabla 3-16, presentaba un crecimiento del 112% con una representación del 11% con relación a las ventas, lo cual disminuía los ingresos totales por ventas.

Tabla 40-3: Proyección Descuento en ventas para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Descuento en ventas	\$952.467,10	\$923.893,09	\$896.176,29	\$869.291,01	\$843.212,28

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Con respecto al descuento en ventas se puede observar que en la tabla 3-38, presenta un crecimiento equivalente al 3% para el año 2021 al 2024. Esta proyección se realizó en función a al estudio retrospectivo realizado con el objetivo de controlar los descuentos y atraer a clientes

potenciales a través de ventas al contado, el porcentaje considerado está además en función al crecimiento de ventas por inflación.

3.14.4. Política financiera N° 4 para la empresa D´Christian- Maryuri

Incrementar la logística de ventas en función al decrecimiento de devolución en ventas del 10% en el 2021 al 2024, con el objeto de mejorar la entrega de los productos y así reducir los porcentajes de devolución en ventas, véase tabla 3-37 debido a que corresponden al tiempo de entrega y la imagen con la que estos se presentan al cliente.

Tabla 41-3: Proyección de logística de ventas para la empresa

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Logística de ventas	\$7.704,41	\$8.474,85	\$9.322,34	\$10.254,57	\$11.280,03

Fuente: D´CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la tabla 3-39, se muestra cómo la logística en ventas va creciendo pasando de \$7.704.41 en el 2020 a \$11.280.03 en el 2024, valores que permiten ejecutar la actividad correspondiente a disminuir las devoluciones en ventas, con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la presentación final de los productos.

3.15. Estrategia financiera N° 2

Fijar un crecimiento moderado de los costos y gastos de la empresa, en relación al incremento de las ventas, con el objeto de controlar de manera eficiente el crecimiento de los costos y gastos, teniendo como responsables al área administrativa, financiera y comercial, en los años 2021 al 2024, con las siguientes actividades presupuestadas en \$5.975.00:

- Fijar el crecimiento de los costos y gastos a razón del crecimiento en ventas.
- Evitar los desperdicios de materiales, y controlar los costos
- Implementar flujograma de procesos a objeto de minimizar pérdidas.

3.15.1. Política financiera N° 5 para la empresa D´Christian- Maryuri

El gasto administrativo decrece en un 1,94% a razón de la inflación anual para el año 2021 y para los años 2022 al 2024 en un 4,23%, de igual manera se establece la reducción con la intención de optimizar los recursos financieros y generar un control.

Tabla 42-3: Proyección de gasto administración y gasto de ventas.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Gasto administración	\$163.982,44	\$160.801,18	\$153.999,29	\$147.485,12	\$141.246,50
Gasto de ventas	\$1.077.905,01	\$1.056.993,65	\$1.012.282,82	\$969.463,26	\$928.454,96

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la tabla 3-40, se observa un decrecimiento en el gasto administrativo de \$163.982,44 en el 2021 a \$141.246,50 en el 2024, los porcentajes se consideran en relación a las ventas, evitando que los montos se reduzcan de manera acelerada como en los años 2019 al 2020, véase tabla 3-16, en donde estos sufrían reducciones de 39% y 14% respectivamente, evitando que se establezca una adecuada inversión en cuanto a contratación de personal y a la promoción y publicidad de los productos.

3.15.2. Política Financiera N° 6 para la empresa D'Christian- Maryuri

Los gastos financieros incrementarán en razón a la inflación anual del 1,94% para el año 2021, mientras que para los próximos años el crecimiento será de un 4,23%, además los gastos de gestión se reducirán de acuerdo a los porcentajes antes mencionados.

Tabla 43-3: Proyección de gasto financiero y gasto de gestión.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Gasto financiero	\$94.522,81	\$96.356,55	\$100.432,43	\$104.680,73	\$109.108,72
Gasto de gestión	\$26.673,60	\$26.156,13	\$25.049,73	\$23.990,12	\$22.975,34

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la tabla 3-41, se muestra cómo el gasto por concepto financiero incrementa de \$94.552,81 a \$109.108,72 en el 2024, debido a las obligaciones financieras mantenidas en el corto y largo plazo por parte de la entidad. Respecto al gasto de gestión, este pasa de \$26.673,60 a \$22.975,34 en el 2024, debido a que no se requiere realizar estudios de mercado o de gestión de forma periódica, siendo empleado este rubro únicamente en caso de lanzar un producto nuevo al mercado.

3.15.3. Política financiera N° 7 para la empresa D'Christian- Maryuri

Se establece un decremento del costo de ventas en un 1,94% para el año 2021 a razón del crecimiento en ventas dado por la inflación anual y para los próximos años disminuirá en un 4,23%, sin embargo, tanto los CIF y costos de MO crecerán en los mismos porcentajes.

Tabla 44-3: Proyección del COD y CIF

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Costos de ventas	\$4.580.271,98	\$4.491.414,70	\$4.301.427,86	\$4.119.477,46	\$3.945.223,57
Costos mano de obra	\$363.331,73	\$370.380,37	\$386.047,46	\$402.377,26	\$419.397,82
Costos indirectos	\$1.615.362,30	\$1.646.700,33	\$1.716.355,75	\$1.788.957,60	\$1.864.630,51

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

El costo de ventas decrece de \$4.491.414,70 en el 2021 a \$3.945.223,57 en el 2024, este rubro presentaba un crecimiento del 9% en los periodos 2019 al 2020, véase tabla 3-16, por lo tanto, es importante establecer un control sobre su crecimiento, evitando que éste presente un valor superior al presentado en ventas. Por otra parte, los costos de mano de obra e indirectos crecerán en función a la inflación y a la necesidad de operar por parte de la empresa.

3.15.4. Política Financiera N° 8 para la empresa D'Christian- Maryuri

Establecer un control y verificación constante sobre los indicadores ROA, ROE y Margen de utilidad neta, los mismos que deberán crecer al menos en un 3% anualmente, por tanto, como resultado de las proyecciones se evidencia un crecimiento del ROA del 2% en el 2020 a un 8% en el 2021, para finalmente encontrarse en un 21% en el 2024, por otra parte, el crecimiento del ROE es del 5% al 29% en el 2024, finalmente el margen de utilidad neto crece de un 2% a 14% al término del 2024.

Tabla 45-3: Proyección del ROA y ROE.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	%	%	%	%	%
Margen de utilidad neto	0,02	0,08	0,11	0,14	0,14
Rentabilidad neta del activo (ROA)	0,03	0,06	0,11	0,16	0,21
Rendimiento del patrimonio (ROE)	0,05	0,09	0,17	0,23	0,29

Fuente: D´CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Los indicadores antes mencionados sufrieron un decremento del año 2019 al 2020 pasando de un 8% a un 3%, consecuencia de la baja en la producción y la reducción de ingresos, las proyecciones realizadas permiten el crecimiento gradual de los indicadores a partir del año 2021, a pesar de establecer un incremento en los costos la optimización adecuada de los gastos y las políticas aplicadas favorecen al crecimiento de las utilidades.

3.15.5. Política financiera N° 9 para la empresa D´Christian- Maryuri

Incrementar el patrimonio en \$200.000,00 para el año 2021 con el objetivo de cubrir las obligaciones a corto plazo y mejorar los índices de endeudamiento.

Tabla 46-3: Proyección del patrimonio para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Patrimonio	\$3.671.211,50	\$4.060.417,35	\$4.428.350,91	\$4.797.360,66	\$5.168.255,76

Fuente: D´CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

En la tabla 3-45, se muestra que el patrimonio para el año 2021 será de \$4.060.417,35 debido a un aporte de \$200.000,00 por parte de los socios para cubrir las obligaciones al corto plazo con la finalidad de que la empresa tenga la capacidad de pagar sus obligaciones y reducir los niveles de endeudamiento para estos años, alcanzando un valor por \$5.168.255,76 para el 2024. La empresa, presenta crecimientos en el capital social por 62,6% en los periodos 2019-2020, véase la tabla 3-15, como una forma de contar con recursos para operativizar la gestión dentro de la empresa, es por ello la aplicación de esta política.

3.15.6. Política financiera N° 10 para la empresa D'Christian- Maryuri

Incrementar el inventario a razón de un 1,94% en el año 2021 con relación a la inflación anual y para los años 2022 al 2024 habrá un crecimiento del 4,23%. El crecimiento de los inventarios, está dado en función a la inflación que según la (INEC, 2021) el crecimiento de la inflación en el año 2021 fue de 1,94%, presentando una proyección de inflación anual para el 2022 de 4,23%, valores que son tomados como referencia para las proyecciones del balance general.

Tabla 47-3: Proyección inventarios para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Inventarios	\$215.948,62	\$220.138,02	\$229.449,86	\$239.155,59	\$249.271,87

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

El crecimiento promedio de los inventarios en los últimos años ha sido del 7%, sin embargo se establece mejorar el manejo de los inventarios en bodega, además en la tabla 3-46 se presenta datos donde el inventario tiene un crecimiento del 1,94% para el 2021 a razón de la inflación anual según el (INEC, 2021), para los años consiguientes se proyecta con una inflación del 4,23%, por tanto se establece un crecimiento moderado con relación a la capacidad de la empresa de controlar inventarios y de los ingresos generados en el periodo 2021 al 2024.

3.16. Estrategia financiera N° 3

Gestionar el proceso de cobro, tiene como propósito solventar una de las debilidades principales en la empresa, es por ello que se propone la ejecución de las actividades descritas a continuación, considerando que la empresa está inmersa en un sector que ofrece ventas a crédito con una política actual de 112 días, la misma que cambia de acuerdo a las necesidades del cliente, como responsables directos de esta estrategia se encuentran el gerente general y el departamento financiero, con un presupuesto de \$300,00, en un período de enero del 2021 a diciembre del 2024.

- Flexibilizar la política de cobros únicamente a clientes antiguos
- Establecer beneficios por pronto pago
- Establecer el procedimiento judicial para cobros
- Crear un mapa de procesos de gestión de cobranzas
- Presentar informes del proceso de gestión de cobranzas

3.16.1. Política financiera N° 11 para la empresa D'Christian- Maryuri

Establecer una política de cobro de 112 días para el año 2021, ajustándolo únicamente a 110 a clientes antiguos para el año 2021, mientras que para el 2024 se establezca un periodo de pago de 88 días.

Tabla 48-3: Proyección del periodo medio de cobro a proveedor para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Periodo de cobro	112 días	110 días	102 días	90 días	88 días

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Tabla 49-3: Proyección de las cuentas por cobrar para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Cuentas por cobrar	\$2.778.179,62	\$2.779.663,24	\$2.686.534,41	\$2.470.742,49	\$2.518.027,01

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Las cuentas por cobrar en la empresa han representado el 73% del activo corriente en el 2020, con un promedio de crecimiento del 4% en últimos años, derivado de ello se ha establecido una modificación a la política de cobro la misma que pasó de ser de 112 días a un tiempo actual de los 88 días. En la tabla 3-47, se observa un decrecimiento en las cuentas por cobrar de \$2.779.663,24 en el 2021 a \$2.518.027,01 en el 2024, por lo que se evidencia que la política de cobro, estipulado a razón de ochenta y ocho días para el 2024 genera mejores resultados. El objetivo principal de modificar esta política es mejorar la gestión de cobros y proteger a la empresa ante posibles eventualidades.

3.17. Estrategia financiera N° 3.1

La estrategia de incremento de inversiones le permitirá a la empresa D'Christian- Maryuri adquirir nueva equipos y maquinaria que le faciliten la fabricación de productos de buena calidad, con el objetivo primordial de mejorar el funcionamiento de la empresa, el presupuesto de esta estrategia estará a cargo del departamento financiero de \$ 850,00 en un periodo que va desde enero del 2021 al diciembre del 2024, para lo cual se detallan las actividades a continuación:

- Inversión en maquinaria y tecnología
- Inversión en activos fijos

- Incrementar la producción con la dotación de maquinaria

3.17.1. Política financiera N° 12 para la empresa D'Christian- Maryuri

Incrementar el activo no corriente depreciable en un 3% para el año 2021 lo cual permitirá que la empresa incremente la producción y mejore su funcionamiento.

Tabla 50-3: Inversión en activo no corriente depreciable para el año 2021.

Activo no corriente - Depreciable	Compra - Año 2021	
	Valor total	Periodo
Edificios	\$ 68.567,66	20
Muebles y Enseres	\$ 3.398,61	10
Equipo de cómputo y software	\$ 1.096,78	3
Vehículos	\$ 13.585,18	5
Maquinaria	\$ 11.327,35	10
Total	\$ 97.975,58	

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Tabla 49-3: Depreciación del activo no corriente depreciable en forma lineal.

Depreciaciones en forma lineal	2020	2021	2022	2023	2024
Edificios	\$2.285.588,83	\$ 2.236.448,67	\$ 2.118.740,84	\$ 2.001.033,02	\$ 1.883.325,19
(-) Depreciación Acumulada edificios	\$293.360,44	\$ 117.707,82	\$ 235.415,65	\$ 353.123,47	\$ 470.831,30
Muebles y Enseres	\$113.287,01	\$ 105.017,06	\$ 93.348,50	\$ 81.679,93	\$ 70.011,37
(-) Depreciación Acumulada muebles y enseres	\$28.133,21	\$ 11.668,56	\$ 23.337,12	\$ 35.005,69	\$ 46.674,25
Equipo de cómputo y software	\$36.559,37	\$ 25.104,10	\$ 12.552,05	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Depreciación Acumulada equipo de computo	\$12.761,41	\$ 12.552,05	\$ 25.104,10	\$ 37.656,15	\$ 37.656,15
Vehículos	\$452.839,24	\$ 373.139,54	\$ 279.854,65	\$ 186.569,77	\$ 93.284,88
(-) Depreciación Acumulada vehículo	\$289.143,23	\$ 93.284,88	\$ 186.569,77	\$ 279.854,65	\$ 373.139,54
Maquinaria	\$377.578,46	\$ 350.015,23	\$ 311.124,65	\$ 272.234,07	\$ 233.343,49
(-) Depreciación Acumulada maquinaria	\$86.182,41	\$ 38.890,58	\$ 77.781,16	\$ 116.671,74	\$ 155.562,32
Total	\$ 2.556.272,21	\$ 2.815.620,69	\$ 2.267.412,88	\$ 1.719.205,08	\$ 1.196.101,38

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Los activos no corrientes depreciables crecieron en un 7,8% del 2019 al 2020, en base al crecimiento en ventas. Para el año 2021 se establece un crecimiento del 3%, debido a que la empresa aspira proveer de su mercadería a nuevas marcas, por lo tanto debe crecer económica y

financieramente. Las inversiones planteadas pretenden facilitar un incremento en la producción que la empresa aspira conseguir, haciendo énfasis en las maquinarias y vehículos.

3.18. Estrategia Financiera N° 4

Gestionar los procesos de pago con los proveedores, con el objeto de impulsar negociaciones y acceder a descuentos por pronto pago, además el presupuesto de esta estrategia estará a cargo del departamento financiero con \$ 450,00, mismo que será responsable de su ejecución en un periodo que va desde enero del 2021 al diciembre del 2024, a partir de la ejecución de estas actividades como:

- Negociar con proveedores
- Minimizar los costos de adquisición de suministros
- Diagnosticar cada cierto tiempo el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Establecer acuerdos que traigan consigo beneficios a las partes interesadas
- Establecer cotizaciones según los requerimientos de la empresa.

3.18.1. Política financiera N° 13 para la empresa D'Christian- Maryuri

Incrementar los días de pago a proveedores a 63 días para el 2021 y 2022, mientras que para el año 2023 y 2024 a 65 días, con un anticipo del 5% sobre la compra total, especificando un descuento del 3% sobre las compras al cumplimiento del pago.

Tabla 51-3: Proyección del periodo medio de pago para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Periodo de pago	62 días	63 días	63 días	65 días	65 días

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Tabla 52-3: Proyección de cuentas por pagar a proveedores para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Proveedores	\$774.371,65	\$775.230,48	\$742.438,23	\$733.605,58	\$702.574,06

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Como se puede observar en las tablas 3-50 en ocasión de la proyección del período medio de pago a cada proveedor; así como la proyección de las cuentas por pagar a proveedores, se denota que se cumple con la política de pago puesto que decrece de \$775.230,48 en el 2021 a \$702.574,06 en el 2024, a razón de un tiempo base estimado en 63 días para el año 2021-2022 y para el período

2023-2024 pagos en 65 días. Esta política, está contribuyendo al mejoramiento del ciclo de conversión del efectivo.

3.18.2. Política financiera N° 14 para la empresa D'Christian- Maryuri

Establecer una reducción del 10% en las obligaciones financieras a corto plazo a partir del presente año 2021 hasta el 2024. La reducción de las obligaciones financieras a corto plazo corresponde a que la empresa tiene liquidez para cubrir sus obligaciones al corto plazo y definir que el pasivo a largo plazo haya una reducción del 5% para los años 2022 al 2024.

Tabla 53-3: Obligaciones financieras para la empresa.

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Obligaciones financieras a L/P	\$231.404,57	\$381.404,57	\$362.334,34	\$262.334,34	\$249.217,62
Obligaciones emitidas a C/P	\$858.845,94	\$422.961,35	\$380.665,21	\$342.598,69	\$308.338,82

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

El aumento de las cuentas y documentos por pagar está dado en función al incremento de los ingresos en la empresa, por tanto como se muestra en la Tabla 3-59, de la liquidez de la empresa se encuentra en niveles de 1,56 y un fondo de maniobra de \$1.270.328,85 con un endeudamiento del activo del 0,39, lo que facilita la renegociación de la deuda reduciéndola en \$350.000,00 para el año 2021 valor que será tomado de caja, mejorando la capacidad de la empresa de cubrir sus NOF por otra parte, se establece la estrategia de apalancar a la empresa en el largo plazo a partir de la adquisición de un financiamiento por \$150.000, dinero que será empleado para cubrir obligaciones en el corto plazo y mejorar los niveles de endeudamiento, considerando los porcentajes de reducción para los próximos años.

3.19. Proyecciones para la empresa D'Christian- Maryuri.

3.19.1. Proyección del balance general periodo año 2021-2024 para la empresa D'Christian- Maryuri

Tabla 54-3: Balance General Proyectado 2021-2024.

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Activo Corriente					
Caja	\$411.378,93	\$95.664,36	\$854.783,96	\$1.691.186,27	\$2.314.620,23
Bancos	\$331.581,93	\$364.740,12	\$401.214,14	\$441.335,55	\$485.469,10
Cuentas por cobrar	\$2.778.179,62	\$2.779.663,24	\$2.686.534,41	\$2.470.742,49	\$2.518.027,01
Inventario	\$215.948,62	\$220.138,02	\$229.449,86	\$239.155,59	\$249.271,87
Pagos anticipados	\$85.308,18	\$89.573,59	\$94.052,27	\$98.754,88	\$103.692,63
Total Activo Corriente	\$3.822.397,28	\$3.549.779,34	\$4.266.034,64	\$4.941.174,78	\$5.671.080,84
Activo no corriente					
No Depreciables					
Terrenos	\$324.105,00	\$324.105,00	\$324.105,00	\$324.105,00	\$324.105,00
Depreciables					
Edificios	\$2.285.588,83	\$ 2.236.448,67	\$ 2.118.740,84	\$ 2.001.033,02	\$ 1.883.325,19
(-) Depreciación Acumulada edificios	\$293.360,44	\$ 117.707,82	\$ 235.415,65	\$ 353.123,47	\$ 470.831,30
Muebles y Enseres	\$113.287,01	\$ 105.017,06	\$ 93.348,50	\$ 81.679,93	\$ 70.011,37
(-) Depreciación Acumulada muebles y enseres	\$28.133,21	\$ 11.668,56	\$ 23.337,12	\$ 35.005,69	\$ 46.674,25
Equipo de cómputo y software	\$36.559,37	\$ 25.104,10	\$ 12.552,05	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Depreciación Acumulada equipo de computo	\$12.761,41	\$ 12.552,05	\$ 25.104,10	\$ 37.656,15	\$ 37.656,15
Vehículos	\$452.839,24	\$ 373.139,54	\$ 279.854,65	\$ 186.569,77	\$ 93.284,88
(-) Depreciación Acumulada vehículo	\$289.143,23	\$ 93.284,88	\$ 186.569,77	\$ 279.854,65	\$ 373.139,54
Maquinaria	\$377.578,46	\$ 350.015,23	\$ 311.124,65	\$ 272.234,07	\$ 233.343,49
(-) Depreciación Acumulada maquinaria	\$86.182,41	\$ 38.890,58	\$ 77.781,16	\$ 116.671,74	\$ 155.562,32
Diferidos					
Software	\$8.250,00	\$8.497,50	\$8.752,43	\$9.015,00	\$9.285,45
(-) Amortización Acum	\$2.452,50	\$2.524,28	\$2.598,20	\$2.674,35	\$2.752,78
Total Activo no corriente	\$2.886.174,71	\$3.145.698,91	\$2.597.672,11	\$2.049.650,73	\$1.526.739,05
Total Activo	\$6.708.571,99	\$6.695.478,25	\$6.863.706,75	\$6.990.825,51	\$7.197.819,89
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Proveedores	\$774.371,65	\$775.230,48	\$742.438,23	\$733.605,58	\$702.574,06
Anticipos precobrados					
Cuentas y documentos por pagar	\$678.149,59	\$610.334,63	\$549.301,17	\$494.371,05	\$444.933,95

Otras cuentas y documentos por pagar					
Obligaciones emitidas al corto plazo	\$858.845,94	\$422.961,35	\$380.665,21	\$342.598,69	\$308.338,82
Otros pasivos corrientes	\$494.588,74	\$445.129,87	\$400.616,88	\$360.555,19	\$324.499,67
Total pasivo corriente	\$2.805.955,92	\$2.253.656,33	\$2.073.021,49	\$1.931.130,51	\$1.780.346,50
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras largo plazo	\$231.404,57	\$381.404,57	\$362.334,34	\$262.334,34	\$249.217,62
Otras cuentas por pagar largo plazo					
Total pasivo no corriente	\$231.404,57	\$ 381.404,57	\$ 362.334,34	\$ 262.334,34	\$ 249.217,62
Total Pasivo	\$3.037.360,49	\$2.635.060,90	\$2.435.355,83	\$2.193.464,85	\$2.029.564,12
Patrimonio					
Capital Social	\$3.480.728,27	\$3.680.728,27	\$3.680.728,27	\$3.680.728,27	\$3.680.728,27
Utilidades acumuladas					
Utilidad del ejercicio	\$190.483,23	\$379.689,08	\$747.622,64	\$1.116.632,39	\$1.487.527,49
Total Patrimonio	\$3.671.211,50	\$4.060.417,35	\$4.428.350,91	\$4.797.360,66	\$5.168.255,76
Total Pasivo + Patrimonio	\$6.708.571,99	\$6.695.478,24	\$6.863.706,75	\$6.990.825,51	\$7.197.819,89

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.2. Proyección del estado de resultados año 2021-2024 para la empresa D'Christian- Maryuri

Tabla 55-3: Proyección del Estado de Resultados Proyectado 2021-2024 para la empresa.

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Ventas	\$9.047.898,79	\$9.223.428,03	\$9.613.579,03	\$10.020.233,43	\$10.444.089,30
- Devolución en ventas	\$197.618,74	\$177.856,87	\$160.071,18	\$144.064,06	\$129.657,66
- Descuento en ventas	\$952.467,10	\$923.893,09	\$896.176,29	\$869.291,01	\$843.212,28
+ Logística de ventas	\$7.704,41	\$8.474,85	\$9.322,34	\$10.254,57	\$11.280,03
=					
Total Ingresos por ventas	\$7.905.517,36	\$8.130.152,92	\$8.566.653,89	\$9.017.132,93	\$9.482.499,39
- Costo de ventas	\$4.580.271,98	\$4.491.414,70	\$4.301.427,86	\$4.119.477,46	\$3.945.223,57
+ Descuento en compras	\$197.765,46	\$201.602,11	\$210.129,88	\$219.018,37	\$228.282,85
= Total costo de ventas	\$4.382.506,52	\$4.289.812,59	\$4.091.297,98	\$3.900.459,09	\$3.716.940,72
= Total Ingresos ordinarios	\$3.523.010,84	\$3.840.340,33	\$4.475.355,91	\$5.116.673,84	\$5.765.558,68
+ Otros ingresos	\$24.250,28	\$26.675,31	\$29.342,84	\$32.277,12	\$35.504,83
= Total Ingresos	\$3.547.261,12	\$3.867.015,64	\$4.504.698,75	\$5.148.950,96	\$5.801.063,51
Gastos operacionales					
- Gasto administración	\$163.982,44	\$160.801,18	\$153.999,29	\$147.485,12	\$141.246,50
- Gasto ventas	\$1.077.905,01	\$1.056.993,65	\$1.012.282,82	\$969.463,26	\$928.454,96
Gastos no operacionales					
- Gastos financieros	\$94.522,81	\$96.356,55	\$100.432,43	\$104.680,73	\$109.108,72
- Gastos de gestión	\$26.673,60	\$26.156,13	\$25.049,73	\$23.990,12	\$22.975,34
= Total gastos	\$1.363.083,86	\$1.340.307,52	\$1.291.764,27	\$1.245.619,23	\$1.201.785,53
Costos					
- Costos mano de obra	\$363.331,73	\$370.380,37	\$386.047,46	\$402.377,26	\$419.397,82
- Costos indirectos	\$1.615.362,30	\$1.646.700,33	\$1.716.355,75	\$1.788.957,60	\$1.864.630,51
= Total Costos	\$1.978.694,03	\$2.017.080,69	\$2.102.403,21	\$2.191.334,86	\$2.284.028,33
= Utilidad Operacional	\$205.483,23	\$509.627,43	\$1.110.531,27	\$1.711.996,87	\$2.315.249,66
- Otros Ingresos no deducibles	\$111.988,82	\$123.187,70	\$135.506,47	\$149.057,12	\$163.962,83
= Utilidad antes de impuestos	\$317.472,05	\$632.815,13	\$1.246.037,74	\$1.861.053,99	\$2.479.212,49
- 15% Participación trabajadores	\$47.620,81	\$94.922,27	\$186.905,66	\$279.158,10	\$371.881,87
- Impuesto a la renta	\$79.368,01	\$158.203,78	\$311.509,44	\$465.263,50	\$619.803,12
= Utilidad del ejercicio	\$190.483,23	\$379.689,08	\$747.622,64	\$1.116.632,39	\$1.487.527,49

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.3. Análisis general de los balances proyectados 2021 al 2024

La información presentada en el año 2020 corresponde a los balances internos otorgados por la empresa, en donde se evidencia un crecimiento del activo corriente del 12,6% y de un 5,4% en el activo no corriente, esto como consecuencia del análisis realizado en la empresa, por otra parte, el decrecimiento del pasivo corriente fue del 8,6% y un crecimiento del pasivo no corriente de 362,8%, mientras el patrimonio creció en un 21,8%, consecuencia del aumento en la cuenta del capital social en 62,6%.

Las proyecciones realizadas en el balance general van desde el 2021 al 2024, con base a políticas planteadas y al crecimiento descrito por la persona encargada del departamento financiero, pasando de contar con un activo de \$6.708.571,99 en el 2020 a \$7.197.819,89 en el 2024, evidenciándose un decrecimiento en la cuenta caja en el año 2021 por \$314.783.23 con la intención de reducir las obligaciones corrientes por pagar. Los pasivos decrecieron de \$3.037.360,49 en el año 2020 a \$2.635.060,90, en el año 2021, para el año 2024 decreció su valor a \$2.029.564,12, debido al apalancamiento generado a razón de los proveedores, considerando la reducción en cuanto a las obligaciones presentadas en el corto plazo. Finalmente, el patrimonio pasó de \$3.671.211,50 a \$5.168.255,76 al 2024, debido al incremento sufrido por la utilidad, para las proyecciones se considera incrementar el capital social en \$200.000.00, debido a que se plantea reducir los pasivos tanto en el corto como largo plazo así como contar con dinero para operar los siguientes años.

Los ingresos de la empresa crecieron en un 3% del 2019 al 2020, consecuencia de la disminución de las ventas por la empresa durante la pandemia, pasando de \$8.796.154,07 en el 2019 a \$9.047.898,79 en el 2020. Las ventas crecerán en un 1,94% para el año 2021 y en 4.23% en los años 2022 al 2024, los porcentajes fueron tomados en relación a la proyección presentada por la inflación. Respecto a los gastos tanto de ventas como administrativo su crecimiento es proyectado en relación al incremento de ventas, debido a que se establece una relación en cuanto a los valores, así como el costo de venta, las cuentas que difieren en un crecimiento del 10% son otros ingresos debido a las inversiones generadas.

3.19.4. Proyección de las necesidades operativas de fondos para la empresa D'Christian-Maryuri

Tabla 56-3: Proyección de las NOF, FM y NRL

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Activo					
Corriente					
Caja	\$411.378,93	\$95.664,36	\$854.783,96	\$1.691.186,27	\$2.314.620,23
Bancos	\$331.581,93	\$364.740,12	\$401.214,14	\$441.335,55	\$485.469,10
Cuentas por cobrar	\$2.778.179,62	\$2.779.663,24	\$2.686.534,41	\$2.470.742,49	\$2.518.027,01
Inventario	\$215.948,62	\$220.138,02	\$229.449,86	\$239.155,59	\$249.271,87
Pagos anticipados	\$85.308,18	\$89.573,59	\$94.052,27	\$98.754,88	\$103.692,63
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	\$ 3.822.397,28	\$ 3.549.779,34	\$ 4.266.034,64	\$ 4.941.174,78	\$ 5.671.080,84
Pasivo					
Esponáneo					
Proveedores	\$ 774.371,65	\$ 775.230,48	\$ 742.438,23	\$ 733.605,58	\$ 702.574,06
Cuentas y documentos por pagar	\$ 678.149,59	\$ 610.334,63	\$ 549.301,17	\$ 494.371,05	\$ 444.933,95
Otros pasivos corrientes	\$ 494.588,74	\$ 445.129,87	\$ 400.616,88	\$ 360.555,19	\$ 324.499,67
TOTAL PASIVO OPERATIVO	\$ 1.947.109,98	\$ 1.830.694,98	\$ 1.692.356,28	\$ 1.588.531,82	\$ 1.472.007,68
NOF	\$ 1.875.287,30	\$ 2.118.662,32	\$ 2.332.353,02	\$ 2.467.633,46	\$ 2.704.012,40
Fondo de Maniobra					
Activo Corriente	\$3.822.397,28	\$3.549.779,34	\$4.266.034,64	\$4.941.174,78	\$5.671.080,84
Pasivo Corriente	\$2.805.955,92	\$2.253.656,33	\$2.073.021,49	\$1.931.130,51	\$1.780.346,50
Total Fondo de Maniobra	\$1.016.441,36	\$1.296.123,01	\$2.193.013,15	\$3.010.044,27	\$3.890.734,34
Total Patrimonio	\$3.671.211,50	\$4.060.417,35	\$4.428.350,91	\$4.797.360,66	\$5.168.255,76
Total Pasivo No corriente	\$231.404,57	\$381.404,57	\$362.334,34	\$262.334,34	\$249.217,62
Activo Fijo	\$2.886.174,71	\$3.145.698,91	\$2.597.672,11	\$2.049.650,73	\$1.526.739,05
TOTAL FONDO DE MANIOBRA	\$1.016.441,36	\$1.296.123,01	\$2.193.013,15	\$3.010.044,27	\$3.890.734,34
PORCION REAL DE LIQUIDEZ					
NOF	\$1.875.287,30	\$1.719.084,36	\$2.573.678,36	\$3.352.642,96	\$4.199.073,16
FM	\$1.016.441,36	\$1.296.123,01	\$2.193.013,15	\$3.010.044,27	\$3.890.734,34
NRR	\$858.845,94	\$422.961,35	\$380.665,21	\$342.598,69	\$308.338,82

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.5. Balance financiero proyectado NOF, 2020 al 2024

Tabla 57-3: Balance financiero proyectado NOF 2020-2024

ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024
NOF	\$ 1.875.287,30	\$ 1.719.084,36	\$ 2.573.678,36	\$ 3.352.642,96	\$ 4.199.073,16
Excedente Activo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activo No corriente	\$ 2.886.174,71	\$ 3.145.698,91	\$ 2.597.672,11	\$ 2.049.650,73	\$ 1.526.739,05
Activo Total	\$ 4.761.462,01	\$ 4.864.783,27	\$ 5.171.350,46	\$ 5.402.293,69	\$ 5.725.812,21
PASIVO	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo Corriente	\$ 858.845,94	\$ 422.961,35	\$ 380.665,21	\$ 342.598,69	\$ 308.338,82
Pasivo No Corriente	\$ 231.404,57	\$ 381.404,57	\$ 362.334,34	\$ 262.334,34	\$ 249.217,62
Patrimonio	\$ 3.671.211,50	\$ 4.060.417,35	\$ 4.428.350,91	\$ 4.797.360,66	\$ 5.168.255,76
Pasivo + Patrimonio	\$ 4.761.462,01	\$ 4.864.783,26	\$ 5.171.350,47	\$ 5.402.293,69	\$ 5.725.812,21

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.5.1. Balance general NOF

Tabla 58-3: Balance NOF proyectado 2021-2024

D CHRISTIAN MARYURI				
BG NOF				
Al 31 de Diciembre				
ACTIVO	2021	2022	2023	2024
NOF	\$ 1.719.084,36	\$ 2.573.678,36	\$ 3.352.642,96	\$ 4.199.073,16
Excedente Activo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activo No corriente	\$ 3.145.698,91	\$ 2.597.672,11	\$ 2.049.650,73	\$ 1.526.739,05
Activo Total	\$ 4.864.783,27	\$ 5.171.350,46	\$ 5.402.293,69	\$ 5.725.812,21
PASIVO	2021	2022	2023	2024
Pasivo Corriente	\$ 422.961,35	\$ 380.665,21	\$ 342.598,69	\$ 308.338,82
Pasivo No Corriente	\$ 381.404,57	\$ 362.334,34	\$ 262.334,34	\$ 249.217,62
Patrimonio	\$ 4.060.417,35	\$ 4.428.350,91	\$ 4.797.360,66	\$ 5.168.255,76
Pasivo + Patrimonio	\$ 4.864.783,26	\$ 5.171.350,47	\$ 5.402.293,69	\$ 5.725.812,21

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.5.2. Análisis general de las NOF proyectadas

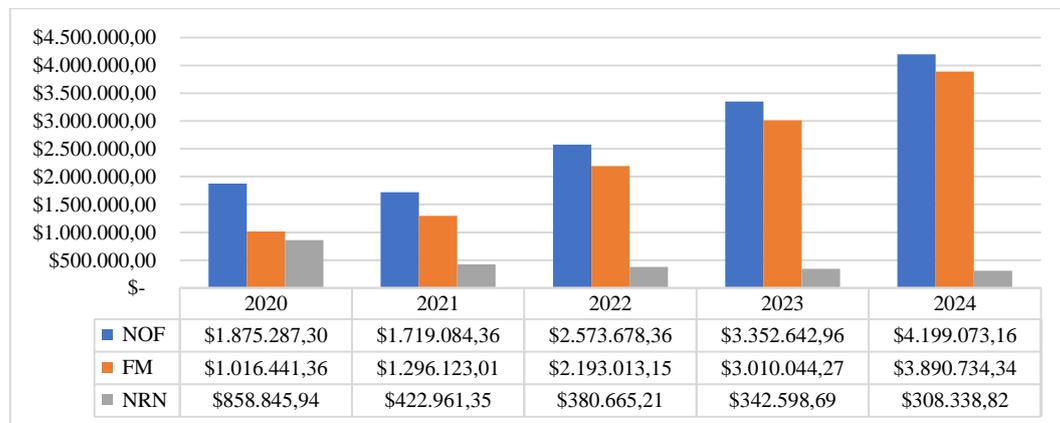


Gráfico 50-3. NOF, FM, NRL proyectados.

Fuente: Empresa D CHRISTIAN MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021

La empresa en el 2020 presenta un requerimiento de liquidez de \$858845.94, debido que las NOF fueron de \$1'875287.30, siendo superiores al FM de 1'016441.36. Para el año 2021, el requerimiento de liquidez disminuye a \$422.961,35 sin embargo no se logra cubrir las NOF \$1.719.084,36 de debido a que el FM es inferior de apenas \$1.296.123,01 luego de la aplicación y ejecución de políticas financieras para el 2024 la empresa reduce las NOF a \$308.338,82, presentando una reducción considerable respecto a la necesidad de requerimiento de liquidez.

3.19.6. Proyección de ratios financieros para la empresa D'Christian- Maryuri

Tabla 59-3: Razones Financieras Proyectadas para la empresa.

Factor	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
		%	%	%	%	%
Liquidez	Liquidez corriente	1,36	1,58	2,06	2,38	3,19
	Prueba ácida	1,29	1,48	1,95	2,43	3,05
Solvencia	Endeudamiento del activo	2,21	0,39	0,35	0,31	0,28
	Endeudamiento patrimonial	0,83	0,65	0,55	0,46	0,39
	Endeudamiento del activo fijo	1,27	1,29	1,70	2,34	3,39
	Apalancamiento	1,83	1,65	1,55	1,46	1,39
	Endeudamiento financiero	9,49	4,59	3,96	3,42	2,95
	Concentración del endeudamiento a L/P	58,17	66,34	69,80	72,38	75,27
Gestión	Rotación de cartera	3,26	3,32	3,58	4,06	4,15
	Rotación del activo fijo	3,13	2,93	3,70	4,89	6,84
	Rotación de ventas	1,35	1,38	1,40	1,43	1,45
	Periodo medio de cobro	112	110	102	90	88
	Periodo medio de pago	61,71	63	63	65	65
	Rotación de inventarios	21,21	20,4	18,7	17,2	15,8
	Periodo promedio de inventarios	17,21	17,89	19,47	21,19	23,06
Rentabilidad	Ciclo de conversión del efectivo	67,57	64,89	58,47	46,19	46,06
	Rentabilidad neta del activo (ROA)	0,03	0,06	0,11	0,16	0,21
	Margen de utilidad bruta	0,39	0,42	0,47	0,51	0,56
	Margen de utilidad operacional	0,03	0,06	0,12	0,17	0,22
	Margen de utilidad neto	0,02	0,08	0,11	0,14	0,14
	Rendimiento del patrimonio (ROE)	0,05	0,09	0,17	0,23	0,29

Fuente: D'CHRISTIAN – MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

3.19.6.1. Indicadores de liquidez

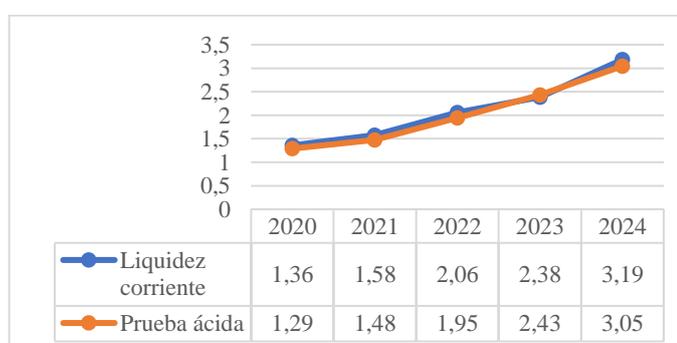


Gráfico 51-3. Indicadores de liquidez, 2021 al 2024.

Fuente: Empresa D CHRISTIAN MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación

Los indicadores de liquidez mantienen una tendencia de crecimiento haciendo que la empresa muestre la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo de 1.58 en el 2021 a un 3.19 en el 2024, lo que la hace atractiva a negociaciones con clientes fijos. Al analizar su dependencia en los inventarios es factible mencionar que esta crecerá en los próximos años pasando de 1.29 a un 3.05 considerado favorable para la empresa debido al crecimiento que tendrá respecto de sus ventas como resultado de la aplicación de estrategias, a pesar de sus indicadores con niveles altos los inventarios representan únicamente el 6% del activo corriente, por lo cual es interpretado como adecuado a la necesidad de la empresa.

3.19.6.2. Indicadores de solvencia

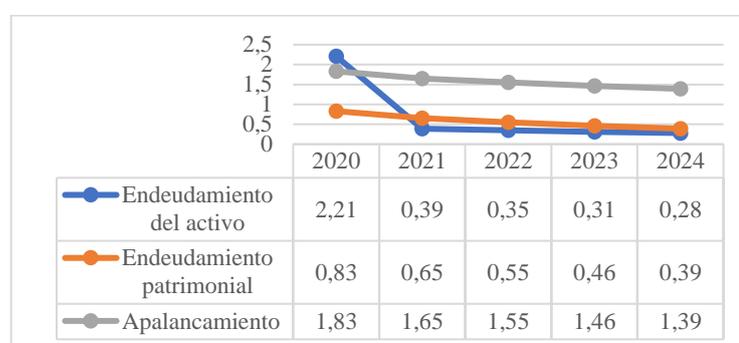


Gráfico 52-3. Indicadores de solvencia, 2021 al 2024

Fuente: Empresa D CHRISTIAN MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021

Interpretación

El endeudamiento del activo redujo considerablemente sus niveles pasando de un 0.39 a un 0.28 debido a la disminución de sus obligaciones en el corto plazo, reduciendo su apalancamiento de un 1.83 a un 1.39 en el 2024 debido a la estrategia de incrementar sus obligaciones en el largo plazo, respecto al endeudamiento patrimonial se alcanza una reducción del 0.65 al 0.39 evitando el riesgo de capital de los socios. Los niveles de endeudamiento alcanzados favorecen a la empresa debido a que le otorgan la capacidad de endeudarse en niveles más altos y de obtener mayor aceptación por parte de sus clientes.

3.19.6.3. Indicadores de gestión

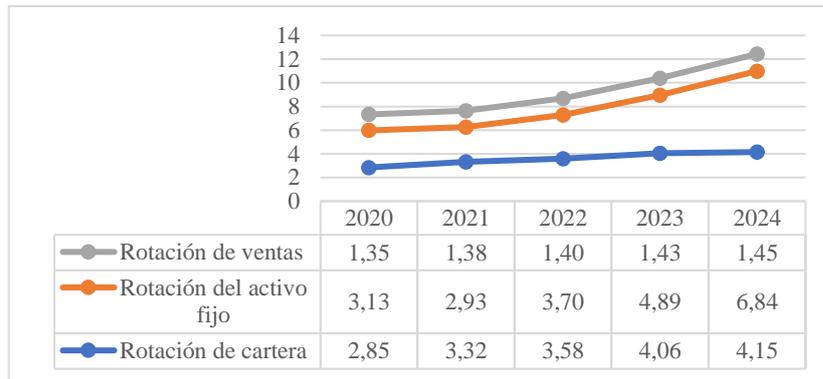


Gráfico 53-3. Indicadores de gestión, 2021 al 2024

Fuente: Empresa D CHRISTIAN MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación

La rotación de ventas pasó de un 1.38 en el 2021 a un 1.45 en el 2024 debido a la política presentada de los días de cobro los mismo que pasaron de 110 a 88 días del 2021 al 2024, con un crecimiento de la rotación de activo fijo de 2.93 a un 6.84 en los mismo años, con la política de cobro se alcanzó una disminución en cuanto a la reducción en la rotación de inventarios así como el ciclo de conversión del efectivo, como resultado de la negociación aplicada con los proveedores estos incrementan de 63 a 65 días otorgándoles anticipos a quienes generen descuentos en compras de al menos el 3%, al término del 2024 la empresa alcanza una conversión de efectivo de 46 días como resultado de la agilidad con la que se realizarán los cobros así como la fijación de días para los pagos.

3.19.6.4. Indicadores de rentabilidad

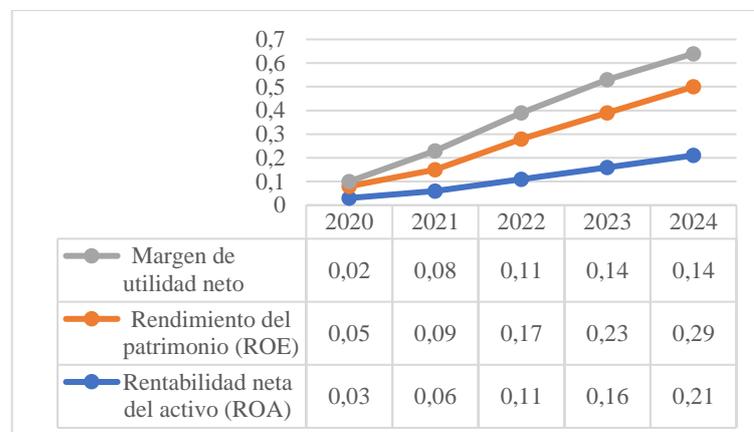


Gráfico 54-3. Indicadores de rentabilidad, 2021 al 2024

Fuente: Empresa D CHRISTIAN MARYURI.

Realizado por: Pintag, S. 2021.

Interpretación

La rentabilidad del activo creció de un 3% a un 6% en el 2021 considerado año de recuperación tras la pandemia, la aplicación del modelo gestión financiera a través de políticas y estrategias ha permitido el incremento de los indicadores ROA de un 3% a un 21% en el 2024, a más del crecimiento del ROE de un 5% a un 29% evidenciando una retribución de beneficios a sus socios, finalmente el margen de utilidad neto pasó de un 3% a un 14%, en el mismo periodo como resultado de la disminución de gastos y el incremento de los ingresos producto de las ventas, facilitando de esta manera la toma de decisiones dentro de la empresa.

Seguimiento y Control para la empresa D´Christian- Maryuri.

En función de dar sostenibilidad al sistema de gestión propuesto para la empresa D´CHRISTIAN–MARYURI, se precisa urgentemente que el gerente general realice una revisión en un lapso estimado de seis meses, cada una de las cuentas que influyen en el aseguramiento de la rentabilidad de la organización. Esta valoración posibilitará, que se tomen los correctivos que sean necesarios y términos pertinentes a fin de lograr los objetivos y metas debidamente delineados en este diseño de gestión que se ha presentado.

CONCLUSIONES

El presente trabajo, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'CHRISTIAN - MARYURI ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. En este sentido, luego de analizar los datos emergentes de la empresa enunciada, se concluye que:

A fin de contribuir con el aporte teórico y metodológico, fue preciso realizar el análisis de documentos y análisis de contenidos; así como de ordenar y analizar los hallazgos emergentes como aporte de la comunidad científica hacia la construcción del objeto de estudio. Dichos datos fueron ordenados según los criterios establecidos por las normas APA. Siguiendo este orden de ideas, se seleccionaron las teorías que en función al objeto de estudio permitieran una comprensión e interpretación del mismo, en pro de diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'CHRISTIAN – MARYURI.

Asimismo, luego de obtener la información financiera de la empresa D'CHRISTIAN – MARYURI, como contexto de estudio, se procedió al análisis del balance general y del estado de resultados para el período 2018-2020, llevando a cabo un análisis retrospectivo vertical y horizontal, que posibilitaron a su vez la comprensión del activo, pasivo y patrimonio de la organización objeto de estudio.

En este mismo orden de ideas, cabe destacar que, los resultados obtenidos permitieron construir el diseño del modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D'CHRISTIAN – MARYURI; manteniendo los niveles de liquidez en un 1.58 en el 2021, se incluye el incremento alcanzando por el ROA pasando de un 6% en el 2021 considerado como año de recuperación a un 21% en el 2024 derivado de la eficiente gestión por parte de cobranzas con una rotación de cartera de 3.32 a un 4.15 en el mismo periodo, los niveles de endeudamiento disminuyeron de un 39% a un 28% debido a la aplicación de la estrategia de reducción de pasivos en el corto plazo y un incremento en el endeudamiento a largo plazo. Concluyendo de esta forma que las políticas aplicadas favorecen al mejoramiento de la empresa así como a la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda de manera urgente implementar el modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros para la toma de decisiones adecuadas en la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI, acorde con los criterios establecidos en la presente investigación, en pro de garantizar mejoras en la rentabilidad financiera de la empresa que constituye el contexto en estudio.

Por su parte, en lo que respecta a la evaluación financiera, se sugiere que ésta conjuntamente con el diagnóstico situacional, se realicen en períodos de tiempo no mayores a seis meses, en pro de conocer la objetividad que está dada en la empresa y así no solo detectar debilidades, sino tomar las acciones correctivas que orienten a mejores resultados en la gestión administrativa y financiera. Asimismo, en función a la evaluación financiera realizada, se recomienda reducir las cuentas por cobrar, así como gestionar la cobranza en un plazo no mayor a 88 días. Además, se sugiere cumplir a cabalidad con las estrategias y políticas establecidas en el plan operativo anual con el objetivo de reducir paulatinamente las NOF y así favorecer al mejoramiento de la empresa. También, se recomienda invertir de manera apropiada con financiamiento a largo plazo.

Finalmente, se estima prudente que el personal tanto administrativo, como financiero, empleen de manera comprometida las estrategias que han sido delineadas en el presente trabajo investigativo, en pro de asegurar una mayor rentabilidad de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI. En tal sentido, es importante que se implementen los mapas de procesos, así como los flujogramas para la optimización de procesos internos. De la misma manera, se estima conveniente que se delegue a un colaborador en pro de que controle semestralmente los objetivos que han sido planteados en el plan operativo anual.

BIBLIOGRAFÍA

- Aular, M. (2018). *Presentación de estados financieros según las NIIF para Pymes*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/presentacion-de-estados-financieros-segun-las-niif-para-pymes/>
- Avila, D. (2016). *Modelo de gestión administrativo - Financiero para las Industrias Paneleras de la Parroquia Malacatos, Cantón Loja*. (Tesis de pregrado, Universidad de Loja). Obtenido de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17607/1/Diana%20Micaela%20Avila%20Guayanay.pdf>
- Barahona, G. (octubre de 2016). *Modelo de gestión financiera para la empresa Callspeedcom Cia.Ltda., dedicada al servicio de Telecomunicaciones, ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10605/1/T-UCE-0003-CA174-2016.pdf>
- Ballestrini, K. (2009). *Metodología de la investigación*. Madrid: Anagrama
- Banco Central de Ecuador. (2020). *Impacto Covid-19 en la economía*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020#:~:text=BCE->
,La%20pandemia%20por%20el%20COVID%2D19%20gener%C3%B3%20una%20ca%C3%ADda%20en,marzo%20a%20diciembre%20de%202020&text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,el%20per%C3%ADodo%20marzo%2Ddiciembre%202020.&text=Las%20p%C3%A9rdidas%20totales%20representan%20el,PIB%202020%20en%20valores%20corrientes.
- Barrera, M. (2009). *Análisis en investigación*. Caracas: Quirón.
- Batthyány, K. & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes Para un Curso Inicial*. Colombia: Udelar CSE
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson educación.
- Calderón, C. (2016). *Modelo de gestión financiera para optimizar los recursos financieros y económicos de la Corporación Grupo Salinas de Guaranda, Provincia de Bolívar, periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7582/1/22T0371.pdf>
- Campoverde, E. (2014). *Diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa Maleprodu Cia Ltda, para optimizar los recursos Financieros*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas). Obtenido de:

- <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8603/T-ESPE-047935.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrera, L & Vázquez, M. (2007). *Técnicas en el trabajo de investigación*. Caracas: Panapo
- Chonillo, C., & Sánchez, J. (2018). *Modelo de gestión financiera para mejorar rentabilidad de un restaurante Gourmet*. (Tesis de Pregrado, Universidad Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduj/33369/1/TESIS%20MODELO%20DE%20GESTION%20FINANCIERA%20CHONILLO-SANCHEZ.pdf>
- Dieterich, H. (2001). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Planeta Mexicana.
- Ducardo, J. (2016). *Introducción a los recursos económicos*. México: Anfora, 52-55.
- Egg, E. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires: LUMEN HD-MANITAS.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- González, S. (2015). *Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos "SAFEDRIVE" Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el período 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espe.edu.ec/bitstream/123456789/7503/1/22T0329.pdf>
- Gutiérrez, S. (2019). *Activo, pasivo y capital*. Obtenido de: http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3044/Activo_Pasivo_Capital.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cali: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J (2012). *Cómo Formular Objetivos de investigación una comprensión Holística*. Caracas: Ciega-Sypal y Quirón.
- Hurtado, J. y Toro, J. (2008). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme
- Hurtado, J. (2009). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón.
- Inga, A. (2012). *Los procesos de producción y su incidencia en la optimización de recursos económicos en la empresa láctea San Miguel del cantón Mocha*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato) Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1403/1/508%20ING.pdf>
- INEC. (2021). *Mercado laboral*. Obtenido de: <https://doi.org/10.11565/oe.vi45.258>

- Jara, G. (2018). *Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización*. Obtenido de: file:///C:/Users/Usuario_2/Downloads/Dialnet-AnalisisDeIndicadoresDeRentabilidadDeLaPequenaBanc-6794253.pdf
- Quivi, R. (2005): *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa
- Khun. (1986). *Estructuras de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez M. (2006). *La investigación cualitativa: síntesis conceptual*. Caracas: Trillas.
- NIIF. (2019). *NIIF*. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%202019%20Completas.pdf>
- Oto, B. (08 de 07 de 2015). *Modelo de gestión financiera y reducción de morosidad en el departamento financiero de la empresa Eléctrica Riobamba S.A.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>
- Peñañiel, J. (2020). *Modelo de gestión financiera para la empresa Produalba Cía. Ltda, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13678/1/22T0541.pdf>
- Parella, S. & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramírez, A. (2017). *Construcción de objetivos*. Obtenido de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>
- Reyes, I., & Cadena, L. (2012). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones*. Obtenido de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Roldán, P. (2018). *Análisis financiero*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sabino, C. (2008). *El proyecto de investigación científica*. Caracas: Quirón
- Silva, T. (2015). *Modelo de gestión financiera para minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba período 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7504/1/22T0330.pdf>
- Solís, C., & Larios, A. (14 de 04 de 2015). *Apalancamiento operativo y financiero Banco de America Central (BAC), S.A. Periodo 2014-2015*. (Tesis de pregrado, Universidad de Nicaragua). Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/155236598.pdf>

- Supercias. (2011). *Tabla de indicadores..* Obtenido de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Straguzzi, S. & Martins F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela:
Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. & Bogdan, W. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
Barcelona: Paidós.
- Terrazas, R. (2017). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Bolivia: ISSN.
- UNICEF. (2020). *El choque COVID-19 en la pobreza, desigualdad y clases sociales en el Ecuador: Una mirada a los hogares con niñas, niños y adolescentes*. Obtenido de:
<https://www.unicef.org/ecuador/informes/el-choque-covid-19-en-la-pobreza-desigualdad-y-clases-sociales-en-el-ecuador>.
- Videla, C. (2017). *Los estados financieros*. Obtenido de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/120350/FINANZAS%202007%20-%20Problemas%20sobre%20Estados%20Financieros.pdf;sequence=1>
- Yanchatipán, M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa "Ingeniería GS Telecom Signals S.A.", del cantón Quito, provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/12813/1/72T01106.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ENCUESTA ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS



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

Objetivo: Determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos

Instrucciones: Lea detenidamente y seleccione la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Su perfil profesional es apropiado para el cargo que usted desempeña?

<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

2. ¿Se le han asignado a usted los recursos suficientes para desenvolverse adecuadamente en su puesto?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca

3. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitaciones para su buen desempeño laboral?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca

4. **¿Considera que la empresa se desempeña con el personal capacitado?**

<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

5. **¿Cómo califica la gestión del gerente de la empresa?**

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo

6. **¿Cumple con las metas que le han asignado a su cargo?**

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca

7. **¿Con que frecuencia se realiza evaluaciones y monitoreo con respecto a sus actividades?**

<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual

8. **¿Se han respondido inmediatamente las quejas de parte del cliente?**

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca

9. **¿Recibe su sueldo en la fecha pactada?**

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca

10. **¿El proceso de la comunicación del personal ayuda a gerencia en la toma de decisiones?**

<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

11. ¿Qué tipo de políticas se aplica para generar un control de gastos?

<input type="checkbox"/>	Eliminación de desperdicios
<input type="checkbox"/>	Control de costos
<input type="checkbox"/>	Calidad en la materia prima
<input type="checkbox"/>	Monitoreo de materia prima
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores

12. ¿Qué estrategias se ha aplicado para mejorar la rentabilidad de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Descuentos y promociones
<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de objetivos
<input type="checkbox"/>	Capacitación al personal
<input type="checkbox"/>	Ofrecer productos de calidad
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores

13. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que presenta la empresa?

<input type="checkbox"/>	Maquinaria con alta tecnología
<input type="checkbox"/>	Calidad del producto
<input type="checkbox"/>	Innovación del producto
<input type="checkbox"/>	Personal capacitado
<input type="checkbox"/>	Buen ambiente laboral
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

14. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que presenta la empresa?

<input type="checkbox"/>	Falta de planificación, organización y control
<input type="checkbox"/>	Excesiva competencia
<input type="checkbox"/>	Falta de control de mercadería
<input type="checkbox"/>	Falta de apoyo por parte del gobierno hacia las PYMES
<input type="checkbox"/>	Carencia de personal para producir a gran escala
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

ANEXO B: ENTREVISTA AL CONTADOR



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

Objetivo: Determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos

Entrevistador:

Entrevistado:

Cargo:

Tiempo de Servicio:

Fecha:

1. ¿Qué funciones desempeña usted dentro de la empresa?
2. ¿Considera usted que registra eficientemente los ingresos y gastos los cuales debidamente sean documentados y soportados?
3. ¿Qué tipo de herramientas genera usted para la determinación de la situación actual de la empresa?
4. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas que presenta la empresa?
5. ¿Qué estrategias contribuiría para controlar las debilidades que se presenten en la empresa?
6. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas y oportunidades que presenta la empresa?
7. ¿Cuál es el proceso que usted cumple al momento de presentar informes a gerencia?
8. ¿Qué insumos usted entrega para una planificación financiera?
9. ¿Qué criterio tiene usted en cuanto a la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa con relación a los informes financieros presentados?
10. ¿Con que frecuencia evalúa el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa?
11. ¿Cuál ha sido la evolución del nivel de ventas en los últimos 3 años?
12. ¿Qué piensa usted que debería mejorar en cuanto al adecuado manejo de las finanzas de la empresa?

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE



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

Objetivo Determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos

Entrevistador:

Entrevistado:

Cargo:

Tiempo de Servicio:

Fecha:

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas que presenta la empresa?
2. ¿Qué estrategias contribuiría usted para controlar las debilidades que se presenten en la empresa?
3. ¿Cómo considera usted que se encuentra la empresa actualmente en el ámbito económico-financiero a pesar de la pandemia?
4. ¿Qué tipo de acciones toma usted en relación a la situación financiera de la empresa?
5. ¿Qué acciones toma usted para optimizar los recursos de la empresa?
6. ¿Para impulsar las ventas de la empresa que tipos de estrategias aplica usted?
7. ¿Considera usted que maneja eficientemente los recursos financieros de la empresa?
8. ¿Se comunica con los demás departamentos para tomar decisiones?
9. ¿Qué nivel de responsabilidad tienen en cuanto a obligaciones corrientes y no corrientes?
10. ¿Qué criterio tiene usted en cuanto a la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa con relación a los informes financieros presentados?
11. ¿Con qué frecuencia evalúa el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa?
12. ¿Por qué piensa usted que la gente prefiere adquirir los productos de D´CHRISTIAN – MARYURI.
13. ¿Cuáles son las decisiones económicas y financieras que se han tomado para la empresa luego de la emergencia sanitaria?
14. ¿Qué piensa usted que debería mejorar en cuanto al adecuado manejo de las finanzas de la empresa?
15. De aquí en un periodo de 5 años, ¿Cómo usted visualiza a su empresa?

ANEXO D: GUÍA DE OBSERVACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE FINANZAS

Objetivo: Determinar la situación financiera actual de la empresa D´CHRISTIAN – MARYURI en donde se aplicará técnicas de evaluación con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos

Instrucciones: Lea detenidamente los ítems y responda según su criterio

Aplicada a:				
Fecha:				
Responsable:				
Ítems	SI	NO	N/A	Observaciones
1. ¿La empresa cuenta con misión, visión, manual de políticas, objetivos y con un organigrama funcional?				
2. ¿La empresa aplica indicadores para evaluar la gestión y el cumplimiento de los objetivos?				
3. ¿Cuenta la empresa con un modelo de gestión financiera?				
4. ¿La empresa cuenta con estrategias, políticas de cobro o flujogramas para el debido proceso del mismo?				
5. ¿La alta gerencia conoce y aprueba planificaciones presupuestarias anuales?				
6. ¿La empresa tiene un control eficiente de los ingresos y gastos?				
7. ¿La empresa realiza su respectivo seguimiento y monitoreo en cuanto a las cuentas pendientes o que ya se han cancelado por parte de los clientes?				
8. ¿Se realiza anualmente planes de inversiones?				
9. ¿Analiza la empresa en cuanto a los principales competidores?				
10. ¿La empresa actuó de la mejor manera en la emergencia sanitaria?				



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 23 / 11 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: SHARON STEPHANIE PINTAG AUCANSHALA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.


DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACIÓN
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

1910-DBRA-UTP-2022