



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**  
**PARA LA MICROEMPRESA “FERRETERÍA ÉXITO” DEL**  
**CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO**  
**2022 - 2026**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**DENNYS EFREN VALENCIA LAYNE**

Riobamba - Ecuador

2022



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**  
**PARA LA MICROEMPRESA “FERRETERÍA ÉXITO” DEL**  
**CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO**  
**2022 - 2026**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** DENNYS EFREN VALENCIA LAYNE

**DIRECTOR:** ING. CARINA CEVALLOS

Riobamba - Ecuador

2022

**©2022, Dennys Efrén Valencia Layne**

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, Dennys Efrén Valencia Layne declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 02 de noviembre del 2022



**Dennys Efrén Valencia Layne**

**C.C: 080357759-2**

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA “FERRETERÍA ÉXITO” DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2022 - 2026**, realizado por el señor: **DENNYS EFREN VALENCIA LAYNE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo Mgs <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-11-02
Ing. Carina del Rocío Cevallos Ramos Mgs <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-11-02
Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barreno Mgs <b>ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-11-02

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Integración Curricular le dedico en primer lugar a mi Dios quien me ha permitido tener la salud y vida para llegar hasta donde estoy, el que me ha dado la sabiduría y la fuerza necesaria para afrontar cada situación en este largo camino.

A mis padres Juan Pablo Valencia y Yadira Layne, por ser mi apoyo incondicional, mi fortaleza, mi ánimo, mi inspiración y ya que con su esfuerzo han hecho posible la realización de mi primer punto de partida para mi vida.

Dedico a mi familia, amigos y cada una de las personas que han sido parte de este logro, ya que han estado pendientes siempre de mi bienestar y apoyándose con palabras positivas en los momentos de cansancio.

**Dennys Efrén Valencia Layne**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco con todo mi corazón a Dios por guiarme siempre, por cuidarme, por obrar en mi vida y permitirme culminar una de tantas metas que me he propuesto.

A mi amada Madre, que, con su demostración de una madre ejemplar, me ha enseñado que no existen obstáculos que no pueden ser superados, y a no desfallecer ni rendirme jamás.

A mi querido padre, que siempre ha estado a mi lado en este arduo camino, que ha compartido conmigo todas las alegrías y fracasos y apoyarme siempre.

A todos mis amigos y familia por su ayuda incondicional y su cariño.

**Dennys Efrén Valencia Layne**

## TABLA DE CONTENIDO

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

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1	Planteamiento del problema .....	3
1.2	Limitaciones y delimitaciones.....	4
1.2.1	<i>Límite del contenido</i> .....	4
1.2.2	<i>Límite espacial</i> .....	5
1.2.3	<i>Límite temporal</i> .....	5
1.3	Problema general de investigación.....	5
1.4	Problemas específicos de investigación.....	5
1.5	Objetivos.....	6
1.5.1	<i>Objetivo general</i> .....	6
1.5.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	6
1.6	Justificación.....	6
1.6.1	<i>Justificación teórica</i> .....	6
1.6.2	<i>Justificación metodológica</i> .....	6
1.6.3	<i>Justificación práctica</i> .....	7
1.7	Idea a defender .....	7

### CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	Antecedentes de investigación .....	8
2.2	Referencias teóricas .....	11
2.2.1	<i>Gestión empresarial</i> .....	11



<b>2.2.2</b>	<b><i>Gestión administrativa</i></b> .....	<b>13</b>
2.2.2.1	<i>Recursos de las empresas</i> .....	13
2.2.2.2	<i>Proceso administrativo</i> .....	14
2.2.2.3	<i>Análisis o diagnóstico situacional</i> .....	19
<b>2.2.3</b>	<b><i>Gestión financiera</i></b> .....	<b>23</b>
2.2.3.1	<i>Proceso de análisis financiero</i> .....	23
<b>2.2.4</b>	<b><i>Matriz FODA</i></b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.5</b>	<b><i>Estrategias y tácticas empresariales</i></b> .....	<b>33</b>
2.2.5.1	<i>Tipos de estrategias</i> .....	34
2.2.5.2	<i>Tácticas</i> .....	35
<b>2.2.6</b>	<b><i>Modelo de gestión administrativo - financiero</i></b> .....	<b>36</b>
<b>2.3</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	<b>37</b>

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	<b>39</b>
3.2.1	<i>Exploratorio y descriptivo</i> .....	39
<b>3.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>40</b>
3.4.1	<i>Investigación documental</i> .....	40
3.4.2	<i>Investigación de campo</i> .....	40
<b>3.5</b>	<b>Población y tamaño de la muestra</b> .....	<b>41</b>
3.5.1	<i>Población</i> .....	41
3.5.2	<i>Muestra</i> .....	41
3.5.3	<i>Tipo de muestreo</i> .....	42
<b>3.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>42</b>
3.6.1	<i>Métodos</i> .....	42
3.6.1.1	<i>Método inductivo</i> .....	42
3.6.1.2	<i>Método deductivo</i> .....	42
3.6.2	<i>Técnicas</i> .....	43
3.6.2.1	<i>Observación directa</i> .....	43
3.6.2.2	<i>Entrevista estructurada y no estructurada</i> .....	43
3.6.2.3	<i>Encuesta</i> .....	43
3.6.3	<i>Instrumentos</i> .....	43

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico situacional.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Análisis cualitativo .....</b>	<b>45</b>
4.2.1.1	<i>Modelo PEST.....</i>	45
4.2.1.2	<i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....</i>	46
4.2.1.3	<i>Modelo de la cadena de valor .....</i>	65
<b>4.2.2</b>	<b>Análisis cuantitativo .....</b>	<b>68</b>
4.2.2.1	<i>Análisis vertical del balance general del año 2021.....</i>	68
4.2.2.2	<i>Análisis vertical del estado de resultados del año 2021.....</i>	70
4.2.2.3	<i>Análisis horizontal del balance general de los años 2020 - 2021 .....</i>	71
4.2.2.4	<i>Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2020 - 2021 .....</i>	73
4.2.2.5	<i>Ratios financieros.....</i>	74
4.2.2.6	<i>Análisis del modelo NOF y Fondo de Maniobra.....</i>	76
4.2.2.7	<i>Resultados del análisis cuantitativo .....</i>	78
<b>4.2.3</b>	<b>Matriz FODA.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Análisis de la idea a defender.....</b>	<b>80</b>

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1</b>	<b>Identificación la Ferretería Éxito.....</b>	<b>81</b>
5.1.1	<i>Reseña Histórica.....</i>	81
5.1.2	<i>Datos informativos de la representante legal.....</i>	81
5.1.3	<i>Filosofía empresarial actual.....</i>	82
5.1.3.1	<i>Misión.....</i>	82
5.1.3.2	<i>Visión.....</i>	82
5.1.3.3	<i>Valores empresariales.....</i>	82
5.1.4	<i>Productos que oferta.....</i>	82
5.1.5	<i>Organigrama estructural actual.....</i>	83
5.1.6	<i>Localización.....</i>	83
5.1.6.1	<i>Macro localización.....</i>	83
5.1.6.2	<i>Micro localización.....</i>	84
<b>5.2</b>	<b>Estrategias Administrativas.....</b>	<b>85</b>

<b>5.2.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>85</b>
5.2.2.1	Objetivo general .....	85
5.2.2.2	Objetivos específicos .....	85
<b>5.2.3</b>	<b>Estrategia ofensiva .....</b>	<b>86</b>
5.2.3.1	Táctica 01: Actualización de la filosofía empresarial.....	86
5.2.3.2	Táctica 02: Manual de descripción y clasificación de puestos .....	88
5.2.3.3	Táctica 03: Control de asistencia al personal.....	92
5.2.3.4	Táctica 04: Uniforme empresarial .....	93
5.2.3.5	Táctica 05: Creación de redes sociales.....	94
5.2.3.6	Táctica 06: Pagos con tarjetas de crédito y débito .....	95
5.2.3.7	Táctica 07: Descuentos por temporadas .....	96
5.2.3.8	Táctica 08: Entregas gratuitas en el perímetro urbano .....	97
5.2.3.9	Táctica 09: Convenio de entregas con una parada de transportistas.....	98
<b>5.2.4</b>	<b>Estrategia de reorientación .....</b>	<b>99</b>
5.2.4.1	Táctica 01: Control de limpieza .....	99
5.2.4.2	Táctica 02: Plan de mantenimiento preventivo .....	100
5.2.4.3	Táctica 03: Capacitaciones al personal.....	101
5.2.4.4	Táctica 04: Entrega recepción del inventario.....	102
5.2.4.5	Táctica 05: Flujograma de procesos.....	103
5.2.4.6	Táctica 06: Políticas empresariales .....	105
<b>5.3</b>	<b>Estrategias Financieras .....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>106</b>
5.3.2.1	Objetivo general .....	106
5.3.2.2	Objetivos específicos .....	106
<b>5.3.3</b>	<b>Estrategia de rentabilidad.....</b>	<b>107</b>
5.3.3.1	Táctica 01: Administración del inventario .....	107
5.3.3.2	Táctica 02: Solicitar aumento de cupo a los proveedores.....	107
5.3.3.3	Táctica 03: Proyecciones financieras .....	108
5.3.3.4	Táctica 04: Indicadores de viabilidad.....	113
<b>5.4</b>	<b>Sistema de monitoreo y control .....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Razones de Liquidez.....	27
<b>Tabla 2-2:</b>	Razones de actividad, eficiencia o rotación.....	28
<b>Tabla 3-2:</b>	Razones de Endeudamiento.....	29
<b>Tabla 4-2:</b>	Razones de Rentabilidad .....	30
<b>Tabla 1-4:</b>	Análisis modelo PEST.....	45
<b>Tabla 2-4:</b>	Género .....	47
<b>Tabla 3-4:</b>	Ocupación.....	48
<b>Tabla 4-4:</b>	Estado civil .....	49
<b>Tabla 5-4:</b>	Lo que llama la atención al ingresar a una Ferretería.....	50
<b>Tabla 6-4:</b>	Aspectos importantes dentro de una Ferretería .....	51
<b>Tabla 7-4:</b>	Ferreterías que se le viene a la mente .....	52
<b>Tabla 8-4:</b>	Razón de compra en Ferretería Éxito .....	53
<b>Tabla 9-4:</b>	Rapidez en el servicio de Ferretería Éxito.....	54
<b>Tabla 10-4:</b>	Atención al cliente en Ferretería Éxito.....	55
<b>Tabla 11-4:</b>	Medio comunicacional de preferencia.....	56
<b>Tabla 12-4:</b>	Satisfacción en el servicio de Ferretería Éxito .....	57
<b>Tabla 13-4:</b>	Grado de recomendación de Ferretería Éxito .....	58
<b>Tabla 14-4:</b>	Implementación en Ferretería Éxito .....	59
<b>Tabla 15-4:</b>	Resultados del poder de negociación de los clientes .....	62
<b>Tabla 16-4:</b>	Resultados del poder de negociación de los proveedores.....	63
<b>Tabla 17-4:</b>	Resultados de la amenaza de nuevos competidores entrantes .....	64
<b>Tabla 18-4:</b>	Resultados de amenaza de nuevos productos sustitutos .....	64
<b>Tabla 19-4:</b>	Resultados de la rivalidad entre competidores .....	64
<b>Tabla 20-4:</b>	Resultados del análisis de la cadena de valor .....	65
<b>Tabla 21-4:</b>	Resultados de la entrevista a la gerente propietaria.....	66
<b>Tabla 22-4:</b>	Resultados de la encuesta al personal interno .....	67
<b>Tabla 23-4:</b>	Análisis vertical del balance general del año 2021.....	68
<b>Tabla 24-4:</b>	Análisis vertical del estado de resultados del año 2021 .....	70
<b>Tabla 25-4:</b>	Análisis vertical del balance general de los años 2020 - 2021 .....	71
<b>Tabla 26-4:</b>	Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2020 - 2021 .....	73
<b>Tabla 27-4:</b>	Ratios financieros de liquidez .....	74
<b>Tabla 28-4:</b>	Ratios financieros de actividad.....	74
<b>Tabla 29-4:</b>	Ratios financieros de endeudamiento .....	75

<b>Tabla 30-4:</b>	Ratios financieros de rentabilidad .....	76
<b>Tabla 31-4:</b>	Balance general modelo de las NOF .....	77
<b>Tabla 32-4:</b>	Resultados del análisis cuantitativo.....	78
<b>Tabla 33-4:</b>	Matriz FODA de Ferretería Éxito.....	79
<b>Tabla 1-5:</b>	Datos informativos de la representante legal.....	81
<b>Tabla 2-5:</b>	Macro localización .....	83
<b>Tabla 3-5:</b>	Micro localización .....	84
<b>Tabla 4-5:</b>	Actualización de la filosofía empresarial .....	86
<b>Tabla 5-5:</b>	Descripción del puesto de gerencia .....	88
<b>Tabla 6-5:</b>	Descripción del puesto de asesoría legal .....	88
<b>Tabla 7-5:</b>	Descripción del puesto de facturación.....	89
<b>Tabla 8-5:</b>	Descripción del puesto de marketing.....	89
<b>Tabla 9-5:</b>	Descripción del puesto de compras .....	90
<b>Tabla 10-5:</b>	Descripción del puesto de contabilidad.....	90
<b>Tabla 11-5:</b>	Descripción del puesto de despachador de bodega.....	91
<b>Tabla 12-5:</b>	Descripción del puesto de transporte.....	91
<b>Tabla 13-5:</b>	Control de asistencia al personal .....	92
<b>Tabla 14-5:</b>	Uniforme empresarial.....	93
<b>Tabla 15-5:</b>	Creación de redes sociales.....	94
<b>Tabla 16-5:</b>	Pagos con tarjetas de crédito y débito .....	95
<b>Tabla 17-5:</b>	Descuentos por temporadas .....	96
<b>Tabla 18-5:</b>	Entregas gratuitas en el perímetro urbano .....	97
<b>Tabla 19-5:</b>	Convenio de entregas con una parada de transportistas .....	98
<b>Tabla 20-5:</b>	Control de limpieza .....	99
<b>Tabla 21-5:</b>	Plan de mantenimiento preventivo .....	100
<b>Tabla 22-5:</b>	Capacitaciones al personal .....	101
<b>Tabla 23-5:</b>	Entrega recepción del inventario .....	102
<b>Tabla 24-5:</b>	Políticas empresariales .....	105
<b>Tabla 25-5:</b>	Administración del inventario .....	107
<b>Tabla 26-5:</b>	Solicitar aumento de cupo a los proveedores .....	107
<b>Tabla 27-5:</b>	Reinversión para el modelo de gestión administrativo – financiero.....	108
<b>Tabla 28-5:</b>	Proyección de ventas y costo de ventas.....	109
<b>Tabla 29-5:</b>	Rol de pagos mensual.....	110
<b>Tabla 30-5:</b>	Rol de pagos proyectado .....	110
<b>Tabla 31-5:</b>	Gastos proyectados.....	111
<b>Tabla 32-5:</b>	Estado de Resultados proyectado .....	111

<b>Tabla 33-5:</b>	Balance general proyectado.....	112
<b>Tabla 34-5:</b>	Flujo de caja proyectado.....	113
<b>Tabla 35-5:</b>	Valor actual neto.....	113
<b>Tabla 36-5:</b>	Tasa interna de retorno .....	113
<b>Tabla 37-5:</b>	Periodo de retorno de la inversión.....	114
<b>Tabla 38-5:</b>	Ratios de rentabilidad proyectados.....	114
<b>Tabla 39-5:</b>	Método de semaforización .....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2:</b>	Hilo conductor de referencias teóricas.....	11
<b>Figura 2-2:</b>	Recursos de las empresas.....	13
<b>Figura 3-2:</b>	Proceso administrativo.....	14
<b>Figura 4-2:</b>	Proceso o fases de la planeación.....	15
<b>Figura 5-2:</b>	Proceso de control.....	18
<b>Figura 6-2:</b>	Las cinco fuerzas competitivas.....	20
<b>Figura 7-2:</b>	Cadena de valor.....	21
<b>Figura 8-2:</b>	Proceso de análisis financiero.....	23
<b>Figura 9-2:</b>	Clasificación de las razones o indicadores financieros.....	26
<b>Figura 10-2:</b>	Matriz FODA o DAFO.....	33
<b>Figura 11-2:</b>	Estrategias Empresariales.....	34
<b>Figura 12-2:</b>	Estrategias Financieras.....	35
<b>Figura 13-2:</b>	Propósito de las tácticas.....	35
<b>Figura 14-2:</b>	Modelo de gestión administrativo - financiero.....	36
<b>Figura 1-4:</b>	Resumen del modelo de las NOF.....	77
<b>Figura 1-5:</b>	Organigrama estructural vigente.....	83
<b>Figura 2-5:</b>	Organigrama estructural propuesto.....	87
<b>Figura 3-5:</b>	Prototipo de enmarcaciones.....	87
<b>Figura 4-5:</b>	Modelo de biométrico.....	92
<b>Figura 5-5:</b>	Prototipo de los uniformes.....	93
<b>Figura 6-5:</b>	Modelo del fan page de la Ferretería Éxito.....	94
<b>Figura 7-5:</b>	Modelo del TPV portátil.....	95
<b>Figura 8-5:</b>	Modelo de descuento en la facturación.....	96
<b>Figura 9-5:</b>	Bosquejo de la publicación de entregas gratuitas.....	97
<b>Figura 10-5:</b>	Modelo del convenio para el servicio de transporte.....	98
<b>Figura 11-5:</b>	Modelo de control de limpieza.....	99
<b>Figura 12-5:</b>	Modelo del plan de mantenimiento.....	100
<b>Figura 13-5:</b>	Modelo del informe de aprobación de la capacitación.....	101
<b>Figura 14-5:</b>	Modelo del acta entrega recepción del inventario.....	102
<b>Figura 15-5:</b>	Flujograma de atención al cliente.....	103
<b>Figura 16-5:</b>	Flujograma de despachar los productos de bodega.....	104
<b>Figura 17-5:</b>	Flujograma de compra a proveedores.....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-4:</b>	Género .....	47
<b>Gráfico 2-4:</b>	Ocupación.....	48
<b>Gráfico 3-4:</b>	Estado civil .....	49
<b>Gráfico 4-4:</b>	Lo que llama la atención al ingresar a una Ferretería.....	50
<b>Gráfico 5-4:</b>	Aspectos importantes dentro de una Ferretería .....	51
<b>Gráfico 6-4:</b>	Ferreterías que se le viene a la mente .....	52
<b>Gráfico 7-4:</b>	Razón de compra en Ferretería Éxito .....	53
<b>Gráfico 8-4:</b>	Rapidez en el servicio de Ferretería Éxito.....	54
<b>Gráfico 9-4:</b>	Atención al cliente en Ferretería Éxito .....	55
<b>Gráfico 10-4:</b>	Medio comunicacional de preferencia.....	56
<b>Gráfico 11-4:</b>	Satisfacción en el servicio de Ferretería Éxito .....	57
<b>Gráfico 12-4:</b>	Grado de recomendación de Ferretería Éxito .....	58
<b>Gráfico 13-4:</b>	Implementación en Ferretería Éxito .....	59



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** FERRETERÍA ÉXITO IMPUESTO A LA RENTA 2020
- ANEXO B:** FERRETERÍA ÉXITO IMPUESTO A LA RENTA 2021
- ANEXO C:** ENCUESTA CLIENTES ACTUALES
- ANEXO D:** ENCUESTA PERSONAL INTERNO
- ANEXO E:** ENTREVISTA GERENTE PROPIETARIA DE FERRETERÍA ÉXITO
- ANEXO F:** CARTA DE AUSPICIO
- ANEXO G:** CERTIFICADO DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE
- ANEXO H:** ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA
- ANEXO I:** ENCUESTA AL PERSONAL INTERNO
- ANEXO J:** ENCUESTA CLIENTES ACTUALES
- ANEXO K:** PUNTO DE VENTA CENTRO Y ENTREGA DE PRODUCTOS
- ANEXO L:** PUNTO DE ENTREGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
- ANEXO M:** GAMA DE PRODUCTOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un modelo de gestión administrativo - financiero a través del uso de herramientas financieras y empresariales que permitan optimizar el nivel de rentabilidad de la Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 - 2026. La metodología de la investigación parte de un enfoque cualitativo y cuantitativo con un nivel exploratorio y descriptivo, además el diseño fue no experimental de tipo transversal en el que se aplicó un trabajo documental y de campo, también se identificó a la población de estudio como, por ejemplo, los clientes actuales de la ferretería, el personal que labora en la misma y la gerente propietaria, en la parte final se planteó los métodos inductivo y deductivo, así mismo, técnicas para recolectar la información como la observación, entrevista estructurada y encuesta con sus respectivos instrumentos investigativos, logrando de esta manera determinar una matriz FODA que permitió conocer la situación actual de la empresa en estudio. Los principales resultados cualitativos que se determinaron fueron: la desactualización de la filosofía empresarial, falta de un manual de procesos, políticas, estrategias publicitarias, entre otras, por otro lado, desde una óptima cuantitativa se evidenció que la empresa se encuentra apalancada, la mayor parte de sus activos son los inventarios, tiene un alto nivel de liquidez, las ventas descendieron entre el 2020 y 2021 debido al factor pandemia, sin embargo, existe buenas expectativas de crecimiento para los siguientes años. En relación a lo mencionado se concluye que las estrategias diseñadas se encuentran acorde a la necesidad de Ferretería Éxito y que tienen como propósito fortalecer la gestión administrativa y financiera, por lo tanto, se recomienda la aplicación total del presente trabajo investigativo ya que las proyecciones respaldan la optimización de la rentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTRATEGIAS>, <FODA>, <SEMAFORIZACIÓN>.




07-11-2022

2095-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The present study aims to carry out an administrative and financial management model through the use of financial and business tools to optimize the level of profitability at the Éxito Hardware Store in San Miguel, province of Bolívar, period 2022 - 2026. The methodology of the investigation starts from a qualitative and a quantitative approach with an exploratory and descriptive level, in addition the design was non-experimental of a transversal type in which a documentary and field work was applied, the study population was also identified, such as: the current customers of the hardware store, its staff and the owner manager. At the end, inductive and deductive methods were proposed, as well as some techniques to collect information such as the observation, a structured interview and a survey with the respective investigative instruments, thus achieving to determine a SWOT matrix that allowed to know the current situation of the company under study. The main qualitative results identified were the following: the obsolescence of the business philosophy, the lack of a manual of processes, policies, advertising strategies, among others. On the other hand, from an optimal quantitative, it was evidenced that the company is leveraged, the greater part of its assets are inventories, it has a high level of liquidity, sales decreased between 2020 and 2021 due to the pandemic factor, however, there are positive growth expectations for the next years. In relation to the aforementioned, it is concluded that the strategies designed are in accordance with the need of the Éxito Hardware Store and that their purpose is to strengthen the administrative and financial management, therefore, the total application of the present investigative work is recommended due to the projections support the optimization of the business profitability.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <SWOT>, <TRAFFIC LIGHTS>.



Luis Fernando Barriga Fray  
0603010612

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las grandes empresas tienen a su disposición áreas que se dedican a realizar un análisis administrativo y financiero con la finalidad de ajustarse al comportamiento del mercado, es decir, a los cambios externos o internos por los que pueda atravesar la empresa en un periodo de tiempo, es por esta razón que logran mantener buenos indicadores financieros al final del año en curso porque realizan un análisis para diseñar estrategias competitivas.

En la actualidad las medianas empresas que cuentan con esta área pueden realizar un modelo de gestión administrativo y financiero a través del uso de herramientas financieras y empresariales que permitan optimizar el nivel de rentabilidad de la empresa. Es por lo antes expuesto, que los propietarios se ven en la necesidad de realizar un análisis administrativo y financiero para evaluar a la empresa en un periodo de tiempo, el mismo que puede ser entre 3 a 5 años y mediante estas herramientas conocer la situación actual por la cual se encuentra atravesando la empresa, este estudio es de suma importancia para el propietario o para la persona a cargo porque puede realizar un análisis amplio, que conlleve a una buena toma de decisiones y a su vez implementar estrategias de crecimiento financiero y administrativo.

En el presente trabajo de integración curricular se ha elaborado un Modelo de gestión administrativo - financiero para la microempresa “Ferretería Éxito” del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026, el mismo que este guiado por una metodología de investigación que permite cumplir con los objetivos planteados del trabajo.

Para cumplir a cabalidad con el propósito en **el primer capítulo** se mantuvo un conversatorio con la gerente propietaria para poder plantear el problema, limitaciones y delimitaciones, objetivo general, objetivos específicos, justificación e idea a defender.

**En el segundo capítulo** se desarrolló los antecedentes de investigación, marco conceptual y referencias teóricas, dentro de este último se abordan los siguientes temas: gestión empresarial, gestión administrativa, gestión financiera, matriz FODA, estrategias y tácticas empresariales y modelo de gestión administrativo – financiero.

Es preciso mencionar que **en el tercer capítulo** se aborda la metodología aplicada, se inicia desde el enfoque de la investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y tamaño de la muestra y finalmente métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

**En el cuarto capítulo** se menciona la introducción al marco de análisis e interpretación de resultados, diagnóstico situacional con un análisis cuantitativo, análisis cualitativo, matriz FODA y respuesta a la idea a defender.

**En el quinto y último capítulo** que corresponde al marco propositivo se realizó la identificación de la Ferretería Éxito, se diseñaron estrategias administrativas, estrategias financieras y finalmente un sistema de monitoreo y control a través del método de la semaforización.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

La economía a nivel mundial se ha visto afectada debido a la aparición del virus denominado Covid 19 que apareció según datos de la (Organización Mundial de la Salud, s.f.) en la ciudad de Wuhan en China el mes diciembre del 2019, bajo este antecedente se pudo evidenciar que para el año 2020 la economía se redujo un 5,2% según cifras del (Banco Mundial, 2020), es así que empresas pequeñas, medianas y grandes sin distinción alguna despidieron personal e incluso en algunos casos cerraron sus negocios por la falta de liquidez, ya para el año 2021 con la disminución de las restricciones impuestas por cada país se nota que de a poco se dinamiza la economía e incluso se tiene una proyección de crecimiento para el 2022 del 4,9% datos generados por el FMI (Fondo Monetario Internacional, 2021).

En el Ecuador de igual manera se ve que la economía se está recuperando, es así que se incrementó un 21% las ventas totales del 2021 en comparación con el 2020, siendo los sectores del comercio, manufactura, minas, canteras, agricultura y salud los que aportaron a este suceso, otras actividades como el turismo, inmobiliarias, construcción y demás también se sumaron para el mejoramiento económico, pero de forma más lenta, toda esta información se la puede corroborar en la página del (Gobierno del Encuentro, 2022).

En este contexto son factores externos que tienden a fortalecer el crecimiento económico de todo un país, en especial para las empresas que con su funcionamiento dinamizan el círculo de la economía brindando empleo, declarando tributos, comprando a proveedores, entre otros, es por esta razón, que se debe brindar el asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas que no cuentan en la mayoría de casos con profesionales que les generen insumos empresariales para la toma de decisiones, además es importante manifestar que la pandemia generó la disminución de las ventas especialmente en los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2020 debido al confinamiento, además, los siguientes meses del 2020 y todo el 2021 han sido años para recuperarse económicamente y mantenerse en el mercado.

En este sentido se pretende dar solución a los problemas detectados en la microempresa Ferretería Éxito que se encuentra ubicada en el cantón San Miguel de la provincia de Bolívar, es así que desde una perspectiva financiera se ha detectado que en los últimos 5 años no ha generado una rentabilidad que cumpla con las expectativas de la inversión realizada por su gerente propietaria

la Lic. María Rosaura Rivera López, siendo entre las posibles causas detectadas la falta de análisis a la información que proporcionan los estados financieros, razón por la cual, las decisiones empresariales las realizan de forma particular y no técnica, no existe una comparativa ni análisis de los gastos para gestionar la disminución de los mismos, al estar vinculado a la franquicia Disensa se puede acceder a promociones y descuentos en ciertos productos pero por falta de control del flujo del efectivo no se aprovecha al máximo esta oportunidad, en el caso de las ventas comúnmente eran de \$ 550.000 en promedio anual y a causa del confinamiento en el 2020 hubo una disminución llegando a \$ 460.692,27, ya para el año 2021 ascendió alcanzando \$ 497.382,69, por lo tanto, es importante realizar un análisis del entorno para detectar posibles amenazas u oportunidades que puedan presentarse y plantear estrategias que mitiguen estos sucesos; por otro lado, desde el ámbito administrativo se ha determinado que carece de políticas empresariales que permitan el desarrollo de la empresa de forma controlada, la filosofía empresarial no está descrita y en el caso de los procesos no tienen flujogramas para describir las actividades que desempeña Ferretería Éxito.

En tal virtud y en relación a lo manifestado lo que la empresa necesita es fortalecer su desempeño administrativo, también mejorar notablemente sus ratios financieros de rentabilidad, por ejemplo, el Retorno sobre las Ventas (ROS), Retorno sobre los Activos (ROA) y el Retorno sobre la Inversión (ROI o ROE), además no descuidar la liquidez de la empresa que es fundamental para el desarrollo de la misma, administrar correctamente los inventarios, realizar un análisis sobre el nivel de endeudamiento para verificar hasta qué punto la empresa puede trabajar con dinero de terceros, en síntesis, se debe aplicar estrategias administrativas y financieras que permitan mejorar el funcionamiento y optimizar la rentabilidad de la microempresa Ferretería Éxito para que continúen siendo de aporte a la sociedad a través de la generación de empleo, pago de tributos y la entrega de productos de calidad a precios accesibles para toda la ciudadanía.

Por estas razones presentadas es importante realizar este trabajo de integración curricular ya que con los conocimientos adquiridos en la carrera de Finanzas se puede aportar a esta microempresa que lleva 24 años en el mercado del cantón San Miguel en la provincia de Bolívar a través del desarrollo de un modelo de gestión administrativo financiero que busca dar solución a la problemática detectada con la aplicación de estrategias en base a la necesidad empresarial.

## **1.2 Limitaciones y delimitaciones**

### ***1.2.1 Límite del contenido***

**Línea de investigación:** Administración y Economía

**Programa:** Gestión de Calidad e Innovación Empresarial

**Subprograma:** Modelos de Gestión Administrativo – Financiero

### ***1.2.2 Límite espacial***

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** San Miguel

**Dirección:** Barrio 10 de enero en la calle Guayas a una cuadra de la plaza 10 de enero

### ***1.2.3 Límite temporal***

**Desarrollo de la investigación:** 2022

**Alcance investigativo:** 2022 - 2026

## **1.3 Problema general de investigación**

¿Cómo el modelo de gestión administrativo – financiero optimizará la rentabilidad para la microempresa Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 - 2026?

## **1.4 Problemas específicos de investigación**

- ¿Cuáles son los antecedentes investigativos y la base teórica que fundamente el presente trabajo de investigación?
- ¿El diagnóstico situacional permitirá conocer los aspectos externos e internos desde un enfoque económico y financiero de la empresa en estudio?
- ¿Qué tipos de estrategias administrativas y financieras se establecerán para solucionar la problemática detectada?



## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Realizar un modelo de gestión administrativo - financiero a través del uso de herramientas financieras y empresariales que permitan optimizar el nivel de rentabilidad de la Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 - 2026.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

- Establecer los antecedentes investigativos y la base teórica con la aplicación de referencias bibliográficas relacionadas al tema de estudio para poder respaldar académica e investigativamente el presente Trabajo de Integración Curricular.
- Realizar un diagnóstico empresarial desde una perspectiva externa e interna para conocer la situación económica y financiera de la empresa en estudio.
- Plantear el marco propositivo con el diseño de estrategias administrativas y financieras que estén apegadas a la problemática detectada, para así optimizar la rentabilidad de Ferretería Éxito.

## **1.6 Justificación**

### ***1.6.1 Justificación teórica***

La recopilación de información bibliográfica a través de libros, artículos científicos, trabajos investigativos de tercer y cuarto nivel fueron la base teórica para sustentar el desarrollo del presente trabajo de integración curricular, debido a que se abordaron temas y subtemas referentes al título de la investigación para contrastar las definiciones y conceptos de diferentes autores que permitan tener el conocimiento idóneo al momento de diseñar el marco de análisis e interpretación de resultados y el marco propositivo, siendo el propósito generar un documento que sea fundamentado de forma académica, investigativa y profesional.

### ***1.6.2 Justificación metodológica***

En el ámbito investigativo es indispensable justificar el trabajo de integración curricular desde un enfoque metodológico, debido a que el contenido ha sido desarrollado con la determinación de

diseños, tipos, métodos, técnicas e instrumentos investigativos, además se identificó el universo de estudio, el mismo que permitió realizar el cálculo de la muestra para la recopilación de información a través de la encuesta.

En otras palabras, la metodología cumple un rol importante en la investigación ya que con la aplicación de la misma se pudo recopilar información de la empresa en estudio para analizarla desde un enfoque general hacia lo particular y viceversa, lo que permitió conocer el diagnóstico situacional para la aplicación de estrategias desde un enfoque administrativo y financiero.

### ***1.6.3 Justificación práctica***

El desarrollo del presente Trabajo de Integración Curricular tiene como fin vincular la teórica y los conocimientos adquiridos en la carrera de Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la colectividad, en este caso en particular, se pretende dar solución a la problemática detectada en la microempresa Ferretería Éxito del cantón San Miguel en la provincia de Bolívar a través del planteamiento de estrategias administrativas y financieras que busquen optimizar la rentabilidad para mantenerla en el mercado y así pueda continuar siendo de aporte en la generación de empleo, contribución al país con el pago de tributos y brindando productos ferreteros de calidad a precios accesibles para la ciudadanía.

### **1.7 Idea a defender**

El modelo de gestión administrativo – financiero optimizará la rentabilidad para la microempresa Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026.

**Variable independiente:** Modelo de gestión administrativo - financiero

**Variable dependiente:** Optimizará la rentabilidad

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de investigación

Los antecedentes de la investigación que se consideraron en el presente Trabajo de Integración Curricular tienen que ver directamente con un modelo de gestión administrativo financiero, los mismos que son de guía para profundizar en el tema planteado.

##### *Antecedente investigativo N° 1*

**Título:** Propuesta de un modelo de gestión administrativo – financiero para la microempresa Ferretería Espinoza, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2016.

**Autora:** Carla Narcisa, Merchán Sánchez

**Objetivo:** “Diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero que permita que las tareas se desarrollen con base a procesos para de esta manera controlar y regular cada una de las áreas de la microempresa Ferretería Espinoza.”

##### **Conclusiones:**

- A través del diagnóstico realizado a la microempresa “Ferretería Espinoza” se pudo determinar que no existen controles administrativos ni financieros.
- Las deficiencias se presentan desde la planificación puesto que la microempresa no cuenta con un direccionamiento estratégico: misión, visión, organigrama, objetivos y procedimientos.
- No posee políticas para las cuentas en las que existe mayor movimiento financiero, por lo que no cuenta con liquidez, el 80% de sus activos se componen de Inventarios y Cuentas por Cobrar.
- Los costos de la mercadería son elevados, representan más del 90% con respecto de las ventas lo que reduce el nivel de utilidad para los dueños de la microempresa. (Merchán, 2017, p. 118)

**Análisis:** La determinación de cómo se encuentra la empresa ha sido realizado a través de un diagnóstico situacional, en el que se detectó la ausencia de controles administrativos y financieros, así también la falta de liquidez debido al rubro elevado de inventarios y cuentas por cobrar, a esto se suma el nivel alto del costo de ventas lo que genera una mínima utilidad.

## ***Antecedente investigativo N° 2***

**Título:** Modelo de gestión administrativa y financiera para optimizar la rentabilidad de la empresa alto volumen de la ciudad de Guayaquil.

**Autora:** Claudia Edith, Salinas Romero

**Objetivo:** “Proponer un modelo de gestión administrativa y financiera que permita un manejo adecuado de los recursos y aumento en la rentabilidad de la empresa Alto Volumen de la ciudad de Guayaquil.”

### **Conclusiones:**

- En el estudio se plantea un modelo de gestión administrativa y financiera que visualiza el manejo adecuado de los recursos y mayor rentabilidad de la empresa; también se realizó el análisis de la empresa Alto Volumen en su manejo administrativo y financiero, lo cual permitió plantear recomendaciones de mejora.
- En el diagnóstico de la situación de la empresa Alto Volumen elaborado con la participación de los propietarios y ejecutivos de la empresa, se identificó como debilidades: que no tienen POA, Manual de Funciones y no hay un modelo de Gestión, desarrollando el trabajo administrativo y financiero en forma empírica.
- Se propone el modelo de gestión administrativa y financiera, fundamentado en el modelo Canvas acorde a las necesidades de la empresa, que permitirá mejorar la situación problemática de la empresa y alcanzar mayor rentabilidad. (Salinas, 2021, pág. 52)

**Análisis:** En este trabajo de investigación realizado a la empresa Alto Volumen se pudo verificar que de igual forma el análisis situacional proviene de un diagnóstico empresarial que tiene como enfoque directo el manejo administrativo y financiero, donde se aprecia en síntesis la falta de un modelo de gestión, por esta razón, se propone un modelo de gestión administrativo y financiero que busca solucionar los problemas detectados, aprovechando las fortalezas y oportunidades y disminuyendo las debilidades y amenazas con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad y plantear recomendaciones para su mejora continua.

### ***Antecedente investigativo N° 3***

**Título:** Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Autora:** Catagña Pilco, Jessica Judith

**Objetivo:** “Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.”

#### **Conclusiones:**

- Se pudo evidenciar que no cuenta con una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional del Hospital, no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido de forma empírica, además de no estar bien definido los niveles jerárquicos.
- No existen manuales de funciones y descripción de procedimientos en el Hospital, provocando duplicidad de las funciones, desperdicio de recursos y pérdida de tiempo por lo que se propone un manual de funciones y flujogramas de las principales actividades administrativas que ayudará a mejorar los procesos que se llevan a cabo en el hospital.
- No existen políticas de calidad que se enfoquen en la satisfacción de las necesidades del paciente-usuario por lo que podrían perder pacientes sino se ejecutas estrategias de mejora continua.
- RioHospital no cuenta con un manual de políticas contables que ayuden al personal contable al desarrollo de sus actividades, ya que lo aplican de forma empírica además de no estar bien definidas.
- Hospital General RioHospital, no aplica índices financieros, lo cual complica a la Gerencia, para conocer la verdadera situación en la que se encuentra la misma y en la toma de decisiones. (Catagña, 2019, p. 146)

**Análisis:** El diagnóstico situacional es el inicio para detectar como se encuentra la empresa, en este caso particular del Hospital General RioHospital, es así que se puede notar la carencia de manuales, flujogramas, políticas, análisis financieros, entre otros, que han sido identificados por la autora y que se refleja en cada una de las conclusiones, por tal motivo, la propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero es parte fundamental para buscar solucionar la problemática manifestada.

## 2.2 Referencias teóricas

Las referencias teóricas tienen directa relación con el tema planteado, es decir, se abordará la temática sobre todo lo que corresponde a un modelo de gestión administrativo – financiero en base a citas bibliográficas actualizadas, por lo tanto, a continuación, se presenta un hilo conductor del tema y subtemas a tratarse para una mejor comprensión.

<b>Modelo de Gestión Administrativo - Financiero</b>	<b>Gestión empresarial</b> Gestión - empresa ¿Qué es la Gestión empresarial?
	<b>Gestión Administrativa</b> Recursos de las empresas Proceso Administrativo Análisis Situacional: PEST, 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor
	<b>Gestión Financiera</b> Proceso de Análisis Financiero
	<b>Matriz FODA</b> Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
	<b>Estrategias y tácticas empresariales</b> Estrategias Administrativas Estrategias Financieras Tácticas
	<b>Modelo de gestión administrativo - financiero</b>

**Figura 1-2:** Hilo conductor de referencias teóricas

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### 2.2.1 *Gestión empresarial*

**Gestión.** - En términos simples la gestión es el conjunto de actividades que se desarrollan para cumplir con un objetivo planteado, sea de una persona natural o jurídica, en este contexto, se puede profundizar manifestando que “La gestión, por consiguiente, consistirá en disponer los medios para llevar a cabo los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización, detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras.” (Mestre & Orts, 2016, p. 14), además se puede decir que “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.” (Rubio, 2012, p. 12)

**Empresa.** - Se puede manifestar que una empresa específicamente de carácter privado es una entidad económica con fines de lucro que busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía a través de la oferta de bienes o servicios, así lo corrobora el libro de Economía de la Empresa haciendo alusión de la siguiente manera:

La empresa influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovaciones. (Soriano J. M., García, Torrents, & Viscarri, 2015, p. 11)

En consecuencia, a lo mencionado en los párrafos anteriores se puede sostener que la **gestión empresarial** es la suma de actividades que estipula el gerente o representante de la empresa para que sean ejecutados por todo el personal que labora en la misma, en busca de cumplir los objetivos planteados, siendo su principal fin el mantener niveles óptimos de rentabilidad, por esta razón se sostiene que “En primer lugar el beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo. Es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos.” (Rubio, 2012, p. 7)

Por lo tanto, las actividades deben ser planteadas después de un análisis profundo a la empresa, donde las estrategias y tácticas pretendan dar solución a los problemas detectados o a su vez mantengan un enfoque para aprovechar al máximo sus oportunidades, es así que:

Una empresa obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella, accionistas, directivos, empleados, etc. (Rubio, 2012, p. 8)

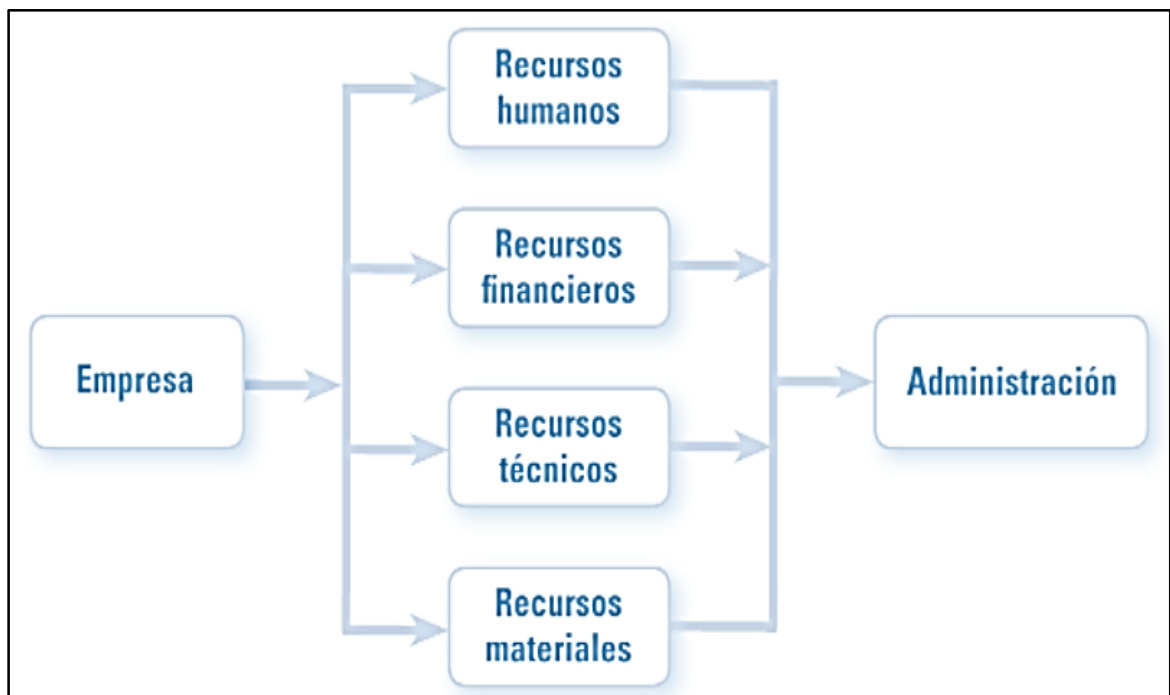
En síntesis, se puede manifestar que la gestión empresarial se enfoca directamente en los resultados obtenidos en un periodo de tiempo, generalmente en el corto plazo, sin embargo, suele darse casos en que las metas y objetivos tardan en cumplirse, por lo que el gestor extiende el cumplimiento al mediano y largo plazo; en todos los casos es indispensable el monitoreo y control de las actividades propuestas con la finalidad de fortalecer las mismas o corregirlas en el momento oportuno, además, para poder mantener un control óptimo es necesario el establecimiento de indicadores que permitan verificar si se está o no llegando a la meta determinada.

### 2.2.2 *Gestión administrativa*

La gestión administrativa busca mejorar los resultados de cada área o departamento de la empresa, para que esto ocurra se plantea diversas actividades que permitan cumplir con los objetivos estipulados. El primer escenario para desarrollar una buena gestión es realizar un análisis a la situación actual de la empresa, solo así se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para posterior a ello establecer estrategias en pro de mejorar los procesos como es el caso de la gestión administrativa, sin embargo, se debe manifestar que el diagnóstico puede ser integral por lo que se puede mejorar todo el rendimiento empresarial dependiendo de los hallazgos que se detecten; también es fundamental seguir el proceso administrativo para poder realizar una gestión con resultados favorables, en tal virtud, en el presente apartado se pretende conocer cuáles son los recursos de la empresa, el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), el diagnóstico situacional a través del modelo PESTEL, las 5 fuerzas de Michael Porter y la aplicación de la Cadena de Valor.

#### 2.2.2.1 *Recursos de las empresas*

Los recursos de las empresas cumplen la función de realizar las actividades que ponen en marcha al negocio con el propósito de ofertar bienes o servicios que satisfagan a la sociedad, entre los recursos se encuentran los siguientes:



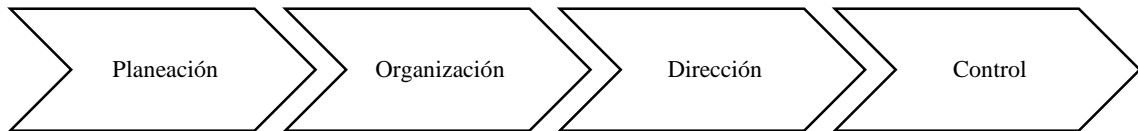
**Figura 2-2:** Recursos de las empresas

Fuente: (Luna, 2015, p. 13).



### 2.2.2.2 *Proceso administrativo*

El proceso administrativo sigue la secuencia de los principios básicos de la administración como tal, por esta razón “se clasifica en dos etapas, la mecánica que se integra por las fases de planeación y organización y la dinámica que se forma por las fases de dirección y control.” (Luna, 2015, p. 58)



**Figura 3-2:** Proceso administrativo

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**1. Planeación.** – Este proceso es el inicio de la administración y es fundamental su existencia ya que sin una planeación no tendría sentido los demás procesos, debido a esto se estipula como “la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos” (Luna, 2015, p. 58)

También se puede manifestar que en el área administrativa se lo considera como “la definición de los objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Qué debemos hacer para lograrlo?”. (Blandez, 2014, p. 40)

En tal relación la planeación es importante por las siguientes razones:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso
- Establece las bases para que se dé el control
- Establece las bases para que se realice la organización
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta (Luna, 2015, p. 59)

Es así que la planeación permite a todo el personal de la empresa tener claro el rumbo que deben seguir, las actividades y metas a cumplir en cada área o departamento, disminuye el impacto al cambio debido a su conocimiento, favorece un control más idóneo a través de indicadores, también se puede identificar posibles necesidades que no han sido detectadas para darlas atención y finalmente se traducen los objetivos en acciones para cumplir con fines empresariales. Bajo este precepto se debe manifestar que existen diferentes tipos de planes, por lo tanto, se va hacer alusión a varios de ellos para entenderlos de mejor manera:

- **Planes estratégicos.** Determinan los propósitos principales de una organización, generalmente se fundamentan en una visión a largo plazo. Implican considerar las oportunidades y los problemas en el ambiente, junto con sus fortalezas y limitaciones. Un plan estratégico es planear las necesidades de los recursos humanos para mantener la competitividad de la organización.
- **Planes operativos o tácticos.** Constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden a su aplicación a corto plazo. Se orientan hacia actividades específicas, asignando recursos y definiendo estándares de actuación. Por ejemplo, un plan operativo es disminuir 10% la rotación de personal, poniendo en marcha programas de capacitación, implantación de un sistema de incentivos y otorgamiento de prestaciones.
- **Planes a corto y largo plazo.** En los planes a corto plazo las variables son controladas por la administración de la empresa, en tanto que en los de largo plazo todas las condiciones se plantean como posibilidades sujetas a variación. Un plan de un año o menos es a corto plazo, uno de más de un año es a largo plazo.
- **Planes específicos o direccionales.** Son específicos cuando no admiten ninguna interpretación, deben realizarse tal y como se definieron. Los planes direccionales, por el contrario, marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo. (Blandez, 2014, pp. 42-43)



**Figura 4-2: Proceso o fases de la planeación**

Fuente: (Luna, 2015, p. 67).

**2. Organización.** – La organización tiene protagonismo después de la planeación, en este proceso se distribuye los recursos económicos y el talento humano necesario para ejecutar las actividades que buscan cumplir con los objetivos empresariales, en otras palabras, la “Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumpla con eficacia y eficiencia los planes definidos.” (Luna, 2015, p. 74)

Además, dentro del proceso administrativo es necesario mencionar la importancia que tiene la organización, por lo tanto, a continuación, se hace alusión a varias consideraciones:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en ella.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (Blandez, 2014, p. 57)

**Principios:** Los principios organizacionales son clave para que se estructure este proceso de forma ordenada siguiendo ciertos lineamientos que permitan tener como resultado una buena organización, es así que se precisa los siguientes:

- **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
- **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión.** Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.

- **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación.** La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos. (Luna, 2015, p. 74)

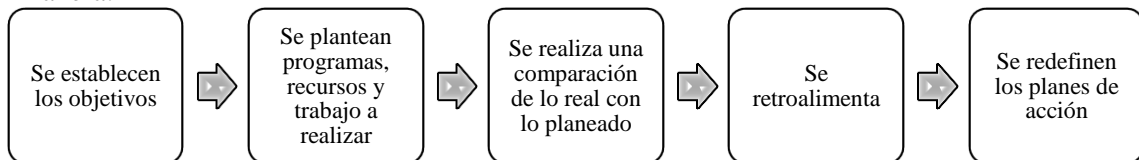
**3. Dirección.** – El proceso de dirección es considerado como la ejecución de las actividades planeadas y organizadas anteriormente, sin embargo, algunos autores la identifican también como “liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente.” (Luna, 2015, p. 105)

La importancia que tiene la dirección se basa en la motivación que se transmite a todo el personal de la empresa para trabajar en equipo en busca del cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la aplicación de un efectivo proceso de comunicación, esto genera un buen ambiente laboral entre colaboradores y directivos, adicionalmente da la pauta para que se tomen buenas decisiones en pro de la empresa, así mismo es la base para se aplique un control a las actividades que se ejecutan en el transcurso del tiempo.

**Principios:** Para establecer una buena dirección dentro del proceso administrativo es clave respetar varios principios que a continuación se hacen mención:

- **Impersonalidad de mando.** El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, no de su voluntad personal, es decir, no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad conferida.
- **De la armonía de objetivo o coordinación de intereses.** Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa.
- **De la vía jerárquica.** Este principio nos ubica en que hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.
- **De la supervisión directa.** El administrador comunica y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de sus funciones.
- **De la resolución de conflictos.** Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema.
- **Aprovechamiento del conflicto.** Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, es que la empresa va a lograr más fortaleza. (Luna, 2015, pp. 106-107)

**4. Control.** – El control es la evaluación sobre todo lo que se realizó en la planeación, organización y dirección, por lo tanto, se considera como un proceso primordial dentro de la administración para determinar si se está o no cumplimiento los objetivos, es así que, “si no se logran los resultados esperados, se realiza un nuevo plan o se reajusta con el fin de alcanzarlos.” (Blandez, 2014, p. 84), en tal motivo, se puede establecer el proceso de control de la siguiente manera:



**Figura 5-2:** Proceso de control

Fuente: (Blandez, 2014, p. 84).

**Principios:** Los principios del control están orientados a detectar como se están realizando las actividades para buscar mecanismos de mejora o corrección de ser el caso a través de la intervención de un costo mínimo, a continuación, se presenta los principios que deben ser aplicados dentro de este proceso:

- **Principios de declaración de objetos.** La función del control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlo.
- **Principio de eficiencia de los controles.** Las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas.
- **Principio de responsabilidad del control.** La responsabilidad primaria del control recae en el gerente responsable de la ejecución de los planes.
- **Principio del control directo.** A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, menor necesidad de los controles indirectos.
- **De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempos, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren control.
- **De equilibrio.** Todo grupo conferido le corresponde un grado de control correspondiente. Con referente a la autoridad que se delega y la autoridad que se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada este siendo debidamente ejercida.
- **De la costeabilidad.** El control debe justificar el costo que éste representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste aporta.
- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que resulten en relación con los planes deben de aclararse para saber las causas que las originaron, para prever el futuro. (Luna, 2015, p. 118)

## **Tipo o enfoques de control**

- 1. Control preliminar (precontrol):** Se lleva a cabo antes de que empiecen las operaciones; consiste en definir anticipadamente las políticas, los procedimientos y las reglas.
- 2. Control concurrente (postcontrol):** Este control se realiza una vez terminado el trabajo; se compara el resultado con lo que se quería lograr para determinar las variaciones.
- 3. Retroalimentación:** Se determinan las desviaciones y se busca la forma de corregirlas. En caso de que el problema provenga de la planeación, será necesario replantear los objetivos. (Blandez, 2014, p. 86)

### *2.2.2.3 Análisis o diagnóstico situacional*

El análisis o diagnóstico situacional es primordial para identificar como se encuentra la empresa en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo cual se debe empezar por un análisis externo tomando en consideración el modelo de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) en el caso de una perspectiva del macro entorno, desde el ámbito del micro entorno se lo hace a través de las cinco fuerzas de Michael Porter, así mismo, se realiza un análisis interno en base a la cadena de valor.

## **MODELO PEST**

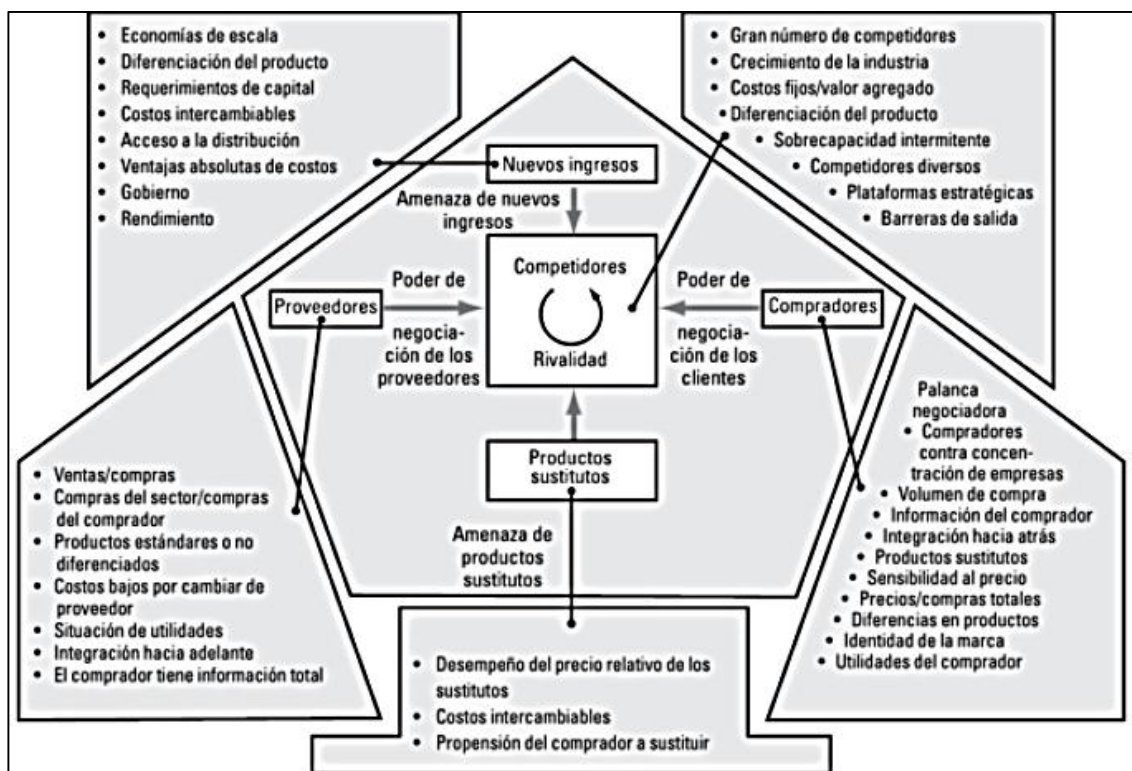
Se conoce como modelo PEST, que básicamente es el análisis al factor Político, Económico, Social y Tecnológico, una vez finalizado se tiene como resultado oportunidades o amenazas que tiene la empresa en estudio, siendo referente al tema investigativo directamente, en otros términos, “permite que el mánager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta en el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto.” (50Minutos.es, 2015, p. 20)

- **Factor Político, Gubernamental y Legal.** - Conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas.
- **Factor Económico.** - El curso y carácter de la economía donde de la empresa se desempeña o podría hacerlo. Lo relacionado con los recursos, y tiene que ver con el mercado, las finanzas nacionales y la política monetaria.
- **Factor Social, Cultural, Demográfico y Ambiental.** - Actividades y valores sociales y culturales, dado que éstos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos. Se incluyen actividades al ahorro, jubilación, trabajo, ocio, compras, moral y ética.

- **Factor Tecnológico.** - Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Adelantos de la superconductividad. Las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. Algunos de estos productos tecnológicos son la manufactura integrada por computadora, el internet y la Tecnología de Alta Información (TAI). (Torres, 2015, p. 102)

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas creadas por el profesor Michael Porter de Harvard Business School, “es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una.” (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 118)



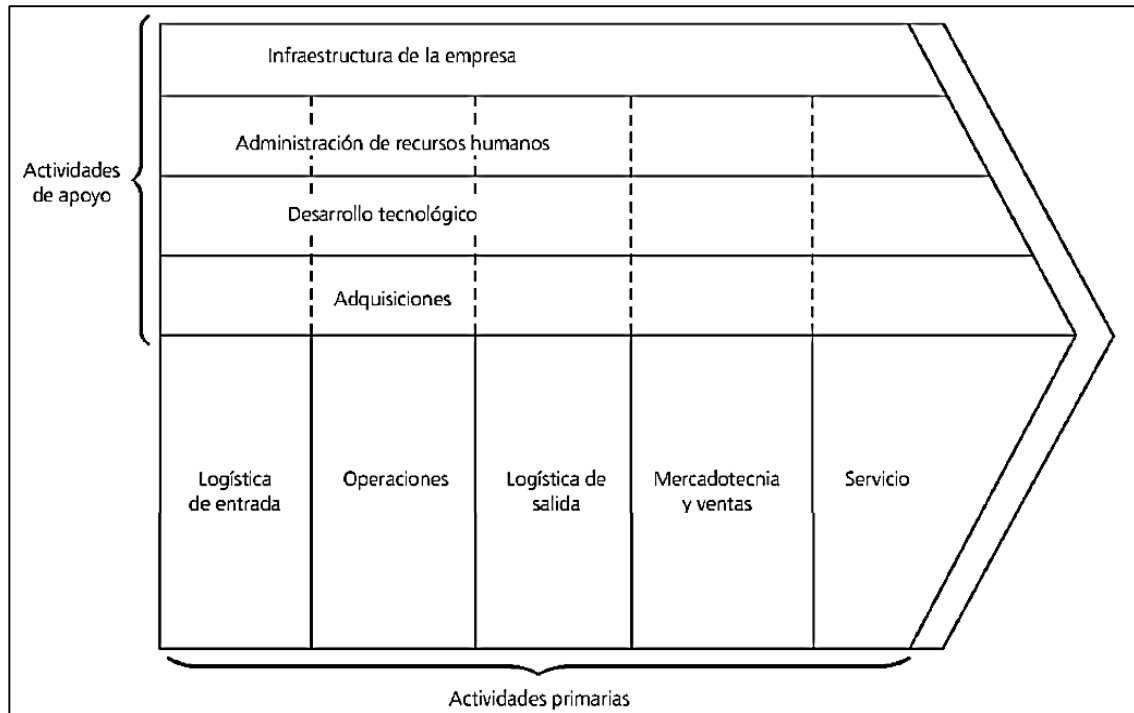
**Figura 6-2:** Las cinco fuerzas competitivas

Fuente: (Torres, 2015, p. 106)

Como se puede apreciar en la figura 6-2 se tiene que analizar cada una de las cinco fuerzas competitivas considerando los factores que se encuentran en la misma, por ejemplo, en productos sustitutos es importante analizar el precio de los sustitutos, los consumidores consideran satisfactorios en relación a calidad, desempeño y otros atributos, es así que cada fuerza brindará información valiosa para determinar oportunidades o amenazas para la empresa en estudio.

## MODELO DE LA CADENA DE VALOR

“La cadena de valor se refiere al análisis interno de una organización, una vez que se conocen cuáles son las cinco fuerzas del mercado que impactan en la organización” (Torres, 2015, p. 141), en este análisis además se logra determinar fortalezas y debilidades para proceder con la aplicación de estrategias ajustadas a la realidad empresarial.



**Figura 7-2:** Cadena de valor

Fuente: (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 98)

### **Actividades primarias:**

- **Logística de entrada.** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores, entre otros.
- **Operaciones.** Actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta, etcétera.
- **Logística de salida.** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos, programación, etcétera.
- **Mercadotecnia y ventas.** Actividades con las que se crean medios que permitan al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales, fijación de precios, etcétera.



- **Servicio.** Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes, ajuste del producto, etcétera. (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 98)

### **Actividades de apoyo:**

- **Adquisición.** Su función principal es comprar aplicando la planeación, los insumos que se utilizarán en la cadena de valor, como son: materias primas, suministros, maquinaria, equipos de oficina, transporte, cómputo, muebles, enseres, terrenos, edificios y todo lo necesario para que la cadena de valor funcione de manera efectiva.
- **Desarrollo tecnológico.** Esta actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos. En las empresas, las tecnologías utilizadas en general son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho y más aún, las actividades de valores en general, se sirven de una tecnología que mezcla varias sub tecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. El desarrollo tecnológico se integra de una serie de actividades agrupadas en acciones que buscan mejorar el producto y proceso. El desarrollo tecnológico es básico para la ventaja competitiva en el ámbito empresarial de ahí la importancia para que la cadena de valor funcione en la empresa con fortalezas y aproveche las oportunidades.
- **Administración de recursos humanos.** Esta función se integra por el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, administración y desarrollo, sueldos y salarios, análisis de puestos, evaluación de desempeño, seguridad e higiene, plan de carrera, entre otros. Esta función apoya las actividades primarias y da soporte a toda la cadena de valor. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa dado que determina las habilidades y motivación del personal, así como el costo de contratarlo y desarrollarlo.
- **Infraestructura de la empresa.** Sus funciones son: la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos de gobierno, administración de la calidad, entre otras. Esta función soporta toda la cadena de valor. A la infraestructura de la empresa se le considera, algunas veces, como un mero gasto general, pero constituye una fuente básica de ventaja competitiva, dado que proporciona el soporte para el desarrollo para toda la cadena de valor. (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 99)

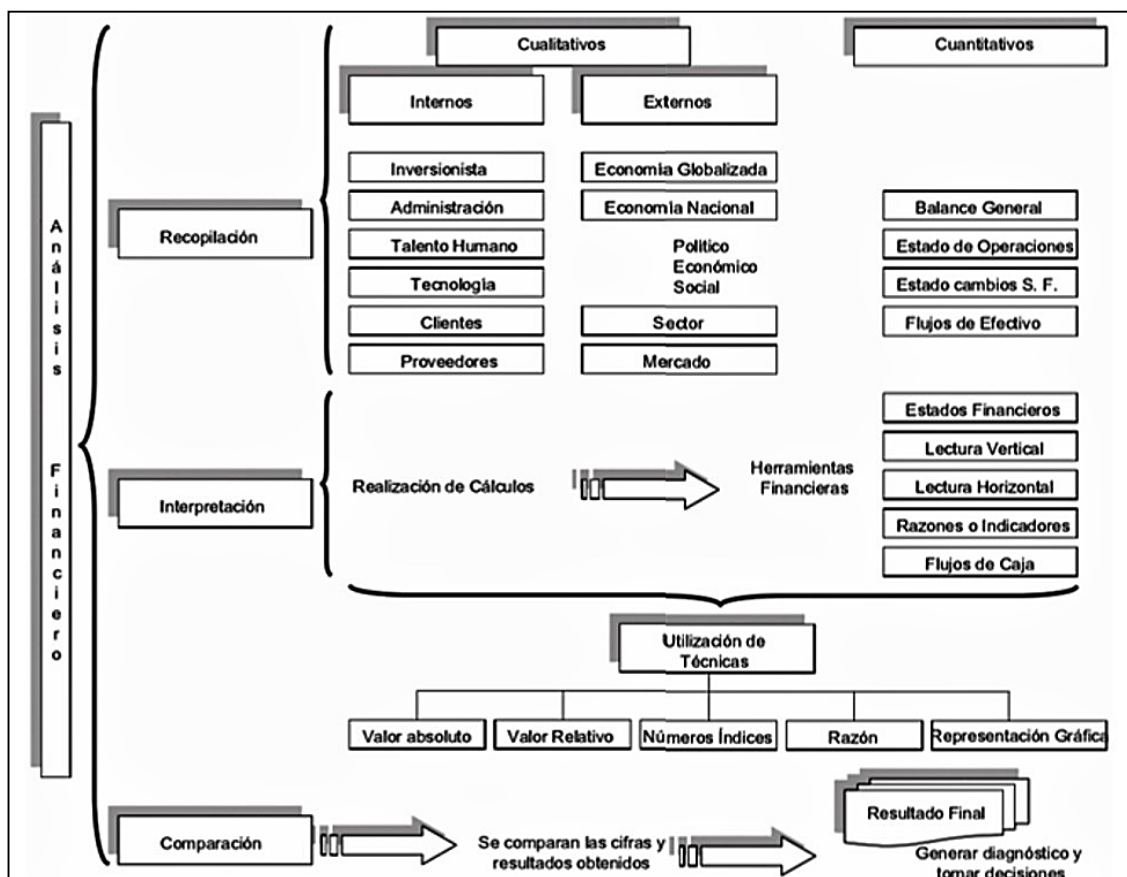
En síntesis, la cadena de valor vincula todas las áreas de la empresa a través de un análisis profundo en cada una, es así que se inicia desde la evaluación a la recepción de los productos, su transformación de ser el caso, la distribución de los mismos y los mecanismos de marketing empleados, este análisis es sobre las actividades primarias que tiene la empresa, posterior a ello se identifica las actividades de apoyo como la adquisición en base a la planeación, el desarrollo tecnológico con que se cuenta para cumplir los procesos, la administración de los recursos humanos y finalmente la infraestructura empresarial.

### 2.2.3 Gestión financiera

La gestión financiera busca aumentar la rentabilidad demandada por el gerente propietario o los accionistas de una empresa en comparación con el costo de oportunidad, por lo tanto, se debe iniciar con un análisis completo a los estados financieros para entender el comportamiento de las cuentas contables e identificar cualitativamente la razón de las necesidades detectadas, una vez realizado este proceso se procede a establecer estrategias financieras que cumplan con el objetivo principal de mejorar los índices financieros como el de Retorno de la Inversión (ROE), Retorno de los Activos (ROA), entre otros; para cumplir con esto es indispensable realizar un proceso de análisis financiero.

#### 2.2.3.1 Proceso de análisis financiero

El proceso de análisis financiero establece tres fases para cumplir con el propósito de tener un diagnóstico completo de una empresa pública o privada, se empieza por la recopilación, seguido de la interpretación y finalmente la comparación de datos cualitativos y cuantitativos, así lo establece el autor Diego Baena en su libro análisis financiero, a continuación se presenta una figura para mejor entendimiento.



**Figura 8-2:** Proceso de análisis financiero

Fuente: (Baena, 2014, p. 12).

**FASE 1. RECOPIACIÓN.** – La fase de recopilación lo que pretende es reunir toda la información financiera empresarial bajo un análisis cuantitativo y cualitativo, es así que se puede considerar que:

El análisis cualitativo consiste en el estudio de todos los factores o elementos que no son medibles numéricamente, pero de vital importancia para la toma de decisiones. Por su parte, el análisis cuantitativo es una revisión minuciosa y detallada sobre la información financiera de una empresa, que consiste en una serie de pruebas matemáticas y numéricas que tienen como objetivo servir como parámetro para diagnosticar su perfil financiero. (Córdoba, 2014, p. 177)

Dentro de lo cualitativo se debe considerar aspectos internos que intervienen directamente con la empresa como, por ejemplo: los inversionistas, la administración, talento humano, tecnología, clientes, proveedores, entre otros, también es fundamental analizar desde la perspectiva externa a la economía global, nacional, sector y mercado. La recopilación de esta información en su conjunto permitirá tener un panorama claro dentro del análisis financiero para así brindar mayores insumos en la toma de decisiones. En lo cuantitativo es necesario la obtención y análisis del balance general, estado de resultados, de operaciones, de cambios y flujo de efectivo; estos dos enfoques se unen para tener una idea clara de cómo se encuentra la empresa siendo precisamente la clave para mejorar continuamente todos los procesos de la empresa a través de las decisiones que se tomen.

**FASE 2. INTERPRETACIÓN.** – La fase de interpretación es fundamental en el proceso del análisis financiero debido a que se realizan los cálculos respectivos con el uso de métodos, técnicas y herramientas financieras que permiten evaluar financieramente a la empresa, entre lo que se utiliza para la evaluación es lo siguiente:

- a) Lectura a los estados financieros
- b) Análisis vertical
- c) Análisis horizontal
- d) Razones, ratios o indicadores financieros
- e) Flujos de caja o efectivo

**Métodos financieros.** – Se encargan de organizar la información de los estados financieros a tal punto que brindan las garantías necesarias para entender el tipo de gestión que se viene desarrollando en la empresa, además se menciona que “ofrecen estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre

financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones, en lugar de tener que reaccionar continuamente ante las crisis”. (Córdoba, 2014, p. 86)

- a) **Lectura a los estados financieros.** – La lectura a los estados financieros se fundamenta en identificar la composición de las cuentas contables y entender su origen para poder determinar un criterio profesional de cómo está compuesta económica y financieramente la empresa sea pública o privada. Es preciso señalar que “Cada año las empresas presentan sus estados financieros con el fin de comunicar los resultados obtenidos durante ese periodo para facilitar la toma de decisiones de los diferentes usuarios, sean internos o externos de la información contable” (Alvear & Tello, 2014, p. 263), esta presentación se la hace a través del balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo bajo el cumplimiento estricto de normas y estándares contables, para obtener “una comparación del desempeño de la empresa en el tiempo, así como una comparación con otras compañías que participan en el mismo sector. Este análisis se realiza para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa”. (Baena, 2014, p. 30)
- b) **Método de análisis vertical.** – El análisis vertical transforma las “cantidades monetarias a resultados en porcentajes sobre una base dada. Su desarrollo es vertical porque va desde arriba hacia abajo (primera y última cuenta del balance general) tanto del activo como del pasivo, induciendo una partida o cuenta de otra”. (Baena, 2014, p. 98), así mismo, se lo realiza con el patrimonio y el estado de resultados, la idea es poder visualizar donde está la mayor concentración numérica de las cuentas contables para identificar posibles problemas y buscar las mejores decisiones. También “consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas” (Córdoba, 2014, p. 194), para el cálculo se utiliza como modelo la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del porcentaje integral} = \left( \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} \right) * 100$$

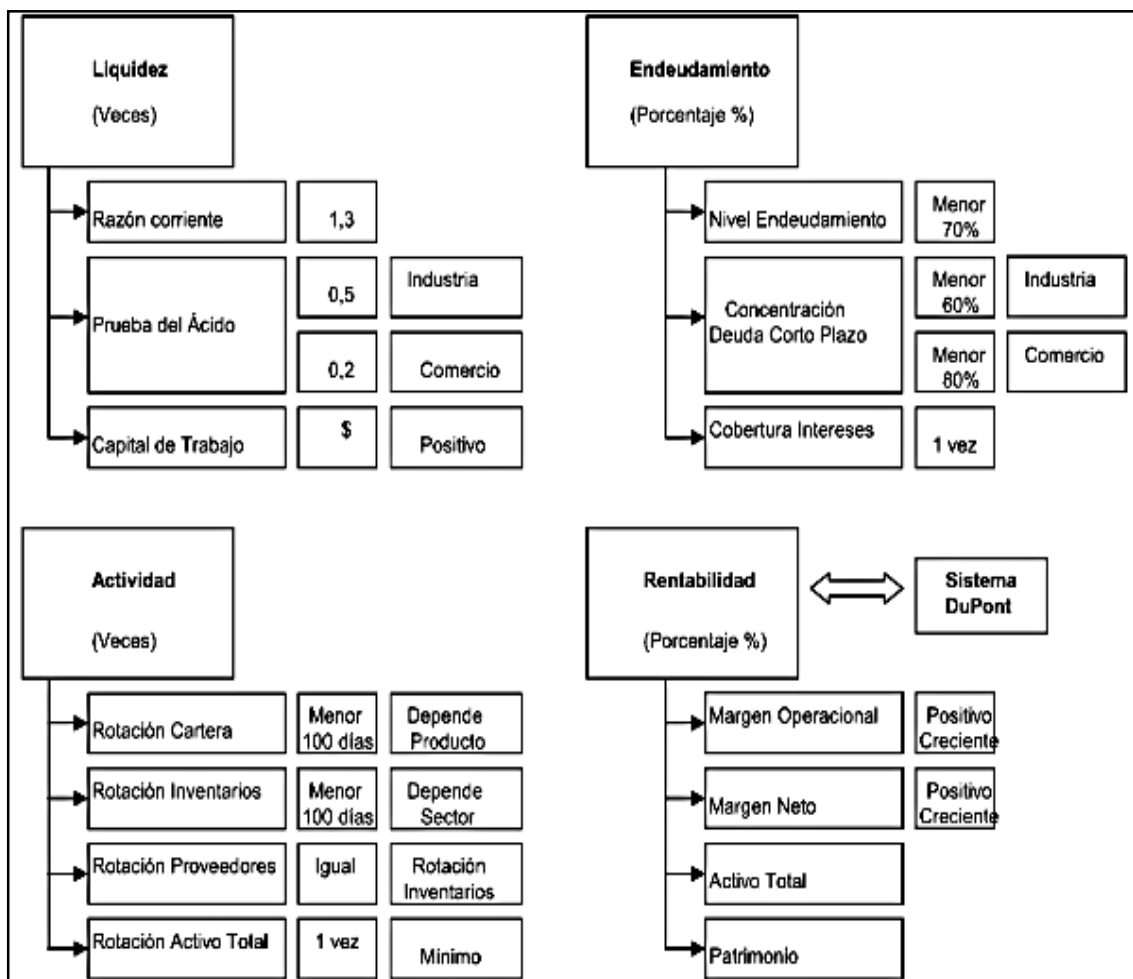
- c) **Método de análisis horizontal.** – Este tipo de análisis es considerado como dinámico ya que compara los estados financieros entre periodos de tiempo, en este contexto se puede decir que “A diferencia del análisis vertical, que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro.” (Córdoba, 2014, p. 198). Para realizar este análisis es fundamental tener dos estados financieros (balance general o estado de resultados) de periodos distintos con el fin de poder realizar la comparativa entre las diferentes cuentas, por lo que se debe considerar las siguientes fórmulas para su cálculo:

1. **Valor Absoluto** = Valor parcial año actual – Valor parcial año pasado

2. **Valor Relativo** =  $\left(\frac{\text{Valor parcial año actual} - \text{Valor parcial año pasado}}{\text{Valor parcial año pasado}}\right) * 100$

3. **Valor en veces** =  $\left(\frac{\text{Valor parcial año actual}}{\text{Valor parcial año pasado}}\right)$

d) **Razones, ratios o indicadores financieros.** – Las razones, ratios o indicadores financieros se generan a través de la vinculación entre dos cuentas contables para evaluar algún aspecto empresarial, estas razones se encuentran definidas y tienen una orientación hacia la evaluación de la liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, una vez obtenidos es importante compararlos con los de la industria.



**Figura 9-2:** Clasificación de las razones o indicadores financieros

Fuente: (Baena, 2014, p. 137).

1. **Razones de Liquidez.** – Su propósito es brindar información sobre la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones en el corto plazo de forma inmediata, por lo tanto, se sostiene que:

Estas obligaciones se registran en el pasivo corriente del balance general, que comprende rubros como las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios con vencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y participaciones por pagar a accionistas y socios, y gastos causados no pagados. (Córdoba, 2014, p. 226)

Entre las razones de liquidez tenemos las siguientes: razón corriente o circulante, razón rápida o prueba del ácido y capital de trabajo, para entender de una mejor manera los cálculos respectivos se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 1-2: Razones de Liquidez**

<b>RATIO FINANCIERO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Razón corriente o circulante	$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$	Por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo posee o cuenta con --- dólares para cubrir dicha deuda.
Razón rápida o prueba del ácido	$\frac{\textit{A. Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$	Por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo posee o cuenta con --- dólares para cubrir dicha deuda sin tener que acudir a la venta de sus inventarios.
Capital de trabajo	$\textit{A. Corriente} - \textit{P. Corriente}$	Si su resultado es positivo quiere decir que la empresa cumple con la totalidad de su deuda a corto plazo y le queda un excedente de efectivo.

**Fuente:** (Baena, 2014).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**2. Razones de Actividad, eficiencia o rotación.** – Las razones de actividad también conocidas como de eficiencia o rotación pretenden medir el uso de sus activos en las diferentes operaciones empresariales y a su vez buscan determinar la respuesta de recuperación del efectivo, es así que “miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.” (Córdoba, 2014, p. 152). En el cálculo de los ratios de actividad se unen cuentas del balance general con las del estado de resultados, lo que resulte al final se interpretará como el buen o mal uso de los recursos utilizados.

**Tabla 2-2:** Razones de actividad, eficiencia o rotación

<b>RATIO FINANCIERO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Rotación de activos totales o rotación de la inversión	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales brutos}}$	Para alcanzar el 100% de las ventas, se utilizó --- veces los activos totales (tomados para su cálculo el total de activos más provisiones y depreciaciones).
Rotación de activos operacionales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Operacionales brutos}}$	Para alcanzar el 100% de las ventas, se utilizó --- veces los activos operacionales (tomados para su cálculo la cuenta de clientes, inventarios y activo fijo sin descontar provisiones y depreciaciones), fue de --- veces.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$	Para alcanzar el 100% de las ventas, se utilizó --- veces el activo fijo bruto (Incluye depreciaciones)
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito o netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	La empresa rotó sus cuentas por cobrar --- veces en el año; mientras más alta la rotación mejor.
Período promedio de cobro	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera}}$	El período de cobro de las cuentas por cobrar es de --- días; mientras menos días obtenga como resultado mayor será la gestión que se está realizando en la cobranza.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios totales promedio}}$	La empresa rotó sus inventarios --- veces en el año o a su vez se puede decir que los inventarios se transforman en dinero en efectivo --- veces en el año.
Período promedio de inventario	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$	Sus inventarios se convierten en dinero en efectivo cada --- días en el año; a menor días de rotación de inventario mayor serán las ventas.
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a crédito o Costo de ventas}}$	La empresa rotó sus cuentas de proveedores --- veces en el año.
Período promedio de pago	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de proveedores}}$	El pago realizado a los proveedores en promedio es de --- días en el año; a mayor días de promedio de pago menor riesgo de sufrir problemas de liquidez.
Ciclo de conversión del efectivo	$P.P. Cobro + P.P Inventarios - P.P. Pago$	El resultado del cálculo del ciclo de conversión del efectivo son los días que necesito financiar mis activos circulantes para no tener ningún problema de liquidez, mientras menos días obtenga como resultado mayor eficiencia tiene la empresa.

Fuente: (Baena, 2014)

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**3. Razones de Endeudamiento.** – Las razones de endeudamiento buscan identificar el grado o porcentaje de participación de los acreedores en el financiamiento total de la empresa, “de la misma manera se establece el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa”. (Baena, 2014, p. 186), en el caso de los riesgos se determina que “ Los acreedores esperan que el capital contable, o fondos suministrados por los propietarios, les proporcione un margen de seguridad. Si los accionistas aportan sólo una pequeña parte del financiamiento total, los acreedores son principalmente los que asumen los riesgos de la empresa”. (Besley & Brigham, 2016, p. 31)

**Tabla 3-2: Razones de Endeudamiento**

<b>RATIO FINANCIERO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Estructura de capital o Leverage	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Por cada dólar que aporta el dueño de la empresa, hay --- dólares aportados por los acreedores.
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$	Lo que quiere decir que el ---% de los activos totales se encuentran financiado por los acreedores.
Veces que se gana los intereses pagados	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses pagados y gastos financieros}}$	Indica que la empresa ha ganado --- veces en relación a los intereses que ha pagado.
Capitalización a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$	Lo que indica que el --- % de la capitalización de la empresa es a largo plazo.
Financiación a largo plazo	$\left( \frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}} \right) * 100$	Sus activos están financiados en un --- % con recursos de largo plazo.

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**4. Razones de Rentabilidad.** – Los indicadores de rentabilidad permiten al inversionista medir el rendimiento de su inversión en un período de tiempo, además si el deseo es buscar el incremento de capital para la empresa es indispensable presentar estas razones financieras para ganar la confianza de los inversionistas, es así que se corrobora de la siguiente manera:

Las razones de rentabilidad son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. (Baena, 2014, p. 208)



En el cálculo respectivo de las razones de rentabilidad se vinculan las ventas que pertenecen al estado de resultado con los activos y capital del balance general, es decir, se unen los dos balances financieros para brindar la información pertinente, siendo importante “conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Estos indicadores están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada periodo es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando”. (Córdoba, 2014, p. 243)

Realizar un adecuado análisis de rentabilidad, permitirá al gerente, director, o persona que esté al frente tomar las mejores decisiones en el ámbito financiero, operacional, comercial y estratégico disminuyendo así el riesgo de pérdidas económicas. También ayuda a tener una visión y entendimiento más amplio para redirigir los recursos y activos a las zonas o áreas de mayor rentabilidad, además se podrá analizar y ver cómo se pueden mejorar o sustituir las actividades que son poco rentables para la empresa.

**Tabla 4-2:** Razones de Rentabilidad

<b>RATIO FINANCIERO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Margen de utilidad bruta	$\left(\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}\right) * 100\%$	Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.
Margen de utilidad operacional	$\left(\frac{U.\ Operacional}{Ventas}\right) * 100\%$	Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social; indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas el objetivo.
Margen de utilidad neta (ROSS)	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar el pago de los impuestos o carga contributiva del estado, suele interpretarse así, por cada dólar facturado se ha obtenido --- centavos de utilidad neta.
Rendimiento del activo total (ROA)	$\left(\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}\right) * 100\%$	Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades, en otras palabras se puede decir que la inversión en el activo total está generando un rendimiento del ---%.
Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\left(\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}\right) * 100\%$	Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.

**Fuente:** (Baena, 2014)

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

- e) **Flujos de caja o efectivo.** – El flujo de efectivo es una herramienta financiera que busca determinar el saldo de caja después de restar principalmente los egresos de los ingresos, este proceso puede hacerse de forma anual, mensual e incluso diaria, todo dependerá la necesidad de la empresa, sin embargo, mientras más detallada se tenga la información mayor control empresarial se generará.

El flujo de efectivo se prepara a partir de la información correspondiente al estado de resultados, en combinación con la información que reporta el balance general inicial y final de cada ejercicio proyectado, y la consideración de las políticas mencionadas y de las decisiones tomadas en relación con la estructura de activos y de financiamiento. (Córdoba, 2014, p. 132)

**Cálculo del flujo de caja.** – Para el cálculo del flujo de caja o de efectivo se ha considerado lo que estipula Diego Baena en su libro Análisis Financiero:

Estructura, conformada por cuatro procesos: el primero, corresponde al saldo inicial de caja, si la empresa está en marcha; este saldo es el que aparece en el balance general al día 31 de diciembre. Si la empresa apenas inicia actividades, este valor corresponde al dato del balance general inicial o el saldo mínimo de caja requerido para su operación, dado por la política de la empresa. El tercer proceso es la sumatoria de todos los ingresos operacionales y no operacionales de la empresa. El tercero, es la sumatoria de todos los gastos necesarios en el proceso de producción, distribución y comercialización del producto o servicio. El cuarto, el saldo final, suma del saldo inicial, más los ingresos menos los gastos; para efectos financieros, este saldo solo podrá ser conveniente cuando corresponda a lo estrictamente necesario en el período operativo de la empresa. (Baena, 2014, p. 364)

En síntesis, se puede establecer una fórmula para describir todos los procesos detallados anteriormente, así también se debe aclarar que el flujo de caja en sí trabaja en las proyecciones que la empresa se estipula y si al final el saldo de caja es negativo se puede plantear estrategias necesarias para superar este déficit.

$$\text{Saldo final F.C.} = \text{saldo inicial caja} + \text{ingresos efectivos} - \text{egresos efectivos.}$$

**FASE 3. COMPARACIÓN.** – La fase de comparación es la etapa final del análisis financiero bajo el modelo de Diego Baena Toro, en la que se compara las cifras calculadas de los diferentes períodos y se relaciona directamente con toda la información cualitativa obtenida anteriormente, lo que conlleva a preparar un informe general de la situación financiera para posteriormente, brindar opiniones o recomendaciones fundamentadas que le permitan al administrador, gerente o

empresario de empresas públicas o privadas tomar una sana decisión; dentro de esta fase se utilizan las siguientes técnicas más comunes:

1. **Valor absoluto.** - Determina las analogías y diferencias entre las distintas magnitudes de uno o más balances y demás estados financieros, el propósito es identificar los cambios más notorios en función de valores absolutos (diferencia en dólares entre un año y otro) para proceder a entender las diferencias y variaciones obtenidas y sacar una o varias conclusiones.
2. **Valor relativo o de porcentaje.** – Sus cálculos se realizan a través del uso de herramientas de análisis vertical y horizontal; el resultado determina la composición correspondiente al activo, pasivo, patrimonio y estado de operaciones, lo que permite realizar una comparativa entre las diferentes cuentas contables para establecer sus fortalezas y debilidades.
3. **Números índices.** – Estudia la tendencia de cada grupo de cuentas o la suya misma, se toma como base un ejercicio contable que puede ser el último período ya sea anual o mensual. En el cálculo se considera a la cifra la base inicial de comparación, se iguala a 100 y se resta en tantos por ciento del primero.
4. **Razón.** – Se inicia de las razones financieras calculadas y la relación lógica entre unas y otras, esto permite comprender los sucesos ocurridos en la empresa para determinar las acciones que se deberían seguir.
5. **Representación gráfica.** – Bajo el criterio que un gráfico habla más que mil palabras, aparece esta técnica que representa los datos o registros contables hallados a través de superficies, gráficas u otros métodos diagramáticos, principalmente se usa para resaltar información importante que necesariamente requiere ser plasmada de forma cuantitativa.

#### **2.2.4 Matriz FODA**

La matriz FODA es la recopilación de todo el análisis realizado de forma externa e interna a una empresa, en pocas palabras, es un resumen de cómo se encuentra la misma respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. “La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada.” (Sánchez, 2020, p. 15)



**Figura 10-2:** Matriz FODA o DAFO

Fuente: (Sánchez, 2020, p. 16).

La matriz FODA es fundamental para que se establezcan las estrategias que se aplicarán en relación a las necesidades que tiene la empresa, es así que da la pauta para que se “pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas).” (Sánchez, 2020, p. 17)

En relación a la manifestado la matriz FODA o DAFO es el resultado de todo el diagnóstico situacional realizado en base a la aplicación del modelo PESTEL, cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, con esta información se categoriza a las fortalezas y debilidades que son parte interna de la empresa y a las oportunidades y amenazas que son producto del análisis externo, ya con está matriz se tiene claro cómo se encuentra la empresa para posterior a ello plantear estrategias y tácticas que busquen cumplir con un objetivo y objetivos que pretendan mejorar el ámbito empresarial.

### 2.2.5 Estrategias y tácticas empresariales

Las estrategias nacen de un objetivo que persigue la empresa, de ahí se puede establecer que es un procedimiento a seguir a través de acciones o tácticas que permitan hacer frente a un determinado escenario, es importante plantear las estrategias en base a las necesidades de la empresa, es por ello, que es indispensable tener un diagnóstico situacional para orientar el mejor camino a seguir con el único propósito de buscar mejorar el ámbito administrativo y financiero de las empresas.

### 2.2.5.1 Tipos de estrategias

Las estrategias pueden ser orientadas desde un enfoque administrativo, económico, financiero, entre otros, en este apartado, se considerará como punto fundamental el establecimiento de estrategias administrativas y financieras debido al tema planteado en la presente investigación, por este argumento, a continuación, se determina la siguiente figura referente a lo mencionado:

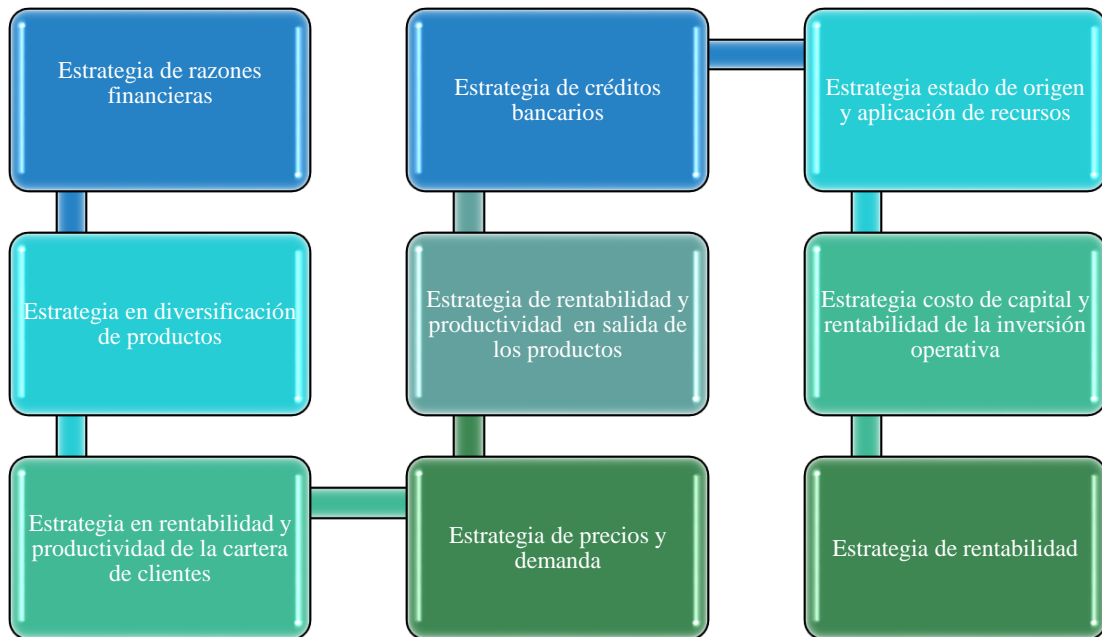


**Figura 11-2:** Estrategias Empresariales

Fuente: (Sánchez, 2020, p. 33).

- **Estrategias defensivas:** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (por ejemplo: evitar perder cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. Por ejemplo, la estrategia que sigue Coca Cola en mercados muy maduros donde el consumo de sus refrescos está amenazado por las corrientes sociales que están atacando la obesidad y el consumo de productos azucarados.
- **Estrategias ofensivas:** Buscan mejorar nuestra situación actual (por ejemplo: ganar cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas. Ejemplo: empresa en un sector en crecimiento y con un plan de negocio agresivo.
- **Estrategias de reorientación:** Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades. Ejemplo: IBM hace ya unas décadas, cuando dejó de ser una compañía de hardware para convertirse en una compañía de software/consultoría.
- **Estrategia de supervivencia:** Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. Ejemplo: un estudio de arquitectura tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria en 2008. (Sánchez, 2020, pp. 32-33)

Por otro lado, como se mencionó anteriormente se puede establecer estrategias orientadas específicamente al ámbito financiero, por ejemplo, pueden plantearse las siguientes:

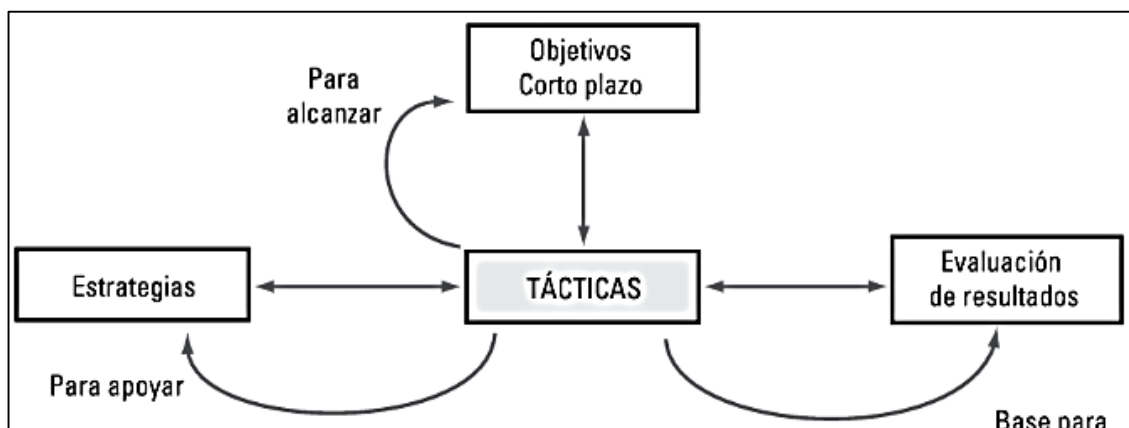


**Figura 12-2:** Estrategias Financieras

Fuente: (García & Paredes, 2015)

### 2.2.5.2 Tácticas

Las tácticas también conocidas como acciones, en sí son las actividades que se van a ejecutar para cumplir con la estrategia o estrategias planteadas dentro de la empresa en busca de cumplir con el objetivo establecido, es así que “se utilizan porque tienen un propósito que cumplir en la fase de implementación, puesto que se encuentran asociadas y tienen relación, a su vez, con otros conceptos que se complementan durante el proceso estratégico.” (Torres, 2015, p. 281)

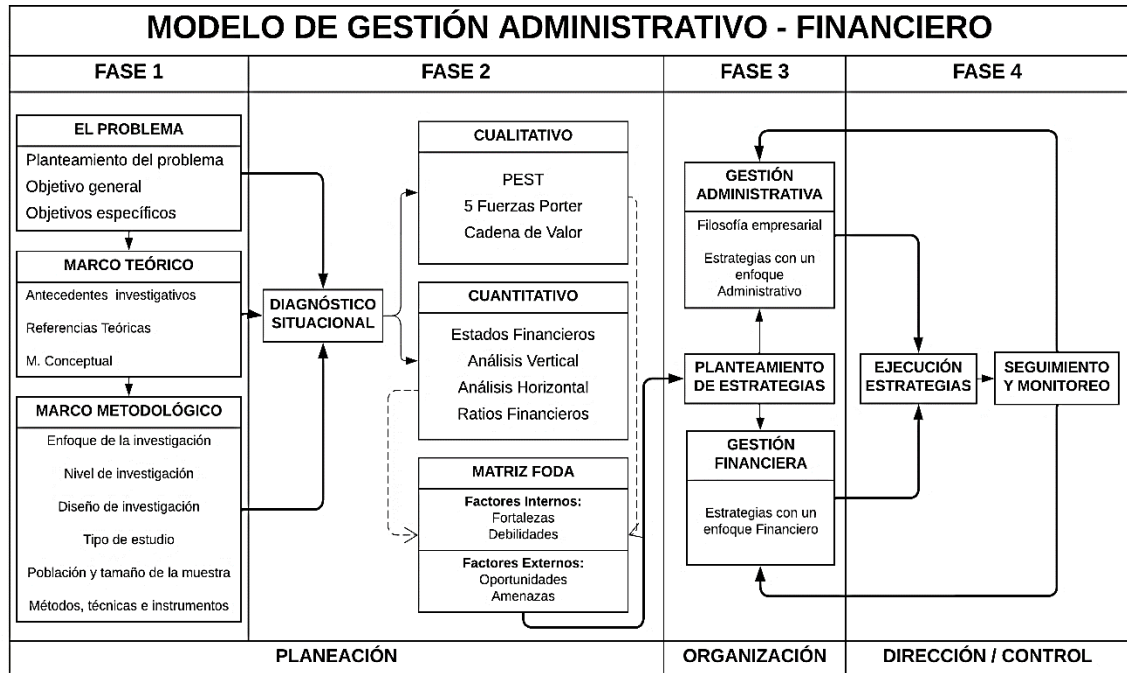


**Figura 13-2:** Propósito de las tácticas

Fuente: (Torres, 2015, p. 281)

### 2.2.6 Modelo de gestión administrativo - financiero

El modelo de gestión administrativo – financiero que se propone en este punto, nace de la recopilación de toda la información citada a través de las referencias bibliográficas y que será aplicado en el presente trabajo de integración curricular como aporte para la microempresa Ferretería Éxito.



**Figura 14-2:** Modelo de gestión administrativo - financiero

Fuente: (Luna, 2015)

## **2.3 Marco conceptual**

### **➤ Administración**

La palabra administración se origina del latín ad que significa dirección, para, y minister que significa subordinación u obediencia, por tanto, se puede traducir como “aquel que realiza una función bajo el mando de otro”. (Luna, Proceso administrativo., 2015, p. 32)

### **➤ Competitividad**

“Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio”. (Rubio & Baz, 2014, p. 18)

### **➤ Conflicto**

“El conflicto es consustancial al ser humano como ser social es una constante que hay que neutralizar (Jiménez, 2007). Interacciona con otros seres humanos con los que discrepa, y que tienen intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas”. (Francisco, Beltrán, & Moreira, 2017, p. 26)

### **➤ Eficacia**

Fuerza y poder para actuar, virtud, actividad para cumplir con los objetivos, suele aplicarse únicamente a las cosas. (Greco, 2006, p. 218)

### **➤ Eficiencia**

Alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos; cumplir con los objetivos y con el mayor rendimiento, virtud y facultad para lograr un efecto determinado. (Greco, 2006, p. 218)

### **➤ Misión**

La finalidad o misión de una organización es la que describe el motivo de su existencia. Se podría decir que una empresa tiene razón de ser mientras el objeto de su actividad permita satisfacer, de manera adecuada, alguna necesidad de un conjunto de consumidores, usuarios o stakeholders.



Con la satisfacción de esta necesidad, la empresa tiene que obtener un beneficio económico que le permita compensar la inversión hecha. (Gallardo, Cruz, & Joan, 2015, p. 157)

➤ **Negociación**

Proviene del verbo negociar que es poner en común propuestas para llegar a un acuerdo o un pacto por medio del diálogo. Se negocia en las familias, en las parejas, en los grupos de amigos, en las asociaciones, en las empresas, en los gobiernos e instituciones y entre países. (Peña, 2016, p. 15)

➤ **Objetivo**

Los Objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea. (Chaparro, 2016, p. 11)

➤ **Presupuesto**

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (Rincón & Narvárez, 2017, p. 17)

➤ **Visión**

Es el sueño de los socios fundadores, la imagen que ellos se crearon al momento de crear la organización. Esto es muy importante, porque guía a la organización hacia un camino, es la fuente de inspiración para el negocio. Sobre todo, en organizaciones jóvenes y en desarrollo, es la guía que da fuerzas para continuar en aquellas etapas difíciles. Muestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo. (Eggers, 2018, pág. 20)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo debido a la información que se va a recopilar, por ejemplo, al observar a la empresa (actividades, procesos, logística, entre otros) se obtendrá datos importantes referente al tema en estudio, también en la entrevista al personal se comprenderá los sucesos que se vienen dando a nivel de las diferentes áreas empresariales y finalmente en la aplicación de la encuesta a los clientes actuales con el propósito de obtener la información que expresa cualidades y que permiten entender al mercado, por lo tanto, este enfoque lo que pretende “es entender un fenómeno social como un todo, tomando en cuenta sus propiedades y su dinámica, recaudando su información directamente de las personas, grupos o sociedades estudiadas.” (Monroy & Sánchez, 2018, p. 70)

Por otro lado, la investigación también es cuantitativa a razón del análisis a los estados financieros, donde se obtiene información netamente numérica con la aplicación de métodos y técnicas financieras, es así que “los datos que se producen y desean interpretar son cuantificables, por lo tanto, se pueden contar y medir. Se utilizan nociones métricas con una escala numérica.” (Monroy & Sánchez, 2018, p. 74)

En sí la investigación es mixta ya que es cualitativa y cuantitativa, es así que al unificar la información obtenida se logra entender el todo del tema en estudio, siendo fundamental para plantear posibles soluciones o una propuesta que fortalezca en este caso en particular a la microempresa Ferretería Éxito.

#### 3.2 Nivel de investigación

##### 3.2.1 *Exploratorio y descriptivo*

El nivel investigativo es **exploratorio y descriptivo**, en el primer caso debido a la falta de una investigación anterior para brindar solución al problema identificado en la empresa en estudio, en tal razón en este nivel se “pretende recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima.” (García J. , 2016, p. 36).

En el caso de la investigación descriptiva lo que se busca es describir todos los sucesos detectados durante su ejecución para lograr dejar en evidencia el diagnóstico del estudio y posibles soluciones, bajo este argumento, “está encaminado a describir aspectos como, por ejemplo, el potencial del mercado o la demografía de los consumidores.” (García J. , 2016, p. 36)

### **3.3 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es **no experimental de corte transversal**, debido a que no se manipularán las variables, sino que la ejecución investigativa será tal cuál se encuentra la microempresa Ferretería Éxito, es decir, que se obtendrá la información de forma directa sin cambios en su composición y es transversal porque se desarrollará en un solo periodo de tiempo, no existirá dos momentos para la recopilación de datos, en tal virtud, en resumen se puede decir que la presente investigación no tendrá manipulación en sus variables y se la realizará en un tiempo determinado.

### **3.4 Tipo de estudio**

#### ***3.4.1 Investigación documental***

El tipo de estudio se fundamenta metodológicamente por ser **documental** que se refiere a “la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (Baena G. , 2014, p. 12), en base a lo estipulado la obtención de información será a través de libros, revistas científicas, documentos de la empresa como: estados financieros, facturas, informes y demás, todo esto permitirá entender la problemática planteada referente al tema investigativo.

#### ***3.4.2 Investigación de campo***

De igual manera la **investigación es de campo** porque se realizará específicamente en el objeto de estudio, en otras palabras, el investigador se trasladará al lugar de los hechos para obtener información in-situ (en el sitio) de todo lo relacionado con la empresa, esta investigación cuenta con técnicas que se describirán más adelante y que “tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Baena G. , 2014, p. 91)

### 3.5 Población y tamaño de la muestra

#### 3.5.1 Población

**Clientes:** La población de estudio de la presente investigación son los clientes de Ferretería Éxito del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar. Según los datos registrados en el sistema contable que maneja la empresa y que fue facilitado por la gerente la Lcda. María Rosaura Rivera López el número de clientes es de 2185, siendo el dato correspondiente para realizar el cálculo de la muestra para la aplicación de la encuesta.

**Personal de la empresa:** La estructura orgánica está compuesta por: La Gerencia, Asesoramiento Legal Externo, Área de Contabilidad, Área de Ventas y Área Operativa; actualmente cuenta con 8 trabajadores en las diferentes áreas según la estructura orgánica, de igual forma se aplicará la encuesta, pero en este caso a todo el personal sin la necesidad de realizar el cálculo de la muestra.

**Gerente propietaria:** La Gerente propietaria de Ferretería Éxito es la Lcda. María Rosaura Rivera López quien forma parte de la población de estudio, siendo clave para obtener información directa sobre los procesos de la empresa a través de una entrevista estructurada y no estructurada.

#### 3.5.2 Muestra

La muestra en estadística es considerada como una pequeña parte de la población, es así que cuando se les encuesta a través de preguntas cerradas se obtiene información que infiere en el criterio del 100% de la población, por lo tanto, es fundamental realizar el cálculo de la muestra con la aplicación de la fórmula finita:

**Formula Finita:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población o universo

**P** = Probabilidad de que el evento ocurra

**Q** = Probabilidad de que el evento no ocurra

**Z** = Margen de confiabilidad

**E** = Error muestral

**Datos:**

**n** = ?

**N** = 2185

**P** = 0,50

**Q** = 0,50

**Z** = 1,96

**E** = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 2185}{0,05^2(2185 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{2098,47}{6,42}$$

$$n = 327 \text{ encuestas}$$

### 3.5.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo para la aplicación de las encuestas a los clientes de Ferretería Éxito será a través del método **no probabilístico por conveniencia**, es decir, que la ubicación estratégica para encuestar será en los predios internos y externos de la empresa conforme vayan llegando los clientes hasta cumplir con las 327 encuestas.

## 3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 3.6.1 Métodos

#### 3.6.1.1 Método inductivo

El método inductivo principalmente va del análisis particular que en este caso puede ser las áreas empresariales, estados financieros, informes y demás, para posterior a ello realizar un análisis total o general, para así comprender todos los sucesos que se vienen dando a nivel de la empresa en estudio, por eso se puede decir que “está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares”. (García J. , 2016, p. 67)

#### 3.6.1.2 Método deductivo

El método deductivo es lo opuesto al inductivo, debido a que en este análisis se empieza por lo general, es decir, se busca tener información total para después comprender los sucesos de forma particular, este método se vincula con la aplicación de la investigación cuantitativa, por lo tanto, se reunirá información de los estados financieros de manera amplia y esto será la pauta para analizar área por área o proceso por proceso para aplicar una propuesta de mejora, en otras palabras, este método “se parte de un hecho conocido (problemas de estabilidad de la fuerza de trabajo) y de ahí a investigar sus causas”. (García J. , 2016, p. 67)

### **3.6.2 Técnicas**

#### *3.6.2.1 Observación directa*

La técnica de la observación directa se refiere a la búsqueda de la información a través del traslado al lugar los hechos, en este caso, directamente a la microempresa Ferretería Éxito, a los proveedores y a la verificación de la competencia de la misma, todo esto permitirá obtener información valiosa dentro del diagnóstico situacional, es así que “la observación proporciona una base segura y verdadera a partir de la cual se puede derivar el conocimiento”. (Cruz, Olivares, & González, 2014, p. 49)

#### *3.6.2.2 Entrevista estructurada y no estructurada*

La entrevista estructurada se caracteriza por tener las preguntas establecidas para poder obtener información precisa del entrevistado, sin embargo, es necesario vincularla con el tipo de entrevista no estructurada ya que esta permite plantear nuevas preguntas dependiendo el contexto en el que se encuentre, en realidad “interesa que respondan tanto como puedan sobre nuestro “tópico” (la categoría) de entrevista, por lo que sin salirnos de él, podemos reformular las preguntas e insistir haciendo nuevas preguntas que buscan precisar más sobre lo que el entrevistado realmente piensa del tema”. (Cruz, Olivares, & González, 2014, p. 180)

#### *3.6.2.3 Encuesta*

La encuesta es la técnica necesaria para obtener información de la muestra establecida anteriormente, sin ella sería imposible de encuestar a esa parte de la población, es así que se determina como parte fundamental en la recopilación de los datos del tema planteado. En la presente investigación se aplicará la encuesta cerrada, en la ejecución de este tipo de encuestas se “incitan a responder de forma breve, de forma específica, quizás en algunos casos con monosílabos como Sí o No, señalando una proporción o ítem para responder a determinada pregunta”. (García J. , 2016, p. 99)

### **3.6.3 Instrumentos**

Los instrumentos son parte directa de cada una de las técnicas planteadas en el punto anterior, es decir, que si se planteó tres técnicas de investigación se tendrá necesariamente tres instrumentos para su ejecución, en este caso, se tiene como instrumentos **la guía de la observación, la guía de la entrevista y el cuestionario** respectivamente.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Introducción

En el presente capítulo se establece el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante el diagnóstico situacional desarrollado a la microempresa Ferretería Éxito, en el que se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, en el primer caso se inició desde un enfoque externo con el uso del modelo PESTEL que tiene que ver con los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, así mismo el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que se refiere al poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores, una vez identificado y analizado se obtuvo como resultado las diferentes oportunidades y amenazas. Por otro lado, se analizó desde un enfoque interno a través del modelo de la cadena de valor en el que se evaluó las actividades primarias y de apoyo de la empresa, además se describió los resultados de la entrevista aplicada a la gerente propietaria, al igual que la información recopilada del personal interno por medio de la encuesta, en resumen, este análisis proporciona fortalezas y debilidades empresariales.

En la segunda parte se desarrolló un análisis cuantitativo en relación directa a los estados financieros de Ferretería Éxito de los años 2020 y 2021, es así que se inició con el análisis vertical al balance general y estado de resultados del año 2021, de la misma forma se continuó con el análisis horizontal de los años 2020 y 2021 así mismo del balance general y estado de resultados, a continuación se aplicó el análisis de ratios financieros para comprender los resultados desde una perspectiva de liquidez, actividad operativa, endeudamiento y rentabilidad del negocio, finalmente se desarrolló un análisis de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), Fondo de Maniobra y así se determinó las Necesidades de Recursos Negociables, esta información lo que proporcionó al final fue fortalezas y debilidades ya que son parte interna de la empresa en estudio.

En la parte final de este capítulo se describió la matriz FODA que es el resultado de todo el diagnóstico situacional realizado a la empresa en estudio, a través del cual se tiene la información correspondiente para la generación de estrategias administrativas y financieras en busca de mejorar la gestión empresarial, es así que se concluye con el análisis de la idea a defender que fundamentalmente es afirmativa debido al procedimiento profesional, lo que permitirá que el modelo de gestión administrativo financiero optimice la rentabilidad de la microempresa Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026.

## 4.2 Diagnóstico situacional

### 4.2.1 Análisis cualitativo

#### 4.2.1.1 Modelo PEST

El modelo PEST se utiliza como una herramienta de análisis externo del macro entorno de factores que influyen directa e indirectamente en las empresas, en la aplicación se determina un enfoque cualitativo, es así que las variables que forman parte de este modelo son las Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas, en cada una se considera varios factores que deben ser seleccionados en relación al tema planteado en la investigación y que como resultado se obtiene oportunidades o amenazas para la empresa en estudio.

**Tabla 1-4:** Análisis modelo PEST

VARIABLES	FACTORES	RESULTADOS
Políticas	<b>Cambios de gobierno:</b> El Presidente de la República Guillermo Lasso se encuentra un año en el poder, siendo su gestión más notoria el plan de vacunación; activación económica.	Oportunidad
	<b>Política fiscal:</b> Recorte presupuestario, limitando los recursos a los ejes estratégicos de salud y educación principalmente.	Amenaza
	<b>Subsidios del gobierno:</b> El precio del combustible está liberado según el mercado.	Amenaza
	<b>Guerras y conflictos:</b> Inseguridad a nivel país por bandas delictivas en especial en las cárceles del Ecuador.	Amenaza
	<b>Movimientos políticos:</b> El gobierno pierde apoyo político, se generan manifestaciones liderado por el movimiento indígena.	Amenaza
	<b>Conflictos internos:</b> Suben los precios de la canasta básica.	Amenaza
	<b>Acuerdos Internacionales:</b> Cumplen acuerdos con el Fondo Monetario Internacional (FMI).	Amenaza
Económicas	<b>PIB:</b> Previsión de crecimiento del 2,8% para el 2022 en referencia al 2021.	Oportunidad
	<b>Tasa de desempleo:</b> La tasa de desempleo en abril del 2022 fue del 4,7% respecto al 5,1% del año anterior.	Oportunidad
	<b>Tasa activa:</b> La tasa activa del segmento productivo empresarial paso de 10,21% en mayo del 2021 a 9,04% para marzo del 2022.	Oportunidad
	<b>Inflación:</b> La inflación en abril del 2021 fue de 1,47% y para abril del 2022 de 2,89%; tendencia ascendente.	Amenaza
	<b>Riesgo país:</b> El riesgo país fluctúa entre los 800 a 850 puntos, esta situación genera incertidumbre para los inversionistas.	Amenaza



Sociales	<b>Estilo de vida:</b> La población del cantón San Miguel de Bolívar tiene varias festividades en el año, por ejemplo, en enero la cantonización, en febrero - marzo los carnavales, en septiembre las del Patrono Arcángel San Miguel, en noviembre finados, diciembre navidades; todo esto genera gastos en las personas, favoreciendo a unos y afectando a otros.	Amenaza
	<b>Ocupación laboral:</b> La ocupación laboral más común de la población urbana es ser profesores del Ministerio de Educación, por tal razón, se considera a San Miguel como la Cuna de la Cultura.	Oportunidad
Tecnológicas	<b>Acceso a internet:</b> Según datos del INEC el 75,6% de ecuatorianos tienen acceso a internet, esta información permite manejar campañas publicitarias a través de redes sociales.	Oportunidad

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022); (Banco Central del Ecuador, 2022); (Wikipedia, 2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

#### 4.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Michael Porter permite realizar un análisis externo del micro entorno empresarial, donde se evalúa el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores, una vez finalizado este análisis se puede determinar oportunidades o amenazas que debe aprovechar o enfrentar la empresa a través de la aplicación de estrategias que busquen obtener la mejor ventaja sobre la información detectada.

##### ➤ Poder de negociación de los clientes

Los clientes que buscan productos de ferretería pueden elegir entre uno u otro ofertante, sin embargo, pierden el poder de negociación debido a que los precios son elevados en comparación a lo que oferta Ferretería Éxito, esto se genera porque pertenece al grupo Disensa a nivel nacional, es así que el costo al momento de comprar los productos es inferior a consecuencia de trabajar directamente con los fabricantes, además por los descuentos y promociones que aplican, por lo tanto, al poner los Precios de Venta al Público (PVP), por obvias razones van a ser inferiores a los de la competencia, además la empresa cuenta con una amplia gama de productos, a esto se suma la maquinaria que poseen, como por ejemplo: volquetas, retroexcavadora, tráiler, concretera, transporte para servicios a domicilio, entre otros. Bajo estos argumentos presentados los clientes pueden elegir otra ferretería, pero al comparar precios, productos y servicios adicionales, retornar a comprar en la ferretería que tiene la franquicia Disensa, considerando que en el cantón San Miguel, existen dos franquiciados, por estas razones es indispensable conocer los gustos y preferencias de los clientes para buscar satisfacer sus necesidades, es así que la aplicación de la encuesta ha brindado fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

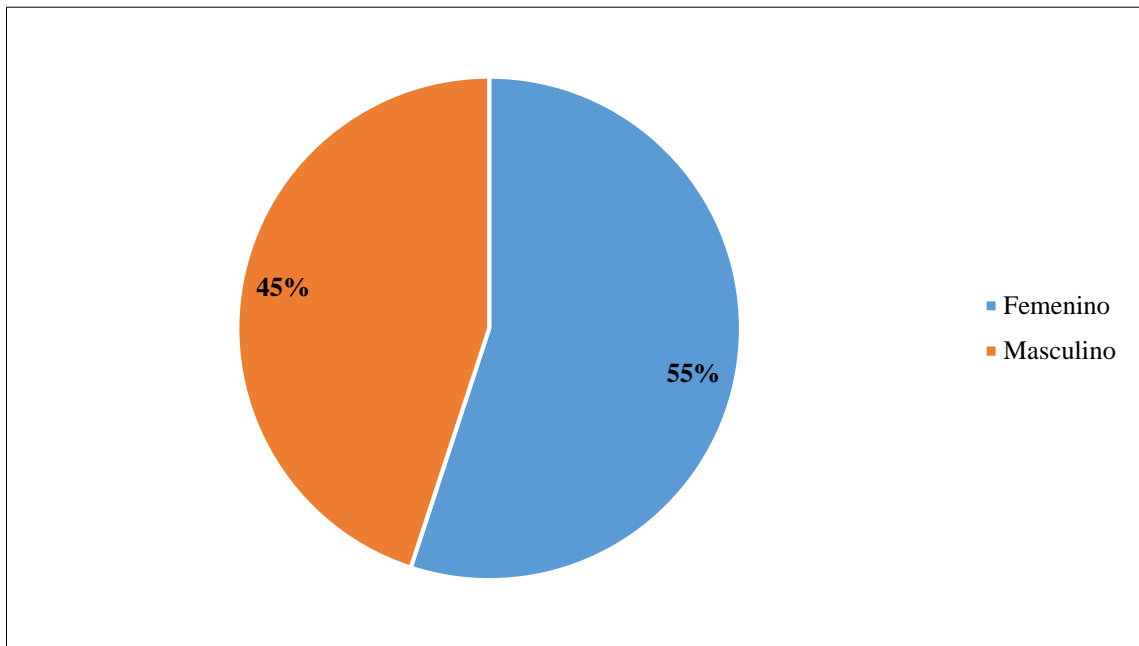
## Género:

**Tabla 2-4:** Género

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	180	55%
Masculino	147	45%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 1-4:** Género

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

## Análisis e interpretación

El 55% de los clientes encuestados de Ferretería Éxito pertenecen al género femenino y el 45% al masculino; este dato genera que el criterio de las respuestas recopiladas sea más asertivo, debido a que los gustos y preferencias entre hombres y mujeres es distinto.

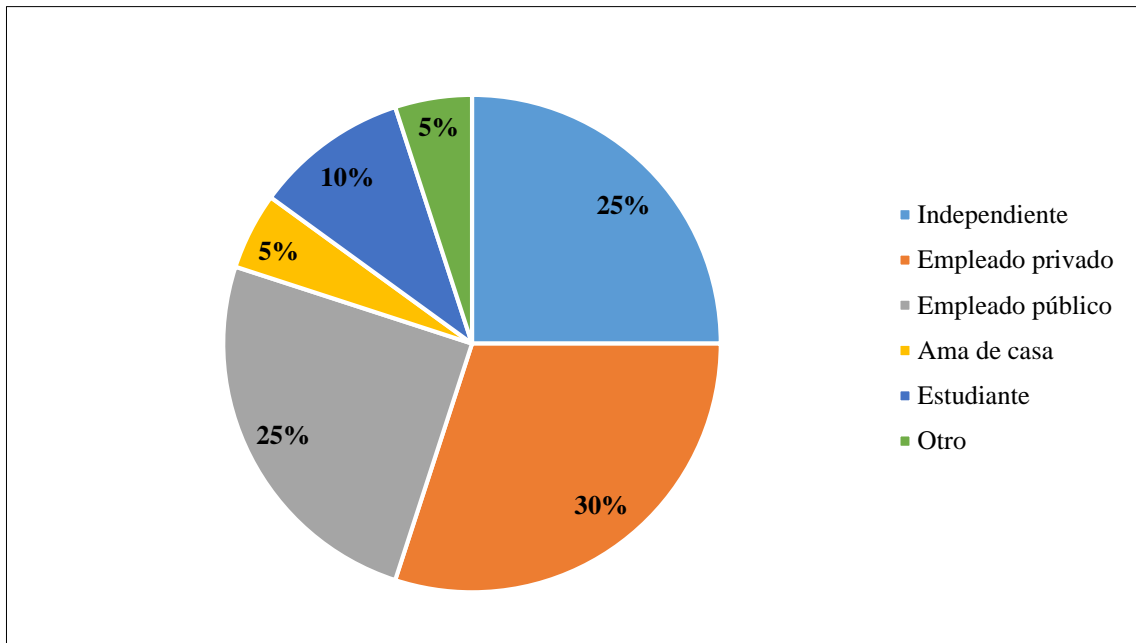
## Ocupación:

**Tabla 3-4:** Ocupación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Independiente	82	25%
Empleado privado	98	30%
Empleado público	82	25%
Ama de casa	16	5%
Estudiante	33	10%
Otro	16	5%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 2-4:** Ocupación

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## Análisis e interpretación

La ocupación de los encuestados es fundamental ya que se obtiene información más diversa, la misma que permite entender mejor lo que los clientes desean, es así que el 30% pertenece a empleados privados, el 25% coincide entre independientes y empleados públicos, el 10% es para estudiantes y finalmente el 5% se repite entre amas de casa y otra ocupación como jubilados particularmente.

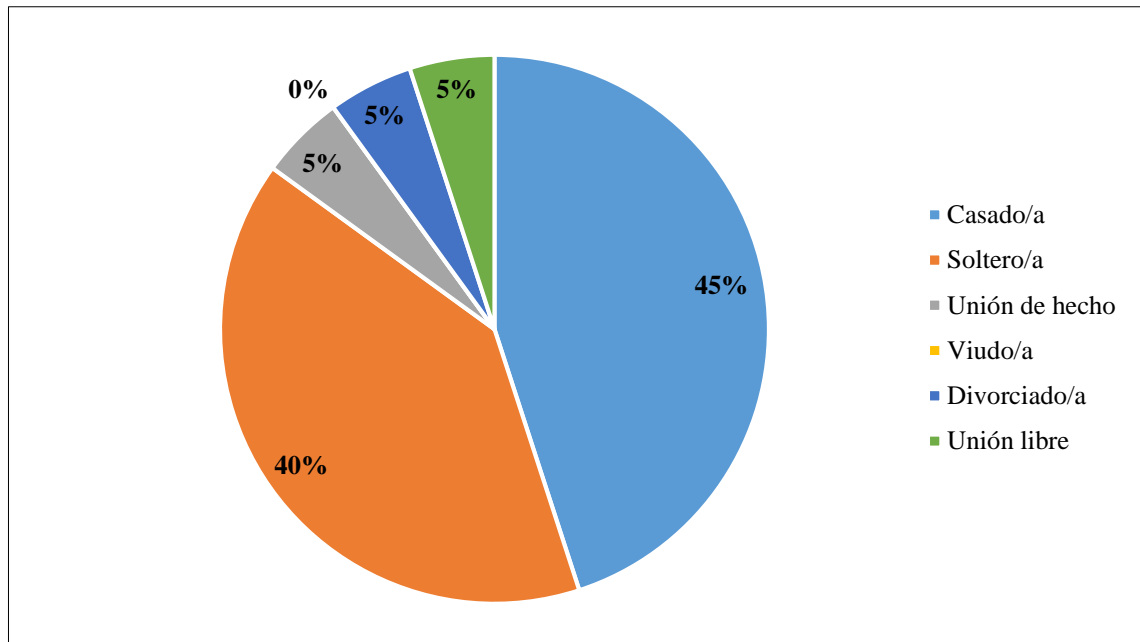
## Estado civil:

**Tabla 4-4:** Estado civil

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Casado/a	147	45%
Soltero/a	131	40%
Unión de hecho	16	5%
Viudo/a	0	0%
Divorciado/a	16	5%
Unión libre	16	5%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 3-4:** Estado civil

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## Análisis e interpretación

Al igual que los dos indicadores anteriores respecto al género y ocupación, el estado civil es importante para entender mejor el criterio de los clientes ya que las necesidades de cada segmento son distintos, por lo tanto, el 45% de los encuestados son casados, el 40% solteros, se repite tres veces el 5% para el estado civil de unión de hecho, divorciados y unión libre, en el caso de viudos o viudas no fueron encuestados.

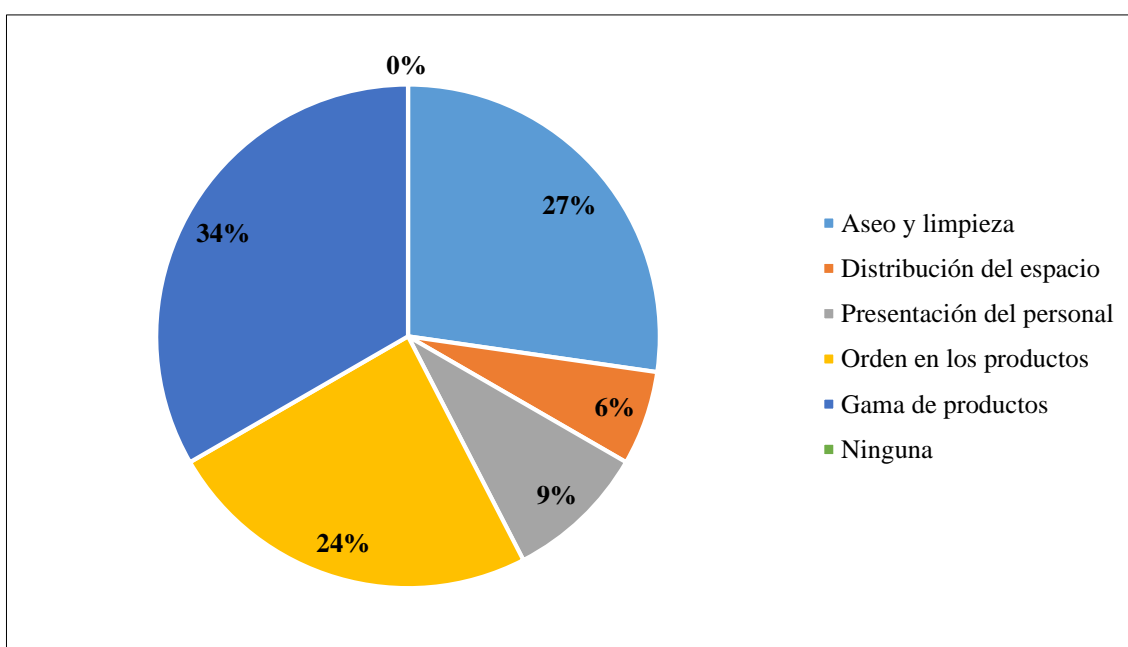
## 1) Al momento de ingresar a una Ferretería ¿Qué es lo primero que le llama la atención?

**Tabla 5-4:** Lo que llama la atención al ingresar a una Ferretería

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Aseo y limpieza	147	27%
Distribución del espacio	33	6%
Presentación del personal	49	9%
Orden en los productos	131	24%
Gama de productos	180	34%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 4-4:** Lo que llama la atención al ingresar a una Ferretería

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

Lo primero que a los clientes les llama la atención al ingresar a una Ferretería es la gama de productos, siendo un 34% los que mencionan este argumento, un 27% les interesa que el local mantenga un buen aseo y limpieza, el 24% observan el orden de los productos y en porcentajes inferiores del 9% y 6% lo que visualizan es la presentación del personal y la distribución del espacio respectivamente, la opción ninguna no fue seleccionada por los encuestados, lo que da a notar que a todos les llama la atención algún aspecto al ingresar a las Ferreterías.

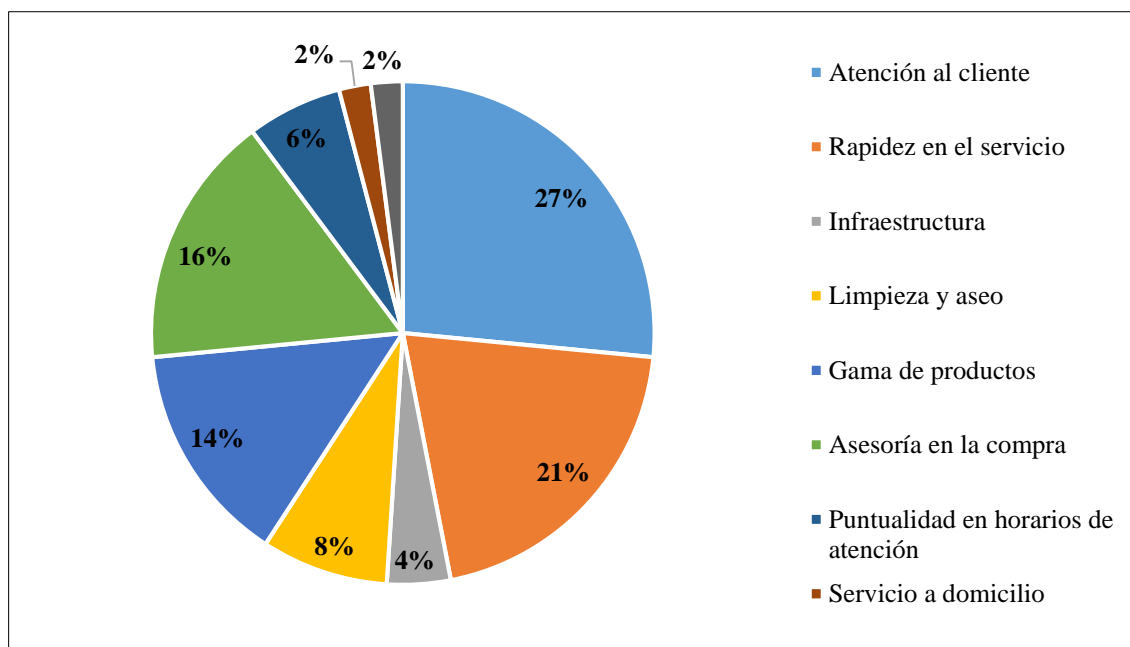
## 2) ¿Cuál o cuáles aspectos considera que son los más importantes dentro de una Ferretería?

**Tabla 6-4:** Aspectos importantes dentro de una Ferretería

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	213	27%
Rapidez en el servicio	163	21%
Infraestructura	33	4%
Limpieza y aseo	65	8%
Gama de productos	114	14%
Asesoría en la compra	131	16%
Puntualidad en horarios de atención	49	6%
Servicio a domicilio	16	2%
Otros, ¿Cuál? Ubicación	16	2%
<b>TOTAL</b>	<b>801</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 5-4:** Aspectos importantes dentro de una Ferretería

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

Los aspectos más importantes dentro de una Ferretería según el criterio de los encuestados es la atención al cliente con un 27%, lo que le sigue es la rapidez en el servicio bajo la elección del 21%, en otro aspecto el 16% considera importante la asesoría en la compra, el 14% seleccionaron la gama de productos, en lo que respecta a la limpieza y aseo fue elegido por el 8%, en porcentajes inferiores del 6%, 4% y dos veces el 2% manifestaron la puntualidad en los horarios de atención, la infraestructura, los servicios a domicilio y en otros fue la ubicación respectivamente.

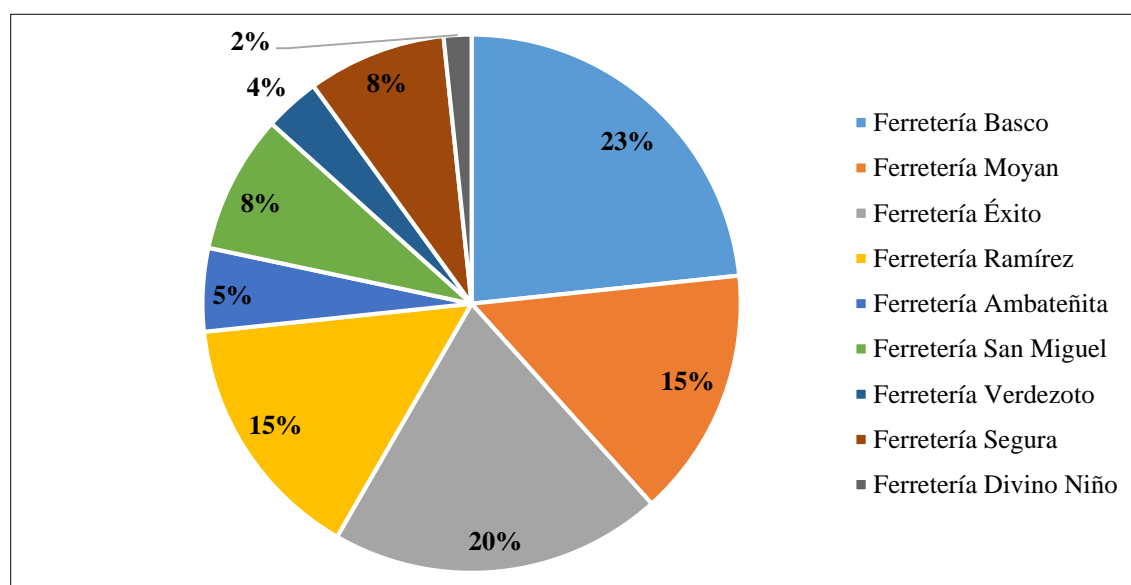
3) Cuando necesita algún producto de Ferretería, ¿Cuál es la empresa que se le viene a la mente para realizar la compra?, por favor enumere en orden de preferencia.

**Tabla 7-4:** Ferreterías que se le viene a la mente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ferretería Basco	229	23%
Ferretería Moyan	147	15%
Ferretería Éxito	196	20%
Ferretería Ramírez	147	15%
Ferretería Ambateñita	49	5%
Ferretería San Miguel	82	8%
Ferretería Verdezoto	33	3%
Ferretería Segura	82	8%
Ferretería Divino Niño	16	2%
<b>TOTAL</b>	<b>981</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 6-4:** Ferreterías que se le viene a la mente

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

En relación a las Ferreterías que se le viene a la mente para realizar la compra de productos ferreteros se describirán las de porcentaje alto, por tal razón, con un 23% se encuentra la Ferretería Basco, seguido por Ferretería Éxito en un 20% y las Ferreterías Ramírez y Moyan con un 15% cada una.

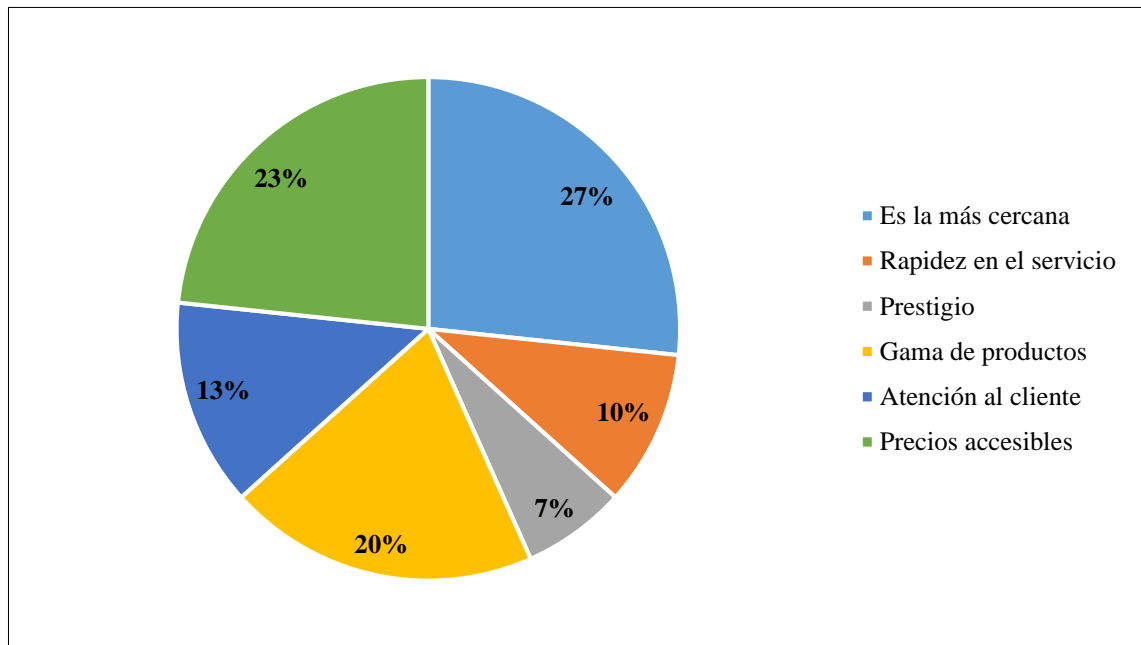
#### 4) ¿Cuál es la razón por la que compra en Ferretería Éxito?

**Tabla 8-4:** Razón de compra en Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Es la más cercana	131	27%
Rapidez en el servicio	49	10%
Prestigio	33	7%
Gama de productos	98	20%
Atención al cliente	65	13%
Precios accesibles	115	23%
<b>TOTAL</b>	<b>491</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 7-4:** Razón de compra en Ferretería Éxito

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### Análisis e interpretación

Las razones principales de compra en Ferretería Éxito son las siguientes: porque es la más cercana, este dato fue seleccionado por el 27% de los encuestados, el 23% debido a los precios accesibles, con un 20% consideran a la gama de productos que oferta, en porcentajes inferiores del 13%, 10% y 7% mencionaron la atención al cliente, rapidez en el servicio y prestigio respectivamente.



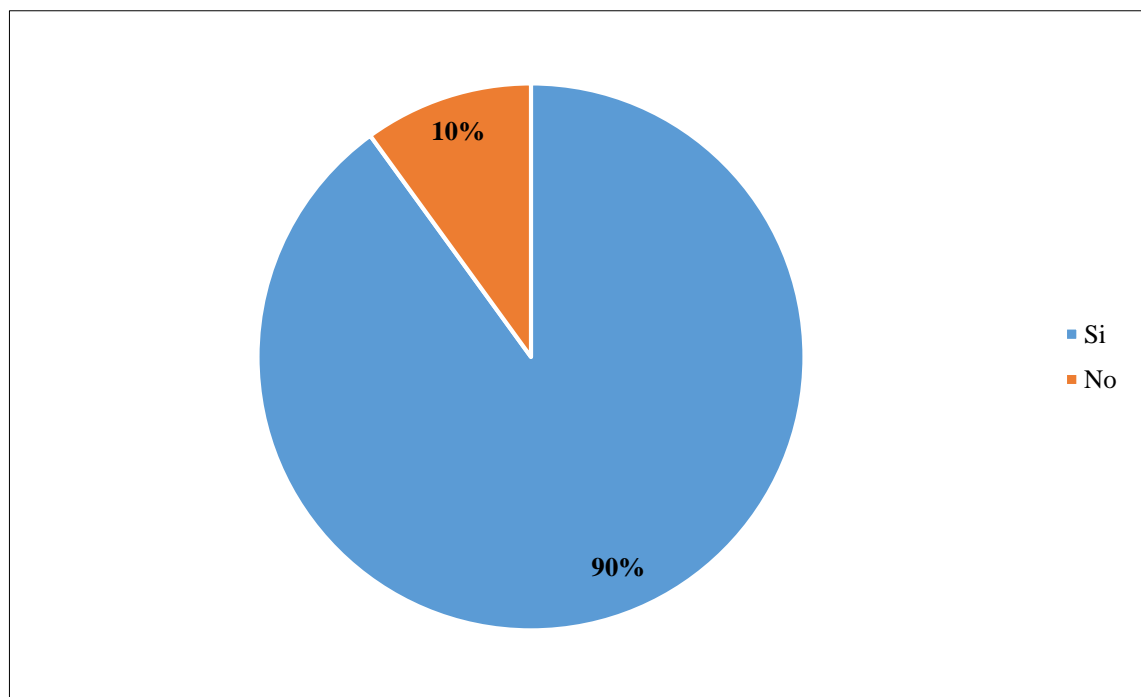
## 5) ¿Existe rapidez en el servicio de Ferretería Éxito?

**Tabla 9-4:** Rapidez en el servicio de Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	294	90%
No	33	10%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 8-4:** Rapidez en el servicio de Ferretería Éxito

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

Se les consultó a los encuestados si existe rapidez en el servicio que ofrece Ferretería Éxito, por lo que sus respuestas fueron afirmativas en un 90%, es decir, que la mayoría está conforme con en este aspecto y apenas el 10% niegan la rapidez que brinda la empresa mencionada.

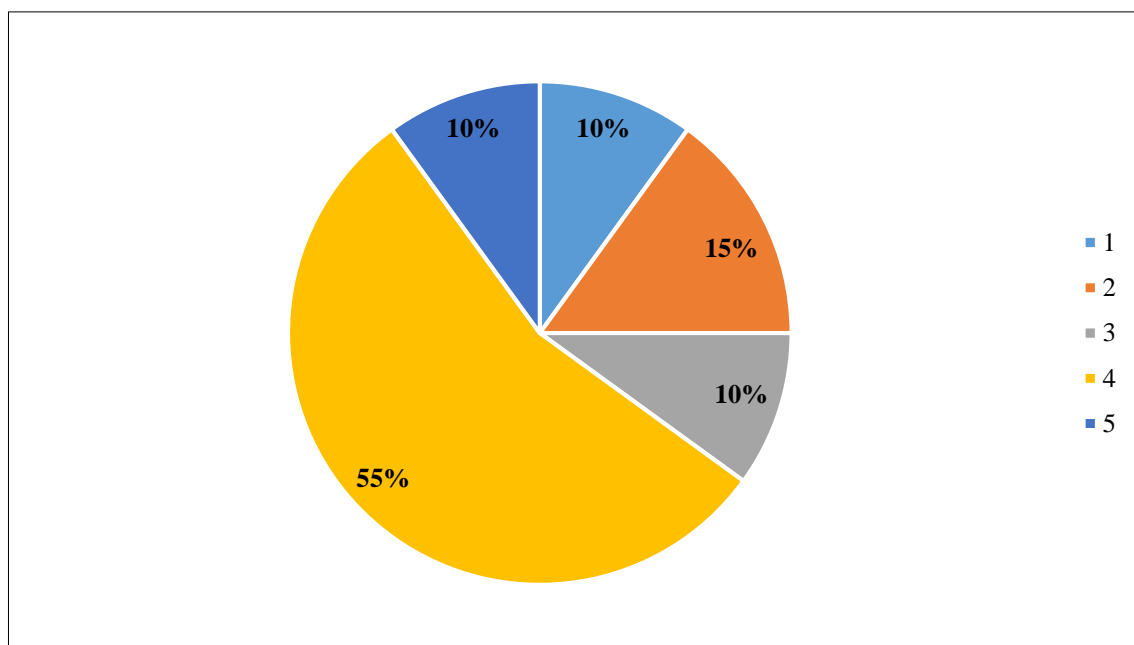
**6) En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor ponderación ¿Cómo califica la atención al cliente en Ferretería Éxito?**

**Tabla 10-4:** Atención al cliente en Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	32	10%
2	49	15%
3	33	10%
4	180	55%
5	33	10%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 9-4:** Atención al cliente en Ferretería Éxito

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### **Análisis e interpretación**

La atención al cliente que da Ferretería Éxito al momento de realizar todo el proceso de venta, fue aceptada por la mayoría con un 55% bajo una ponderación de 4 que vendría hacer calificado como buena atención, el 15% considera mala y en porcentaje del 10% coincide que la atención es muy buena, por un lado, por otro lado, ni buena ni mala y en el peor de los casos muy mala la atención que brindan a sus clientes.

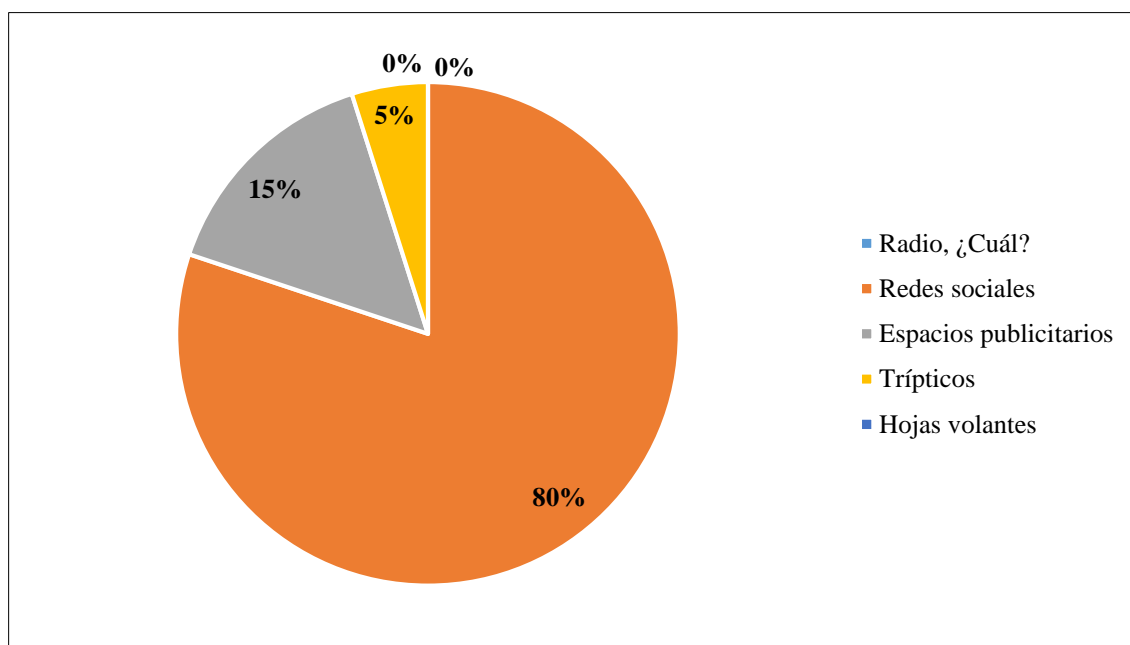
**7) ¿Cuál es el medio comunicacional de su preferencia para estar informado sobre los productos y servicios que oferta Ferretería Éxito?**

**Tabla 11-4:** Medio comunicacional de preferencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio, ¿Cuál?	0	0%
Redes sociales	262	80%
Espacios publicitarios	49	15%
Trípticos	16	5%
Hojas volantes	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 10-4:** Medio comunicacional de preferencia

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**Análisis e interpretación**

El medio de comunicación que prefieren los clientes de Ferretería Éxito para estar informados sobre todo lo que oferta la empresa es a través de las redes sociales con un 80%, a otros les gustaría informarse por medio de espacios publicitarios siendo el 15% y finalmente el 5% en trípticos, nadie ha elegido ni hojas volantes ni radio como opciones.

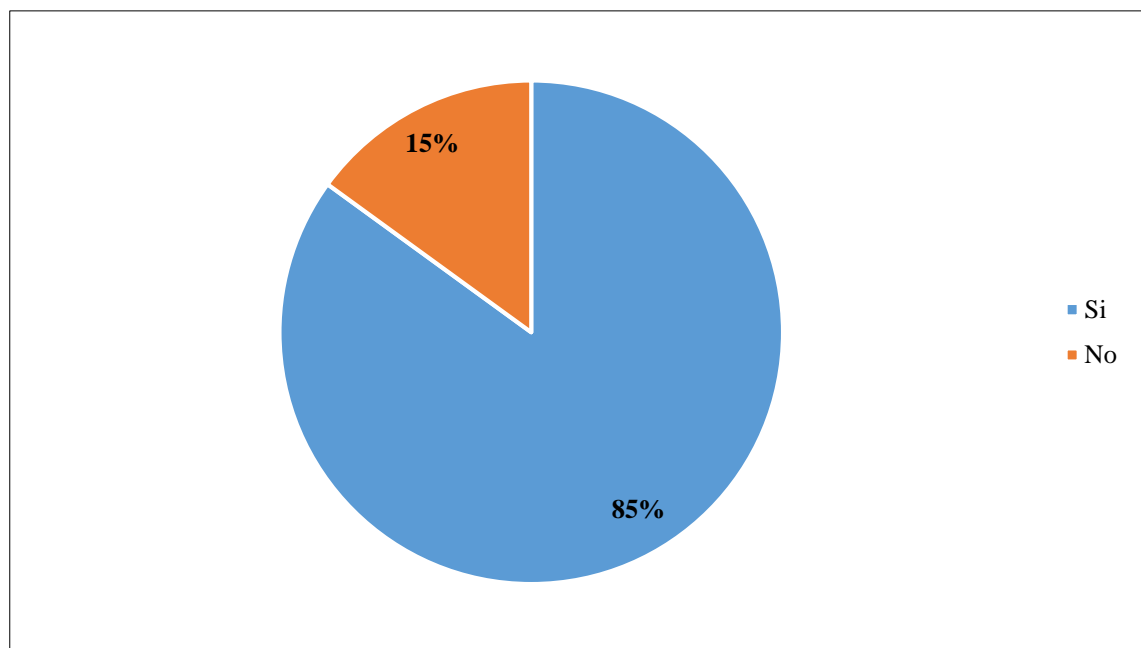
## 8) ¿Se siente satisfecho(a) por el servicio que brinda Ferretería Éxito?

**Tabla 12-4:** Satisfacción en el servicio de Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	278	85%
No	49	15%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 11-4:** Satisfacción en el servicio de Ferretería Éxito

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### **Análisis e interpretación**

La satisfacción del cliente por el servicio que brinda Ferretería Éxito es del 85%, este indicador permite tener una idea clara de cuantos clientes se encuentran satisfechos por el servicio en general, siendo en este caso la mayoría, sin embargo, existe un 15% que no están satisfechos y que se debe tener en consideración para establecer estrategias que busquen apuntar a la mejora continua.

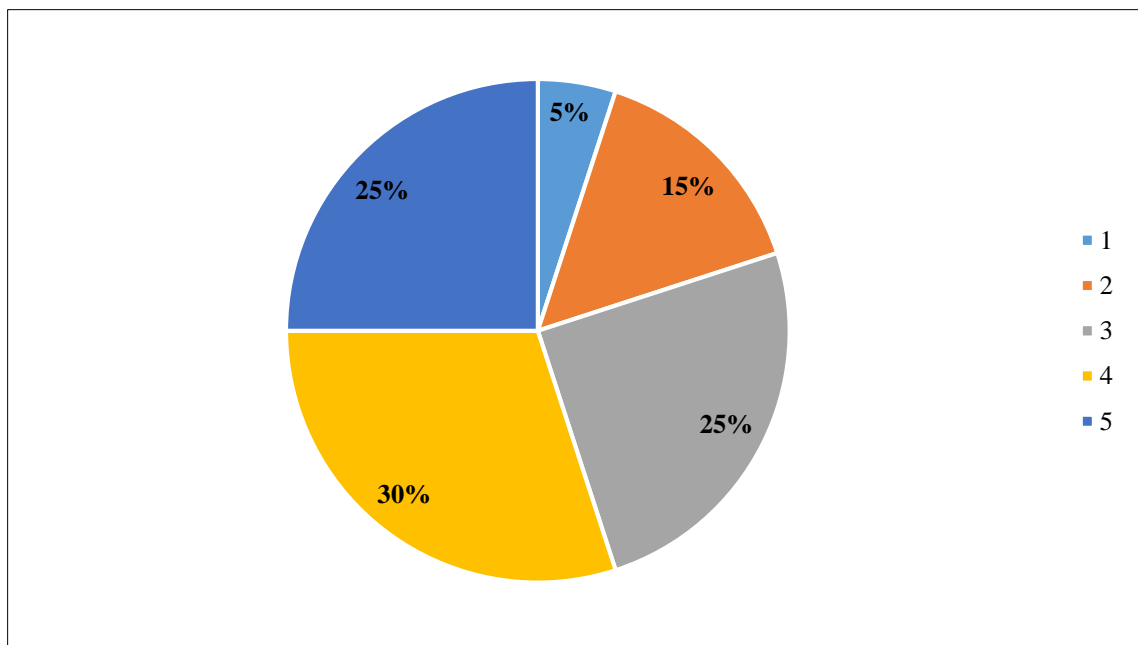
**9) En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor ponderación ¿Recomendaría Ferretería Éxito a sus conocidos?**

**Tabla 13-4:** Grado de recomendación de Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1	16	5%
2	49	15%
3	82	25%
4	98	30%
5	82	25%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 12-4:** Grado de recomendación de Ferretería Éxito

**Fuente:** Clientes de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**Análisis e interpretación**

La escala de ponderación respecto a si los clientes recomendarían a Ferretería Éxito con sus conocidos determina que el 30% han seleccionado el número 4 que dentro de una interpretación cualitativa sería que están de acuerdo, en un 25% que se repite dos veces está el 5 muy de acuerdo y el 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 15% en desacuerdo y el 5% no lo haría definitivamente.

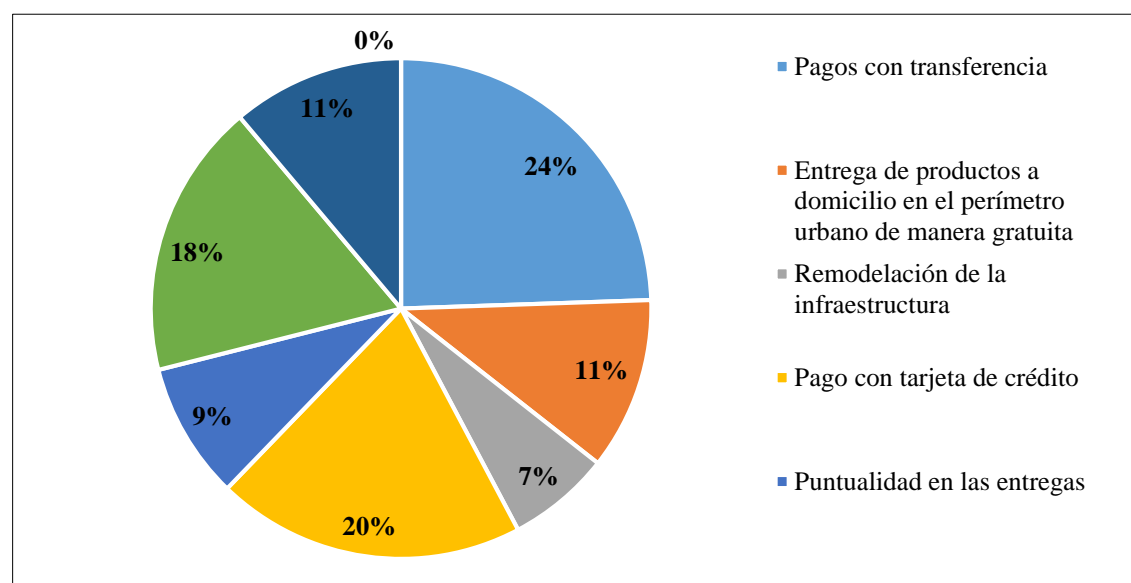
**10) De los siguientes enunciados, ¿Cuáles le gustaría que se implementen o mejoren en Ferretería Éxito?**

**Tabla 14-4:** Implementación en Ferretería Éxito

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pagos con transferencia	180	24%
Entrega de productos a domicilio en el perímetro urbano de manera gratuita	82	11%
Remodelación de la infraestructura	49	7%
Pago con tarjeta de crédito	147	20%
Puntualidad en las entregas	65	9%
Descuentos por temporadas	131	18%
Ampliar la gama de productos	82	11%
Otros, ¿Cuáles?	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>736</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Gráfico 13-4:** Implementación en Ferretería Éxito

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Análisis e interpretación**

A los clientes con un 24% les gustaría que se implemente en Ferretería Éxito el pago de sus compras a través de transferencias bancarias, el 20% pago con tarjetas de crédito, un 18% descuentos por temporadas, dos veces se repite el 11% que tiene que ver con entregas a domicilio dentro del perímetro urbano de manera gratuita y que amplíen la gama de productos, ya en porcentajes del 9% y 7% solicitan que se mejore la puntualidad en las entregas y que se remodelen las instalaciones respectivamente, nadie sugiere otro tipo de implementación de las estipuladas.

## **Hallazgos de la encuesta a los clientes**

- El 55% de los clientes encuestados de Ferretería Éxito pertenecen al género femenino y el 45% al masculino; este dato genera que el criterio de las respuestas recopiladas sea más asertivo, debido a que los gustos y preferencias entre hombres y mujeres es distinto.
- La ocupación de los encuestados es fundamental ya que se obtiene información más diversa, la misma que permite entender mejor lo que los clientes desean, es así que el 30% pertenece a empleados privados, el 25% coincide entre independientes y empleados públicos, el 10% es para estudiantes y finalmente el 5% se repite entre amas de casa y otra ocupación como jubilados particularmente.
- Al igual que los dos indicadores anteriores respecto al género y ocupación, el estado civil es importante para entender mejor el criterio de los clientes ya que las necesidades de cada segmento son distintos, por lo tanto, el 45% de los encuestados son casados, el 40% solteros, se repite tres veces el 5% para el estado civil de unión de hecho, divorciados y unión libre, en el caso de viudos o viudas no fueron encuestados.
- Lo primero que a los clientes les llama la atención al ingresar a una Ferretería es la gama de productos, siendo un 34% los que mencionan este argumento, un 27% les interesa que el local mantenga un buen aseo y limpieza, el 24% observan el orden de los productos y en porcentajes inferiores del 9% y 6% lo que visualizan es la presentación del personal y la distribución del espacio respectivamente, la opción ninguna no fue seleccionada por los encuestados, lo que da a notar que a todos les llama la atención algún aspecto al ingresar a las Ferreterías.
- Los aspectos más importantes dentro de una Ferretería según el criterio de los encuestados es la atención al cliente con un 27%, lo que le sigue es la rapidez en el servicio bajo la elección del 21%, en otro aspecto el 16% considera importante la asesoría en la compra, el 14% seleccionaron la gama de productos, en lo que respecta a la limpieza y aseo fue elegido por el 8%, en porcentajes inferiores del 6%, 4% y dos veces el 2% manifestaron la puntualidad en los horarios de atención, la infraestructura, los servicios a domicilio y en otros fue la ubicación respectivamente.
- En relación a las Ferreterías que se le viene a la mente para realizar la compra de productos ferreteros se describirán las de porcentaje alto, por tal razón, con un 23% se encuentra la Ferretería Basco, seguido por Ferretería Éxito en un 20% y las Ferreterías Ramírez y Moyan con un 15% cada una.

- Las razones principales de compra son las siguientes: porque es la más cercana, este dato fue seleccionado por el 27% de los encuestados, el 23% debido a los precios accesibles, con un 20% consideran a la gama de productos que oferta, en porcentajes inferiores del 13%, 10% y 7% mencionaron la atención al cliente, rapidez en el servicio y prestigio respectivamente.
- Se les consultó a los encuestados si existe rapidez en el servicio que ofrece Ferretería Éxito, por lo que sus respuestas fueron afirmativas en un 90%, es decir, que la mayoría está conforme con en este aspecto y apenas el 10% niegan la rapidez que brinda la empresa mencionada.
- La atención al cliente que da Ferretería Éxito al momento de realizar todo el proceso de venta, fue aceptada por la mayoría con un 55% bajo una ponderación de 4 que vendría hacer calificado como buena atención, el 15% considera mala y en porcentaje del 10% coincide que la atención es muy buena, por un lado, por otro lado, ni buena ni mala y en el peor de los casos muy mala la atención que brindan a sus clientes.
- El medio de comunicación que prefieren los clientes de Ferretería Éxito para estar informados sobre todo lo que oferta la empresa es a través de las redes sociales con un 80%, a otros les gustaría informarse por medio de espacios publicitarios siendo el 15% y finalmente el 5% en trípticos, nadie ha elegido ni hojas volantes ni radio como opciones.
- La satisfacción del cliente por el servicio que brinda Ferretería Éxito es del 85%, este indicador permite tener una idea clara de cuantos clientes se encuentran satisfechos por el servicio en general, siendo en este caso la mayoría, sin embargo, existe un 15% que no están satisfechos y que se debe tener en consideración para establecer estrategias que busquen apuntar a la mejora continua.
- La escala de ponderación respecto a si los clientes recomendarían a Ferretería Éxito con sus conocidos determina que el 30% han seleccionado el número 4 que dentro de una interpretación cualitativa sería que están de acuerdo, en un 25% que se repite dos veces está el 5 muy de acuerdo y el 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 15% en desacuerdo y el 5% no lo haría definitivamente.
- A los clientes con un 24% les gustaría que se implemente en Ferretería Éxito el pago de sus compras a través de transferencias bancarias, el 20% pago con tarjetas de crédito, un 18% descuentos por temporadas, dos veces se repite el 11% que tiene que ver con entregas a domicilio dentro del perímetro urbano de manera gratuita y que amplíen la gama de productos, ya en porcentajes del 9% y 7% solicitan que se mejore la puntualidad en las entregas y que se remodelen las instalaciones respectivamente, nadie sugiere otro tipo de implementación de las estipuladas.



**Tabla 15-4:** Resultados del poder de negociación de los clientes

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Lo que ven al ingresar a una ferretería	Los clientes al ingresar a una ferretería prestan atención principalmente a la gama de productos, seguido del aseo y limpieza, el orden de los productos y finalmente la presentación del personal y la distribución del espacio.	Oportunidad
Aspectos de una ferretería	Los aspectos más destacados que debería tomar en cuenta una ferretería son: la atención al cliente, la rapidez en el servicio y la asesoría en la compra.	Oportunidad
Posicionamiento de las ferreterías	Las ferreterías que se les viene a la mente a los clientes son: Ferretería Basco, seguido por Ferretería Éxito, Ferretería Ramírez y Ferretería Moyan.	Oportunidad
Razones de compra en Ferretería Éxito	Las razones principales de compra en Ferretería Éxito son las siguientes: porque es la más cercana, los precios accesibles y gama de productos.	Fortaleza
Rapidez en el servicio de F. É.	La mayoría de clientes manifestaron que existe rapidez en el servicio que ofrece Ferretería Éxito.	Fortaleza
Atención al cliente en F. É.	El 55% de los clientes consideran que es buena la atención que da Ferretería Éxito.	Debilidad
Medio de comunicación	El medio de comunicación que prefiere la mayoría de los clientes es redes sociales.	Oportunidad
Satisfacción en el servicio F. É.	La 85% de los clientes se sienten satisfechos por el servicio que brinda Ferretería Éxito.	Fortaleza
Recomendaría F. É.	El 55% de los clientes recomendarían ferretería Éxito a sus conocidos.	Oportunidad
Implementación en F. É.	A los clientes les gustaría que se implemente en Ferretería Éxito pagos a través de transferencias bancarias y/o tarjetas de crédito, descuentos por temporadas, entregas a domicilio gratuitas, más productos, finalmente que se mejore la puntualidad en las entregas y que se remodelen las instalaciones.	Oportunidad

Fuente: Clientes de Ferretería Éxito.

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### ➤ Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Ferretería Éxito se encuentran enmarcados a través de la franquicia Disensa, la misma que es una empresa ecuatoriana, que lidera el mercado de materiales de construcción desde 1973, al ser franquiciados tienen la obligación de comprar los productos de las marcas asociadas a Disensa, entre las principales se tiene las siguientes: Adelca, Holcim, Veto, Tubos

Pacífico, Gaco Flex, FV, entre otras, existe un control mensual de parte del personal de la franquicia para verificar que no se esté distribuyendo otros materiales que estén fuera de los mencionadas, al darse algo similar les aplican sanciones económicas por incumplimiento de lo estipulado en el contrato. En este sentido el poder de negociación de los proveedores es alto, sin embargo, las políticas que establece Disensa permite mantener un ganar - ganar en relación a precios, cupos de crédito, entregas, promociones, descuentos y demás.

**Tabla 16-4:** Resultados del poder de negociación de los proveedores

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Precio	Los precios establecidos por las marcas de Disensa son inferiores a los de la competencia, debido a la compra directa a los fabricantes.	Oportunidad
Pedidos de compra	Los pedidos se los realiza a través del sitio web (en línea) que tiene Disensa o comunicándose directamente al call center, además en el mismo sitio se encuentra registrada la tarjeta de crédito con el cupo que otorgan para realizar las compras.	Oportunidad
Plazos de entrega	Las entregas se realizan a partir de las 48 horas del pedido dependiendo la disponibilidad del material, sin embargo, la política es de entrega inmediata.	Amenaza
Formas de pago	Las formas de pago se las realiza a través de un cupo que le otorga Disensa al franquiciado, el mismo que puede ser diferido hasta 3 meses con pagos mensuales.	Oportunidad
Estándar de calidad	Los productos de todas las marcas de Disensa tienen altos estándares de calidad, si en algún caso se detecta algún producto con fallas, la empresa reemplaza los productos totalmente gratis.	Oportunidad

**Fuente:** Proveedores de Ferretería Éxito.

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

#### ➤ **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores entrantes para la comercialización de productos de ferretería en el mercado del cantón San Miguel se lo va analizar en relación a la inversión que se necesita para establecer el negocio, el acceso a la franquicia Disensa, competitividad y permisos de funcionamiento.

**Tabla 17-4:** Resultados de la amenaza de nuevos competidores entrantes

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Inversión	La inversión que se necesita para iniciar una ferretería que sea competitiva es superior a los 30.000 dólares en promedio, no obstante, hay pequeñas ferreterías con poca inversión que venden lo básico.	Oportunidad
Acceso a la franquicia Disensa	Disensa hace un análisis por cantones para otorgar las franquicias, es así que en el Cantón San Miguel dos ferreterías son franquiciadas y no se va a emitir el acceso de ninguna otra.	Oportunidad
Competitividad	Los nuevos competidores necesitan ofertar una amplia gama de productos, precios competitivos, servicios complementarios, entre otros, para mantener competitividad en el mercado, es así que se torna complejo entrar en este mercado.	Oportunidad
Permisos de funcionamiento	Respecto a los permisos de funcionamiento no existen barreras, todos los nuevos competidores deben cumplir los requisitos y obtienen los permisos.	Amenaza

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### ➤ Amenaza de nuevos productos sustitutos

**Tabla 18-4:** Resultados de amenaza de nuevos productos sustitutos

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Productos sustitutos	No existen productos sustitutos que reemplacen a los de una ferretería ya que al momento de construir se requiere del mismo material.	Oportunidad
Constructoras	Las constructoras realizan construcciones por obras; suelen levantar las losas con hormigón preparado y traer materiales de afuera del cantón San Miguel.	Amenaza

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### ➤ Rivalidad entre competidores

**Tabla 19-4:** Resultados de la rivalidad entre competidores

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Cantidad de competidores	Existe como 20 ferreterías pequeñas y 3 ferreterías que por su infraestructura se consideran grandes.	Amenaza
Precios de los productos	Los precios son superiores en relación a Ferretería Éxito, solo la otra ferretería de Disensa maneja precios similares.	Oportunidad
Posicionamiento	Ninguna ferretería se encuentra realmente posicionada, la mayoría de la población las identifica por el apellido del dueño y porque San Miguel es un cantón pequeño.	Oportunidad
Gama de productos	No existe una amplia gama de productos en las ferreterías pequeñas, las de la franquicia Disensa son las que más productos ofertan.	Oportunidad
Servicios complementarios	La mayoría de ferreterías no prestan servicios complementarios para la construcción.	Oportunidad

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### 4.2.1.3 Modelo de la cadena de valor

El modelo de la cadena de valor permite realizar un análisis interno de la empresa, en el cual se categoriza las actividades primarias y las de apoyo que son necesarias para el funcionamiento del negocio, es así que a continuación se detallará este proceso que se lo ejecuto aplicando la técnica de la observación directa, además se complementa el análisis con la entrevista a la gerente propietaria y la encuesta realizada al personal interno, siendo el propósito de este punto determinar las fortalezas o debilidades empresariales.

#### ➤ Observación directa

**Tabla 20-4:** Resultados del análisis de la cadena de valor

	VARIABLES	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada	<b>Recepción:</b> Se realiza la constatación física de los productos que ingresan.	Fortaleza
		<b>Control de inventarios:</b> Solo se controla semanalmente el cemento.	Debilidad
		<b>Programación del transporte:</b> La recepción de los productos se lo realiza en base a un acuerdo con los proveedores.	Fortaleza
	Operaciones	<b>Maquinaria:</b> Cuentan con la maquinaria necesaria para cumplir con las actividades del negocio.	Fortaleza
		<b>Mantenimiento de equipos:</b> No existe un plan de mantenimiento.	Debilidad
	Logística de salida	<b>Despacho:</b> Se despacha conforme el orden de llegada de los clientes, el proceso tiende a demorarse porque hay un despachador de bodega.	Debilidad
		<b>Distribución:</b> La distribución se lo hace a través de dos choferes que son parte del personal de la empresa, se genera una ruta de entrega.	Fortaleza
	Marketing y ventas	<b>Plan de Marketing:</b> No cuentan con un plan de marketing.	Debilidad
		<b>Ventas:</b> La facturación de las ventas es electrónica.	Fortaleza
	Servicio	<b>Asesoramiento:</b> Los clientes reciben asesoramiento en la compra.	Fortaleza
<b>Posventa:</b> La empresa no aplica la posventa a sus clientes.		Debilidad	
ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa	<b>Espacio:</b> Cuenta con bodegas amplias de almacenamiento.	Fortaleza
		<b>Distribución en planta:</b> Existe una buena distribución.	Fortaleza
	Gestión de recursos humanos	<b>Proceso de contratación:</b> No existe un proceso adecuado de contratación del personal.	Debilidad
		<b>Sueldos y salarios:</b> El personal recibe todos los beneficios de ley.	Fortaleza
	Desarrollo de tecnología	<b>Sistema contable:</b> El sistema contable se encuentra actualizado, existe soporte permanente de parte de Disensa.	Fortaleza
		<b>Maquinaria y equipo:</b> No se encuentra actualizada.	Debilidad
	Compras	<b>Productos:</b> La compra se la realiza cuando falta en stock.	Debilidad
		<b>Proceso:</b> El acceso al internet permite realizar las compras de forma inmediata a través de la página de Disensa.	Fortaleza

Fuente: Predios de Ferretería Éxito (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

➤ **Entrevista a la Gerencia**

**Tabla 21-4:** Resultados de la entrevista a la gerente propietaria

<b>PREGUNTAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
Cuentan con un plan financiero	Actualmente no cuenta con un plan financiero, pero se necesita para poder mejorar la rentabilidad de la empresa.	Debilidad
Desarrolla un presupuesto anual	En años anteriores se desarrollaba un presupuesto para las compras, actualmente no se utiliza esa herramienta financiera.	Debilidad
Tiene experiencia y conocimiento financiero	Experiencia para tomar decisiones sí, pero no tiene mayor conocimiento financiero.	Debilidad
Las decisiones las toma bajo su criterio o tiene asesoría empresarial	Las decisiones es en base a la experiencia adquirida durante los 25 años que se encuentra en el mercado, sin embargo, considera que debe hacerlo técnicamente para que den mejor resultado.	Fortaleza
Acceso a créditos en Instituciones Financieras	Gracias a los años que tienen en el mercado se puede tener acceso inmediato a la línea de crédito de varias Instituciones Financieras.	Fortaleza
Beneficios del sistema contable	El sistema contable es completo, de hecho, forma parte de la franquicia Disensa, por lo tanto, se tiene capacitaciones y soporte permanente.	Fortaleza
Establece objetivos y metas empresariales	Los objetivos se establecen al iniciar cada año, pero respecto a las metas no se han planteado.	Debilidad
Filosofía empresarial	En alguna ocasión se tenía misión y visión pero realmente se encuentra desactualizada.	Debilidad
Estructura organizacional	Es la más idónea por el tamaño de la ferretería, sin embargo, se podría analizar para ver una propuesta distinta.	Fortaleza
Manual de puestos y procesos	No se cuenta con manuales de puestos ni procesos, las funciones y actividades las realizan después de brindarles una inducción.	Debilidad
Políticas para seleccionar, reclutar y evaluar al personal	Lamentablemente no se cuenta con políticas de ninguna índole, por estos razones es que se ha dado apertura para que con el presente trabajo puedan aportar para el crecimiento de la ferretería.	Debilidad
Políticas empresariales		
Capacitaciones al personal	La última capacitación que recibió el personal es como hace 5 años, en el caso personal me encuentro en constantes capacitaciones que otorga Disensa.	Debilidad
Relación comercial con los proveedores	La relación comercial es muy buena con los diferentes proveedores ya que al formar parte de la franquicia Disensa, existen políticas bien establecidas que buscan siempre el ganar – ganar.	Fortaleza
Ferretería Éxito frente a la competencia	Se considera que Ferretería Éxito tiene ventajas competitivas referente a precios, variedad de los productos, servicios adicionales, entre otros, pero reconoce que falta rapidez en el servicio.	Fortaleza

**Fuente:** Gerente propietaria Rivera, M. R. (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

➤ **Encuesta al personal interno**

**Tabla 22-4:** Resultados de la encuesta al personal interno

Nº	PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
1	¿El ambiente laboral es el adecuado?	La mayoría considera que el ambiente laboral es adecuado, pero recomiendan que se establezca mecanismos para mejorarlo.	Fortaleza
2	¿La empresa posee manual de puestos?	No posee manual de puestos.	Debilidad
3	¿Conoce las funciones que debe desempeñar?	Sí, pero no están definidas lo que a veces afecta en el desempeño.	Debilidad
4	¿La gerencia a comunicado la visión, misión y valores empresariales?	Todos mencionan que no conocen la visión, misión y valores empresarial de Ferretería Éxito.	Debilidad
5	¿Usted ingreso a trabajar a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal?	Todos ingresaron a trabajar dejando su hoja de vida pero no tuvieron entrevistas ni nada.	Debilidad
6	¿Le han evaluado sobre su desempeño laboral?	No, solo existen llamados de atención verbal cuando no se cumple con alguna actividad.	Debilidad
7	¿Existe un control de asistencia?	Si, al iniciar la jornada debemos presentarnos donde la gerente propietaria.	Debilidad
8	¿Poseen políticas empresariales?	La mayoría menciona que no, otros dijeron que desconocen.	Debilidad
9	¿Han recibido capacitaciones el último año?	Todos mencionaron que no han recibido ninguna capacitación.	Debilidad
10	¿Tienen algún uniforme empresarial?	No, sin embargo, algunos mencionan que al inicio recibieron una camiseta y una gorra.	Debilidad
11	¿Cuentan con todas las herramientas para su desempeño laboral?	Todos dijeron que si cuentan con las herramientas necesarias para su desempeño laboral.	Fortaleza
12	¿La distribución en planta, permite brindar un servicio con rapidez?	Sí, pero a veces se tardan en el servicio por falta de coordinación en la logística.	Fortaleza
13	¿El procedimiento para el control de inventarios es el más adecuado?	No, consideran que se debería establecer responsables por cada área de trabajo.	Debilidad
14	¿Están definidas las actividades a través de un flujograma de procesos?	La mayoría desconocen del tema, otros mencionaron que no existen flujogramas de procesos.	Debilidad
15	¿La Ferretería posee un sistema contable?	Si, el área de contabilidad menciona que se debe aprovechar más las bondades que brinda el sistema.	Fortaleza
16	¿Considera que los precios de los productos son accesibles frente a la competencia?	Si, la mayoría manifiesta que es un factor por el cual los clientes regresan a comprar en la ferretería.	Fortaleza

Fuente: Personal interno de Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## 4.2.2 Análisis cuantitativo

### 4.2.2.1 Análisis vertical del balance general del año 2021

**Tabla 23-4:** Análisis vertical del balance general del año 2021

FERRETERÍA ÉXITO		
BALANCE GENERAL		
SAN MIGUEL - BOLÍVAR		
CUENTAS CONTABLES	AÑO 2021	
ACTIVO	Valor Absoluto	Valor Relativo
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	\$ 4.841,29	2,10%
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	\$ 11.975,00	5,19%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO CONTRIBUYENTE</b>	\$ 14.081,30	6,10%
Crédito tributario a favor IVA	\$ 6.177,51	2,68%
Crédito tributario a favor RENTA	\$ 7.903,79	3,43%
<b>INVENTARIOS</b>	\$188.849,85	81,87%
Inventario de mercadería en almacén	\$ 188.849,85	81,87%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 219.747,44	95,26%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 10.930,00	4,74%
Muebles y enseres	\$ 9.350,00	4,05%
Equipo de computación y software	\$ 1.580,00	0,68%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 10.930,00	4,74%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 230.677,44	100,00%
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>	\$ 96.651,48	41,90%
<b>OBLIGACIONES CON EL IESS</b>	\$ 307,29	0,13%
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	\$ 479,64	0,21%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 97.438,41	42,24%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>OBLIGACIONES CON FINANCIERAS</b>	\$ 95.000,00	41,18%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 95.000,00	41,18%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	\$192.438,41	83,42%
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 42.829,11	18,57%
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	\$ -5.533,69	-2,40%
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$ 943,61	0,41%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	\$ 38.239,03	16,58%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$230.677,44	100,00%

Fuente: Ferreteria Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## **Análisis e interpretación**

El 95,26% de los activos de Ferretería Éxito se encuentran en el corriente, siendo su cuenta más representativa la de inventarios con un 81,87%, este suceso es coherente debido a que es una empresa de comercialización, las siguientes cuentas son inferiores, es así que un 6,10% pertenece al crédito tributario a favor del contribuyente, este valor es netamente contable, posterior a esta cuenta está la cartera de clientes con 5,19%, finalmente el efectivo está constituido por el 2,10%.

Los activos no corrientes representan apenas el 4,74%, los cuales están distribuidos el 4,05% en muebles y enseres y el 0,68% en equipos de computación y software, no cuentan con depreciación debido a que contablemente realizan una transacción interna para utilizar estos valores en pagos pendientes, además se pudo identificar que hay otros activos no corrientes que se encuentran sin valor contable pero aún siguen siendo útiles para la empresa.

Las deudas que tiene con terceros se puede evidenciar en los pasivos a corto plazo considerados corrientes (menos de un año) y a largo plazo o no corrientes (más de un año), en ambos casos la composición es del 42,24% y 41,18% respectivamente; las cuentas que intervienen en los corrientes son las cuentas y documentos por pagar a los proveedores con el 41,90%, de ahí en menores porcentajes están obligaciones al IESS y pago de impuestos en 0,13% y 0,21% en el mismo orden; los pasivos no corrientes tienen como única cuenta las obligaciones con instituciones financieras.

El patrimonio es del 16,58%, por lo tanto, se determina que la empresa se encuentra apalancada, es decir, que la mayor parte de sus activos están financiados con dinero de terceros, dentro de la cuenta mayor se encuentra el capital social que tiene un valor relativo de 18,57%, lo que termina disminuyendo el total del patrimonio es las utilidades acumuladas con el -2,40%, finalmente la utilidad del ejercicio es de apenas el 0,41%.



#### 4.2.2.2 Análisis vertical del estado de resultados del año 2021

**Tabla 24-4:** Análisis vertical del estado de resultados del año 2021

<b>FERRETERÍA ÉXITO</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>SAN MIGUEL - BOLÍVAR</b>		
<b>CUENTAS CONTABLES</b>	<b>AÑO 2021</b>	
	<b>V. Absoluto</b>	<b>V. Relativo</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 497.382,69</b>	<b>100,00%</b>
Ventas locales gravadas con tarifa 12%	\$ 494.888,59	99,50%
Ventas locales gravadas con tarifa 0%	\$ 2.494,10	0,50%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 440.814,44</b>	<b>88,63%</b>
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto	\$ 201.552,09	40,52%
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto	\$ 428.112,20	86,07%
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto	\$ 188.849,85	37,97%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 56.568,25</b>	<b>11,37%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 55.145,00</b>	<b>11,09%</b>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 14.855,70	2,99%
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ 2.020,89	0,41%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 2.819,81	0,57%
Intereses con instituciones financieras	\$ 155,25	0,03%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 10.024,17	2,02%
Combustibles y lubricantes	\$ 5.674,35	1,14%
Promoción y publicidad	\$ 1.422,26	0,29%
Transporte	\$ 15.928,33	3,20%
Pagos por otros servicios	\$ 2.244,24	0,45%
<b>UTILIDAD ANTES DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES</b>	<b>\$ 1.423,25</b>	<b>0,29%</b>
<15% Trabajadores>	\$ 213,49	0,04%
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 1.209,76</b>	<b>0,24%</b>
<Impuesto a la Renta>	\$ 266,15	0,05%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 943,61</b>	<b>0,19%</b>

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### Análisis e interpretación

El 99,50% de las ventas de Ferretería Éxito gravan tarifa 12% y apenas el 0,05% gravan tarifa 0%, del total de ingresos el costo de ventas es del 88,63%, lo que da a notar un margen para enfrentar los gastos del 11,37%, es así que los gastos en general abarcan un 11,09%, siendo la cuenta más representativa el gasto en transporte con un 3,20%, seguida de sueldos y salarios con 2,99%, continua la cuenta de mantenimiento y reparaciones alcanzando un 2,02%, así mismo combustibles y lubricantes el 1,14%, los demás gastos son inferiores al 1%; estos datos generan que la utilidad antes de utilidades e impuestos sea apenas del 0,29% y la utilidad neta de 0,19%.

4.2.2.3 Análisis horizontal del balance general de los años 2020 - 2021

**Tabla 25-4:** Análisis vertical del balance general de los años 2020 - 2021

FERRETERÍA ÉXITO				
BALANCE GENERAL				
SAN MIGUEL - BOLÍVAR				
ACTIVO	AÑOS		VARIACIÓN	
ACTIVO CORRIENTE	2020	2021	Absoluta	Relativa
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	\$ 3.378,59	\$ 4.841,29	\$ 1.462,70	43,29%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 15.719,97	\$ 11.975,00	\$ -3.744,97	-23,82%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>	\$ 10.761,57	\$ 14.081,30	\$ 3.319,73	30,85%
Crédito tributario a favor IVA	\$ 3.308,13	\$ 6.177,51	\$ 2.869,38	86,74%
Crédito tributario a favor RENTA	\$ 7.453,44	\$ 7.903,79	\$ 450,35	6,04%
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 221.799,90	\$ 188.849,85	\$ -32.950,05	-14,86%
Inventario de suministros y herramientas	\$ 20.247,81	\$ -	\$ -20.247,81	-100,00%
Inventario de mercaderías	\$ 201.552,09	\$ 188.849,85	\$ -12.702,24	-6,30%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 251.660,03	\$ 219.747,44	\$ -31.912,59	-12,68%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 173.993,74	\$ 10.930,00	\$ -163.063,74	-93,72%
Construcciones en curso	\$ 64.788,64	\$ -	\$ -64.788,64	-100,00%
Muebles y enseres	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ -	0,00%
Equipo de computación y software	\$ 1.580,00	\$ 1.580,00	\$ -	0,00%
Vehículos, equipo de transporte	\$ 190.241,92	\$ -	\$ -190.241,92	-100,00%
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ 91.966,82	\$ -	\$ -91.966,82	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 173.993,74	\$ 10.930,00	\$ -163.063,74	-93,72%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 425.653,77	\$ 230.677,44	\$ -194.976,33	-45,81%
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES</b>	\$ 92.312,90	\$ 96.651,48	\$ 4.338,58	4,70%
<b>OBLIGACIONES CON FINANCIERAS</b>	\$ 50.570,32	\$ -	\$ -50.570,32	-100,00%
<b>OBLIGACIONES CON EL IEISS</b>	\$ 435,13	\$ 307,29	\$ -127,84	-29,38%
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	\$ -	\$ 479,64	\$ 479,64	100,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 143.318,35	\$ 97.438,41	\$ -45.879,94	-32,01%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>OBLIGACIONES CON FINANCIERAS</b>	\$ 245.000,00	\$ 95.000,00	\$ -150.000,00	-61,22%
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 40,00	\$ -	\$ -40,00	-100,00%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 245.040,00	\$ 95.000,00	\$ -150.040,00	-61,23%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	\$ 388.358,35	\$ 192.438,41	\$ -195.919,94	-50,45%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 42.829,11	\$ 42.829,11	\$ -	0,00%
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	\$ 800,00	\$ -5.533,69	\$ -6.333,69	-791,71%
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA EJERCICIO</b>	\$ -6.333,69	\$ 943,61	\$ 7.277,30	-114,90%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	\$ 37.295,42	\$ 38.239,03	\$ 943,61	2,53%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 425.653,77	\$ 230.677,44	\$ -194.976,33	-45,81%

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## **Análisis e interpretación**

El activo corriente tiene una disminución total de -12,68%, esto se debe a que disminuyen la cuenta de inventarios en un valor relativo de -14,86% y cuentas por cobrar en -23,82%, en el caso del efectivo tiene un aumento de 43,29% pero en valor absoluto es apenas \$ 1.462,70, el crédito tributario también asciende un 30,85% que de igual manera en dólares es \$ 3.319,73.

En el activo no corriente hay una disminución notable de -93,72%, debido a que desaparece los valores de construcciones en curso, vehículos y equipo de transporte, al igual que la depreciación acumulada de estos activos, las cuentas de muebles y enseres y equipo de computación mantienen sus valores sin tener ninguna variación.

El pasivo corriente disminuye un -32,01%, siendo la causa principal el pago total de la deuda a instituciones financieras que en valor absoluto es de \$ 50.570,32, respecto a cuentas y documentos por pagar a proveedores se incrementa un 4,70% que en dólares es \$ 4.338,58, las obligaciones al IESS disminuyen \$ 127,84 y aparece el pago pendiente de impuestos con un valor de \$ 479,64.

Respecto al pasivo no corriente se evidencia el pago a la deuda generada con instituciones financieras de \$ 150.000,00, razón por la cual existe una disminución de -61,22%, además se paga el total de \$ 40,00 por concepto de otras cuentas por pagar.

Finalmente, en el patrimonio se nota que existe un aumento de 2,53% que en dólares es \$ 943,61, en el detalle se verifica que se mantiene sin cambios el capital social, las utilidades acumuladas disminuyen notablemente por la pérdida del año 2020 y en el caso de la utilidad del ejercicio asciende debido a la utilidad generada en el año 2021.

4.2.2.4 Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2020 - 2021

**Tabla 26-4:** Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2020 - 2021

<b>FERRETERÍA ÉXITO</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>SAN MIGUEL - BOLÍVAR</b>				
CUENTAS CONTABLES	AÑOS		VARIACIÓN	
	2020	2021	Absoluta	Relativa
<b>VENTAS</b>	<b>\$460.692,27</b>	<b>\$497.382,69</b>	<b>\$ 36.690,42</b>	<b>7,96%</b>
Ventas locales gravadas con tarifa 12%	\$ 446.272,85	\$ 494.888,59	\$ 48.615,74	10,89%
Ventas locales gravadas con tarifa 0%	\$ 14.419,42	\$ 2.494,10	\$ -11.925,32	-82,70%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 394.022,18</b>	<b>\$ 440.814,44</b>	<b>\$ 46.792,26</b>	<b>11,88%</b>
Inventario inicial de bienes no producidos	\$ 168.938,42	\$ 201.552,09	\$ 32.613,67	19,31%
Compras netas locales de bienes	\$ 426.635,85	\$ 428.112,20	\$ 1.476,35	0,35%
(-) Inventario final de bienes	\$ 201.552,09	\$ 188.849,85	\$ -12.702,24	-6,30%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 66.670,09</b>	<b>\$ 56.568,25</b>	<b>\$ -10.101,84</b>	<b>-15,15%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 73.003,78</b>	<b>\$ 55.145,00</b>	<b>\$ -17.858,78</b>	<b>-24,46%</b>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ 12.178,08	\$ 14.855,70	\$ 2.677,62	21,99%
Beneficios sociales, indemnizaciones	\$ 1.814,84	\$ 2.020,89	\$ 206,05	11,35%
Aporte a la seguridad social	\$ 2.227,81	\$ 2.819,81	\$ 592,00	26,57%
Intereses con instituciones financieras	\$ 5.575,74	\$ 155,25	\$ -5.420,49	-97,22%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 10.649,81	\$ 10.024,17	\$ -625,64	-5,87%
Combustibles y lubricantes	\$ 13.183,17	\$ 5.674,35	\$ -7.508,82	-56,96%
Promoción y publicidad	\$ -	\$ 1.422,26	\$ 1.422,26	100,00%
Transporte	\$ 7.200,00	\$ 15.928,33	\$ 8.728,33	121,23%
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ 1.563,56	\$ -	\$ -1.563,56	-100,00%
Pagos por otros servicios	\$ 18.610,77	\$ 2.244,24	\$ -16.366,53	-87,94%
<b>UTIL. ANTES DE UTIL. TRABAJADORES</b>	<b>\$ -6.333,69</b>	<b>\$ 1.423,25</b>	<b>\$ 7.756,94</b>	<b>122,47%</b>
<15% Trabajadores>	\$ -	\$ 213,49	\$ 213,49	100,00%
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMP. A LA RENTA</b>	<b>\$ -6.333,69</b>	<b>\$ 1.209,76</b>	<b>\$ 7.543,45</b>	<b>-119,10%</b>
<Impuesto a la renta>	\$ -	\$ 266,15	\$ 266,15	100,00%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ -6.333,69</b>	<b>\$ 943,61</b>	<b>\$ 7.277,30</b>	<b>114,90%</b>

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

Las ventas ascienden un 7,96% que en términos absolutos son \$ 36.690,42, respecto al costo de ventas que debería aumentar en la misma proporción se visualiza que existe un aumento superior llegando al 11,88%, por lo tanto, la utilidad bruta en ventas disminuye un 15,15%, en el caso de los gastos existe una disminución del 24,46% que síntesis se debe al pago de los intereses a las instituciones financieras, la disminución del consumo de combustibles y lubricantes de \$ 7.508,82, el pago de un 87,94% de otros servicios y la disolución del pago de seguros, de los gastos y salarios se verifica un aumento del 21,99% lo que desencadena la subida de los beneficios de ley, además aparece el gasto de publicidad y el aumento de transporte con un 121,23%; estos datos dan como consecuencia el aumento de la utilidad antes de impuestos del 122,47%, por tal situación, aparece el pago de utilidades e impuestos y se corrobora el aumento de la utilidad neta.

#### 4.2.2.5 Ratios financieros

**Tabla 27-4:** Ratios financieros de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Capital de Trabajo	AC - PC	\$ 122.309,03	El capital de trabajo es de \$ 122.309,03 siendo fundamental para su desempeño operativo.
Liquidez Corriente	AC/PC	\$ 2,26	Por cada dólar de deuda corriente, la ferretería cuenta con \$ 2,26 para cancelarlas.
Prueba Ácida	AC-Inv. / PC	\$ 0,32	Por cada dólar de deuda corriente, la ferretería cuenta con \$ 0,32 para cancelarlas.
Liquidez General	AC / P Total	\$ 1,14	Por cada dólar que debe en su totalidad, la ferretería cuenta con \$ 1,14 para cancelarlas.

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### Análisis e interpretación

La Ferretería Éxito tiene un valor de \$ 122.309,03 como capital de trabajo, esto le permite mantener un buen desempeño operativo, respecto a la liquidez corriente se visualiza que por cada dólar que adeuda tiene \$ 2,26 para responder la misma, aplicando la prueba ácida que es parecida a la anterior, pero se deja por fuera los inventarios se verifica que apenas tiene \$ 0,32 para pagar cada dólar adeudado y referente a la liquidez general que se calcula el activo corriente frente a todo el pasivo es así que existe \$ 1,14 para enfrentar cada dólar que debe al corto plazo.

**Tabla 28-4:** Ratios financieros de actividad

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Rotación del Activo	Vtas / Activos	2,16	El activo rotó 2,16 veces en el año para alcanzar el 100% de las ventas.
R. Activo No Corriente	Vtas / A. No Corriente	45,51	El activo no corriente rotó 45,51 veces en el año para alcanzar el 100% de las ventas.
R. Ctas por Cobrar	Vtas / Ctas x Cobrar	41,54	Las cuentas por cobrar rotaron 41,54 veces.
Periodo Promedio de Cobro	365 / Rotación de Ctas x Cobrar	8,79	La recuperación de la cartera se lo hace en 8,79 días.
R. Ctas a Pagar	Compras / Ctas x Pagar	4,43	Las cuentas por pagar rotaron 4,43 veces.
Periodo Promedio de Pago	365 / Rotación de Ctas x Pagar	82,40	El pago a los proveedores se lo hace en 82,40 días.
R. Inventarios	Ventas netas / Inventario Promedio	2,63	El inventario rotó 2,63 veces en el año.
Periodo Promedio de Inventarios	365 / Rotación de Inventarios	138,59	La venta total del inventario se lo hizo en 138,59 días.
Ciclo de Conversión del Efectivo	PPI - PPP + PPC	64,97	La conversión del efectivo se lo hace en 64,97 días.

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## Análisis e interpretación

Los activos rotaron 2,16 durante el año para generar el 100% de las ventas, respecto a los activos no corrientes se evidencia que la rotación fue de 45,51 veces, el periodo de cobranza se genera cada 8,79 días, es decir, la ferretería no entrega crédito a todos sus clientes por obvias razones se recupera rápidamente la cartera, en el caso del periodo de pago se lo hace a los 82,40 días, esto se debe a que Disensa otorga un cupo de crédito que se puede diferir hasta 90 días para su pago, por otro lado, el periodo de conversión del inventario a efectivo se realiza en 138,59 días, es así que la rotación en el año es de 2,63 veces, finalmente el ciclo de conversión del efectivo se da cada 64,97 días considerando en este ratio la transformación total del inventario más la cobranza de cartera y menos el pago a los proveedores.

**Tabla 29-4:** Ratios financieros de endeudamiento

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Pasivo a Activo	Total Pasivo / Total Activo	83,42%	El 83,42% del total de activos se encuentran financiados con recursos ajenos.
Patrimonio a Activo	Total Patrimonio / Total Activo	16,58%	El 16,58% del total de activos se encuentran financiados con recursos propios.
Activo a Pasivo	Total Activo / Pasivo	1,20	Para financiar el 100% de los activos se requiere 1,20 veces el total del pasivo.
Activo a Patrimonio	Total Activo / Total Patrimonio	6,03	Para financiar el 100% de los activos se requiere 6,03 veces el total del patrimonio.
Grado de inmovilidad Patrimonio	Activo No Corriente / Patrimonio	28,58%	El 28,58% del patrimonio se encuentra invertido en activos no corrientes.

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## Análisis e interpretación

El 83,42% del total de los activos se encuentran financiados con dinero de terceros, por lo tanto, el 16,58% que es la diferencia pertenece a la inversión realizada por la gerente propietaria, bajo este análisis se puede manifestar que para alcanzar el 100% de los activos se requiere de 1,20 veces el pasivo y 6,03 veces del patrimonio, finalmente en el ratio de grado de inmovilidad del patrimonio, que quiere decir, cuanto está invertido del patrimonio en el activo no corriente se evidencia que la inversión es del 28,58% de este valor.

**Tabla 30-4:** Ratios financieros de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Margen de utilidad bruta	$U. Bruta / Vtas$	11,37%	El margen de ventas después de restar los costos es del 11,37%.
Margen de utilidad operacional	$U. Operacional / Vtas$	0,32%	El margen de utilidad después de restar los costos y gastos operativos es del 0,32%.
Margen de utilidad neta ROS	$U. Neta / Vtas$	0,19%	La utilidad en relación a las ventas es apenas del 0,19%.
Rentabilidad sobre activos ROA	$Utilidad neta / Activos$	0,41%	La rentabilidad en la inversión de los activos es del 0,41%.
Rentabilidad sobre patrimonio ROE	$Utilidad neta / Patrimonio$	2,20%	La rentabilidad en la inversión de los recursos propios es del 2,20%.

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### Análisis e interpretación

El margen de utilidad bruta en ventas que básicamente es el porcentaje de la diferencia entre las ventas netas menos el costo de ventas es del 11,37%, a este porcentaje se le resta los gastos operativos obteniendo como resultado el 0,32% de margen de utilidad operacional, de igual manera a este valor relativo se le resta otros gastos que no son operativos y además utilidades a los trabajadores e impuestos y se obtiene el margen de utilidad neta o conocida por sus siglas en inglés ROS (Return on Send) que significa Retorno sobre las Ventas.

Por otro lado, se debe verificar el Retorno de los Activos esto se lo hace a través del ratio ROA (Return on Assets) en el que se evidencia apenas un 0,41% y finalmente el ROE (Return on Equity) o ROI (Return on Investment) que es el Retorno de la Inversión o Patrimonio en el que se observa un 2,20%, siendo un valor inferior al promedio de la tasa pasiva que es del 5% lo que da a notar que no hay un buen retorno para la Gerente Propietaria de Ferretería Éxito.

#### 4.2.2.6 Análisis del modelo NOF y Fondo de Maniobra

El análisis del modelo de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y del Fondo de Maniobra da como resultado la identificación de la Necesidad de Recursos Negociables o el excedente en caja, en síntesis, se puede manifestar que es un indicador para verificar la liquidez empresarial desde una perspectiva diferente a la de los índices financieros. A continuación, se establece el proceso correspondiente para realizar los cálculos respectivos para la obtención de las NOF, FM y así la determinación de la NRN o la verificación del excedente en caja o tesorería.

**Tabla 31-4:** Balance general modelo de las NOF

ACTIVO	PASIVO
<b>Corriente</b> (Caja + Existencias + Cuentas por cobrar)	<b>Recursos Espontáneos</b>
\$ 205.666,14	\$ 96.651,48
	<b>Deuda Corto Plazo</b>
	\$ 786,93
<b>Activo Fijo Neto (AFN)</b>	<b>Deuda Largo Plazo</b>
\$ 10.930,00	\$ 95.000,00
	<b>Patrimonio</b>
	\$ 38.239,03

Fuente: Ferretería Éxito. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

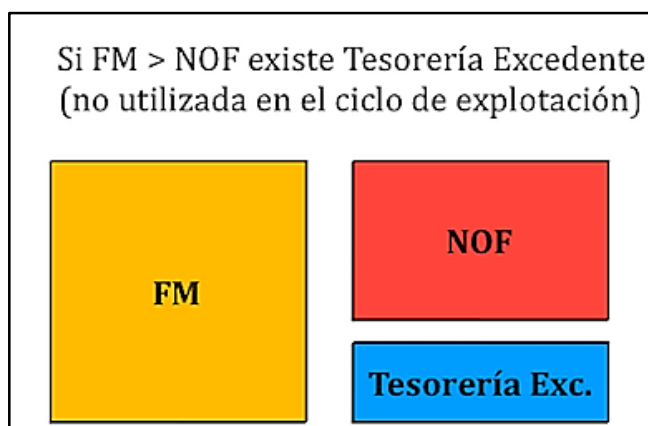
➤ **Fórmula de las NOF y FM**

$$NOF = \text{Activos Corrientes} - \text{Recursos Espontáneos}$$

$$NOF = \$ 109.014,66$$

$$FM = \text{Deuda Largo Plazo} + \text{Patrimonio} - AFN$$

$$FM = \$ 122.309,03$$



**Figura 1-4:** Resumen del modelo de las NOF

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Análisis e interpretación**

Una vez identificado que el Fondo de Maniobra es mayor que las Necesidades Operativas de Fondos se puede manifestar que la microempresa Ferretería Éxito cuenta con **liquidez empresarial**, esto quiere decir que existe **excedente en tesorería**, es así que se debe aplicar estrategias financieras que permitan administrar correctamente el inventario y así mejorar la actividad de explotación de la empresa.



#### 4.2.2.7 Resultados del análisis cuantitativo

**Tabla 32-4:** Resultados del análisis cuantitativo

ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Vertical Balance General	El 81,87% de los activos se encuentran en mercaderías para la venta.	Fortaleza
	La cartera de clientes es apenas del 5,19% del total de los activos.	Fortaleza
	El activo no corriente es del 4,74% de todo el activo, no existe renovación de estos activos.	Debilidad
	Existe un 42,24% de deuda al corto plazo.	Debilidad
Vertical Estado de Resultados	El costo de ventas es del 88,63%, se requiere volumen de ventas para mantener niveles medios y altos de utilidad.	Debilidad
	La utilidad neta del ejercicio es apenas del 0,19%.	Debilidad
Horizontal Balance General	Disminución en inventario y cartera vencida, estos valores favorecieron para pagar los pasivos.	Fortaleza
	Se vende algunos activos no corrientes y no se evidencia sustitución.	Debilidad
	Se paga la deuda total a corto plazo y se abona de igual forma a la deuda a largo plazo respecto a instituciones financieras.	Fortaleza
Horizontal Estado de Resultados	Las ventas del 2021 ascendieron un 7,96% respecto al año 2020.	Fortaleza
	El costo de ventas ascendió al 11,88%, mayor proporción que las ventas.	Debilidad
	Los gastos disminuyeron 24,46%, debido al menor consumo de combustibles y la terminación de contratos de seguros.	Fortaleza
	Se genera utilidad del ejercicio en referencia a la pérdida del año anterior.	Fortaleza
Ratios de Liquidez	Existe un nivel promedio de 120 mil dólares de capital de trabajo.	Fortaleza
	Mantiene un nivel de liquidez que solventa las deudas al corto plazo sin ningún problema.	Fortaleza
Ratios de Actividad	Los activos han rotado 2,16 veces en el año respecto a sus ventas.	Fortaleza
	Existe buena recuperación de cartera en apenas 8,79 días.	Fortaleza
	El periodo de pago a los proveedores es de 82,40 días.	Fortaleza
	Los inventarios salen en 138,59 días.	Debilidad
Ratios de Endeudamiento	El nivel de endeudamiento es del 83,42%.	Debilidad
	La inversión del patrimonio en activos no corrientes es del 28,58%.	Debilidad
Ratios de Rentabilidad	La rentabilidad de los activos y de la inversión es de 0,41% y 2,47% respectivamente.	Debilidad
NOF y FM	Cuenta con excedente en tesorería.	Neutral

**Fuente:** Análisis cuantitativo numeral 4.1.2. (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### 4.2.3 Matriz FODA

**Tabla 33-4:** Matriz FODA de Ferretería Éxito

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lugar estratégico, precios accesibles, gama de productos y rapidez en el servicio.</li> <li>➤ El 85% se sienten satisfechos por el servicio en general.</li> <li>➤ Buen proceso de recepción en la compra de productos.</li> <li>➤ Maquinaria en buenas condiciones para su funcionamiento.</li> <li>➤ El sistema contable es de última tecnología.</li> <li>➤ Se brinda asesoramiento a los clientes.</li> <li>➤ Bodegas amplias de almacenamiento.</li> <li>➤ La distribución en planta es efectiva.</li> <li>➤ El personal interno recibe todos los beneficios de ley.</li> <li>➤ Experiencia de 24 años en el mercado.</li> <li>➤ Acceso a créditos inmediatos por su trayectoria.</li> <li>➤ La ferretería tiene la franquicia de Disensa, por tal motivo, tiene una ventaja competitiva en precios y gama de productos.</li> <li>➤ El ambiente laboral es bueno.</li> <li>➤ El personal tiene todas las herramientas necesarias para el desempeño laboral.</li> <li>➤ El 81,87% de los activos se encuentran en mercaderías.</li> <li>➤ La recuperación de cartera es buena.</li> <li>➤ Disminución de la deuda al corto y largo plazo.</li> <li>➤ Las ventas se incrementaron para el año 2021.</li> <li>➤ Los gastos disminuyeron en relación al 2020.</li> <li>➤ Existe utilidad neta del ejercicio 2021.</li> <li>➤ Nivel promedio de 120 mil en capital de trabajo.</li> <li>➤ Alto nivel de liquidez para pagar sus deudas.</li> <li>➤ Buen poder de negociación con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevo Gobierno Nacional, plan de vacunación, activación económica.</li> <li>➤ Previsión de crecimiento del PIB en un 2,8%.</li> <li>➤ Disminución mínima de la tasa de desempleo.</li> <li>➤ La tasa activa disminuye al 9,04% para el segmento productivo empresarial.</li> <li>➤ La mayoría de la población de San Miguel labora en el Ministerio de Educación.</li> <li>➤ El 75,6% de ecuatorianos tienen acceso a internet.</li> <li>➤ Los clientes se interesan por una amplia gama de productos, limpieza y orden en el local.</li> <li>➤ Aspectos a considerar: la atención al cliente, rapidez en el servicio y asesoría en las ventas.</li> <li>➤ No hay un posicionamiento directo de las ferreterías.</li> <li>➤ El medio de comunicación preferencial es redes sociales.</li> <li>➤ Implementación: pagos a través de tarjetas de crédito y/o débito, descuentos por temporadas y entregas a domicilio gratuitas.</li> <li>➤ Los proveedores son fabricantes directos.</li> <li>➤ Pedidos a los proveedores en línea.</li> <li>➤ Cupo de crédito directo para compras a proveedores.</li> <li>➤ Los productos tienen altos estándares de calidad.</li> <li>➤ Inversión alta para nuevos competidores.</li> <li>➤ No existen productos sustitutos de ferretería.</li> <li>➤ La competencia maneja una pequeña gama de productos, precios altos y no presta servicios complementarios.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El 55% de clientes manifiestan que la atención al cliente es buena.</li> <li>➤ Control de inventarios deficiente.</li> <li>➤ No existe un plan de mantenimiento.</li> <li>➤ Proceso de despacho deficiente.</li> <li>➤ No cuentan con un plan de marketing.</li> <li>➤ La posventa no forma parte de la empresa.</li> <li>➤ No hay un proceso de contratación de personal.</li> <li>➤ La maquinaria no se encuentra actualizada, poca inversión en activos no corrientes.</li> <li>➤ Inexistencia de un plan presupuestario.</li> <li>➤ No cuenta con un plan financiero.</li> <li>➤ La gerencia no tiene conocimiento financiero.</li> <li>➤ Filosofía empresarial desactualizada.</li> <li>➤ Falta de flujogramas de procesos y políticas empresariales,</li> <li>➤ No se capacita al personal interno.</li> <li>➤ Mecanismos insuficientes para el control de la asistencia y la evaluación del personal.</li> <li>➤ No cuentan con uniforme empresarial.</li> <li>➤ El 42,24% de la deuda es al corto plazo.</li> <li>➤ Nivel promedio del 88% del costo de ventas.</li> <li>➤ Baja utilidad debido al volumen de ventas.</li> <li>➤ Rotación del inventario en 138,59 días.</li> <li>➤ El nivel de endeudamiento es del 83,42%.</li> <li>➤ La rentabilidad de los activos e inversión es inferior al 2,5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recorte presupuestario al sector público.</li> <li>➤ El precio del combustible se encuentra liberado.</li> <li>➤ Inseguridad a nivel país.</li> <li>➤ Manifestaciones sociales.</li> <li>➤ Suben los precios de la canasta básica.</li> <li>➤ Cumplen acuerdos con el FMI.</li> <li>➤ La inflación tiene tendencia ascendente.</li> <li>➤ El riesgo país supera los 800 puntos.</li> <li>➤ Excesivo gasto por festividades en San Miguel.</li> <li>➤ Los proveedores entregan los productos de acuerdo a la disponibilidad en stock.</li> <li>➤ Contratos por obras pueden disminuir las ventas.</li> </ul>

**Fuente:** Análisis cualitativo y cuantitativo de Ferretería Éxito. (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

#### 4.2.4 Análisis de la idea a defender

La idea a defender se estableció de la siguiente manera: “El modelo de gestión administrativo – financiero optimizará la rentabilidad para la microempresa Ferretería Éxito del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026”, siendo la respuesta afirmativa debido a que se ha logrado identificar como se encuentra actualmente la ferretería a través de un análisis profundo que en síntesis se lo visualiza en la matriz FODA, por lo tanto, con esta información se va a plantear diversas estrategias desde una perspectiva administrativa y financiera, lo que dará como resultado la optimización de la rentabilidad para los próximos años.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1 Identificación la Ferretería Éxito

##### 5.1.1 *Reseña Histórica*

Ferretería Éxito Franquicia Disensa, se encuentra ubicada en el Cantón San Miguel de la Provincia Bolívar, inicia sus actividades económicas el 16 de septiembre del 1998 con la venta de artículos ferreteros y materiales de construcción, esto es posible gracias al aporte de capital de la Gerente Propietaria la Lcda. María Rosaura Rivera López; parte de su historia es que en sus inicios se encontraba en un local pequeño y arrendado, además desconocía de la amplia gama de productos de ferretería, no poseía la franquicia Disensa, sus proveedores eran limitados, por lo que su precio de venta al público no era competitivo; es importante mencionar que la perseverancia y el esfuerzo llevaron al crecimiento del negocio de forma progresiva, es así que al estar cerca de 24 años operando en este mercado, la gerente propietaria tiene la experiencia necesaria para poder desenvolverse en el ámbito operativo pero carece de conocimiento financiero, por otro lado, actualmente cuenta con una propiedad propia en la que se encuentra el local y las bodegas, además se ha equipado con maquinaria, vehículos para las entregas y un stock vasto para cumplir con las necesidades de los clientes, además a partir de ser franquiciado Disensa, se dio un giro total del negocio ya que se tiene acceso a una amplia gama de productos, precios bajos, capacitaciones, soporte, asesoramiento empresarial y otros aspectos adicionales que le permiten mantenerse en el mercado como una de las ferreterías más grandes y reconocidas del cantón San Miguel.

##### 5.1.2 *Datos informativos de la representante legal*

**Tabla 1-5:** Datos informativos de la representante legal

Datos	Descripción
Gerente Propietaria	Rivera López María Rosaura
RUC	0602462731001
Tercer nivel	Licenciada en Comercio Exterior
Cargo empresarial	Gerente de Ferretería Éxito
Lugar domiciliario	San Miguel de Bolívar
Celular	0999171257
Correo electrónico	rosyriver3@hotmail.com

Fuente: Rivera, M. R. (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### **5.1.3 Filosofía empresarial actual**

#### **5.1.3.1 Misión**

Ferretería Éxito Franquicia Disensa es una empresa dedicada a la compra, venta y distribución de productos ferreteros y materiales de construcción para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad siendo nuestros principales productos el: cemento Rocafuerte, hierro marca Andec, techado en Techofuerte, Toledo y Kubizinc respectivamente, correas o perfiles, armaduras, ladrillo, bloque, piedra, ripio y arena; brindando nuestros productos y servicios al país y al mundo, demostrando puntualidad, compromiso y responsabilidad en la entrega de los mismos a domicilio.

#### **5.1.3.2 Visión**

Ser una empresa líder en la oferta de materiales de construcción de alta calidad, con sus respectivas normas INEC, contando con un personal eficiente y eficaz en la acción de entrega, recepción e inventarios de los diferentes productos que brindamos a nuestros clientes del cantón, ciudad y para el país.

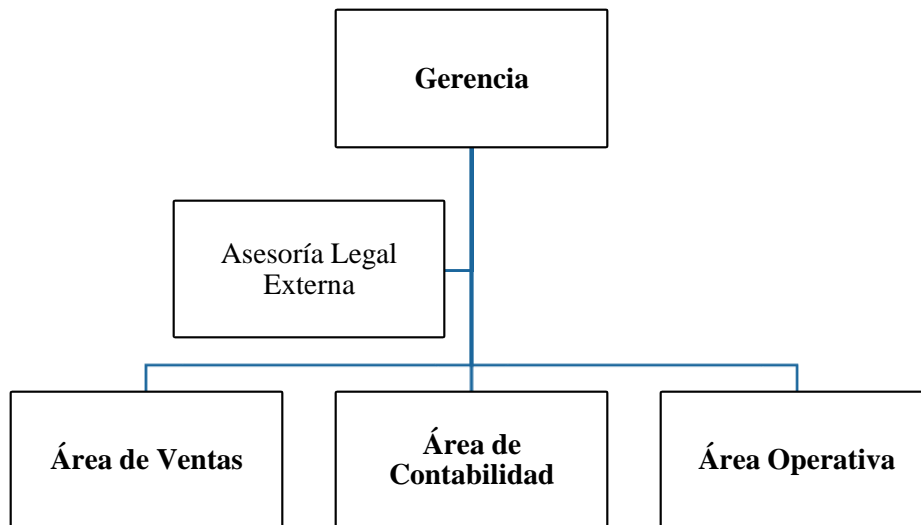
#### **5.1.3.3 Valores empresariales**

- Respeto
- Responsabilidad
- Honradez
- Puntualidad
- Sinceridad
- Compañerismo
- Trabajo en Equipo

### **5.1.4 Productos que oferta**

Ferretería Éxito oferta una extensa gama de productos, esto debido a su permanencia en la franquicia de Disensa, es así que se torna complicado mencionar a todos, no obstante, en este apartado se hará alusión a los que más rotan, entre ellos, el cemento, cementina, hierro, vigas, correas o perfiles, techos, teja, zinc, electromallas, carretillas, bloque, ladrillo, bondex, empates, triplex, fibralight, tanques de reserva y una amplia gama de artículos ferreteros.

### 5.1.5 Organigrama estructural actual



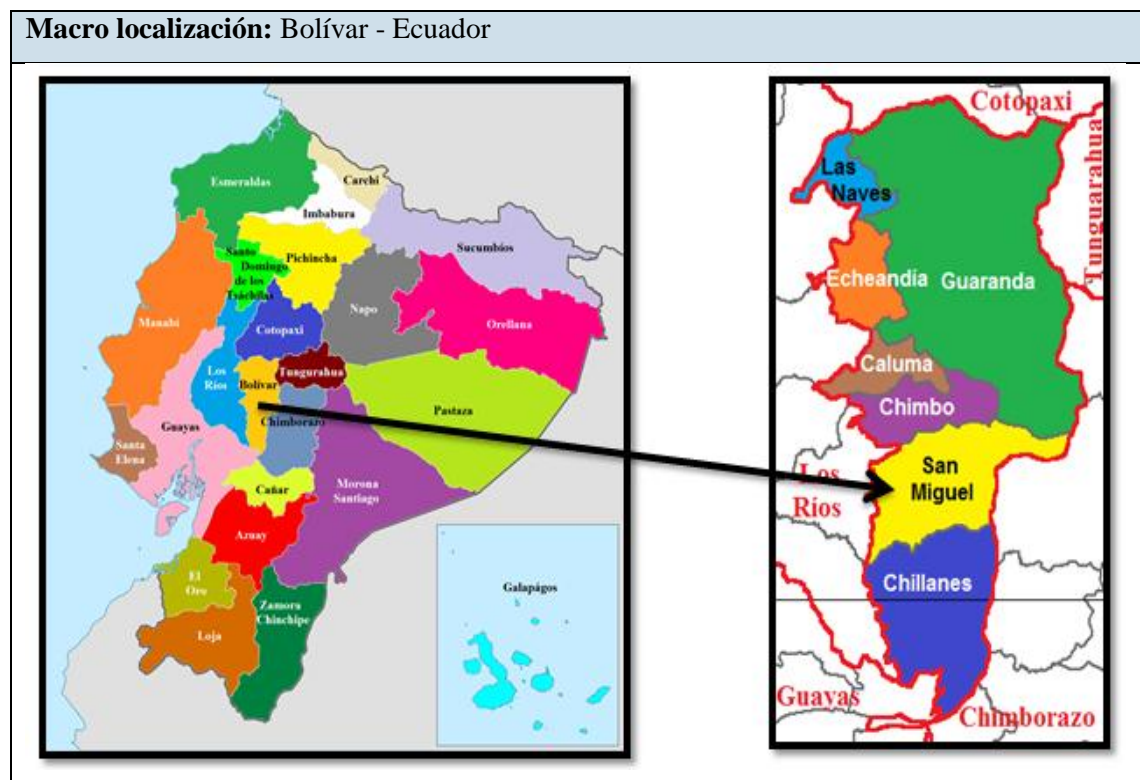
**Figura 1-5:** Organigrama estructural vigente

Fuente: Gerencia de Ferretería Éxito, (2022).

### 5.1.6 Localización

#### 5.1.6.1 Macro localización

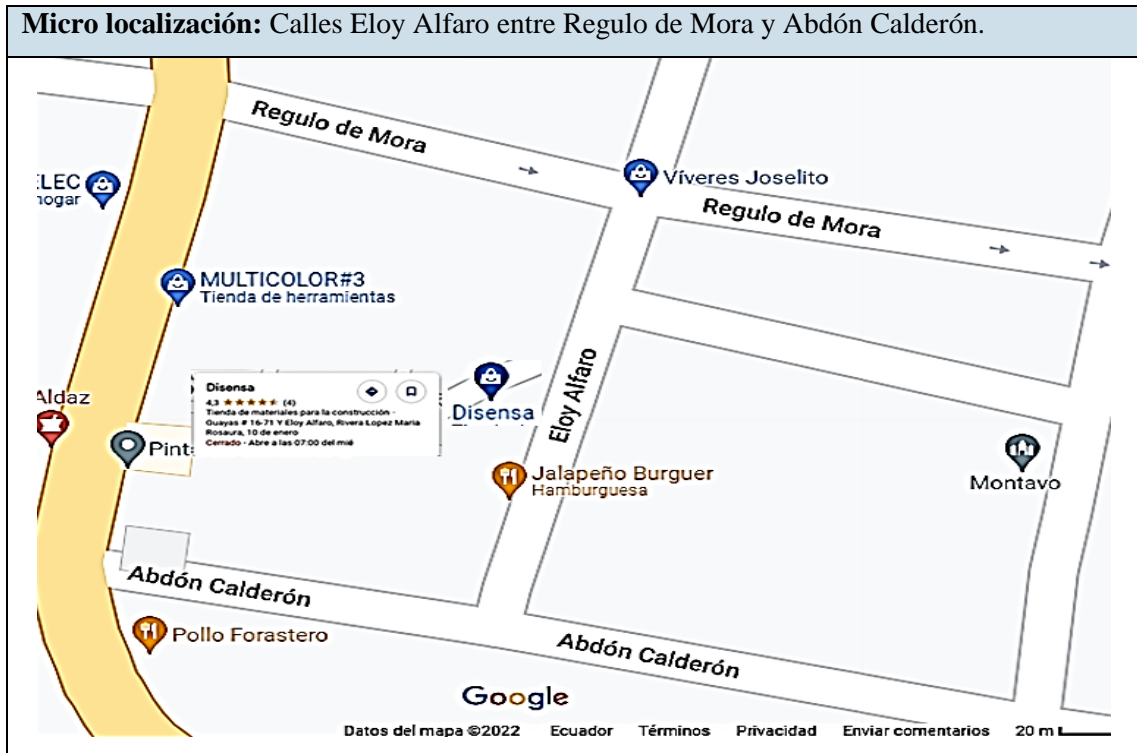
**Tabla 2-5:** Macro localización



Fuente: Gerencia de Ferretería Éxito, (2022).

5.1.6.2 Micro localización

Tabla 3-5: Micro localización



Fuente: Gerencia de Ferreteria Éxito; Google Maps, (2022).

## **5.2 Estrategias Administrativas**

### **5.2.1 Introducción**

El diseño de las estrategias administrativas tiene como base la matriz FODA, en la que se detectó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Ferretería Éxito, en sí es el resumen de todo el diagnóstico situacional realizado desde un análisis cualitativo y cuantitativo, por tal motivo, las estrategias toman una orientación directa a los resultados de la matriz mencionada, es así que se establece dos estrategias: la estrategia ofensiva referente a mantener las fortalezas con las que cuenta aprovechando de las oportunidades que se le presentan y la estrategia de reorientación que tiene que ver con corregir las debilidades y explotar al máximo las oportunidades previstas, en este aspecto se requiere iniciar con el planteamiento de un objetivo general y específicos, los mismos que se cumplirán con las estrategias estipuladas, de la misma forma se requiere de tácticas o actividades específicas que al ejecutarlas tendrán como fin cumplir con las estrategias. El propósito real de la aplicación de las estrategias administrativas es desarrollar una buena gestión en el ámbito de la administración de Ferretería Éxito, es así que al ejecutar cada una de las tácticas se garantizará que los procesos de las diferentes áreas se fortalezcan lo que conllevará al mejor rendimiento del personal que labora en la microempresa y que en suma favorecerá en el cumplimiento de los objetivos empresariales, esto último da como desenlace la optimización de la rentabilidad del negocio.

### **5.2.2 Objetivos**

#### *5.2.2.1 Objetivo general*

Fortalecer la gestión administrativa a través del diseño de las estrategias ofensivas y de reorientación para optimizar los recursos económicos y financieros de Ferretería Éxito en el periodo 2022 - 2026.

#### *5.2.2.2 Objetivos específicos*

- Plantear tácticas orientadas a la estrategia ofensiva con el fin de mantener las fortalezas actuales y así aprovechar cada una de las oportunidades detectadas.
- Establecer tácticas vinculadas con la estrategia de reorientación para mitigar las debilidades y explotar las oportunidades empresariales.
- Diseñar un formato que sea comprensible y que contenga todos los factores respectivos que permitan el desarrollo de cada una de las tácticas determinadas.



### 5.2.3 Estrategia ofensiva

#### 5.2.3.1 Táctica 01: Actualización de la filosofía empresarial

**Tabla 4-5:** Actualización de la filosofía empresarial

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Actualizar la filosofía empresarial respecto a la misión, visión, valores y el organigrama estructural con el fin de que todo el personal se comprometa a trabajar en pro de fortalecer el ámbito económico y financiero de Ferretería Éxito.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Enmarcar la misión, visión, valores y estructura organizacional para que sea colocado en un lugar visible dentro de las instalaciones de la ferretería.</li><li>➤ Socializar la filosofía empresarial a todo su personal a través de un conversatorio que motive y comprometa al trabajo en equipo en bien de la microempresa.</li><li>➤ Publicar a través de redes sociales ésta filosofía para que todo el mercado objetivo la conozca.</li></ul>
<b>Responsable</b>	Gerente propietario y ventas
<b>Alcance</b>	Clientes internos y externos
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 200,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Diseño y enmarcado de la filosofía empresarial, impresiones y refrigerio para la socialización.

**Fuente:** Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

#### ➤ **Misión**

Ofertar una amplia gama de productos y materiales de construcción de alta calidad a precios competitivos que estén al alcance del mercado objetivo del cantón San Miguel y de la provincia de Bolívar, con un equipo de trabajo capacitado y comprometido en brindar una atención al cliente eficiente a través de asesorías y rapidez en el servicio de inicio a fin.

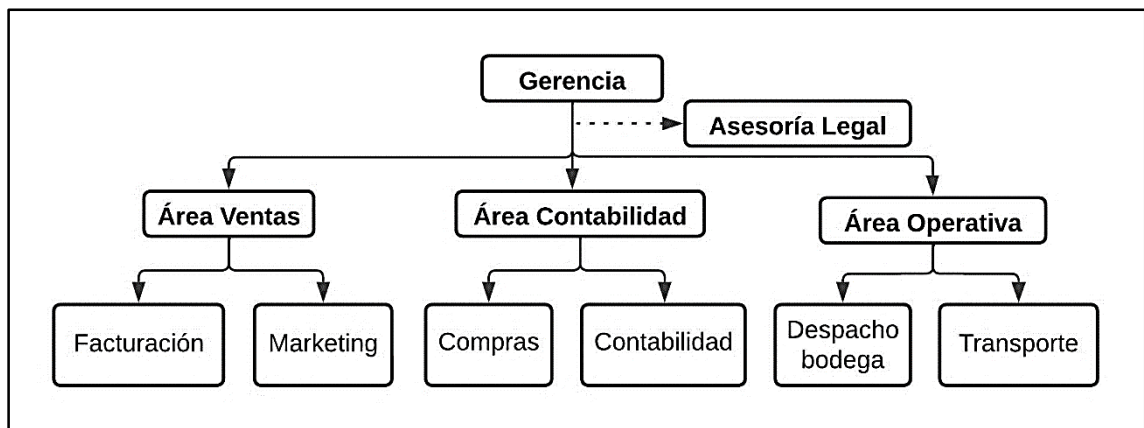
#### ➤ **Visión**

Ser para el año 2026 una ferretería que se encuentre posicionada en la mente de los consumidores como una de las principales opciones para realizar las compras de materiales de construcción con una amplia gama de productos en stock y servicios complementarios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y la fidelización de los mismos.

➤ **Valores empresariales**

- Transparencia
- Honestidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

➤ **Organigrama estructural**



**Figura 2-5:** Organigrama estructural propuesto

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 3-5:** Prototipo de enmarcaciones

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.2 Táctica 02: Manual de descripción y clasificación de puestos

**Tabla 5-5:** Descripción del puesto de gerencia

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL	
<b>Código</b>	1.001	<b>Nivel de Instrucción</b>	Tercer nivel y/o Cuarto nivel en carreras afines a la Administración
<b>Denominación del Puesto</b>	Gerente (a)		
<b>Nivel</b>	Profesional		
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia General	<b>Área de Conocimiento</b>	Administrativa y Financiera
<b>Rol</b>	Controlar y tomar de decisiones		
<b>Sueldo</b>	1000 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Tercer nivel y/o Cuarto nivel		
	6 años		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Administrador de empresas públicas o privadas.		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Controla que todas las actividades de la ferretería se desarrollen de forma efectiva.		
<b>2</b>	Desarrolla un presupuesto anual.		
<b>3</b>	Aprueba las compras y los pagos a los proveedores.		
<b>4</b>	Analiza los estados financieros por lo menos una vez a la semana.		
<b>5</b>	Toma decisiones administrativas y financieras en pro de mejorar la rentabilidad empresarial.		
<b>6</b>	Controla diariamente el flujo del efectivo.		
<b>7</b>	Autoriza el pago de nómina del personal.		
<b>8</b>	Organiza un plan de capacitaciones para el personal.		
<b>9</b>	Aprueba permisos, vacaciones y ausencias temporales de todo el personal.		
<b>10</b>	Realiza el proceso de contratación para personal nuevo.		
<b>11</b>	Todas las demás funciones que estén en el nivel de gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 6-5:** Descripción del puesto de asesoría legal

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.002	<b>Nivel de Instrucción</b>	Tercer nivel en leyes o derecho constitucional
<b>Denominación del Puesto</b>	Asesor(a) Legal		
<b>Nivel</b>	Profesional		
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia General	<b>Área de Conocimiento</b>	Leyes administración privada
<b>Rol</b>	Asesorar legal y jurídicamente		
<b>Sueldo</b>	400 USD promedio mensual		
<b>Ámbito</b>	Servicio profesional ocasional		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Tercer nivel		
	2 años		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Asesor jurídico de empresas privadas		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Asesora jurídicamente a la gerencia de Ferretería Éxito.		
<b>2</b>	Diseña los contratos de contratación de nuevo personal.		
<b>3</b>	Realiza los documentos respectivos para la liquidación de la persona.		
<b>4</b>	Desarrolla documentos de desahucio, visto bueno, memorándums, entre otros.		
<b>5</b>	Defiende legal y jurídicamente a la microempresa Ferretería Éxito.		
<b>6</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 7-5:** Descripción del puesto de facturación

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.003	<b>Nivel de Instrucción</b>	Bachiller en administración o afines
<b>Denominación del Puesto</b>	Facturación y ventas		
<b>Nivel</b>	Secundaria		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área de Ventas	<b>Área de Conocimiento</b>	Atención al cliente y ventas
<b>Rol</b>	Atención al cliente y ventas		
<b>Sueldo</b>	425 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Bachiller		
	1 año		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Atención al cliente, ventas en ferreterías y sistemas de facturación		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Brinda atención al cliente y asesora en el proceso de compra a los clientes.		
<b>2</b>	Emite facturas y notas de crédito a través del sistema contable.		
<b>3</b>	Realiza el cuadro de caja al finalizar el día laboral y entrega el efectivo a la gerencia.		
<b>4</b>	Mantiene limpio el área de atención al cliente.		
<b>5</b>	Ordena los productos de los estantes que se encuentran para exhibición.		
<b>6</b>	Realiza un informe de los productos que solicitan y no se encuentran en stock.		
<b>7</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 8-5:** Descripción del puesto de marketing

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.004	<b>Nivel de Instrucción</b>	Tecnología en marketing o afines
<b>Denominación del Puesto</b>	Asesor de Marketing		
<b>Nivel</b>	Profesional		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área de Ventas	<b>Área de Conocimiento</b>	Manejo de redes sociales
<b>Rol</b>	Aplicar estrategias de marketing		
<b>Sueldo</b>	525 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Tecnología		
	1 año		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Asesor de marketing de empresas privadas		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Publicita la ferretería a través de las diferentes redes sociales.		
<b>2</b>	Diseña los artes que serán publicados en las redes sociales.		
<b>3</b>	Identifica nuevas necesidades del mercado y plantear estrategias que incrementen las ventas.		
<b>4</b>	Aplica la posventa con llamadas y mensajes a los diferentes clientes.		
<b>5</b>	En cierto horario establecido por la gerencia debe ayudar en el proceso de ventas.		
<b>6</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 9-5:** Descripción del puesto de compras

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.005	<b>Nivel de Instrucción</b>	Bachiller en contabilidad o afines
<b>Denominación del Puesto</b>	Asistente de compras		
<b>Nivel</b>	Secundaria		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área de Contabilidad	<b>Área de Conocimiento</b>	Manejo de sistemas contables
<b>Rol</b>	Administrar el inventario		
<b>Sueldo</b>	425 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Bachiller		
	1 año		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Manejo de Excel, sistemas contables e internet.		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Controla constantemente el stock del inventario.		
<b>2</b>	Elabora un informe de compra de los productos de ferretería necesarios.		
<b>3</b>	Realiza el control del inventario según las políticas establecidas.		
<b>4</b>	Recibe los productos que llegan de los proveedores, los verifica y procesa en el sistema contable bajo las políticas de precios.		
<b>5</b>	Entrega los productos procesados al área de ventas para que sea puesto en exhibición.		
<b>6</b>	Remite las facturas para el pago de proveedores al área contable.		
<b>7</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 10-5:** Descripción del puesto de contabilidad

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.006	<b>Nivel de Instrucción</b>	Tercer nivel en contabilidad CPA
<b>Denominación del Puesto</b>	Contador(a)		
<b>Nivel</b>	Profesional		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área de Contabilidad	<b>Área de Conocimiento</b>	Contabilidad
<b>Rol</b>	Llevar la contabilidad empresarial		
<b>Sueldo</b>	750 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Tercer nivel		
	2 años		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Manejo de sistemas contables, contador(a) de empresas privadas.		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Lleva la contabilidad de Ferretería Éxito.		
<b>2</b>	Controla que el proceso de compras se esté llevando de una manera correcta.		
<b>3</b>	Realiza las declaraciones mensuales impuestas por el SRI.		
<b>4</b>	Emite los roles de pago cada fin de mes, realiza los ingresos y salidas del IESS.		
<b>5</b>	Desarrolla informes mensuales o cuando lo requieran de los estados financieros.		
<b>6</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 11-5:** Descripción del puesto de despachador de bodega

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.007	<b>Nivel de Instrucción</b>	Bachiller en general
<b>Denominación del Puesto</b>	Bodeguero despachador		
<b>Nivel</b>	Secundaria		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área Operativa	<b>Área de Conocimiento</b>	Despachador de productos
<b>Rol</b>	Despachar la mercadería		
<b>Sueldo</b>	525 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Bachiller		
	1 año		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Despachador o bodeguero en ferreterías.		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Mantiene limpia las bodegas y los estantes de los productos.		
<b>2</b>	Despacha los productos conforme las facturas correspondientes.		
<b>3</b>	Controla regularmente el inventario ya que es responsable del mismo.		
<b>4</b>	Recibe los productos una vez que estén procesados desde el área de contabilidad en compras.		
<b>5</b>	Ordena los productos en los estantes, perchas y demás lugares fijados para su comercialización.		
<b>6</b>	Archiva las copias de las facturas en orden de fechas y años para su resguardo correspondiente.		
<b>7</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 12-5:** Descripción del puesto de transporte

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código</b>	1.008	<b>Nivel de Instrucción</b>	Chofer profesional licencia tipo C
<b>Denominación del Puesto</b>	Chofer		
<b>Nivel</b>	Chofer profesional tipo C		
<b>Área a la que pertenece</b>	Área Operativa	<b>Área de Conocimiento</b>	Conocer todo el cantón San Miguel
<b>Rol</b>	Entregas a domicilio		
<b>Sueldo</b>	525 USD		
<b>Ámbito</b>	Código de Trabajo		
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
<b>Tiempo de Experiencia</b>	Chofer profesional tipo C		
	1 año		
<b>Especificidad Experiencia</b>	Chofer de empresas privadas o públicas		
4. ACTIVIDADES ESENCIALES			
<b>1</b>	Mantiene limpio el camión repartidor de la ferretería.		
<b>2</b>	Realiza mantenimientos preventivos del camión.		
<b>3</b>	Ayuda a cargar los productos para las entregas a domicilio.		
<b>4</b>	Propone una ruta para las entregas correspondientes.		
<b>5</b>	Entrega los productos a los clientes conforme las facturas emitidas		
<b>6</b>	Otras actividades en el ámbito de su competencia que fueren asignadas desde la Gerencia.		

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.3 Táctica 03: Control de asistencia al personal

**Tabla 13-5:** Control de asistencia al personal

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Implementar un método de control para la asistencia del personal de la ferretería con el fin de obtener reportes mensuales que permitan tomar correctivos de ser el caso.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar y adquirir un reloj biométrico para poder realizar el control de la asistencia.</li> <li>➤ Ubicar en un lugar estratégico de la ferretería el reloj biométrico.</li> <li>➤ Registrar a todo el personal en el biométrico con claves de acceso conforme el manual de uso de la herramienta tecnológica.</li> <li>➤ Establecer los tiempos límites que pueden atrasarse mensualmente.</li> <li>➤ Notificar a todo el personal la fecha inicial y el horario en el que deben empezar marcando en el biométrico, además mencionar las sanciones en el caso que excedan los atrasos mensuales y el reconocimiento para los que sean puntuales.</li> <li>➤ Realizar reportes mensuales sobre el control de asistencia e informar a la Gerencia en base a un informe ejecutivo.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Contabilidad
<b>Alcance</b>	Personal de la Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 200,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Adquisición de un reloj biométrico acorde a las necesidades de la ferretería, valor promedio para la compra.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 4-5:** Modelo de biométrico

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.4 Táctica 04: Uniforme empresarial

**Tabla 14-5:** Uniforme empresarial

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Brindar una imagen empresarial a los clientes a través de uniformes que contengan el nombre de la Ferretería con el propósito de buscar el posicionamiento de la misma.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar un listado con las tallas de chompas y camisetas polo de todo el personal de la ferretería.</li> <li>➤ Contratar un proveedor que fabrique las chompas, camisetas y gorras con las tallas definidas y finalmente que borde el nombre de la ferretería.</li> <li>➤ Cada trabajador recibirá 2 chompas, 2 camisetas y 3 gorras.</li> <li>➤ Entregar el uniforme a cada trabajador a través de un registro en donde conste la firma del recibido.</li> <li>➤ La ferretería financia el 50% de los uniformes y el otro 50% debe pagar cada trabajador bajo descuento al rol por dos meses.</li> <li>➤ Los uniformes deben usar todos los días de labores bajo un cronograma dependiendo el color de los mismos, además se debe mencionar que el pantalón será cualquier jean de color azul.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia
<b>Alcance</b>	Personal de la Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	2 meses
<b>Presupuesto</b>	\$ 200,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Pago del 50% de los uniformes para el personal que labora en Ferretería Éxito.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 5-5:** Prototipo de los uniformes

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



5.2.3.5 Táctica 05: Creación de redes sociales

**Tabla 15-5:** Creación de redes sociales

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Crear canales publicitarios en redes sociales conforme a los gustos y preferencias de los clientes con el fin de publicar contenido sobre la ferretería.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear un perfil de Facebook, un fan page, Tik Tok y un canal de YouTube los mismos que tendrán el nombre de la Ferretería.</li> <li>➤ Las diferentes publicaciones deben mantener una misma línea gráfica con información correspondiente a la microempresa.</li> <li>➤ Se debe desarrollar contenido diario y publicar al menos una publicación al día.</li> <li>➤ Determinar un cronograma con las publicaciones que se van a postear bajo un análisis de segmentación para realizar el pago correspondiente.</li> <li>➤ Vincular las diferentes redes sociales al momento de realizar las publicaciones.</li> <li>➤ Emitir un informe mensual sobre las estadísticas que genera el contenido y el crecimiento de seguidores, el mismo que será presentado a la gerencia para su análisis y evaluación.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Marketing
<b>Alcance</b>	Clientes actuales y potenciales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 1200,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Presupuesto anual para postear las publicaciones más relevantes.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 6-5:** Modelo del fan page de la Ferretería Éxito

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.6 Táctica 06: Pagos con tarjetas de crédito y débito

**Tabla 16-5:** Pagos con tarjetas de crédito y débito

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Otorgar otras formas de pago a través de tarjetas de crédito y débito para poder captar nuevos clientes y mantener satisfechos a los actuales.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contactar con algunas instituciones financieras y analizar la mejor opción para establecer el convenio de cobro con tarjetas de crédito.</li> <li>➤ Publicitar en redes sociales este beneficio de pagar en Ferretería Éxito a través de tarjetas de crédito y débito.</li> <li>➤ Capacitar al personal de facturación y ventas sobre el uso de la herramienta tecnológica Datáfono o Terminal Punto de Venta TPV portátil, el mismo que es útil para poder realizar este proceso de cobro con tarjetas.</li> <li>➤ Realizar un informe diario sobre los cobros realizados a través de cualquier tipo de tarjetas tanto de crédito como de débito.</li> <li>➤ Entregar a contabilidad para que se gestione la cobranza correspondiente e ingrese el efectivo a la ferretería.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia / Contabilidad
<b>Alcance</b>	Clientes actuales y potenciales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	2 meses
<b>Presupuesto</b>	\$ 400,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Compra del TPV portátil para realizar las transacciones de cobro en una venta y para gastos logísticos que ameriten para contactar a las instituciones financieras.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 7-5:** Modelo del TPV portátil

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.7 *Táctica 07: Descuentos por temporadas*

**Tabla 17-5:** Descuentos por temporadas

<b>PLANTEAMIENTO TÁCTICO</b>	
<b>Objetivo</b>	Aplicar descuentos por temporadas con el fin de captar ingresos en meses que por festividades bajan las ventas.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estipular que los descuentos serán en compras superiores a los \$ 100,00 y en meses de festividades como carnaval, de cantonización, navidad, entre otras.</li> <li>➤ Se debe analizar el porcentaje de descuento en base a un promedio de los precios fijados en los diferentes productos, este análisis es de responsabilidad de contabilidad, pero la aprobación de la misma es de la gerencia.</li> <li>➤ El descuento se aplicará al valor del subtotal de la factura, es decir, antes del impuesto del 12%.</li> <li>➤ El área de contabilidad será la responsable de verificar este descuento y socializar a la persona de ventas y facturación para su aplicación.</li> <li>➤ Publicitar a través de redes sociales este descuento para que los clientes se motiven a realizar las compras en festividades.</li> <li>➤ Al finalizar el tiempo estipulado del descuento se realizará un informe respecto a las ventas para verificar si existió el impacto deseado.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Contabilidad / Facturación y ventas
<b>Alcance</b>	Clientes actuales y potenciales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	Durante el año
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	No se requiere de presupuesto para la ejecución de esta táctica.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

<b>FERRETERÍA ÉXITO</b>				
<b>FACTURACIÓN VENTAS</b>				
<b>MODELO DE DESCUENTO</b>				
<b>COD.</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/U</b>	<b>V. TOTAL</b>
1001	Cemento	20	\$ 8,00	\$ 160,00
1002	Clavos de 2"	4	\$ 1,00	\$ 4,00
1003	Varilla de 12 qq	2	\$ 55,00	\$ 110,00
1004	Martillo	1	\$ 10,00	\$ 10,00
1005	Zinc	4	\$ 20,00	\$ 80,00
1006	Toma corriente	10	\$ 1,00	\$ 10,00
1007	Acoples	15	\$ 0,50	\$ 7,50
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 381,50</b>
			<b>DESCUENTO 4%</b>	<b>\$ 15,26</b>
<b>FIRMA RECIBE CONFORME</b>			<b>GRAVABLE</b>	<b>\$ 366,24</b>
			<b>IMPUESTO 12%</b>	<b>\$ 43,95</b>
<b>FIRMA ENTREGA CONFORME</b>			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 410,19</b>

**Figura 8-5:** Modelo de descuento en la facturación

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.3.8 *Táctica 08: Entregas gratuitas en el perímetro urbano*

**Tabla 18-5:** Entregas gratuitas en el perímetro urbano

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Establecer entregas gratuitas en el perímetro urbano con el fin de mantener satisfechos y crear fidelidad en los clientes.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar el monto de compras mínimas para que los clientes accedan al servicio de entrega a domicilio de forma gratuita dentro del perímetro urbano.</li> <li>➤ El monto sugerido de compras mínimas es de \$ 200,00 para que el transporte sea gratuito.</li> <li>➤ La persona responsable de la facturación verificará que se cumpla con el monto establecido y que la dirección de entrega sea en el perímetro urbano.</li> <li>➤ Una vez comprobado lo anterior se emitirá en la factura la constancia de que el transporte es gratuito.</li> <li>➤ El chofer encargado de las entregas a domicilio verificará que se cumpla con los parámetros para la entrega gratuita, caso contrario notificará a contabilidad si existe alguna novedad.</li> <li>➤ El beneficio de entregas a domicilios será de igual forma publicitado a través de las principales redes sociales de la Ferretería.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Contabilidad / Facturación y ventas / Transporte
<b>Alcance</b>	Clientes actuales y potenciales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	No se requiere de presupuesto para la ejecución de esta táctica.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 9-5:** Bosquejo de la publicación de entregas gratuitas

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).


5.2.3.9 Táctica 09: Convenio de entregas con una parada de transportistas

**Tabla 19-5:** Convenio de entregas con una parada de transportistas

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Cumplir con las entregas a tiempo de los pedidos realizados por los clientes de Ferretería Éxito.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seleccionar una parada de camionetas del cantón San Miguel para establecer el convenio de prestación del servicio de transporte para entregas a domicilio.</li> <li>➤ Redactar un documento con los lineamientos para el convenio de prestación del servicio de transporte, el cual será firmado por las partes intervinientes.</li> <li>➤ El personal de facturación y ventas en coordinación con el responsable de bodega definirá si es necesario solicitar el servicio de transporte dependiendo las entregas que estén pendientes.</li> <li>➤ Respecto al pago del servicio de transporte será realizado por cuenta de la Ferretería a través del área contable, este valor fue cobrado al cliente según la distancia de la entrega.</li> <li>➤ Este servicio de transporte no tendrá ningún ingreso por comisión para la Ferretería debido a que el propósito es cumplir con las entregas a tiempo para mantener satisfecho a los clientes.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia / Contabilidad / Facturación y ventas
<b>Alcance</b>	Clientes actuales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 50,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Valor referencial para la logística de ejecución de la táctica y para establecer el convenio con un documento legalizado.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



---

**CONVENIO DE SERVICIO DE TRANSPORTE**

A los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_ se celebra el convenio de servicio de transporte entre la representante de Ferretería Éxito Lic. \_\_\_\_\_ y la Cooperativa de transporte \_\_\_\_\_ con su representante legal \_\_\_\_\_, quienes libre y voluntariamente acuerdan cumplir las siguientes cláusulas:

1. La Cooperativa de Transporte \_\_\_\_\_ estará a disposición para prestar el servicio de transporte cuando la ferretería necesite de los mismos.
2. El pago del transporte estará fijado a través de una tabla detallada por la Cooperativa en la que menciona los lugares y el valor a cobrar por el servicio de transporte, el mismo que será cobrado por la Ferretería y pagado al chofer de la camioneta en horario de 16h00 a 17h00 en el área de contabilidad.

**Figura 10-5:** Modelo del convenio para el servicio de transporte

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

## 5.2.4 Estrategia de reorientación

### 5.2.4.1 Táctica 01: Control de limpieza

**Tabla 20-5:** Control de limpieza

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Establecer un mecanismo para controlar que se haga la limpieza de la ferretería diariamente.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilizar al personal de cada área para que realice la limpieza de su lugar de trabajo todos los días.</li> <li>➤ En el caso del área de facturación y bodega se debe turnar entre las personas que estén a cargo de estos procesos, en facturación existen dos y en bodega se suma la persona del transporte.</li> <li>➤ Realizar un cronograma en el que conste todos los días de la semana con los responsables de la limpieza del área de facturación y bodega, los mismos que deben firmar al finalizar su tarea.</li> <li>➤ Al identificar que el área de trabajo no se encuentre limpio y en especial el área de facturación y bodega se procederá a enviar un memorándum de incumplimiento ya que este factor es muy importante dentro de la visibilidad de los clientes al ingresar a las instalaciones además que es fundamental dentro de cualquier negocio.</li> <li>➤ Archivar semanalmente el cronograma de limpieza y sustituirlo por el de la siguiente semana.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Contabilidad
<b>Alcance</b>	Clientes actuales de Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	No se requiere de presupuesto para la ejecución de esta táctica.

**Fuente:** Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

FERRETERÍA ÉXITO CONTROL DE LIMPIEZA ÁREA DE FACTURACIÓN / BODEGA				
Fecha	Responsable	Hora de Limpieza	Firma	Control
lunes, 25 de julio de 2022	Facturación	08H00		Contabilidad
martes, 26 de julio de 2022	Marketing			
miércoles, 27 de julio de 2022	Facturación			
jueves, 28 de julio de 2022	Marketing			
viernes, 29 de julio de 2022	Facturación			
sábado, 30 de julio de 2022	Marketing			

**Figura 11-5:** Modelo de control de limpieza

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

5.2.4.2 Táctica 02: Plan de mantenimiento preventivo

**Tabla 21-5:** Plan de mantenimiento preventivo

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Mantener la maquinaria y equipos en buen estado a través de un mantenimiento preventivo planificado para todo el año.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está actividad estará a cargo del responsable de marketing, es así que se debe iniciar solicitando proformas de mantenimiento a las mecánicas del cantón San Miguel.</li> <li>➤ Identificar y seleccionar la mejor propuesta para la contratación del servicio mecánico preventivo.</li> <li>➤ Establecer el plan de mantenimiento preventivo para los siguientes activos: camión de entregas, retroexcavadora, montacargas y concretera; mínimo serán 3 mantenimientos en el año.</li> <li>➤ Solicitar la aprobación de gerencia para el mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo mencionado.</li> <li>➤ En relación a las fechas de mantenimiento preventivo el chofer responsable debe asistir a la mecánica para que se proceda al servicio respectivo según el plan aprobado por gerencia.</li> <li>➤ Después de cada mantenimiento se debe solicitar una tarjeta de control sobre el servicio recibido a la mecánica seleccionada.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia / Marketing
<b>Alcance</b>	Maquinaria y equipos
<b>Tiempo</b>	Todo el año
<b>Presupuesto</b>	\$ 1.000,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Valor referencial para los mantenimientos preventivos en el año.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

FERRETERÍA ÉXITO PLAN DE MANTENIMIENTO														
MAQUINARIA Y EQUIPO	Responsable	Valor	MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Camión de entregas	Chofer	\$300,00												
Retroexcavadora	Chofer	\$300,00												
Montacargas	Chofer	\$150,00												
Concretera	Chofer	\$105,00												

**Figura 12-5:** Modelo del plan de mantenimiento

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### 5.2.4.3 Táctica 03: Capacitaciones al personal

**Tabla 22-5:** Capacitaciones al personal

<b>PLANTEAMIENTO TÁCTICO</b>	
<b>Objetivo</b>	Capacitar al personal de la ferretería sobre temas de atención al cliente, motivación y sobre procesos del giro del negocio.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar un plan de capacitaciones sobre los temas de atención al cliente, motivación y sobre procesos del giro del negocio.</li> <li>➤ Contactar a capacitadores que brinden estos temas según las fechas establecidas en el plan de capacitaciones.</li> <li>➤ Solicitar a Disensa que brinden las capacitaciones de forma virtual sobre el giro del negocio y los procesos.</li> <li>➤ Las capacitaciones se realizarán en un salón de eventos acompañado de un almuerzo para finalizar el mismo.</li> <li>➤ Al finalizar la capacitación se tomará una prueba de conocimientos y se hará firmar la asistencia respectiva.</li> <li>➤ Para aprobar la capacitación deberán sacar mínimo 7 puntos sobre 10 en la prueba y recibirán un certificado de aprobación según sea el tema.</li> <li>➤ En el caso de no aprobar se descontará el gasto de la capacitación al personal correspondiente en el rol de pagos, esto será previo un informe que será entregado a contabilidad.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia / Área de Compras
<b>Alcance</b>	Personal de la Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	3 capacitaciones en el año
<b>Presupuesto</b>	\$ 2.000,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	Valor referencial para el pago del capacitador y la contratación del local de evento con el almuerzo respectivo.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

<b>FERRETERÍA ÉXITO</b>					
<b>INFORME CAPACITACIÓN</b>					
<b>Tema:</b>			<b>Fecha:</b>		
Participantes	Cargo	Asistencia	Aprobación	Firma	Observación
Sr(a).	Facturación	SI	Aprueba		
Sr(a).	Marketing	SI	No Aprueba		Descuento Rol
Sr(a).	Contabilidad	SI	Aprueba		
Sr(a).	Compras	SI	Aprueba		
Sr(a).	Bodeguero	SI	Aprueba		
Sr(a).	Chofer	SI	Aprueba		

**Figura 13-5:** Modelo del informe de aprobación de la capacitación

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



5.2.4.4 Táctica 04: Entrega recepción del inventario

**Tabla 23-5:** Entrega recepción del inventario

<b>PLANTEAMIENTO TÁCTICO</b>	
<b>Objetivo</b>	Realizar la entrega del inventario de mercadería y bienes a los responsables de cada área para que sean custodios de los mismos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar que todos los bienes muebles tengan un código de inventario según el sistema contable, caso contrario se debería realizar el proceso de ingreso respectivo para su codificación.</li> <li>➤ Imprimir el código de inventario y pegarlo en cada bien mueble para su posterior entrega a través de un acta al custodio correspondiente.</li> <li>➤ Constatar el inventario de mercadería para realizar la entrega de esta responsabilidad al área de Facturación y bodegas.</li> <li>➤ Redactar el acta entrega recepción con los bienes muebles y la mercadería que corresponda a cada custodio según el área al que pertenezca.</li> <li>➤ Entregar los bienes muebles y la mercadería según sea el caso y al final legalizar las actas de entrega recepción, las mismas que tendrán 3 ejemplares para firmar.</li> <li>➤ Realizar el control del inventario de bienes muebles una vez al año y el inventario de mercadería cada 6 meses.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerencia / Contabilidad
<b>Alcance</b>	Personal de la Ferretería Éxito
<b>Tiempo</b>	3 meses
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00
<b>Detalle del presupuesto</b>	No se requiere de presupuesto para la ejecución de esta táctica.

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN**

A los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_, se realiza la entrega del inventario de bienes muebles y/o mercadería al Sr.(a) \_\_\_\_\_ con número de cédula \_\_\_\_\_, que ocupa el cargo de \_\_\_\_\_ en Ferretería Éxito, siendo de aquí en adelante el custodio responsable de los siguientes ítems:

CÓDIGO BIEN	DESCRIPCIÓN	CANT	VALOR	ESTADO
10001	Monitor de 13" HP	1	\$ 80,00	Buen estado
10002	CPU Pentium 3 Hp	1	\$ 220,00	Buen estado
10003	Mouse HP	1	\$ 10,00	Buen estado
10004	Teclado HP	1	\$ 30,00	Buen estado

En caso de pérdida de los bienes muebles y/o mercadería el custodio será el responsable de reponer los mismos, en base a la normativa legal de entrega del inventario al personal de una empresa privada.

Lic. María Rosaura Rivera López  
ENTREGA CONFORME

Sr. (a) \_\_\_\_\_  
RECIBE CONFORME

**Figura 14-5:** Modelo del acta entrega recepción del inventario

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

5.2.4.5 Táctica 05: Flujo de procesos

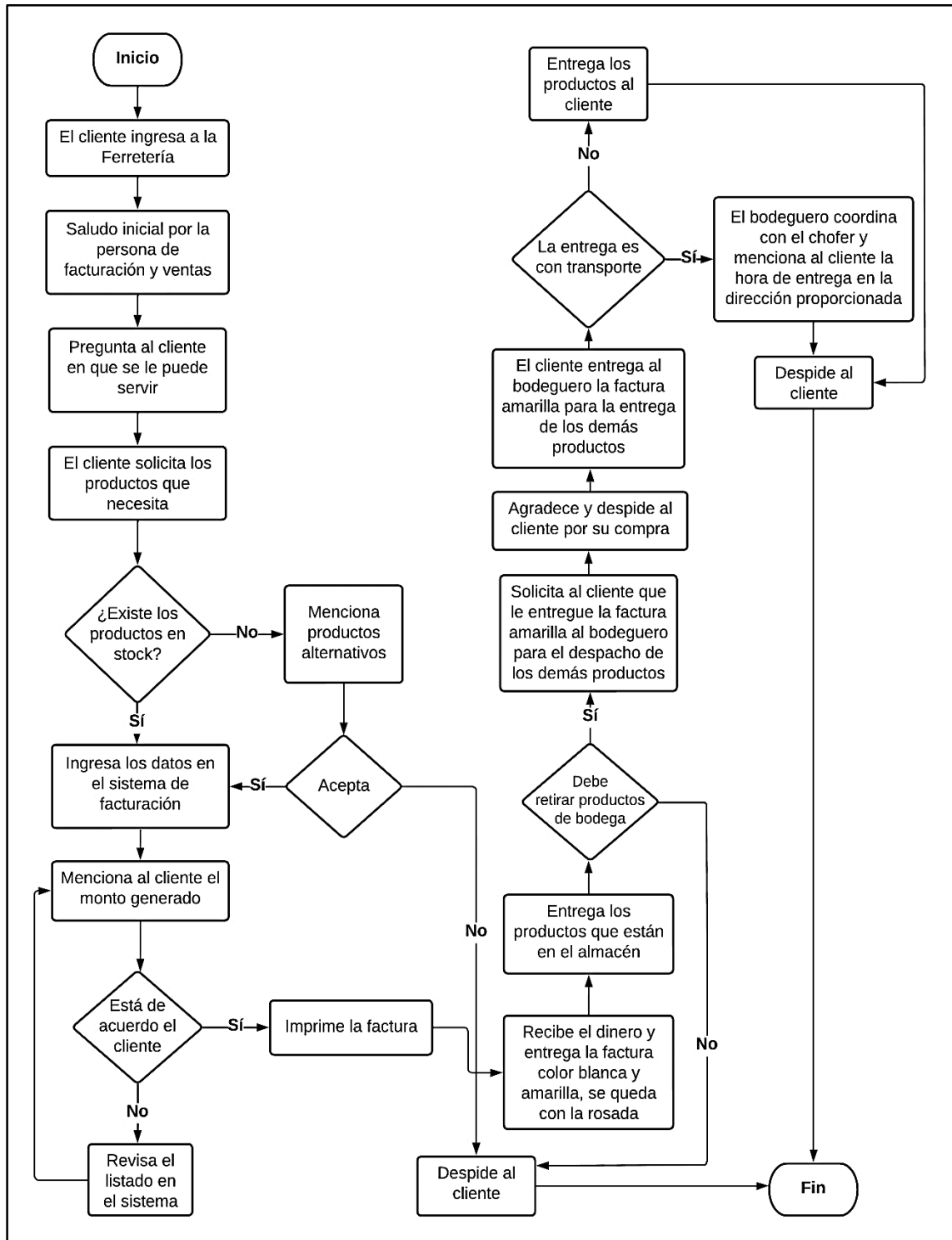
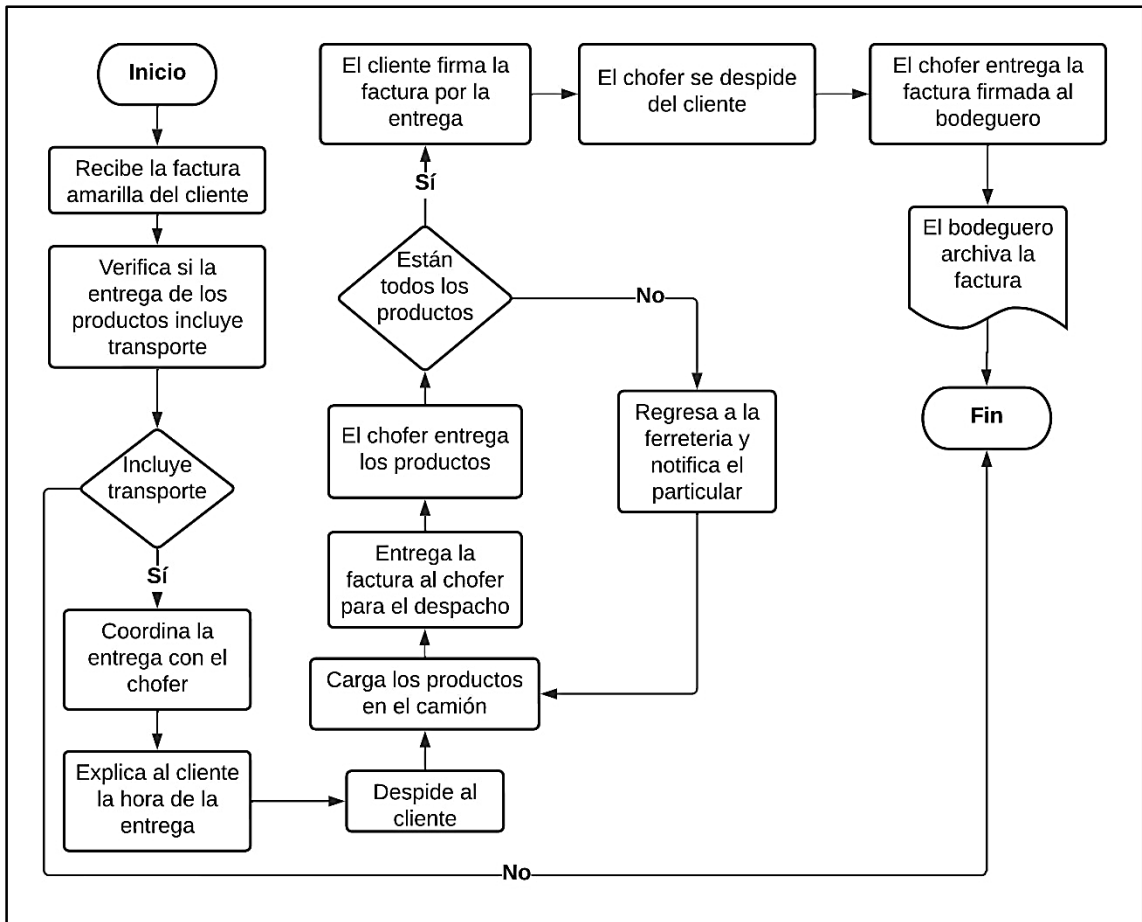


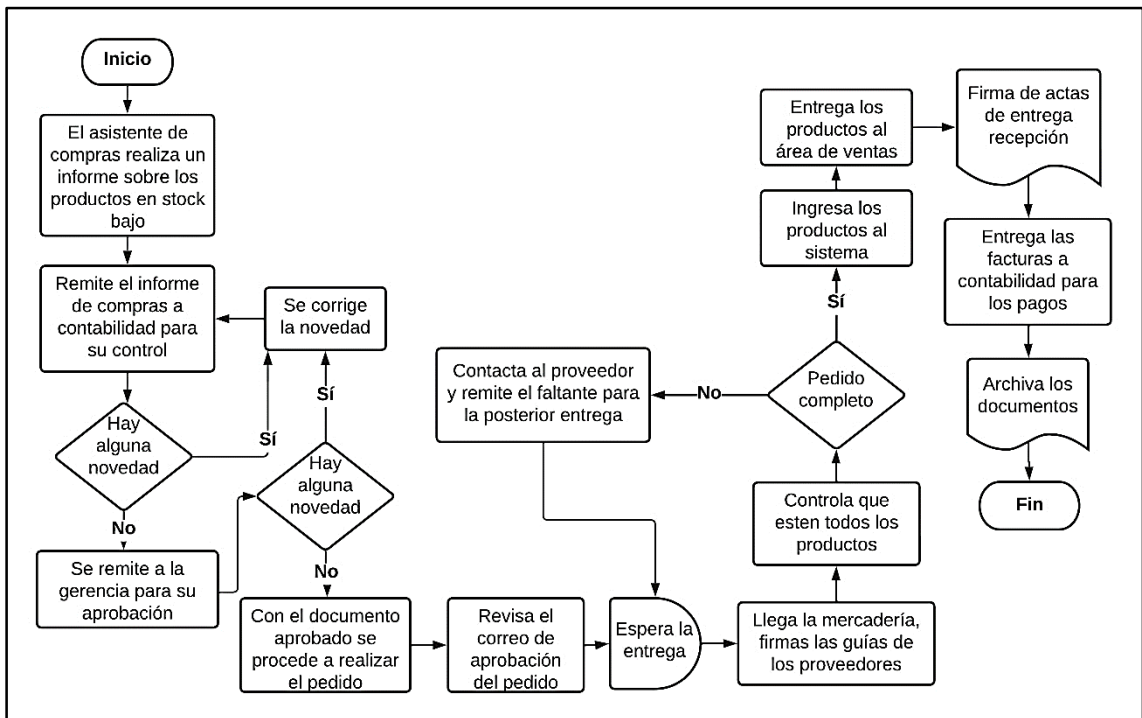
Figura 15-5: Flujo de atención al cliente

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 16-5:** Flujograma de despachar los productos de bodega



Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



**Figura 17-5:** Flujograma de compra a proveedores

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 24-5:** Políticas empresariales

 <b>POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Existe dos tipos de inventario: el de mercadería que tiene que ver con todos los productos ferreteros y el de bienes que son parte fundamental para el óptimo funcionamiento empresarial.</li><li>➤ Entregar con actas legalizadas la mercadería y los bienes respectivos a los responsables de cada área de la ferretería según corresponda.</li><li>➤ Realizar un control bajo muestreo de 20 productos de la ferretería cada fin de mes.</li><li>➤ Controlar el inventario en su totalidad el último mes del año.</li><li>➤ Si se genera algún faltante el responsable puede reponer el bien o la mercadería, caso contrario se le descontará del rol de pagos bajo un previo acuerdo entre las partes.</li><li>➤ En el caso de renuncia o despido del personal se deberá proceder a realizar la entrega recepción del inventario al responsable del área de contabilidad.</li><li>➤ Para la liquidación al personal que corresponda como requisito principal será presentar el acta de entrega recepción del inventario a su cargo para que se le pueda pagar el valor correspondiente, caso contrario se procederá al descuento respectivo.</li></ul>
 <b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La contratación de nuevo personal será estrictamente en base al manual de puestos dependiendo el cargo que se requiera.</li><li>➤ Se establecerá un cronograma para el proceso de contratación de inicio a fin.</li><li>➤ La convocatoria para la recepción de carpetas será a través de redes sociales.</li><li>➤ En primera instancia se seleccionará las 10 mejores carpetas respecto a su hoja de vida.</li><li>➤ La entrevista se aplicará a las 10 mejores carpetas seleccionadas.</li><li>➤ El ganador del puesto será en base a los méritos y a la entrevista aplicada.</li><li>➤ Una vez identificado el ganador se le hará firmar un contrato a prueba por el tiempo que según la ley lo estipule.</li><li>➤ Al finalizar el contrato a prueba se le evaluará según parámetros de cumplimiento; al obtener la calificación de 70% sobre el 100% se le efectuará el contrato que corresponda, caso contrario se procederá a la liquidación.</li></ul>

**Fuente:** Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

## **5.3 Estrategias Financieras**

### **5.3.1 Introducción**

La estrategia financiera que se pretende plantear en el presente apartado tiene que ver con la optimización del nivel de rentabilidad, siendo fundamental tener como base lo detectado en la matriz FODA, por lo tanto, las tácticas para cumplir con la estrategia son las siguientes: administrar correctamente el inventario, solicitar el aumento de cupo por parte de los proveedores de Disensa, realizar las proyecciones de los estados financieros y finalmente calcular los indicadores de factibilidad respecto a la nueva inversión o reinversión que se va a utilizar para ejecutar el modelo de gestión administrativo – financiero, es así que se calculará el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y ratios de rentabilidad con estos indicadores se podrá constatar la viabilidad o no de la inversión, así mismo el nivel de rentabilidad empresarial con el fin de que la gerencia acepte la propuesta y ejecute todas las tácticas planteadas en base a la necesidad detectada, siendo su único fin el fortalecer tanto el ámbito administrativo como financiero de Ferretería Éxito.

### **5.3.2 Objetivos**

#### **5.3.2.1 Objetivo general**

Optimizar el nivel de rentabilidad de Ferretería Éxito a través de la aplicación de las tácticas planteadas en el presente modelo de gestión administrativo financiero para que la microempresa se mantenga activamente en el mercado.

#### **5.3.2.2 Objetivos específicos**

- Proponer la administración del inventario en base al control semanal del sistema contable del módulo respectivo con la finalidad de rotar más la mercadería y así obtener mejores resultados económicos y financieros.
- Solicitar el incremento de cupo de financiamiento a los proveedores de Disensa para buscar mayor apalancamiento y así mejorar los indicadores de rentabilidad.
- Realizar las proyecciones a los estados financieros a través de la utilización de métodos financieros para poder visualizar el desempeño económico en 5 años.
- Desarrollar el cálculo de la viabilidad de la reinversión por medio de indicadores financieros y económicos para que la gerencia tome la decisión de ejecutar las tácticas planteadas.

### 5.3.3 Estrategia de rentabilidad

#### 5.3.3.1 Táctica 01: Administración del inventario

**Tabla 25-5:** Administración del inventario

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el ratio de rotación del inventario con una correcta administración del mismo teniendo como fin el aumento de las ventas de forma anual.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar semanalmente el movimiento del inventario a través del sistema contable, verificando que productos se venden más.</li> <li>➤ Establecer un stock máximo y mínimo de cada producto según la necesidad de la ferretería y la rotación de los mismos.</li> <li>➤ Verificar si existe la liquidez necesaria para poder realizar compras en efectivo y así aprovechar los descuentos que se generan.</li> <li>➤ Realizar un informe de los productos que más rotan y los descuentos que se generan a los mismos en referencia a compras de contado.</li> <li>➤ Se debe estar pendiente a las promociones y descuentos que lanzan los diferentes proveedores de Disensa para poder tomar las mejores decisiones de compras.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerente propietario / Compras
<b>Tiempo</b>	Permanentemente
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### 5.3.3.2 Táctica 02: Solicitar aumento de cupo a los proveedores

**Tabla 26-5:** Solicitar aumento de cupo a los proveedores

PLANTEAMIENTO TÁCTICO	
<b>Objetivo</b>	Mejorar el nivel de apalancamiento con deuda a proveedores y así aportar al incremento de la rentabilidad de Ferretería Éxito.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contactar a la administración de Disensa para solicitar los requisitos de aumento de cupo para compras a los diferentes proveedores.</li> <li>➤ Enviar la solicitud y requisitos para el aumento de cupo crediticio a la administración de Disensa.</li> <li>➤ Una vez aprobado el incremento se debe reorientar este cupo para la compra de los productos que más rotan según lo que se estipule en la Administración de Inventario.</li> <li>➤ Generar un informe con los ratios de actividad específicamente en relación a inventarios y deudas por pagar.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Gerente propietario / Compras
<b>Tiempo</b>	1 mes
<b>Presupuesto</b>	\$ 0,00

Fuente: Diagnóstico situacional Ferretería Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### 5.3.3.3 Táctica 03: Proyecciones financieras

#### ➤ Reinversión para la ejecución del modelo de gestión administrativo – financiero

**Tabla 27-5:** Reinversión para el modelo de gestión administrativo – financiero

Tipo	Estrategias	Tácticas	Valor
Administrativo	Ofensiva	Actualización de la filosofía empresarial	\$ 200,00
		Manual de descripción y clasificación de puestos	\$ -
		Control de asistencia al personal	\$ 200,00
		Uniforme empresarial	\$ 200,00
		Creación de redes sociales	\$ 1.200,00
		Pagos con tarjetas de crédito y débito	\$ 400,00
		Descuentos por temporadas	\$ -
		Entregas gratuitas en el perímetro urbano	\$ -
		Convenio de entregas con una parada de transportistas	\$ 50,00
	Reorientación	Control de limpieza	\$ -
		Plan de mantenimiento preventivo	\$ 1.000,00
		Capacitaciones al personal	\$ 2.000,00
		Entrega recepción del inventario	\$ -
		Flujogramas de procesos	\$ -
Políticas empresariales		\$ -	
Financiero	Rentabilidad	Administración del inventario	\$ -
		Solicitar aumento de cupo a los proveedores	\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.250,00</b>

**Fuente:** Estrategias administrativas y financieras, (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

#### Tipo de financiamiento

Se propone que el financiamiento para la reinversión de \$ 5.250,00 sea directo por parte de Ferretería Éxito, esto debido a que existe liquidez empresarial que se pudo identificar en las razones de liquidez como el capital de trabajo y la prueba ácida, en este contexto lo que mejor le conviene a la ferretería es ejecutar las diferentes tácticas con capital propio ya que cuenta con el efectivo necesario, además se debe considerar que el valor es referencial y que podría ser más o menos pero no muy lejano a lo planteado. Es importante mencionar que la ejecución de las diferentes tácticas dará como resultado mejorar la gestión administrativa y financiera de Ferretería Éxito, esto a consecuencia de que cada una ha sido diseñada en base a la necesidad detectada, es así que se pretende fortalecer las diferentes áreas y optimizar el nivel de rentabilidad.

➤ **Proyección de ventas y costo de ventas (Método mínimos cuadrados)**

**Tabla 28-5:** Proyección de ventas y costo de ventas

<b>Años</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costo de Ventas</b>	<b>Variación Ventas</b>	<b>% Costo de Ventas</b>
2010	\$ 627.339,18	\$ 541.247,59	0,00%	86,28%
2011	\$ 1.060.190,14	\$ 888.118,64	69,00%	83,77%
2012	\$ 994.691,13	\$ 867.533,01	-6,18%	87,22%
2013	\$ 832.613,84	\$ 729.277,05	-16,29%	87,59%
2014	\$ 818.448,02	\$ 705.297,12	-1,70%	86,17%
2015	\$ 818.694,76	\$ 709.240,73	0,03%	86,63%
2016	\$ 894.078,76	\$ 770.666,53	9,21%	86,20%
2017	\$ 971.683,61	\$ 858.049,72	8,68%	88,31%
2018	\$ 933.751,73	\$ 827.104,99	-3,90%	88,58%
2019	\$ 846.389,00	\$ 743.535,60	-9,36%	87,85%
2020	\$ 460.692,27	\$ 394.022,18	-45,57%	85,53%
2021	\$ 497.382,69	\$ 440.814,44	7,96%	88,63%
<b>2022</b>	\$ 918.320,80	\$ 813.146,84	84,63%	88,55%
<b>2023</b>	\$ 925.326,76	\$ 822.081,33	0,76%	88,84%
<b>2024</b>	\$ 932.332,72	\$ 831.015,83	0,76%	89,13%
<b>2025</b>	\$ 939.338,68	\$ 839.950,33	0,75%	89,42%
<b>2026</b>	\$ 946.344,64	\$ 848.884,83	0,75%	89,70%
<b>PROMEDIO</b>			<b>5,85%</b>	<b>87,55%</b>

**Fuente:** Declaraciones del Impuesto a la Renta de Ferretería Éxito, (2022).

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

### **Análisis e interpretación**

La proyección de ventas y costo de ventas tiene como base el método estadístico de mínimos cuadrados para lo cual se requiere el histórico del estado de resultados específicamente en lo que tiene que ver con las ventas y costo de ventas de la Ferretería Éxito, en este sentido se solicitó la información a la gerente propietaria desde el año 2010 como se observa en la tabla anterior, además se debe mencionar que para la aplicación del método no se consideró los años 2020 y 2021 debido a la afectación que se generó a nivel mundial por la pandemia de Covid 19 y que dieron como resultado valores atípicos que afectan en la proyección.

En relación a lo manifestado en el párrafo anterior se puede visualizar la proyección desde el año 2022 hasta el 2026, es así que referente a las ventas hay un crecimiento de 0,76% y en promedio de todo el histórico existe un crecimiento del 5,85%, por lo tanto, se establece que con la aplicación de las diferentes tácticas **la meta de crecimiento será del 1% adicional a lo que se encuentra proyectado**, en el caso del costo de ventas se verifica que en promedio es un 87,55% de las ventas, por lo que **la meta es mantener un 85,55% de costo de ventas para los años proyectados**.



➤ **Proyección de gastos**

**Rol de pagos:** En el rol de pagos específicamente se realiza el cálculo de los sueldos y salarios de forma mensual aplicando todos los beneficios de ley, además se presenta la proyección anual, es así que se multiplica por 12 meses obteniendo el valor del año 2022, ya para los demás años se aumenta una inflación del 0,50% anual desde el 2023 hasta el 2026.

**Tabla 29-5:** Rol de pagos mensual

Nº	CARGO	SUELDO	IESS 11,15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO RESERVA	VACA- CIONES	SALIDA EFECTIVO MENSUAL
1	Gerente	\$1.000,00	\$111,50	\$83,33	\$35,42	\$83,33	\$41,67	\$1.355,25
1	Facturación y ventas	\$425,00	\$47,39	\$35,42	\$35,42	\$35,42	\$17,71	\$596,35
1	Asesor de marketing	\$525,00	\$58,54	\$43,75	\$35,42	\$43,75	\$21,88	\$728,33
1	Asistente de compras	\$425,00	\$47,39	\$35,42	\$35,42	\$35,42	\$17,71	\$596,35
1	Contador	\$750,00	\$83,63	\$62,50	\$35,42	\$62,50	\$31,25	\$1.025,29
1	Bodeguero	\$525,00	\$58,54	\$43,75	\$35,42	\$43,75	\$21,88	\$728,33
1	Chofer	\$525,00	\$58,54	\$43,75	\$35,42	\$43,75	\$21,88	\$728,33
<b>TOTAL</b>		<b>\$4.175,00</b>	<b>\$465,51</b>	<b>\$347,92</b>	<b>\$247,92</b>	<b>\$347,92</b>	<b>\$173,96</b>	<b>\$5.758,22</b>

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 30-5:** Rol de pagos proyectado

Nº	CARGO	SALIDA EFECTIVO MENSUAL	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
1	Gerente	\$1.355,25	\$16.263,00	\$16.344,32	\$16.426,04	\$16.508,17	\$16.590,71
1	Facturación y ventas	\$596,35	\$7.156,15	\$7.191,93	\$7.227,89	\$7.264,03	\$7.300,35
1	Asesor de marketing	\$728,33	\$8.739,95	\$8.783,65	\$8.827,57	\$8.871,71	\$8.916,06
1	Asistente de compras	\$596,35	\$7.156,15	\$7.191,93	\$7.227,89	\$7.264,03	\$7.300,35
1	Contador	\$1.025,29	\$12.303,50	\$12.365,02	\$12.426,84	\$12.488,98	\$12.551,42
1	Bodeguero	\$728,33	\$8.739,95	\$8.783,65	\$8.827,57	\$8.871,71	\$8.916,06
1	Chofer	\$728,33	\$8.739,95	\$8.783,65	\$8.827,57	\$8.871,71	\$8.916,06
<b>TOTAL</b>		<b>\$5.758,22</b>	<b>\$69.098,65</b>	<b>\$69.444,14</b>	<b>\$69.791,36</b>	<b>\$70.140,32</b>	<b>\$70.491,02</b>

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Gastos generales:** Para los siguientes gastos proyectados se considera de igual forma un incremento de año tras año del 0,50% por consecuencia de la inflación, además se debe mencionar que la reinversión se encuentra ubicada a través de cuentas contables y se mantienen para los siguientes años, excepto la de control interno y capacitaciones que solo se consideran en el primer año, también es importante mencionar que las cuentas contables de mantenimiento y reparaciones, combustibles y lubricantes y la de transporte son cuentas de años anteriores, por tal motivo, se estipula en el año 2022 el promedio de lo consumido anteriormente y para los siguientes años se aumenta la inflación, como última aclaratoria la cuenta de servicios profesionales tiene que ver con el pago por asesoría legal el mismo que es un cargo habitual y se paga por medio de factura.

**Tabla 31-5:** Gastos proyectados

<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>
Sueldos y salarios	\$69.098,65	\$69.444,14	\$69.791,36	\$70.140,32	\$70.491,02
Mantenimiento y reparaciones	\$10.336,99	\$10.388,67	\$10.440,62	\$10.492,82	\$10.545,29
Mantenimiento preventivo	\$1.000,00	\$1.005,00	\$1.010,03	\$1.015,08	\$1.020,15
Combustibles y lubricantes	\$9.428,76	\$9.475,90	\$9.523,28	\$9.570,90	\$9.618,75
Promoción y publicidad	\$2.050,00	\$2.060,25	\$2.070,55	\$2.080,90	\$2.091,31
Transporte	\$11.564,17	\$11.621,99	\$11.680,10	\$11.738,50	\$11.797,19
Control interno	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capacitación	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Servicios profesionales	\$4.800,00	\$4.824,00	\$4.848,12	\$4.872,36	\$4.896,72

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

➤ **Proyección de los estados financieros**

**Tabla 32-5:** Estado de Resultados proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>CUENTAS CONTABLES</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$927.504,01</b>	<b>\$934.580,02</b>	<b>\$941.656,04</b>	<b>\$948.732,06</b>	<b>\$955.808,08</b>
(-) Costo de ventas	\$793.479,68	\$799.533,21	\$805.586,75	\$811.640,28	\$817.693,82
<b>= U. Bruta en Ventas</b>	<b>\$134.024,33</b>	<b>\$135.046,81</b>	<b>\$136.069,30</b>	<b>\$137.091,78</b>	<b>\$138.114,27</b>
<b>(-) Gastos</b>	<b>\$123.401,79</b>	<b>\$120.765,79</b>	<b>\$120.203,07</b>	<b>\$119.496,51</b>	<b>\$118.626,73</b>
Sueldos y salarios	\$69.098,65	\$69.444,14	\$69.791,36	\$70.140,32	\$70.491,02
Mante. y reparaciones	\$10.336,99	\$10.388,67	\$10.440,62	\$10.492,82	\$10.545,29
Mante. preventivo	\$1.000,00	\$1.005,00	\$1.010,03	\$1.015,08	\$1.020,15
Combustible y lubricantes	\$9.428,76	\$9.475,90	\$9.523,28	\$9.570,90	\$9.618,75
Promoción y publicidad	\$2.050,00	\$2.060,25	\$2.070,55	\$2.080,90	\$2.091,31
Transporte	\$11.564,17	\$11.621,99	\$11.680,10	\$11.738,50	\$11.797,19
Control interno	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capacitación	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pagos por otros servicios	\$4.800,00	\$4.824,00	\$4.848,12	\$4.872,36	\$4.896,72
Intereses con financieras	\$11.461,61	\$10.484,22	\$9.377,40	\$8.124,02	\$6.704,68
Gasto depreciación	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61
<b>= U. antes participación</b>	<b>\$10.622,54</b>	<b>\$14.281,03</b>	<b>\$15.866,23</b>	<b>\$17.595,27</b>	<b>\$19.487,54</b>
(-)15% P. Trabajadores	\$1.593,38	\$2.142,15	\$2.379,93	\$2.639,29	\$2.923,13
<b>= U. antes de Impuestos</b>	<b>\$9.029,16</b>	<b>\$12.138,87</b>	<b>\$13.486,29</b>	<b>\$14.955,98</b>	<b>\$16.564,41</b>
(-) I. a pagar (promedio)	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>\$8.029,16</b>	<b>\$11.138,87</b>	<b>\$12.486,29</b>	<b>\$13.955,98</b>	<b>\$15.564,41</b>
(+) Caja inicial	\$4.841,29	\$6.950,83	\$11.192,69	\$15.675,16	\$20.373,93
(+) Depreciaciones	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61
(-) Capital crédito (\$ 95000)	\$7.381,23	\$8.358,63	\$9.465,44	\$10.718,82	\$12.138,16
<b>(=) Flujos netos acumulad.</b>	<b>\$6.950,83</b>	<b>\$11.192,69</b>	<b>\$15.675,16</b>	<b>\$20.373,93</b>	<b>\$25.261,79</b>

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Tabla 33-5:** Balance general proyectado

ACTIVO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>EFFECTIVO</b>	\$6.950,83	\$11.192,69	\$15.675,16	\$20.373,93	\$25.261,79
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$13.847,49	\$13.985,96	\$14.125,82	\$14.267,08	\$14.409,75
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>	\$11.599,18	\$10.552,23	\$9.505,74	\$8.459,72	\$7.414,16
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo IVA	\$4.695,39	\$4.648,44	\$4.601,95	\$4.555,93	\$4.510,37
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo Impuesto RENTA	\$6.903,79	\$5.903,79	\$4.903,79	\$3.903,79	\$2.903,79
<b>INVENTARIOS</b>	\$191.605,52	\$192.579,20	\$193.249,81	\$193.950,00	\$194.682,77
Mercaderías en almacén	\$191.605,52	\$192.579,20	\$193.249,81	\$193.950,00	\$194.682,77
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$224.003,02	\$228.310,08	\$232.556,53	\$237.050,73	\$241.768,47
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39
Muebles y enseres	\$9.350,00	\$9.350,00	\$9.350,00	\$9.350,00	\$9.350,00
Equipo de computación y software	\$1.580,00	\$1.580,00	\$1.580,00	\$1.580,00	\$1.580,00
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61	\$1.461,61
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39	\$9.468,39
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$233.471,40	\$237.778,47	\$242.024,92	\$246.519,12	\$251.236,86
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>	\$97.617,99	\$98.594,17	\$99.580,12	\$100.575,92	\$101.581,68
<b>OBLIGACIONES CON EL IESS</b>	\$373,07	\$374,93	\$376,81	\$378,69	\$380,58
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	\$1.593,38	\$2.142,15	\$2.379,93	\$2.639,29	\$2.923,13
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$99.584,44	\$101.111,26	\$102.336,86	\$103.593,90	\$104.885,39
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	\$87.618,77	\$79.260,14	\$69.794,70	\$59.075,88	\$46.937,72
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$87.618,77	\$79.260,14	\$69.794,70	\$59.075,88	\$46.937,72
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	\$187.203,21	\$180.371,40	\$172.131,56	\$162.669,78	\$151.823,11
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$42.829,11	\$42.829,11	\$42.829,11	\$42.829,11	\$42.829,11
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	\$-4.590,08	\$3.439,08	\$14.577,96	\$27.064,25	\$41.020,23
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$8.029,16	\$11.138,87	\$12.486,29	\$13.955,98	\$15.564,41
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	\$46.268,19	\$57.407,07	\$69.893,36	\$83.849,34	\$99.413,75
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$233.471,40	\$237.778,47	\$242.024,92	\$246.519,12	\$251.236,86

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

### 5.3.3.4 Táctica 04: Indicadores de viabilidad

#### > Flujo de caja proyectado

**Tabla 34-5:** Flujo de caja proyectado

VARIABLES	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
INGRESOS	\$ 927.504,01	\$ 934.580,02	\$ 941.656,04	\$ 948.732,06	\$ 955.808,08
EGRESOS	\$ 925.394,46	\$ 930.338,16	\$ 937.173,58	\$ 944.033,29	\$ 950.920,22
FLUJO EFECTIVO	\$ 2.109,54	\$ 4.241,86	\$ 4.482,46	\$ 4.698,77	\$ 4.887,86
F. ACUMULADOS	\$ 2.109,54	\$ 6.351,40	\$ 10.833,87	\$ 15.532,64	\$ 20.420,50

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

#### > Valor Actual Neto (VAN)

**Tabla 35-5:** Valor actual neto

VARIABLES	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Flujos	\$ 2.109,54	\$ 4.241,86	\$ 4.482,46	\$ 4.698,77	\$ 4.887,86
$(1 + i)^n$	1,150	1,323	1,521	1,749	2,011
Flujos descontados	\$ 1.834,38	\$ 3.207,46	\$ 2.947,29	\$ 2.686,54	\$ 2.430,13
<b>VAN</b>	<b>\$ 7.855,80</b>				

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Interpretación:** Se puede visualizar que el valor actual neto es superior a cero, por lo tanto, se concluye que es viable reinvertir los \$ 5.250,00 en el presente modelo de gestión administrativo financiero.

#### > Tasa Interna de Retorno (TIR)

**Tabla 36-5:** Tasa interna de retorno

VARIABLES	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Flujos	\$ 2.109,54	\$ 4.241,86	\$ 4.482,46	\$ 4.698,77	\$ 4.887,86
$(1 + i)^n$	1,6004	2,5611	4,0987	6,5594	10,4974
Flujos descontados	\$ 1.318,17	\$ 1.656,24	\$ 1.093,62	\$ 716,34	\$ 465,63
<b>VAN</b>	<b>\$ 0,00</b>				
<b>TIR</b>	<b>60,04%</b>				

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).

**Interpretación:** La tasa interna de retorno es de 60,04%, es decir supera ampliamente la tasa pasiva que en promedio es de 5,5%, esto se debe a que la reinversión es apenas de \$ 5.250,00, por lo que al llevar el VAN a cero se obtiene este beneficio que corrobora la viabilidad.

➤ **Periodo de Retorno de la Inversión (PRI)**

Para la obtención del periodo de retorno de la inversión se requiere de la siguiente fórmula para los cálculos respectivos:

$$PRI = A + \left(\frac{b - c}{d}\right)$$

**Tabla 37-5:** Periodo de retorno de la inversión

DATOS			CÁLCULO	
<b>A=</b>	Año inmediato anterior en que se recupera la inversión	1	<b>PRI</b>	1,74
<b>b=</b>	Inversión inicial	\$ 5.250,00	Años	1
<b>c=</b>	Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en que se recupera la inversión	\$ 2.109,54	Meses	8,88
<b>d=</b>	Flujo de efectivo que se recupera la inversión	\$ 4.241,86	Días	27

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**Interpretación:** El periodo de retorno que en este caso es de la reinversión, se lo obtendrá en un año con 8 meses y 27 días específicamente.

➤ **Ratios de rentabilidad**

**Tabla 38-5:** Ratios de rentabilidad proyectados

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADOR	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026
Margen de utilidad bruta	U. Bruta / Ventas	14,45%	14,45%	14,45%	14,45%	14,45%
Margen de utilidad operacional	U. Operacional / Ventas	2,54%	2,81%	2,84%	2,86%	2,89%
Margen de utilidad neta ROSS	U. Neta / Ventas	0,87%	1,19%	1,33%	1,47%	1,63%
Rentabilidad sobre activos ROA	Utilidad neta / Activos	3,44%	4,68%	5,16%	5,66%	6,20%
Rentabilidad sobre patrimonio ROE	Utilidad neta / Patrimonio	18,75%	26,01%	29,15%	32,59%	36,34%

**Realizado por:** Valencia, D. E. (2022).

**Interpretación:** En relación a los indicadores de rentabilidad se puede mencionar los más destacados como el ROA que tiene un valor relativo del 5,03% en promedio de rotación de los activos para generar la utilidad neta, además el ROE que tiene que ver directamente con el

rendimiento del capital inicial de la ferretería muestra que es superior a la tasa pasiva que suele ser del 5,5%, siendo que el valor máximo de rentabilidad es del 36,34%.

## 5.4 Sistema de monitoreo y control

**Tabla 39-5:** Método de semaforización

Ámbito	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Meta	Indicador	Semaforización		
						Sobresaliente	Con riesgo	Crítico
Administrativo	Fortalecer la gestión administrativa	Ofensiva	Actualización de la filosofía empresarial	Socializar la filosofía a todo el personal	# de personas en el registro de socialización / Total de empleados	100%	> = 70%	< 70%
			Manual de descripción y clasificación de puestos	Aplicar el sueldo del manual a nivel de todo el personal	Total de sueldos pagados / Total de sueldos registrados en el manual de descripción de puestos	100%	> = 70%	< 70%
			Control de asistencia al personal	Mantener un 95% de puntualidad	Total de minutos que se laboró / Total de minutos a laborar	> 95%	> = 70%	< 70%
			Uniforme empresarial	Asistencia de 4 días con el uniforme	# de registros del uso del uniforme / Total de uso del uniforme	100%	> = 70%	< 70%
			Creación de redes sociales	25% de crecimiento en seguidores	Seguidores nuevos / Seguidores totales	> = 25%	< 25%	< 5%
			Pagos con tarjetas de crédito y débito	Cobro con tarjetas del 10% de las ventas	Total cobro con tarjetas / Ventas totales	> = 10%	< 10%	< 5%
			Descuentos por temporadas	Aplicación de un 10% de descuentos	Total de descuentos / Ventas totales	10%	> 10%	> 30%
			Entregas gratuitas en el perímetro urbano	Satisfacción del 80% de la clientela	Encuesta de satisfacción	> = 80%	< 80%	< 70%
			Convenio de entregas con una parada de transportistas	Convenio firmado	Acta del convenio firmado	Si	No	No

		Reorientación	Control de limpieza	Cumplir al 100% con la limpieza	# registros de limpieza / Total de limpiezas	100%	> = 70%	< 70%
			Plan de mantenimiento preventivo	Cumplir con la planificación del mantenimiento preventivo	# de mantenimientos preventivos realizados / Total de mantenimientos previstos	100%	> = 70%	< 70%
			Capacitaciones al personal	Ejecutar con las capacitaciones planificadas	# capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones planificadas	100%	> = 50%	< 50%
			Entrega recepción del inventario	Entrega del inventario a todo el personal	# de actas entregadas / Total de actas que se deben entregar	100%	> = 70%	< 70%
			Flujogramas de procesos	Socializar los flujogramas a todo el personal	# de personas en el registro de socialización / Total de empleados	100%	> = 70%	< 70%
			Políticas empresariales	Socialización de las políticas empresariales				
Financiero	Optimizar la rentabilidad	Rentabilidad	Administración del inventario	Periodo promedio del inventario en 120 días	365 / Rotación de Inventarios	120 días	> 120 días	> 150 días
			Solicitar aumento de cupo a los proveedores	Aprobación del aumento de cupo	Acta de aprobación del aumento del cupo	Si	Sustituir	Negación
			Aumento de las ventas	Incremento del 1% de las ventas	(Ventas actuales - Ventas año anterior) / Ventas año anterior	> = 3%	< 3%	< 1%
			Disminuir el costo de ventas	Mantener un 85,55% del costo de ventas	Costo de Ventas / Ventas	< = 85,55%	> 85,55%	> 90%

Fuente: Diagnóstico situacional Ferreteria Éxito, (2022).

Realizado por: Valencia, D. E. (2022).



## CONCLUSIONES

- El presente Trabajo de Integración Curricular tiene como fundamento teórico la recopilación de referencias bibliográficas de distintos autores que fueron la base para el desarrollo de cada uno de los capítulos planteados en relación al tema propuesto de un modelo de gestión administrativo – financiero para la Ferretería Éxito, es así que se logró establecer un diagnóstico empresarial desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, el mismo que permitió tener como resultado la matriz FODA para el planteamiento de estrategias administrativas y financieras en relación a fortalecer las diferentes áreas de la empresa en estudio.
- Dentro del diagnóstico empresarial como se mencionó anteriormente se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de toda la información recopilada con la aplicación de la metodología estipulada, es así que se determinó que la Ferretería Éxito carece de una filosofía empresarial actualizada, no cuenta con manuales de procesos y procedimientos, no hay una correcta selección del personal, falta de políticas empresariales, no cuentan con la aplicación de estrategias publicitarias acorde al mercado, entre los hallazgos más relevantes de forma cualitativa, en el caso del análisis cuantitativo se realizó a los estados financieros obteniendo como resultados que la empresa se encuentra apalancada, que los activos corrientes con mayor participación son los inventarios, así mismo se identificó un alto nivel de liquidez y en los años 2020 y 2021 tuvo un descenso en las ventas debido al factor pandemia, sin embargo, existen buenas expectativas de crecimiento para los próximos años conforme a las proyecciones determinadas.
- Las estrategias diseñadas se apegan estrictamente a lo detectado en el diagnóstico realizado, en síntesis, se logró visualizar las necesidades empresariales en la matriz FODA para poder desarrollar cada una de las estrategias, es así que se plantearon estrategias administrativas y financieras con tácticas que permitirán fortalecer las diferentes áreas de la Ferretería Éxito con el único fin de optimizar la rentabilidad y así mantener a la microempresa en el mercado, además para la ejecución de las tácticas se requiere de \$ 5.250,00 y que al aplicar indicadores de viabilidad se obtuvo un Valor Actual Neto mayor a cero, una Tasa Interna de Retorno del 60,04%, la recuperación de la inversión en 1 año con 8 meses y 27 días, además se obtuvo un ROA que es la rentabilidad sobre los activos de 5,03% y un ROE que es la rentabilidad sobre el patrimonio de 28,57% en promedio de los años proyectados, lo que da a notar que la reinversión es mínima para las proyecciones que se pretende alcanzar.

## RECOMENDACIONES

- La primera recomendación que se establece es considerar la teoría como base fundamental para el desarrollo de cualquier trabajo de investigación o para el diseño de algún plan adicional o modelo empresarial para la Ferretería Éxito, por lo tanto, se debe contrastar la información respecto al tema propuesto con varios autores de libros, artículos científicos, tesis de grado o posgrado, entre otros, con el fin de obtener un trabajo profesional, que genere las garantías necesarias en lo académico y que tenga el impacto deseado.
  
- Tener presente que un diagnóstico situacional es necesario para comprender como se encuentra una empresa en el mercado, ya que con esta información se puede aprovechar mejor las oportunidades en base a sus fortalezas, así mismo que debe mejorar y como se puede defender, es así que se recomienda realizar este diagnóstico a Ferretería Éxito por lo menos una vez al año con el propósito de tener información de primera mano de cómo se encuentra la microempresa desde un enfoque de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para de esta manera aprovechar los recursos económicos y financieros, redistribuirlos de una manera correcta y ganar mayor participación en el mercado siendo el fin último optimizar la rentabilidad, la misma que se llega a cumplir con el diseño y ejecución de estrategias y tácticas acorde a la necesidad empresarial.
  
- El planteamiento de las estrategias deben estar diseñadas en base a la necesidad de la empresa, después de obtener la información del diagnóstico situacional, pero con el precedente de que exista un objetivo a seguir caso contrario no tendría sentido el plantear alguna estrategia, además una vez estipulado este particular es indispensable establecer las tácticas que básicamente son las acciones a ejecutar de acuerdo a lo que requiere la ferretería para así lograr fortalecer las diferentes áreas empresariales, aprovechando las oportunidades que se presentan, mitigando de alguna manera las amenazas que son factores externos que no se tiene el control pero si se puede establecer mecanismos que favorezcan o disminuyan el impacto; bajo este argumento como parte final de este apartado se recomienda la aplicación total del modelo de gestión administrativo financiero ya que contiene todo lo necesario para fortalecer las diferentes áreas de la Ferretería Éxito siendo el fin último el optimizar la rentabilidad en el tiempo, además que la reinversión para la ejecución de todas las tácticas es mínima dando como resultado indicadores de viabilidad positivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, M. (15 de febrero de 2016). Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Recuperado de: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Alvear, S., & Tello, J. (2014). El discurso directivo en la comunicación de los estados financieros: El caso de dos empresas chilenas. *Contaduría y Administración*, 3(59), 263. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000300010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000300010)
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40362>
- Banco Central del Ecuador. (15 de 06 de 2022). *Información Económica del BCE*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Mundial. (08 de 06 de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Besley, S., & Brigham, E. (2016). *FINC 4 Finanzas Corporativas*. México, México: Cengage Learning.
- Blandez, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México D.F., México: UNID. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41174>
- Catagña, J. J. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/11684/1/82T00965.pdf>
- Chaparro, F. V. (2016). *Dirección por objetivos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57416>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39410>
- Eggers, M. (2018). *Teoría de las organizaciones*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/79002>
- Foda. (18 de 12 de 2016). *Análisis Foda*. Recuperado de: [https://www.analisisfoda.com/las-fortalezas-analisis-foda/#La\\_fortaleza](https://www.analisisfoda.com/las-fortalezas-analisis-foda/#La_fortaleza)

- Fondo Monetario Internacional. (31 de 10 de 2021). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>
- Francisco, J., Beltrán, R., & Moreira, D. G. (2017). *Gestión de conflictos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119290>
- García, A., & Paredes, L. (2015). *Estrategias Financieras Empresariales*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39396>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269>
- Gobierno del Encuentro. (26 de 01 de 2022). *Cierre del 2021 evidenció la recuperación económica de Ecuador*. Recuperado de: <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/#:~:text=Con%20relaci%C3%B3n%20al%20C3%ADndice%20inflacionario,la%20competitividad%20exportadora%20del%20pa%C3%ADs.>
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421>
- Merchán, C. N. (2017). Propuesta de un modelo de gestión administrativo – financiero para la microempresa Ferretería Espinoza, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2016. Quito, Ecuador (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10180/1/T-UCE-0003-CA001-2017.pdf>
- Monroy, M. d., & Sánchez, N. N. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de: [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCoc19aQLh7iTbKHyM9VNZ7RssDVZi4iiEjsJmOXzfkXNWFrgGFJh4QHUaAhOFEALw\\_wcB](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=Cj0KCQjw0umSBhDrARIsAH7FCoc19aQLh7iTbKHyM9VNZ7RssDVZi4iiEjsJmOXzfkXNWFrgGFJh4QHUaAhOFEALw_wcB)
- Peña, A. (2016). *Negociación para el comercio internacional*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/43762>
- Rincón, C. A., & Narváez, J. Á. (2017). *Presupuestos: Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70310>
- Rubio, P. (2012). *Introducción a la gestión empresarial*. Buenos Aires, Argentina: V-EUMED. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51529>

- Salinas, C. E. (2021). Modelo de gestión administrativa y financiera para optimizar la rentabilidad de la empresa alto volumen de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15883/1/T-UCSG-POS-MAE-326.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/189293>
- Soriano, J. M., García, M. C., Torrents, J. A., & Viscarri, J. (2015). *Economía de la empresa*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/52179>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403>



# ANEXOS

## ANEXO A: FERRETERÍA ÉXITO IMPUESTO A LA RENTA 2020

SRI		Sistema de declaración de impuestos A través de Internet	
Obligación	1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
Tributaria:			
Identificación:	0602462731001	Razón Social:	RIVERA LOPEZ MARIA ROSAJRA
Periodo Fiscal:	AÑO 2020	Tipo Declaración:	ORIGINAL
Formulario			
Sustituye:			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	3378.59	
Inversiones corrientes	312	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	0.00	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	15719.97	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			
La información reposa en la base de datos del SRI, confirma la declaración realizada por el contribuyente.			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN
	SRDECD201902071285	872145222892	09-03-2021
			PÁGINA 1

Locales	320	0.00	
Del exterior	321	0.00	
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			
Relacionadas			
No relacionadas	322	0.00	
Relacionadas	323	0.00	
Importe bruto adeudado por los clientes por el trabajo ejecutado en contratos de construcción			
Relacionadas			
No relacionadas	324	0.00	
Relacionadas	325	0.00	
Activos por impuestos corrientes			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	326	0.00	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	327	3308.13	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	328	7453.44	
Otros	329	0.00	
INVENTARIOS			
Inventario de materia prima (no para la construcción)	330	0.00	
Inventario de productos en proceso (excluyendo obras/ inmuebles en construcción para la venta)	331	0.00	
Inventario de suministros, herramientas, repuestos, y materiales (no para la construcción)	332	20247.81	
Inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén (excluyendo obras/ inmuebles terminados para la venta)	333	201552.09	
Mercaderías en tránsito	334	0.00	
Inventario de obras en construcción	335	0.00	
Inventario de obras terminadas	336	0.00	
Inventario de materia prima, suministros y materiales para la construcción	337	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inventarios por ajuste al valor neto realizable	338	0.00	
Activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)			
(-) Depreciación acumulada activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	340	0.00	
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	341	0.00	
Gastos pagados por anticipado (prepagados)	342	0.00	
Otros activos corrientes	343	0.00	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>349</b>	<b>251660.03</b>	
ACTIVOS NO CORRIENTES			
La información reposa en la base de datos del SRI, confirma la declaración realizada por el contribuyente.			
	CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECAUDACIÓN
	SRDECD201902071285	872145222892	09-03-2021
			PÁGINA 2

Fuente: Portal del SRI. (2022).

# ANEXO B: FERRETERÍA ÉXITO IMPUESTO A LA RENTA 2021

SRI		Sistema de declaración de impuestos	
		A través de Internet	
Obligación:	1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
Tributaria:			
Identificación:	002462731001	Razón Social:	RIVERA LOPEZ MARIA ROSAURA
Período Fiscal:	AÑO 2021	Tipo Declaración:	SUSTITUTIVA
Formulario:	87240214204		
Substuye:			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	4841.29	
Inversiones corrientes	312	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Relacionadas			
Locales	314	0.00	
Del exterior	315	0.00	
No Relacionadas			
Locales	316	11975.00	
Del exterior	317	0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES			
Otras relacionadas			
Locales	318	0.00	
Del exterior	319	0.00	
No relacionadas			
La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECALCULACIÓN	PÁGINA
8R06C0202719-12631	8724794074	25-03-2022	1

Locales	320	0.00	
Del exterior	321	0.00	
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			
Relacionadas			
No relacionadas	322	0.00	
No relacionadas			
No relacionadas	323	0.00	
Importe bruto adeudado por los clientes por el trabajo ejecutado en contratos de construcción			
Relacionadas			
No relacionadas	324	0.00	
No relacionadas			
No relacionadas	325	0.00	
Activos por impuestos corrientes			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	326	0.00	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	327	6177.51	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	328	7903.79	
Otros	329	0.00	
INVENTARIOS			
Inventario de materia prima (no para la construcción)			
Inventario de productos en proceso (excluyendo obras/ inmuebles en construcción para la venta)	330	0.00	
Inventario de suministros, herramientas, repuestos y materiales (no para la construcción)	331	0.00	
Inventario de prod. Term. y mercad. En almacén (excluyendo obras/ inmuebles terminados para la venta)	332	0.00	
Materias primas en tránsito	333	168846.85	
Inventario de obras en construcción	334	0.00	
Inventario de obras terminadas	335	0.00	
Inventario de materia prima, suministros y materiales para la construcción	336	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inventarios por ajuste al valor neto realizable	337	0.00	
(-) Deterioro acumulado del valor de inventarios por ajuste al valor neto realizable	338	0.00	
Activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)			
(-) Depreciación acumulada activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)			
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	339	0.00	
Gastos pagados por anticipo (prepagados)	340	0.00	
Otros activos corrientes	341	0.00	
Otros activos corrientes	342	0.00	
Otros activos corrientes	343	0.00	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>349</b>	<b>219747.44</b>	
ACTIVOS NO CORRIENTES			
La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECALCULACIÓN	PÁGINA
8R06C0202719-12631	8724794074	25-03-2022	2

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS			
Terrenos			
Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	350	0.00	
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	351	0.00	
Muebles y enseres	352	0.00	
Muebles y enseres	353	9150.00	
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	354	0.00	
Naves, aeronaves, barcasas y similares	355	0.00	
Equipo de computación y software	356	16560.00	
Vehículos, equipo de transporte y camiónero móvil	357	0.00	
Plantas productoras (agricultura)	358	0.00	
Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero	359	0.00	
Otras propiedades, planta y equipo	360	0.00	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	361	0.00	
(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo	362	0.00	
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (tangibles)	363	0.00	
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (intangibles)	364	0.00	
(-) Amortización acumulada de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	365	0.00	
(-) Deterioro acumulado de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	366	0.00	
Propiedades de inversión	367	0.00	
(-) Depreciación acumulada propiedades de inversión	368	0.00	
(-) Deterioro acumulado de propiedades de inversión	369	0.00	
Activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	370	0.00	
(-) Depreciación acumulada activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	371	0.00	
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	372	0.00	
<b>TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>	<b>379</b>	<b>10930.00</b>	
ACTIVOS INTANGIBLES			
Plusvalías o goodwill (derecho de llave)			
Marcas, patentes, licencias y otros similares	381	0.00	
Adecuaciones y mejoras en bienes arrendados mediante arrendamiento operativo	382	0.00	
Derechos en acuerdos de concesión	383	0.00	
Derechos en acuerdos de concesión	384	0.00	
Otros	385	0.00	
La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente			
CÓDIGO VERIFICADOR	NÚMERO SERIAL	FECHA RECALCULACIÓN	PÁGINA
8R06C0202719-12631	8724794074	25-03-2022	3

Fuente: Portal del SRI. (2022).

## ANEXO C: ENCUESTA CLIENTES ACTUALES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

ENCUESTA CLIENTES ACTUALES



CARRERA DE  
FINANZAS

**Objetivo:** Detectar los gustos y preferencias de los clientes actuales de Ferretería Éxito a través de preguntas abiertas/cerradas que permitan tener la base para establecer estrategias que busquen la satisfacción de los mismos.

### Datos informativos:

#### GENERO:

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

#### OCUPACIÓN:

Independiente		Empleado Privado		Empleado Público	
Ama de Casa		Estudiante		Otro	

#### ESTADO CIVIL:

Casado/a		Soltero/a		Unión de hecho	
Viudo/a		Divorciado/a		Unión Libre	

### 1) Al momento de ingresar a una Ferretería ¿Qué es lo primero que le llama la atención?

Aseo y limpieza		Distribución del espacio		Presentación del personal	
Orden en los productos		Gama de productos		Ninguna	

### 2) ¿Cuál o cuáles aspectos considera que son los más importantes dentro de una Ferretería?

Atención al cliente		Rapidez en el servicio		Infraestructura	
Limpieza y aseo		Gama de productos		Asesoría en la compra	
Puntualidad en horarios de atención		Servicio a domicilio		Otros, ¿Cuál? _____	

### 3) Cuando necesita algún producto de Ferretería, ¿Cuál es la empresa que se le viene a la mente para realizar la compra?, por favor enumere en orden de preferencia.

1		2		3	
---	--	---	--	---	--



4) ¿Cuál es la razón por la que compra en Ferretería Éxito?

Es la más cercana		Rapidez en el servicio		Prestigio	
Gama de productos		Atención al cliente		Precios accesibles	

5) ¿Existe rapidez en el servicio de Ferretería Éxito?

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

6) En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor ponderación ¿Cómo califica la atención al cliente en Ferretería Éxito?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

7) ¿Cuál es el medio comunicacional de su preferencia para estar informado sobre los productos y servicios que oferta Ferretería Éxito?

¿Cuál? _____	Radio	Redes sociales	Espacios publicitarios
		Trípticos	Hojas volantes

8) ¿Se siente satisfecho(a) por el servicio que brinda Ferretería Éxito?

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

9) En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor ponderación ¿Recomendaría Ferretería Éxito a sus conocidos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

10) De los siguientes enunciados, ¿Cuáles le gustaría que se implementen o mejoren en Ferretería Éxito?

Pagos con transferencias		Entrega de productos a domicilios en el perímetro urbano de manera gratuita		Remodelación de la infraestructura	
Pago con tarjetas de crédito		Puntualidad en las entregas		Otros, ¿Cuáles?	
Descuentos por temporadas		Ampliar la gama de productos		_____	
				_____	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO D: ENCUESTA PERSONAL INTERNO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

ENCUESTA PERSONAL INTERNO



CARRERA DE  
FINANZAS

**Objetivo:** Obtener información del personal interno de Ferretería Éxito sobre los procesos que desarrollan a través de preguntas cerradas que permitan tener la base para establecer estrategias que busquen fortalecer las diferentes áreas de la empresa.

### Datos informativos:

#### GENERO:

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

N <sup>a</sup>	Preguntas	SI	NO	Información Adicional
1	¿El ambiente laboral es el adecuado?			
2	¿La empresa posee manual de puestos?			
3	¿Conoce las funciones que debe desempeñar?			
4	¿La gerencia a comunicado la visión, misión y valores empresariales?			
5	¿Usted ingreso a trabajar a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal?			
6	¿Le han evaluado sobre su desempeño laboral?			
7	¿Existe un control de asistencia?			
8	¿Poseen políticas empresariales?			
9	¿Han recibido capacitaciones el último año?			
10	¿Tienen algún uniforme empresarial?			
11	¿Cuentan con todas las herramientas para su desempeño laboral?			
12	¿La distribución en planta, permite brindar un servicio con rapidez?			
13	¿El procedimiento para el control de inventarios es el más adecuado?			
14	¿Están definidas las actividades a través de un flujograma de procesos?			
15	¿La Ferretería posee un sistema contable?			
16	¿Considera que los precios de los productos son accesibles frente a la competencia?			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO E: ENTREVISTA GERENTE PROPIETARIA DE FERRETERÍA ÉXITO**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE FINANZAS**

**ENTREVISTA GERENTE FERRETERÍA ÉXITO**



**Objetivo:** Obtener información de la gerente propietaria de Ferretería Éxito sobre la gestión administrativa y financiera a través de la entrevista con el fin de tener una base para establecer estrategias que busquen fortalecer las diferentes áreas de la empresa.

**1) ¿La Ferretería Éxito cuenta con un plan financiero?**

---

---

---

**2) ¿Desarrollan un presupuesto anual?**

---

---

---

**3) ¿Cuenta usted con experiencia y conocimiento financiero?**

---

---

---

**4) ¿Cuándo se trata de tomar decisiones, las hace en base a su criterio o tiene asesoría empresarial?**

---

---

---

**5) ¿Tienen acceso directo de financiamientos con entidades financieras?**

---

---

---

**6) ¿Conoce todos los beneficios que le brinda el sistema contable?**

---

---

---

**7) ¿Establece objetivos y metas empresariales?**

---

---

---

**8) ¿Cuenta la Ferretería con una filosofía empresarial?**

---

---

---

**9) ¿Considera que la actual estructura organizacional es la correcta?**

---

---

---

**10) ¿La empresa cuenta con un manual de puestos y procesos?**

---

---

---

**11) ¿Mantienen políticas para seleccionar, reclutar y evaluar al personal de la Ferretería?**

---

---

---

**12) ¿Existen políticas empresariales?**

---

---

---

**13) ¿Cada que tiempo se capacita al personal?**

---

---

---

**14) ¿Cómo considera la relación comercial con los diferentes proveedores?**

---

---

---

**15) ¿Cómo describe a Ferretería Éxito frente a la competencia?**

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO F: CARTA DE AUSPICIO


Franquicia Disensa

# CARTA DE AUSPICIO

Yo, María Rosaura Rivera López con cédula de ciudadanía 060246273-1 Gerente Propietaria de Ferretería Éxito autorizo al Señor Dennys Efraim Valencia Layne con cédula de ciudadanía 080357759-2 estudiante de la carrera de Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para que desarrolle el Trabajo de Integración Curricular titulado "*Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la Ferretería Éxito en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar*", es así que auspicio la investigación a través de la entrega oportuna de la información, el acceso a la empresa y la colaboración en todo cuanto necesite para un óptimo desarrollo investigativo.

Es todo lo que puedo mencionar y faculta el uso de este documento donde lo requiera.

Atentamente,



---

Lic. María Rosaura Rivera López  
**GERENTE PROPIETARIA**

Dirección: Calle Guayas a una cuadra de la plaza 10 de enero  
E-mail: rusyriw3@hotmail.comTelf. 0999171257

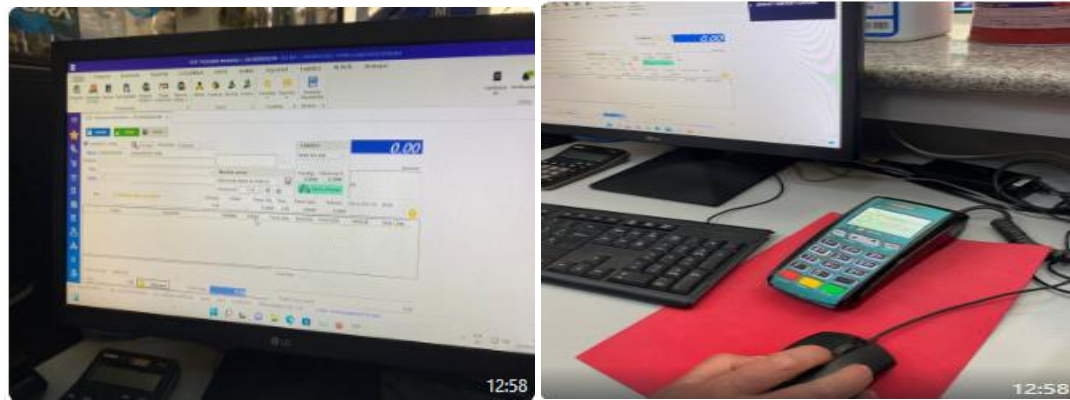
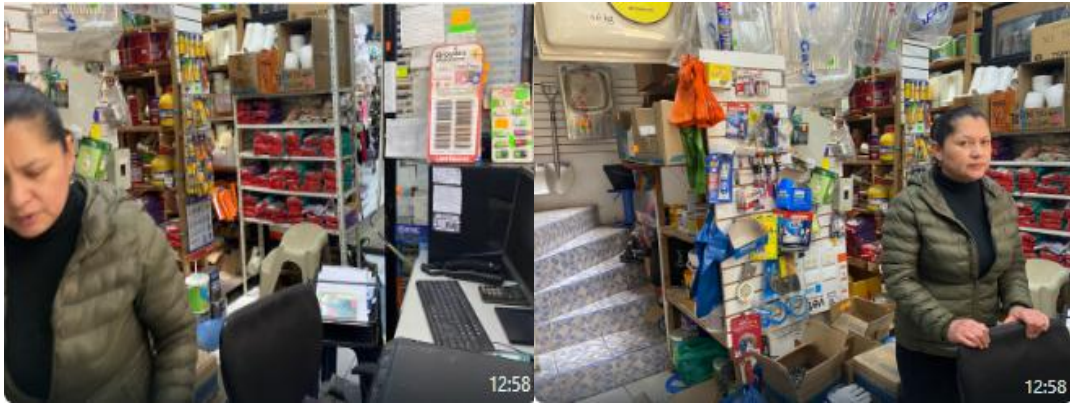
Fuente: Gerente propietaria de Ferretería Éxito (2022).

ANEXO G: CERTIFICADO DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE (RUC)

<b>SRI</b>		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes
<b>Apellidos y nombres</b> RIVERA LOPEZ MARIA ROSAURA		<b>Número RUC</b> 0602462731001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL	<b>Artesano</b> No registra
<b>Fecha de registro</b> 05/04/2000	<b>Fecha de actualización</b> 17/09/2021	
<b>Inicio de actividades</b> 18/09/1998	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 5 / BOLIVAR / SAN MIGUEL		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES	<b>Agente de retención</b> SI	<b>Contribuyente especial</b> NO
<b>Domicilio tributario</b>		
<b>Ubicación geográfica</b>		
Provincia: BOLIVAR Cantón: SAN MIGUEL Parroquia: SAN MIGUEL		
<b>Dirección</b>		
Barrio: 10 DE ENERO Calle: GUAYAS Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZA 10 DE ENERO		
<b>Medios de contacto</b>		
Email: rosyrive3@hotmail.com Teléfono domicilio: 032989476		
<b>Actividades económicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• H49230601 - OTROS TIPOS DE TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.</li> <li>• G46632101 - VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS; CAJAS FUERTES, EXTINTORES.</li> </ul>		
<b>Establecimientos</b>		
<b>Abiertos</b> 3	<b>Cerrados</b> 0	
<b>Obligaciones tributarias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES</li> <li>• 2011 DECLARACION DE IVA</li> <li>• 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>• ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> </ul>		
<p><b>i</b> Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en <a href="http://www.sri.gob.ec" style="color: white;">www.sri.gob.ec</a>.</p>		
		1/2
<a href="http://www.sri.gob.ec" style="color: white;">www.sri.gob.ec</a>		

Fuente: Portal del SRI. (2022).

## ANEXO H: ENTREVISTA A LA GERENTE PROPIETARIA



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).

## ANEXO I: ENCUESTA AL PERSONAL INTERNO



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).



ANEXO J: ENCUESTA CLIENTES ACTUALES



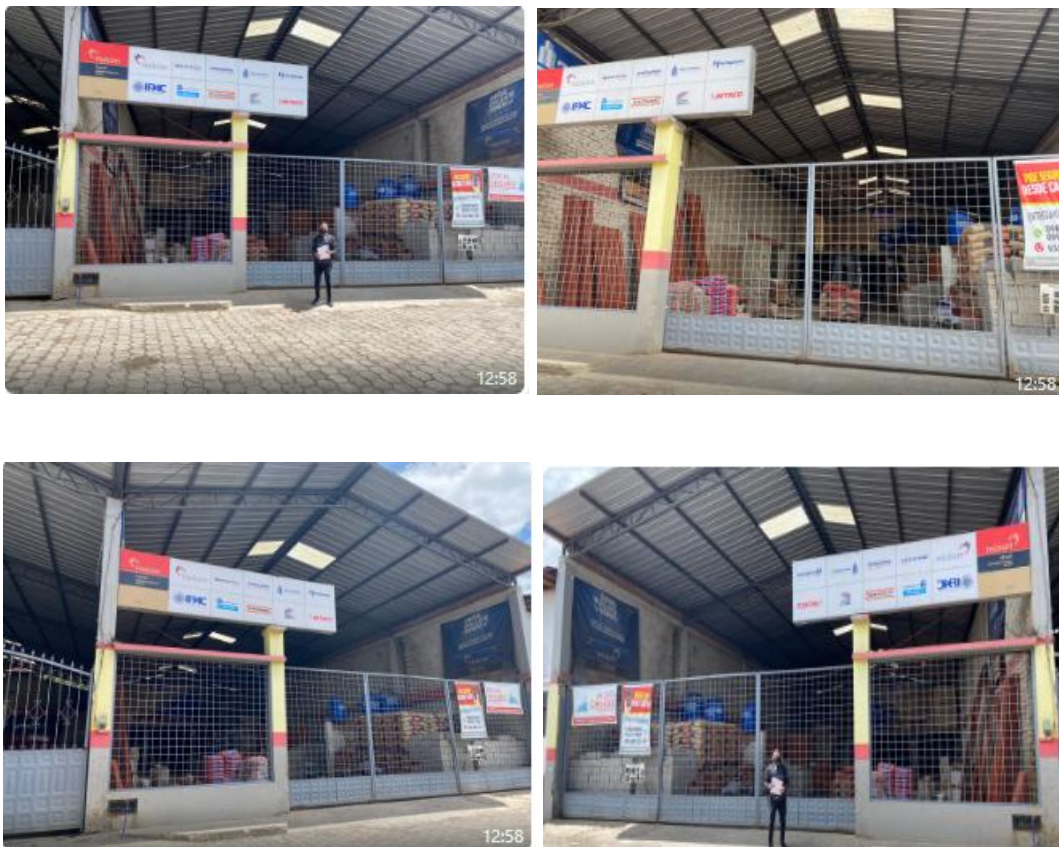
Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).

## ANEXO K: PUNTO DE VENTA CENTRO Y ENTREGA DE PRODUCTOS



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).

## ANEXO L: PUNTO DE ENTREGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).

## ANEXO M: GAMA DE PRODUCTOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).



Fuente: Instalaciones de Ferretería Éxito (2022).



**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:** 07 / 11 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> DENNYS EFREN VALENCIA LAYNE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**2095-DBRA-UTP-2022**