



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA CARVIMCOMEX CIA LTDA”

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JOSSELYN ALEXANDRA ILBAY SANCHEZ

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA CARVIMCOMEX CIA LTDA”

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JOSSELYN ALEXANDRA ILBAY SANCHEZ

DIRECTOR: ING.LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, JOSSELYN ALEXANDRA ILBAY SANCHEZ

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, Josselyn Alexandra Ilbay Sánchez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 20 de abril de 2022


A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and a vertical stroke on the right side, representing the name Josselyn Alexandra Ilbay Sánchez.

Josselyn Alexandra Ilbay Sánchez

CI: 1725248833

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: Proyecto de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA CARVIMCOMEX CIA LTDA**”, realizado por el señor: **JOSSELYN ALEXANDRA ILBAY SANCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Econ. Gabriela Cecilia Quirola Quizhpi PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		22-04-20
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR(A) DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		22-04-20
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco MIEMBRO DEL TRIBUNAL		22-04-20

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico especialmente a mi madre Mónica Sánchez quien es la persona más importante de mi vida y que sin su apoyo, sacrificio y guía durante todo este camino hubiera sido imposible seguir adelante y cumplir cada cosa que me he propuesto.

A mi hermano que siempre estuvo para apoyarme en cualquier dificultad y que su esfuerzo y trabajo constante han sido un ejemplo para no rendirme.

A mis amigas Lissette y Jennifer quienes han sido parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional, sin duda son las mejores personas que la vida universitaria me pudo haber brindado.

Josselyn Ilbay

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía, por llenarme de fe y sabiduría para culminar con un objetivo más en mi vida.

A la persona más preciada que tengo en mi vida, mi madre por siempre ser el mejor ejemplo que un hijo puede tener, mamá todo lo que he logrado te lo debo a ti, ojalá y un día pueda llegar a ser como tú.

A mi compañera de aventuras y hermana Jennifer, que la vida universitaria sin ella no hubiera sido la misma, gracias por mostrarme tu amistad sincera y fiel. Eres el ser humano más increíble que alguien puede pedirle a la vida.

A mi segunda hermana Lissette por su amor y cariño hacia mi y mi familia, por siempre mostrarme la lógica en cada acto y el bien hacer, ante todo.

De manera especial agradezco a mi director el Ingeniero Luis Esparza y miembro del tribunal Ingeniera Andrea Ramírez quienes supieron ayudarme y guiarme de forma correcta durante este proceso académico, gracias por su tiempo y paciencia.

Finalmente agradezco a la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. por haberme permitido realizar la investigación en su prestigiosa empresa, por impulsar el desarrollo académico a través de la práctica.

Josselyn Ilbay

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE TABLAS.....	XIII
INDICE DE FIGURAS	XV
INDICE ANEXOS.....	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4. OBJETIVOS	4
<i>1.4.1. General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.4.2. Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.5. JUSTIFICACIÓN	5
<i>1.5.1. Justificación Teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2. Justificación Metodológica:.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.3. Justificación Práctica.....</i>	<i>7</i>
1.6. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7. MARCO TEÓRICO	9
<i>1.7.1. Antecedentes de la Empresa.....</i>	<i>9</i>
<i>1.7.1.1. Denominación Legal</i>	<i>9</i>
<i>1.7.1.2. Obligaciones Tributarias</i>	<i>10</i>
<i>1.7.1.3. Impuesto a la Renta.....</i>	<i>10</i>
<i>1.7.1.4. Impuesto al Valor Agregado</i>	<i>11</i>
<i>1.7.1.5. Retenciones en la Fuente de IVA.....</i>	<i>11</i>

1.7.2.	<i>Modelo</i>	11
1.7.3.	<i>Gestión</i>	11
1.7.3.1.	<i>Niveles de la Gestión</i>	12
1.7.4.	<i>Gestión Financiera</i>	12
1.7.4.1.	<i>Funciones de la Gestión Financiera</i>	13
1.7.4.2.	<i>Importancia de la Gestión Financiera</i>	13
1.7.4.3.	<i>La gestión Financiera en las MiPymes</i>	14
1.7.4.4.	<i>Microempresa</i>	14
1.7.5.	<i>Modelo de Gestión Financiera</i>	15
1.7.5.1.	<i>Definición</i>	15
1.7.5.2.	<i>Objetivos</i>	15
1.7.5.3.	<i>Importancia</i>	15
1.7.5.4.	<i>Estructura de un Modelo</i>	16
1.7.6.	<i>Fase I: Información de la Empresa</i>	18
1.7.6.1.	<i>Visión</i>	18
1.7.6.2.	<i>Misión</i>	18
1.7.6.3.	<i>Objetivos</i>	18
1.7.6.4.	<i>Organigrama Estructural</i>	18
1.7.7.	<i>Fase II: Análisis y Diagnostico de los Estados Financieros</i>	19
1.7.7.1.	<i>Diagnostico Situacional</i>	19
1.7.7.2.	<i>Análisis FODA</i>	19
1.7.7.3.	<i>Ambiente Externo</i>	19
1.7.7.4.	<i>Ambiente Interno</i>	20
1.7.7.5.	<i>Evaluación Financiera</i>	21
1.7.7.6.	<i>Indicadores Financieros</i>	21
1.7.7.7.	<i>Indicadores Financieros</i>	23

1.7.7.8.	<i>Indicadores de Liquidez</i>	24
1.7.7.9.	<i>Indicadores de Solvencia</i>	24
1.7.7.10.	<i>Indicadores de gestión</i>	26
1.7.7.11.	<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	26
1.7.7.12.	<i>Balance General</i>	28
1.7.7.13.	<i>Estado de Resultados</i>	29
1.7.7.14.	<i>Flujo de Efectivo</i>	30
1.7.7.15.	<i>Tipos de Cálculo del Flujo de Efectivo</i>	32
1.7.8.	<i>Fase III: La Eficiencia de la Gestión Empresarial</i>	33
1.7.8.1.	<i>Alcance del Modelo</i>	33
1.7.8.2.	<i>Diseño del Mapa de Procesos</i>	33
1.7.8.3.	<i>Clasificación de los procesos</i>	34
1.7.8.4.	<i>Herramientas para el Mapeo de Procesos</i>	35
1.7.9.	<i>Fase IV: Control</i>	37
1.7.9.1.	<i>Diseño del mapa Operativo de Estrategias</i>	37
1.7.9.2.	<i>Balance ScoreCard</i>	38
1.8.	MARCO CONCEPTUAL	40
1.9.	IDEA A DEFENDER	41
 CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO		
2.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	42
2.1.1.	<i>Enfoque Cualitativo</i>	42
2.1.2.	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	42
2.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	42
2.2.1.	<i>Nivel Exploratorio</i>	42
2.2.2.	<i>Nivel Descriptivo</i>	43
2.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	43

2.3.1.	<i>Diseño no Experimental</i>	43
2.4.	TIPO DE ESTUDIO	43
2.4.1.	<i>Estudio Documental</i>	44
2.4.2.	<i>Estudio de Campo</i>	44
2.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
2.5.1.	<i>Población</i>	44
2.5.2.	<i>Muestra</i>	45
2.6.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	45
2.6.1.	<i>Métodos</i>	45
2.6.1.1	<i>Método Inductivo</i>	45
2.6.1.2.	<i>Metodo Deductivo</i>	45
2.6.2.	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	45
2.6.2.1.	<i>Técnica Observación</i>	45
2.6.2.2.	<i>Técnica de Entrevista</i>	46
2.7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
2.7.1.	<i>Análisis e interpretación Encuesta</i>	48
2.7.2.	<i>Análisis de la Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa</i>	59
 CAPITULO III: MARCO PROPOSITIVO		
3.1.	PROPUESTA	61
 FASE I: INFORMACION DE LA EMPRESA		
1.1.	VISIÓN	62
1.2.	MISIÓN	62
1.3.	ESTRUCTURA FUNCIONAL CARVIMCOMEX CIA LTDA	63
1.4.	FLUJOGRAMA DE PROCESOS	64
1.5.	MAPA DE PROCESOS	66
 FASE II: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS		
		67

2.1.	ANÁLISIS BALANCE GENERAL	67
2.2.	ANÁLISIS ESTADO RESULTADOS	70
2.3.	ANÁLISIS RATIOS FINANCIEROS	73
2.3.1.	<i>Indicadores de Liquidez</i>	73
a.	Razón Corriente	73
b.	Capital Trabajo:	73
c.	Prueba Ácida	74
2.3.2.	<i>Indicadores de Eficiencia.....</i>	74
a.	Rotación de Inventarios.....	74
b.	Periodo de Existencias de Inventarios	75
c.	Rotación de Cartera	75
d.	Número días de Cobranza	76
e.	Rotación Cuentas por Pagar.....	76
f.	Periodo de Cuentas por Pagar.....	77
2.3.3.	<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	77
a.	Margen Bruto de Utilidad	77
b.	Margen Operacional.....	78
2.3.4.	<i>Indicadores de Endeudamiento.</i>	79
a.	Apalancamiento a corto Plazo	79
b.	Nivel de Endeudamiento	80
2.4.	PROYECCIONES FINANCIERA	81
2.4.1.	<i>Proyección Estado Resultados 2021-2023.....</i>	82
2.4.2.	<i>Proyección Flujo de Caja 2021-2023</i>	83
2.4.3.	<i>Proyección Ratios Financieros Rentabilidad.....</i>	84
	FASE III: LA EFICIENCIA DE LA GESTION EMPRESARIAL.....	85
3.1.	ANÁLISIS FODA EMPRESA CARVIMCOMEX CIA LTDA.	85

3.2.	MATRIZ FODA.....	88
3.3.	MATRIZ MAFE	90
FASE IV:	CONTROL	92
4.1.	MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA CARVIMCOMEX CIA LTDA.....	92
4.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	93
	CONCLUSIONES:	94
	RECOMENDACIONES:	95
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Indicadores Balance ScoreCard.....	39
Tabla 2-2: Población Empresa Carvimcomex Cia Ltda.....	44
Tabla 3-2 Capacitación al Personal.....	48
Tabla 4-2: Funciones del personal	49
Tabla 5-2: Control y Supervisión Teletrabajo.....	50
Tabla 6-2: Gestión Administrativa.....	51
Tabla 7-2: Variables Administrativas	52
Tabla 8-2: Funcionalidad Modelo Gestión.....	53
Tabla 9-2: Decisiones Empresariales	54
Tabla 10-2: Contexto Interno- Externo.....	55
Tabla 11-2: Diagrama Procesos	56
Tabla 12-2: Áreas de Mejora.....	57
Tabla 13-2: Gestión Financiera.....	58
Tabla 14-3: Balance General.....	67
Tabla 15-3: Estado Resultados.....	70
Tabla 16-3: Razón Corriente.....	73
Tabla 17-3: Capital Trabajo	73
Tabla 18-3: Prueba Ácida.....	74
Tabla 19-3: Rotación Inventarios.....	74
Tabla 20-3: Periodo de Existencias.....	75
Tabla 21-3: Rotación Cartera	75
Tabla 22-3: Promedio de Cobro.....	76
Tabla 23-3: Promedio de Pago.....	76
Tabla 24-3 Periodo Cuentas por Pagar.....	77
Tabla 25-3: Margen Bruto.....	77
Tabla 26-3: Margen Operacional	78
Tabla 27-3: Margen Neto.....	78
Tabla 28-3: Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	79
Tabla 29-3: Apalancamiento Corto Plazo	79
Tabla 30-3: Nivel Endeudamiento	80
Tabla 31-3: Proyección Estado Resultados.....	82
Tabla 32-3: Flujo de Caja.....	83
Tabla 33-3: Proyección Ratios Financieros	84
Tabla 34-3: Factores Internos.....	85
Tabla 35-3: Factores Externos	87

Tabla 36-3: Matriz FODA.....	88
Tabla 37-3: Cuadro Comparativo.....	89
Tabla 38-3: Matriz MAFE	90
Tabla 39-3: Cuadro de Estrategias	91
Tabla 40-3: Cuadro de Mando Integral Carvimcomex	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Niveles de Gestión	12
Figura 2-1: Etapas de las Decisiones de Gestión Financiera	13
Figura 3-1: Funciones de la Gestión Financiera.....	13
Figura 4-1: Modelo de Gestión Financiera	17
Figura 5-1: Factores Análisis FODA	19
Figura 6-1: Matriz MAFE	20
Figura 7-1: Indicadores Financieros.....	23
Figura 8-1: Estructura Balance General para Pymes	28
Figura 9-1: Estructura Estado Resultados	29
Figura 10-1: Actividades de Operación	30
Figura 11-1: Actividades de Financiamiento	31
Figura 12-1: Actividades de Inversión.....	32
Figura 13-1: Métodos Flujo Efectivo.....	33
Figura 14-1: Mapa de Procesos.....	34
Figura 15-1: Flujograma de Procesos	35
Figura 16-1: Símbolos de Diagramación	36
Figura 17-1: Diagramación por Interacción.....	37
Figura 18-1: Propuesta Mapa Estratégico	38
Figura 19-2: Capacitación Personal	48
Figura 20-2: Importancia Modelo de Gestión.....	49
Figura 21-2: Control Teletrabajo	50
Figura 22-2: Gestión Administrativa	51
Figura 23-2: Variables Administrativas	52
Figura 24-2: Aplicación del Modelo de Gestión.....	53
Figura 25-2: Decisiones Empresariales.....	54
Figura 26-2: Entorno de la Empresa	55
Figura 27-2: Flujo Procesos	56
Figura 28-2: Areas Administrativas	57
Figura 29-2: Herramientas de Gestión	58
Figura 30-3: Fases del Modelo de Gestión Financiera.....	61
Figura 31-3: Organigrama Estructural	63
Figura 32-3: Procesos Compra.....	65
Figura 33-3: Mapa de Procesos.....	66
Figura 34-3: Mapa Estratégico BSC	92

INDICE ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera que mejore el crecimiento operacional de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda., y que las estrategias planteadas puedan ser utilizadas como opciones de mejora a largo plazo. La metodología utilizada para obtener los resultados fue de un enfoque mixto donde la parte cualitativa y cuantitativa junto con un diseño no experimental donde la población al ser un número definido menor a 10 no fue necesario considerar la muestra pues el total de seis personas fueron a quienes se les aplicó las técnicas e instrumentos. Las principales técnicas que se utilizaron fue la encuesta y la entrevista, como instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la guía de entrevista. Los resultados de las encuestas y entrevistas demostraron la necesidad de la empresa por parte de los empleados y directivos de emplear un modelo de gestión financiera en un 50%, mientras que las proyecciones financieras realizadas dentro de la propuesta mostraron que los índices de rentabilidad pueden incrementar un 29% en la utilidad neta, 39% utilidad bruta y un 30% en cuanto al margen operacional si se toma en cuenta las medidas planteadas. Se llegó a la conclusión de que la investigación no solo necesita ser puesta en práctica sino también que la parte teórica fue de importancia para generar un conocimiento mayor sobre el tema abordado y como este puede llegar a ser trascendente en el ciclo de vida de una empresa, finalmente para que el proyecto pueda mostrar resultados más exactos se recomendó que tanto las cuentas y los estados financieros sean revisados trimestralmente por el área financiera junto con el gerente y de esta manera poder medir cada estrategia propuesta y si es necesario ajustar cualquier cambio a tiempo.

Palabras clave: <MODELO DE GESTION FINANCIERA>, <MICROEMPRESA>, <RENTABILIDAD>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <QUITO (CANTÓN)>.



13-05-2022

0934-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this study was to design a financial management model to improve the operational growth of a company called Carvimcomex Cia. Ltda where the proposed strategies can be applied as long-term improvement options. The methodology applied to obtain the results was a mixed approach where the qualitative and quantitative part along with a non-experimental design where the population, being a defined number less than 10, it was not necessary to consider the sample as techniques and instruments were applied to six people. The main techniques applied were a survey and an interview, and as data collection instruments: the questionnaire and the interview guide. The results of the surveys and interviews showed the need of the company, employees and managers to use a financial management model by 50%, while the financial projections made within the proposal showed that profitability rates can increase 29% in net profit, 39% gross profit and 30% in terms of operating margin if the proposed measures are taken into account. It was concluded that the research not only needs to be applied but also that the theoretical part was important to generate more knowledge about the topic addressed and how it can become transcendent in the life cycle of a company. Finally, in order the project can show more accurate results, it was recommended that both the accounts and the financial statements may be reviewed quarterly by the financial area along with the manager in order to be able to measure each proposed strategy and, if necessary, adjust any changes on time.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <MICROENTERPRISE>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <QUITO(CANTON)>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

La economía de cualquier país se mueve gracias al funcionamiento de los agentes económicos que lo componen, las empresas como tal forman parte de una estructura que permite unir a la oferta y la demanda de forma masiva y así generar un beneficio mayor, pero a partir del 2020 durante la pandemia ocurrida por el COVID-19 se observó como las estructuras de las pequeñas empresas no contaban con la estabilidad suficiente para poder mantenerse a excepción de las que vieron una oportunidad en la importación y venta de insumos médicos como el caso de la empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA misma que fue escogida para la realización del presente trabajo de titulación.

La empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA empieza sus actividades económicas en el 2018 entorno a la venta de insumos y herramientas para el sector cosmético, a partir del 2020 deciden ampliar sus actividades yendo un paso más allá al sumergirse dentro del sector de la salud con la importación de insumos médicos y dado que una vez que la pandemia dio inicio al confinamiento nacional la empresa buscaba palear el desabastecimiento por el que pasaban todos los sectores del país, supliendo la escasas con un mayor cargamento de insumos y brindar el soporte que se necesitaba.

Detrás de todo este preámbulo la gestión financiera que se mantuvo durante los diferentes procesos para que los insumos pudieran llegar al país fue mínima, lo que requiere que tanto los directivos de la empresa como empleados sean llamados a tomar nuevas perspectivas y decisiones sobre el futuro de la empresa.

El propósito de este trabajo es brindar un modelo de gestión financiera adaptable en el tiempo basado en proyecciones del crecimiento operacional de la empresa, para lo cual es necesario tomar en cuenta diferentes aspectos que serán enmarcados en tres capítulos, cada uno detallados a fondo para beneficio de la empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA.

Capítulo I: Se basa en la identificación de las variables que componen el problema, la metodología que se usará, adicional a esto también se involucran los objetivos de la investigación junto con la justificación y la base teórica que permitirá conocer los fundamentos del tema propuesto en conjunto con el marco conceptual.

Capítulo II: Muestra de manera más profunda cuales fueron los métodos, técnicas e instrumentos que sirvieron de apoyo para la generación de información, además dentro de este capítulo se muestra también los datos de la población y muestra junto con los resultados obtenidos de las aplicaciones hechas durante la investigación.

Capítulo III: Representa la propuesta del modelo de gestión financiera basado en una estructura sistémica donde la empresa va a poder ir identificando cuáles fueron los puntos de dolor y de mejora que deben ser tomado en cuenta para que el objetivo de mejorar el crecimiento operacional de la empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA generando una utilidad positiva al final del periodo.

La investigación fue realizada bajo un lineamiento de procesos que permitieron ir identificando poco a poco cuáles eran las variables más importantes para desarrollar y como iban a ser aplicados e interpretados cada uno de los resultados obtenidos a lo largo de la misma.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

Carvimcomex Cía. Ltda., es una microempresa ubicada dentro de la ciudad Quito provincia de Pichincha, Parroquia: Kennedy, Av. Amazonas N45-196 y Av.10 de Agosto fue constituida en el año 2018 con un capital de \$ 2.000,00 dólares dividido en partes iguales entre dos accionistas, para el año 2020 la empresa decide cambiar el objeto social con el fin de ampliar el ámbito de acción con un giro del negocio enfocado a la importación de insumos médicos para su comercialización, regida por la superintendencia de compañías e identificados como obligados a llevar contabilidad, adicional a esto decidieron realizar un aumento del capital de \$ 10.000 dividido en partes iguales a un valor de \$ 12.000 dólares.

El problema central dentro de la organización fue determinado a través de la persona encargada del área contable con quien se mantuvo un dialogo formal en el cual se dieron a conocer varias falencias. Desde el punto de vista administrativo son: la ausencia de un organigrama estructural y funcional de las personas que laboran dentro de la empresa identificando que no existe un horario laboral definido para el Sr. Contador provocó una mala práctica en el inadecuado registro y control de inventarios, el pago a proveedores por la entrega de documentos que involucra una importación se vio interrumpido por un desfase en el registro de transacciones. La doble funcionalidad ejercida por parte de uno de los socios como Gerente General y Representante legal no permitió definir estrategias claras que mejoren la operatividad del negocio. Todo esto recayó en que no se pudiera generar la información correspondiente a los costos por producto para que gerencia pudiera evaluar a tiempo las áreas de ventas, distribución, mantenimiento de los inventarios en bodega y una inconsistencia en el registro de entradas y salidas de dinero dentro del sistema contable llamado Sistema Informático Administrativo y de Gestión (SIAG 5).

Financieramente las falencias provocaron que las declaraciones del impuesto a la renta y del IVA no puedan ser pagadas a tiempo, que los pagos al IESS por parte del empleador sean cancelados a última hora o días después de la fecha establecida, que la información de los estados financieros no pueda ser generados y presentadas a tiempo para que los resultados puedan ser evaluados junto con los indicadores financieros por la gerencia. Tomando en cuenta los antecedentes de la empresa la importancia de realizar el presente trabajo de titulación se fundamenta en generar un modelo de gestión financiera que mida el efecto del activo circulante dentro de la empresa, de esta forma la inversión que se realice en el mismo permitirá medir la eficiencia del capital asignado, es por esto por lo que se ha visto la necesidad de evaluar los procesos a través de la gestión financiera.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la aplicación del modelo de gestión financiera permitirá el crecimiento operacional de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda.?

1.3. Sistematización del problema

¿Cómo el diagnóstico situacional de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda., generará información para mejorar los procesos administrativos y financieros?

¿Qué se va a lograr mediante la revisión bibliográfica de un modelo de gestión financiera?

¿De qué manera contribuye el aporte de un modelo de gestión financiera dentro de la empresa?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Proponer un modelo de gestión financiera basado en un enfoque sistémico que contribuya al crecimiento operacional de la empresa “Carvimcomex Cía. Ltda.” Cantón Quito Provincia de Pichincha.

1.4.2. Específicos

- Utilizar la Fundamentación teórica y bibliográfica como fuente de información para definir el marco teórico de la investigación.
- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda., para identificar la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera.
- Proporcionar el modelo de gestión para la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. con el fin de mejorar el crecimiento operacional de la empresa

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

La significancia de realizar el presente trabajo de titulación partió de la experiencia práctica realizada dentro de la microempresa Carvimcomex Cia Ltda., que permitió identificar la importancia de un modelo de gestión financiera.

Las microempresas forman parte de las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas), estos tres sectores representan **el 99,55%**, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de 2017. El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22 % y las medianas con 1,55% (Ekos Negocios, 2019)

Durante la emergencia sanitaria varias de las MiPymes independientemente de su tamaño que se vieron afectadas por la emergencia sanitaria tuvieron que realizar ajustes dentro de la estructura orgánica de su razón social orillándolas a cerrar, liquidar o incluso vender lo que hasta antes del 2020 se veía un futuro estable y sostenible para sus negocios

Esta investigación se realizó con el fin de brindar un aporte al sector de los insumos médicos con un caso tipo como la empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA que al ser parte de las MiPymes constituye parte importante para el crecimiento socio - económico del país, lo que da origen a la necesidad de incrementar su desempeño e implementar estrategias que potencien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos operacionales, innovar la eficiencia de los procesos, controlar los niveles de inventario, la calidad de los productos o servicios y por supuesto incrementar su productividad diseñando un modelo de gestión financiera.

La gestión financiera como lo afirma (Elizalde, 2019) es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como al final del día la persona encargada de absorber toda la información que conlleva un modelo de gestión financiera es quien realmente se faculta en analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, mismas que al tomar conciencia sobre los diferentes escenarios posibles tienen claro cómo actuar.

Los modelos de gestión financiera son una herramienta que vinculan a todos los que participan dentro de la organización sean trabajadores y socios, su diseño permitirá analizar los procesos y la información financiera que ayudará a generar las estrategias necesarias.

Carvimcomex Cía. Ltda., es una empresa que a pesar de la pandemia supo mantenerse a flote durante el confinamiento debido a su giro del negocio en la venta de insumos médicos que fueron los más demandados por la escases que presentaban hospitales, entidades públicas, privadas y la población que debía continuar con sus labores, es por esto que el uso efectivo de la información financiera puede sustancialmente ayudar al pequeño empresario en la planeación financiera del futuro de la empresa, así al plantear varios escenarios puede generar una serie de decisiones bajo su consideración, que le ayudaran a anticipar los problemas que pudieran presentarse. De esta manera se busca aportar con nueva información y sustentar la existente, para que pueda servir de base para futuros proyectos investigativos

1.5.2. Justificación Metodológica:

La presente investigación se basa en un enfoque de estudio Mixto dividido en dos secciones como parte del proceso para obtener información. La primera parte se enfoca al área cualitativa donde la base teórica son los cimientos para construir un modelo de gestión financiera que sirva de apoyo al mejoramiento de las áreas que necesitan ser reinventadas para lograr la eficiencia esperada.

Para (Sánchez, 2019, pág. 104) el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo. De la definición anterior podemos acotar que efectivamente el enfoque cualitativo nos servirá para discernir toda la información que se vaya recopilando a lo largo de la investigación identificando variables y patrones de conducta que puedan ser analizados desde una base teórica para que luego puedan ser implementados en la práctica y posteriormente que sus resultados sean medibles en el tiempo.

Las organizaciones que forman parte del aparato productivo de la economía son un sistema en constante evolución y por tanto se enfrentan a entornos cada vez más complejos y cambiantes que necesitan ir construyendo nuevos enfoques para esas realidades. Para obtener resultados que respalden la veracidad y coherencia es necesario utilizar varias fuentes de información, diversas técnicas de levantamiento de datos para lograr a esto el nivel de investigación debe ser definido desde sus inicios (Jácome , 2016, pág. 42)

El nivel de estudio de tipo explicativa forma parte dentro de la investigación porque nos permitió familiarizarnos con el entorno de la empresa de forma clara cuestionando el porqué de ciertos procesos que en un inicio se presentaban desconocidos por la falta de conocimiento

sobre el problema central, posteriormente el siguiente paso fue identificar cuáles serían las variables que permitirían establecer la hipótesis de estudio. (Nicomedes, 2018, pág. 4)). Este nivel de estudio representa un gran valor dentro de la investigación porque permite responder preguntas como ¿ Qué efectos tendrá la mala administración de inventarios sobre la rentabilidad de la empresa? O ¿ Cuáles fueron los factores que incidieron a mantener un bajo nivel de eficiencia en la logística empresarial?. Un estudio de nivel explicativo brinda a la investigación una estructura mucho más organizada que otros alcances porque permite brindar resultados claros del problema al que hace referencia.

El metodo de investigación inductivo consiste en relizar observaciones de situaciones, acciones o fenómenos particulares del objeto de estudio que nos permita identificar las cualidades que asemejan a cada una y las hace comparables entre sí para lograr una conclusión general. Este tipo de métodos se caracteriza por analizar muestras pequeñas de población para que los resultados puedan ser veraces por lo que resultó una ventaja dentro de la investigación porque al momento de entrevistar a cada colaborador se pudo obtener respuestas claras sobre las diferentes funciones que desempeña cada uno; además que su condición de microempresa presenta ciertas características como el hecho de contar con un número de empleados de uno a diez que lo hace aún más acertado conseguir información (Dávila, 2016, pág. 187)

Se escogió un tipo de investigación basado en las fuentes de información para generar conocimiento mismas que se dividen en: Documental y de Campo; la primera de tipo documental hace referencia al uso de información bibliográfica como: artículos científicos, informe finales de tesis de grado , posgrado nacionales y extranjeros , revistas especializadas, informes de fuentes empresariales privadas que fueron utilizadas al inicio de la investigación con el fin de sustentar la importancia de generar la presente investigación. La segunda fuente de información fue de Campo al insertarnos directamente en el lugar donde la variable independiente se iba desarrollando a través de encuestas y entrevistas que permitan corroborar lo que pudo ser observado dentro de la institución

1.5.3. Justificación Práctica

La empresa podrá alcanzar un nivel de organización óptimo que les permitirá sobrevivir en el mercado e incrementar su rentabilidad, considerando sus objetivos de crecimiento a largo plazo y la concepción cambiante que existe hoy en día en el mercado, además de brindarle tanto a los socios como colaboradores oportunidades de mejora continua debido a que un modelo de gestión financiera es el resultado de un estudio sistemático que puede ser aplicado en cualquier circunstancia en que se encuentre la empresa, es ajustable y adaptado a las necesidades de cada

una y con el tiempo pasen a ser parte de un aparato productivo más grande en el que lleguen a convertirse en grandes empresas y busquen la internacionalización donde puedan ofertar un mayor y más eficiente nivel de producción (Quillapunga Cadena, 2018, pág. 19)

Es de interés elaborar el presente proyecto de investigación para demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, un modelo de gestión financiera es la base del desarrollo económico sobre todo de las empresas que llevan menos de cinco años dentro del mercado porque les permite crear una estabilidad y una visión clara de lo que planean a futuro.

Por otro lado la pertinencia de la investigación es factible debido a la apertura por parte de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda., que al tener un objetivo en común de buscar opciones de mejora para la microempresa pudo facilitar la información necesaria, además del aporte bibliográfico que sirvió de sustento para afrontar el tema planteado.

Los beneficiarios directos de este estudio serán los socios de la empresa “Carvimcomex Cía. Ltda.”, porque dispondrán de una herramienta para maximizar sus recursos. Este modelo de gestión ayudará a plasmar la dirección correcta para el funcionamiento de la empresa, y transmitirlo hacia toda la organización.

1.6. Antecedentes de Investigación

Los modelos de gestión financiera han sido propuestos alrededor del mundo como la base de mejoramiento continuo de las empresas por el valor que aportan al momento de identificar qué sectores internos son los que necesitan ser reinventados para incrementar la productividad al final de cada periodo fiscal. La investigación realizada por (Lo Polo, 2017) para la Universidad de Costa Rica concluye que dentro de su tesis de maestría los modelos de gestión financiera sirven para mejorar la eficiencia de la operaciones financiera e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa argumentando que su principal motivación para implementar un modelo de este tipo es porque gracias a esta herramienta lo que se busca realmente es dotar de mayor flexibilidad financiera para permitirle invertir en nuevos proyectos de crecimiento.

Por otro lado una investigación realizada por (Rivera, 2017) afirma que el Modelo de gestión financiera propuesto y aplicado puede generar un gran impacto cuando es redirigido a las medianas y pequeñas empresas del país basándose específicamente en el área de la construcción y sus deficiencias para ofrecer un servicio de calidad por ser un sector vulnerable que no ha sido tratado en mucho tiempo debido a problemas propios del país como la baja estabilidad política y económica. Como foco central considera que el principal problema de las empresas pequeñas es la liquidez y solvencia que estas posean, en su estudio identifica que los principales clientes de este tipo de empresas son el sector público y que regularmente la forma de pago que realiza el

estado con sus políticas de extensos plazos de pago y de no conceder anticipos es lo que ocasiona los problemas mencionados anteriormente. Finalmente concluye que parte esencial de implementar un modelo de gestión es la aceptación del personal para involucrarse en generar cambios que generen desarrollo y productividad.

Enfocándonos más dentro del rumbo del presente estudio es necesario mencionar la investigación realizada por (Sena, 2020) y su modelo de gestión aplicado al control de inventarios de un empresa que se dedica a prestar un servicio de diseño de interiores en 3D en la Ciudad de Perú. El tema nace a partir de un problema latente que tienen 8 de cada 10 empresas que a pesar de contar con sistemas informáticos los faltantes dentro del inventario aún siguen siendo causa de descordinación y desorden al momento de calcular el costo de mantenimiento que genera su almacenamiento y su efecto dentro la rentabilidad dentro de los estados financieros. El modelo propuesto llega a la conclusión que si la empresa desea optimizar la rentabilidad al final de cada periodo es necesario la verificación del stock de los materiales o insumos con los que se cuente además de que al momento de realizar los requerimiento de nuevos productos se debe considerar características como semejanzas entre productos, características, calidad pero sobre todo se debe mantener un cronograma donde se puede especificar el momento exacto para realizar una nueva adquisición.

1.7. Marco teórico

1.7.1. Antecedentes de la Empresa

Carvimcomex Cía. Ltda., cantón Quito, Provincia de Pichincha, está sujeta a disposiciones legales desde el momento de su constitución al igual que cualquier otra empresa comercial.

1.7.1.1. Denominación Legal

La denominación de responsabilidad limitada de la empresa Carvimcomex estuvo sujeta al siguiente párrafo como base de su constitución.

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. (Superintendencia de Compañías , 2018)

1.7.1.2. Obligaciones Tributarias

Art. 253.14.- Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas, estarán obligados a llevar contabilidad en los casos y con las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y la normativa expedida por los organismos de regulación y control correspondientes (SRI, 2020)

Art. 253.15.- Presentación de declaraciones. - Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas deberán presentar declaraciones del impuesto a la renta, al impuesto al valor agregado (IVA) y a los consumos especiales (ICE) conforme lo previsto en este Título. En lo no previsto, se actuará conforme a lo dispuesto en este reglamento para cada impuesto (SRI, 2020).

Art. 253.17.- Otros deberes formales. - (SRI, 2020) Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas están obligados a:

- “1. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
2. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
3. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.
4. Cumplir con los demás deberes formales establecidos en el Código Tributario; así como los deberes específicos señalados en la Ley de Régimen Tributario Interno y este reglamento” (SRI, 2020)

1.7.1.3. Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1 de enero al 31 de diciembre. (SRI, 2020)

Según el Art 253.20 Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas, presentarán y pagarán el impuesto a la renta en forma semestral, el cual se liquidará respecto de las ventas netas provenientes de la actividad empresarial sujetos a este régimen, aplicando la tarifa del 2% respecto de tales ventas, menos las retenciones en la fuente que le hubieren efectuado en el mismo periodo respecto de las actividades sujetas al régimen. El resultado de esta liquidación será declarado y pagado juntamente con el impuesto al valor agregado (SRI, 2020)

1.7.1.4. Impuesto al Valor Agregado

Es un impuesto que grava al valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados (SRI, 2020). Tal como lo menciona en el documento (SRI, 2020) Los contribuyentes incorporados al Régimen Impositivo para Microempresas presentarán las declaraciones y efectuarán el pago correspondiente del impuesto al valor agregado (IVA) en forma semestral atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC), en los meses señalados respectivamente

1er Semestre: de Enero a Junio

2do Semestre de Julio a Diciembre

1.7.1.5. Retenciones en la Fuente de IVA

La retención en la fuente de IVA consiste en que el comprador, al momento de causar o pagar la compra, retiene al vendedor un porcentaje del IVA dependiendo de la tarifa de retención que se ha de aplicar (SRI, 2020).

1.7.2. Modelo

Tomando como referencia a (Carvajal, 2017, pág. 8), nos habla acerca de la definición de un modelo como una descripción o representación de la realidad que comúnmente está en función de varias fuentes teóricas. Dicha representación forma parte de una construcción racional sobre un campo de estudio específico y suele presentarse en diferentes grados de conocimiento, como consecuencia de esto, se produce una idealización, en cuanto que condiciones son las más favorables para producir un resultado o aproximación esquematizada del campo de estudio escogido. Con esto se puede deducir que un modelo no intenta representar la realidad de las variables como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativas que generen información relevante para el estudio.

1.7.3. Gestión

La gestión es la actividad que desarrollan los directivos dentro de una empresa u organización, son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad dentro de todas las actividades. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que puedan llegar alcanzar. (Pechuan, 2018, pág. 4) En base a la definición podemos acotar que La gestión es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización y uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa, los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos.

1.7.3.1. Niveles de la Gestión

Los niveles de gestión vienen enfocados a subdividir los cargos que desempeñaran cada una de las personas que ejerzan la gestión de planificar, organizar, controlar y dirigir y como resultado cada una de estas áreas debe estar enfocada en mantener un equilibrio entre resultados y recursos que son quienes mostrarán el nivel óptimo al que puede mantenerse cada empresa.

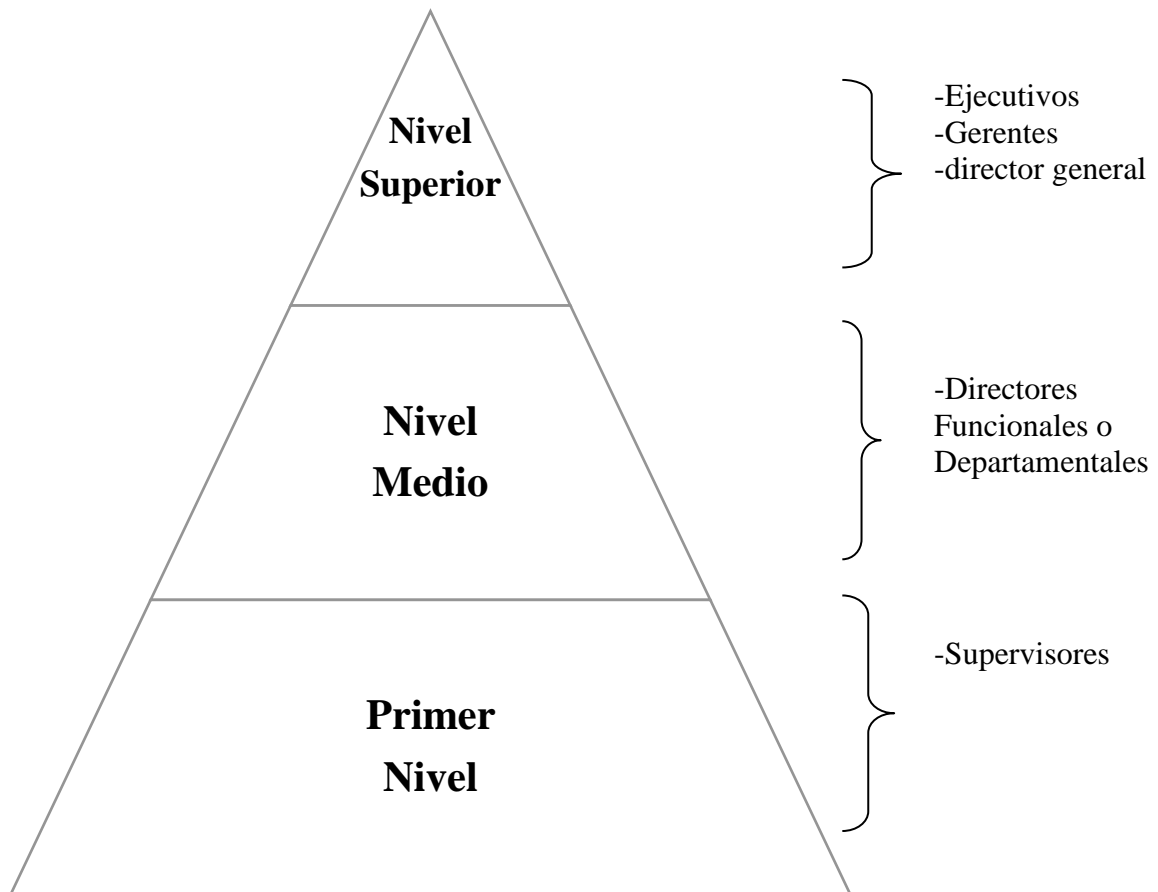


Figura 1-1: Niveles de Gestión

Elaborado por: Ilbay, J. 2020

1.7.4. Gestión Financiera

La gestión financiera comprende la administración de los recursos que posee la empresa para producir un beneficio económico al final década periodo. La responsabilidad de esta actividad es asignada al gestor de la empresa que es quien está encargado de administrar y controlar los ingresos y egresos que ocurren diariamente de forma eficiente. (Verdezoto, Guanuche, & Soto, 2018, pág. 46) La gestión financiera está basada en decisiones que se subdividen en tres partes esenciales de la empresa basados en que la persona gestora de hacer cumplir los objetivos de realizar contantemente un análisis actual de la situación real en la que se encuentra y posteriormente una evaluación y creación de decisiones que permitan prever un futuro financieramente sostenible.

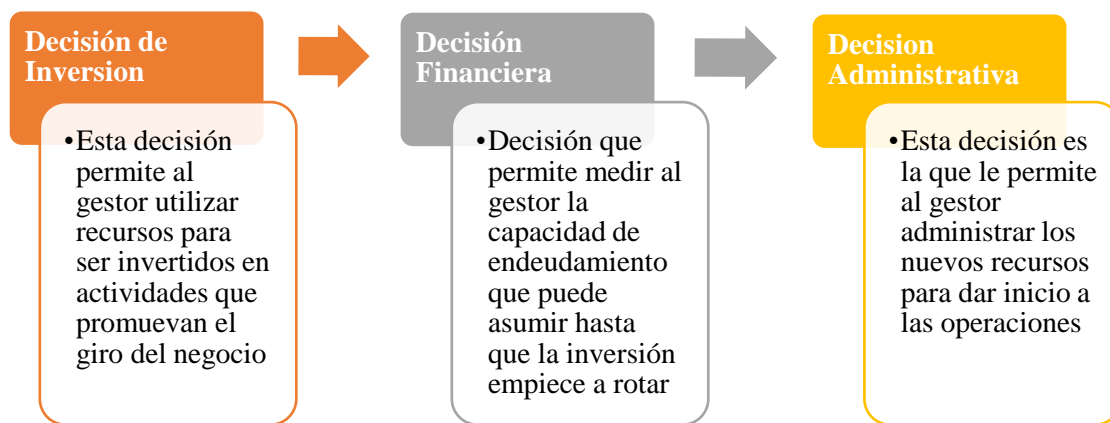


Figura 2-1: Etapas de las Decisiones de Gestión Financiera

Elaborado por: Ilbay, J. 2020

1.7.4.1. Funciones de la Gestión Financiera

Las funciones de la gestión financieras están dirigidas por el administrador o gestor de la empresa quien anteriormente mencionamos que sería la persona responsable de asignar los recursos a cada departamento buscando crear así la combinación perfecta entre los activos circulantes y los activos fijos con el fin de que puedan vincularse con los objetivos de quien los organiza. Las funciones están diseñadas para ser realizadas de forma habitual y aleatoria como se muestra en el siguiente gráfico. (Itaú Empresas, 2019)

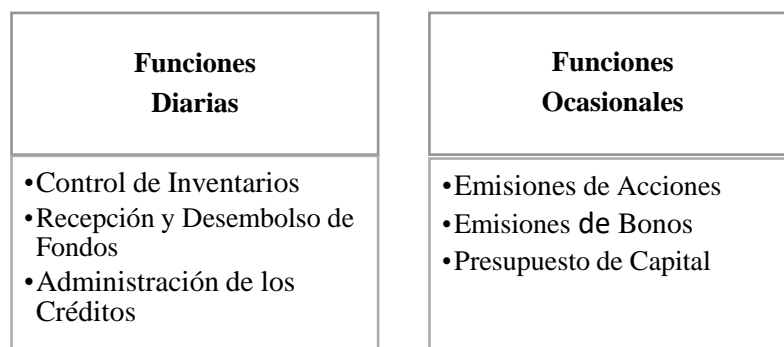


Figura 3-1: Funciones de la Gestión Financiera

Elaborador por: Ilbay, J. 2020

1.7.4.2. Importancia de la Gestión Financiera

Radica en la identificación de los principales aspectos financieros que permitan medir el grado de eficiencia con el que se ha venido trabajando a lo largo del periodo fiscal. Los aspectos considerados por (Verdezoto, Guanuche, & Soto, 2018, pág. 48) como fundamentales son los siguientes:

- Indicadores Financieros: Liquidez, Solvencia, Endeudamiento, Rentabilidad
- Pronósticos: Ventas y Gastos
- Aspectos económicos: Reducción del costo de capital, Aumento de los ingresos, Reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa.

1.7.4.3. La gestión Financiera en las MiPymes

La importancia de la gestión financiera dentro de las MiPymes está ligada a los sistemas internos de información que se manejan dentro de la empresa y para esto (Saavedra, Tapia, & Aguilar, 2016) toman en cuenta que esta herramienta forma parte de los instrumentos financieros diseñados para obtener información confiable y precisa al momento de tomar decisiones de tipo operativas y estratégicas. A partir de este punto se puede deducir que existe más de una herramienta que sirve de soporte para la toma de decisiones tales como: las evaluaciones constantes dentro de la opción de financiamiento, el costo mensual de capital promedio y de igual forma el cálculo mensual de las razones financieras que son quienes irán midiendo periódicamente el desempeño financiero de la empresa. (Fajardo & Soto, 2018)

Los sistemas de información adicional están ligados a los sistemas de control que efectivamente son los que plasman los presupuestos que se van a desarrollar como son: el presupuesto de ventas, el de producción, el de compras, el de gastos indirectos, el de mano de obra directa, el de capital, el de inventarios y para que estos puedan ser claros deben estar guiados bajo las siguientes características:

- Sencillo y Ágil
- Información ventajosa para la gestión de la empresa
- Uniforme
- Maleable para adaptarse al crecimiento del entorno
- Adaptable en el tiempo.

1.7.4.4. Microempresa

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. Ocupan un lugar preponderante tanto en los países en crecimiento como desarrollados, un ejemplo viable es lo que sucede en las pequeñas y medianas empresas que prosperan en Alemania, Japón y Estados Unidos, estos modelos de economía demuestran que las microempresas son de importancia vital

desde el punto de vista social, en tanto, generan empleo y permiten crear innovación lo que de una manera u otra acelera los procesos económicos y sociales (Sumba & Santistevan, 2018)

1.7.5. Modelo de Gestión Financiera

1.7.5.1. Definición

Para (Itaú Empresas, 2019, pág. 6) considera que un modelo de gestión financiera es una herramienta de planeación y evaluación eficaz para conducir una empresa porque permite mantener un adecuado control de los resultados y el flujo financiero dado que si bien es cierto algunas empresas se sienten tranquilas porque no han contraído deudas a largo plazo que puedan afectar su flujo de crecimiento, este enfoque no siempre resulta ser la mejor opción ya que si hablamos de una empresa en crecimiento es necesario considerar de donde van a provenir los aportes de capital de trabajo, y muchas veces la opción más factible para obtenerlo es recurriendo a préstamos bancarios en primera instancia o una línea de crédito y oportunamente también se cuenta con un segundo financiamiento de tipo directo con los proveedores.

1.7.5.2. Objetivos

Los modelos financieros dentro de las empresas como lo muestra (García, 2017, pág. 48) tiene como objetivo crear una cultura financiera sana, que promueva prácticas adecuadas en el uso de recursos (dirección), además de promover la capacitación permanente en temas financieras y en el desarrollo de competencias adecuadas, con el fin de perfeccionar la capacidad de análisis y entendimiento claro de la actual situación financiera por la que pueda estar pasando la empresa. Uno de sus objetivos clave es diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la previsión y la planeación.

1.7.5.3. Importancia

La importancia de un modelo financiero es figurar la realidad en que se encuentra la empresa de una forma clara sin dejar de ser un reflejo de la realidad misma, a partir de este punto nacen las proyecciones de los estados financieros mismos que se basan en los datos históricos, además de basarse en la situación estructural, el modelo permite definir escenarios con variables que en función de su valor reflejan cambios en toda la estructura que a largo plazo permiten medir que tan efectivo es un proyecto (Terrazas, 2009)

Una planificación financiera está compuesta por partidas o cuentas, mismas que se define como Pérdidas y Ganancias, el Balance y por último el cálculo de Flujos de Efectivo. Con esta información, y ante cualquier decisión, el modelo de gestión permite no solo proyectar el cambio y las consecuencias de un escenario fluctuante sino también pasa a ser un instrumento imprescindible para la tomar decisiones, especialmente cuando se trata de escenarios de incertidumbre que pueden afectar a la estructura económica de la empresa. (Terrazas, 2009)

1.7.5.4. Estructura de un Modelo

Los modelos son construidos en base a la resolución de problemas internos que puedan estar pasando cada una de las empresas tomando como referencia a (Terrazas, 2009, pág. 61) define la estructura de un modelo en cuatro fases subdivididas en la Información de la empresa como principal fuente de conocimiento para definir la ideología empresarial que pretende llegar a tener en un futuro cercano basándose en la Misión, Visión, Políticas y el Organigrama Funcional. En la Fase II nos detalla el Diagnostico de la empresa utilizando herramientas como el Análisis FODA y la evaluación financiera basado en análisis e indicadores., la Fase III conlleva el desarrollo del modelo con la aplicación del ámbito, los beneficiarios, la creación de estrategias y procesos que permitan estructurar a la empresa internamente, por último toma en cuenta la Fase IV donde se procede a realizar el control de las estrategias propuestas mismas que nos permitirá medir en qué posición se encuentra la empresa y si las estrategias serán aplicadas de forma correcta.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

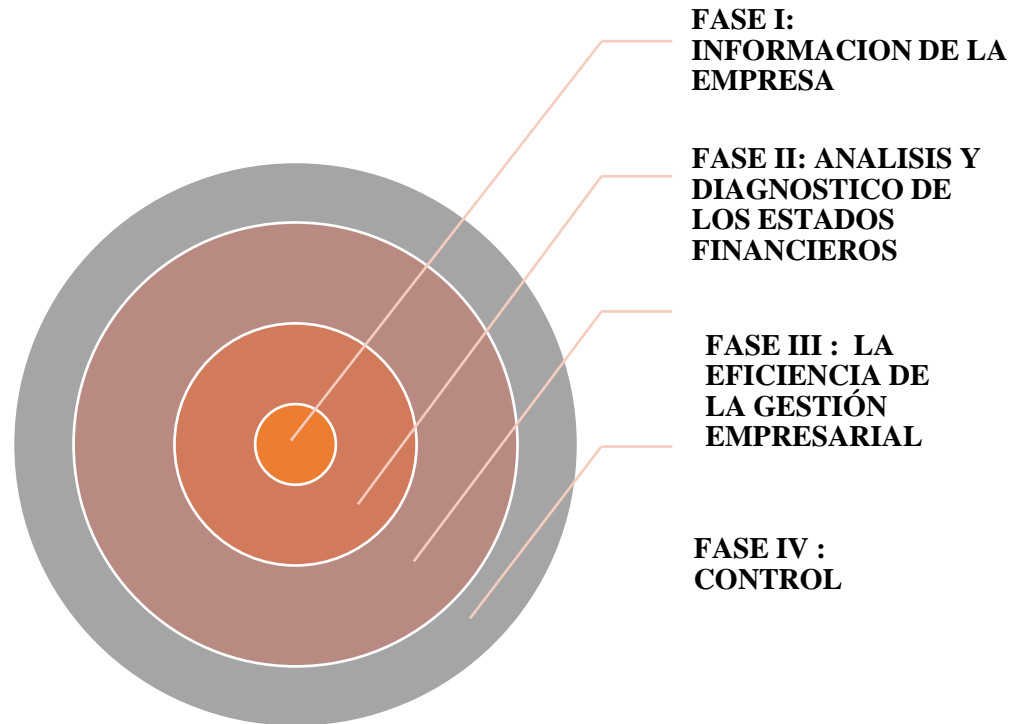


Figura 4-1: Modelo de Gestión Financiera

Fuente: (Estupiñan, 2020)

Elaborado por: Ilbay, J, 202

1.7.6. Fase I: Información de la Empresa

1.7.6.1. Visión

La visión nos muestra un reflejo realista de como esperamos que sea la empresa por medio de interpretación de sucesos basado en las circunstancias que se conoce al momento y las que van a ir diseñando el futuro de la organización. La visión también representa todas aquellas características de cómo debería ser la empresa en futuro próximo y cuáles son las actividades que se harán para llegar al punto. (Fernández, 2017)

1.7.6.2. Misión

La misión de cualquier empresa constituye los cimientos en los que se va a guiar y va guiar a otros a llegar a los objetivos propuestos, la misión se convierte con el tiempo en la cultura organizacional y el conocimiento de este factor dentro de los miembros de la organización va marcar el rumbo para el trabajo en equipo. (Navas & Guerras, 2017)

1.7.6.3. Objetivos

Desde el punto de vista organizacional, los objetivos se pueden definir como estados o situaciones que se desean alcanzar. Los objetivos quedan subordinados a las tareas requeridas para alcanzar metas. Los objetivos provienen de os planes estratégicos, que se transmiten de los niveles organizacionales superiores a los inferiores en forma semejante a una cascada. Cada nivel formula objetivos alineados con los del nivel superior. De esta forma los objetivos generales se convierten en objetivos específicos para las unidades de negocios, las funciones y las subfunciones hasta llegar a las unidades de menor rango dentro de la organización. Los objetivos deben ser redactados de forma específica, medible y sobre todo realizable. (Blanco, 2010)

1.7.6.4. Organigrama Estructural

Se trata de una representación gráfica de la empresa u organización configurada como un diagrama jerárquico y funcional donde se representan los distintos cargos de la compañía, comenzando por los más altos. Este es un tipo de organigrama que refleja la estructura administrativa de la empresa. Entendiendo por estructura el enlace y manejo de cada una de las partes que pueden componer, además de su relación para que estas conexiones puedan perdurar en el tiempo. Tomando en cuenta esta pequeña definición, la estructura de una organización básicamente divide sus actividades en departamentos o áreas, establece líderes, objetivos y metas además el cómo cada una de ellas va a llegar a cumplirse. (González, 2018)

1.7.7. Fase II: Análisis y Diagnóstico de los Estados Financieros

1.7.7.1. Diagnóstico Situacional

El Diagnóstico Situacional, permite medir de forma gráfica cuál o cuáles podrían ser las combinaciones de recursos más idóneas para dar una solución óptima de un problema o necesidad en específico que la empresa esté atravesando sin dejar de lado el máximo beneficio que se pueda obtener a un menor costo y riesgo posible. Es una guía hacia la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de innovaciones que se deberían realizar al interior de ésta para llegar a una posición donde la empresa pueda fluctuar sin mayor riesgo dentro del mercado. Finalmente resulta ser una herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional. (Huilcapi & Gallegos, 2020)

1.7.7.2. Análisis FODA

El análisis FODA se considera como una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas dentro de los negocios y un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier compañía ya que consiste en realizar una evaluación interna (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades), esto permite formular estrategias que puedan ser implantadas dentro de la empresa acorde a las necesidades que se requieran, la importancia de esta herramienta se relaciona con el fin de comprender cuál es la ventaja competitiva que puede ser aprovechada. (Oña & Vega, 2018, pág. 436)

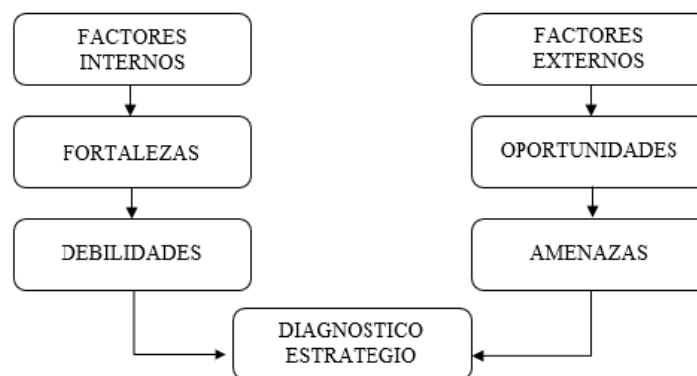


Figura 5-1: Factores Análisis FODA

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.7.3. Ambiente Externo.

El ambiente externo se conforma por variables que se definen como “oportunidades y amenazas”, estas variables se caracterizan por estar fuera de la organización, pero de igual forma pueden afectar las actividades incluso más que las variables del ambiente interno. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación (Thompson & Strickland, 1985)

Oportunidades. - Son aquellos factores que resultan ser una ventaja para la empresa y que en el corto o largo plazo pueden ser utilizadas de forma positiva para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado.

Amenazas. - son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Oña & Vega, 2018)

1.7.7.4. Ambiente Interno

Está conformado al igual que el ambiente externo por variables consideradas como “fortalezas y debilidades” mismas que se encuentra dentro de la organización y pueden ser identificadas fácilmente por cada jefe de área. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación (Thompson & Strickland, 1985)

Fortalezas. - Son todas aquellas virtudes, habilidades o destrezas que posee la empresa y que gracias a ellas se puede ubicar en una posición de ventaja frente a la competencia. Al final del día las fortalezas representan todos aquellos recursos que pueden ser controlados a tiempo.

Debilidades. - Son todos aquellos factores que de alguna forma generan una desventaja para la empresa y que no han sido identificados a tiempo, se identifican como debilidades porque frente a la competencia se reflejan los puntos débiles susceptibles,

FACTORES ININTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas (F) Enumerar de 5 a 10 Fortalezas internas	Debilidades (D) Enumerar de 5 a 10 Debilidades internas
Oportunidades (O) Enumerar de 5 a 10 Oportunidades externas	Estrategias FO Determinar las estrategias que usen fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias DO Determinar las estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades
Amenazas (A) Enumerar de 5 a 10 <i>Amenazas externas</i>	Estrategias FA Determinar las estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Determinar las estrategias que minimicen las debilidades y superen las amenazas

Figura 6-1: Matriz MAFE

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.7.5. Evaluación Financiera

Análisis Vertical

El análisis vertical, también conocido análisis de tamaño común es un procedimiento estático que forma parte de la evaluación financiera que se realiza para conocer la situación de la empresa en un tiempo determinado. Consiste en extraer de los valores absolutos de los estados financieros el porcentaje relativo de un solo periodo de forma vertical, de esta forma se puede expresar el porcentaje de cada cuenta con relación a las ventas y en el balance general, cada rubro como porcentaje del activo total, “La esencia es determinar qué porcentaje de ventas está siendo consumido por el ítem y cuánto de los activos totales de la empresa son reclamados por los propietarios y cuánto está obligado a los acreedores“ A través del análisis de tamaño común, se hace más fácil comparar estados financieros y establecer cambios que no son causados simplemente por un cambio en el tamaño total del negocio” (Puerta, Vergara, & Huertas, 2018)

Análisis Horizontal

El análisis horizontal o también llamado análisis de tendencias es una técnica que se utiliza para medir la exposición de los datos financieros en el tiempo, es decir, que en base a sus resultados se pueden medir la evolución actual de la empresa y sus proyecciones futuras, el uso de esta técnica está basado en periodos de dos o tres años en adelante con el fin de que su análisis pueda determinar que cuentas son las que se han visto afectadas en mayor o menor medida de un periodo a otro considerando factores como el cambio en actividades y si sus resultados han sido positivos o negativos y dar mayor atención aquellos rubros que sirven para la toma decisiones de Gerentes y analistas financieros.

1.7.7.6. Indicadores Financieros

De forma general se puede definir a los ratios o indicadores financieros como una relación entre una o más cuentas que pertenezcan a los estados financieros o a su vez informes de mercados de entidades oficiales. Los resultados están sujetos a interpretarse como indicadores del desempeño de una determinada actividad de gestión empresarial, dentro de esta definición (Aliaga, 2018) ejemplifica la relación que puede existir entre las cuentas contables aduciendo que, un ratio puede representarse como un cociente 1, una sustracción ($a - b$), u cualquier otra expresión algebraica donde sus resultados pueden ser representados en unidades monetarias, tasas, índices o valores numéricos, cuya interpretación depende tanto de la preparación y veracidad de los datos financieros y de la experiencia de un analista para procesar los datos.

Finalidad de los Indicadores Financieros

Los Indicadores o ratios financieros tienen la finalidad de comparar el número de unidades monetarias disponibles para respaldar cada valor de la partida ubicada en el denominador de la fracción, y de la misma manera el número de veces que el valor ubicado en el numerador cubre la partida ubicada en el denominador de la fracción; además de esto es necesario que los valores puedan ser constantes dentro de los estados financieros debido a que esto permite para obtener la información necesaria para realizar las siguientes actividades.

- Analizar la tendencia histórica y efectuar proyecciones financieras a largo plazo.
- Compararse con los ratios del sector en el que se desenvuelve económicamente determinando cuál es la posición competitiva en la que se encuentra y como mejorarla

1.7.7.7. Indicadores Financieros

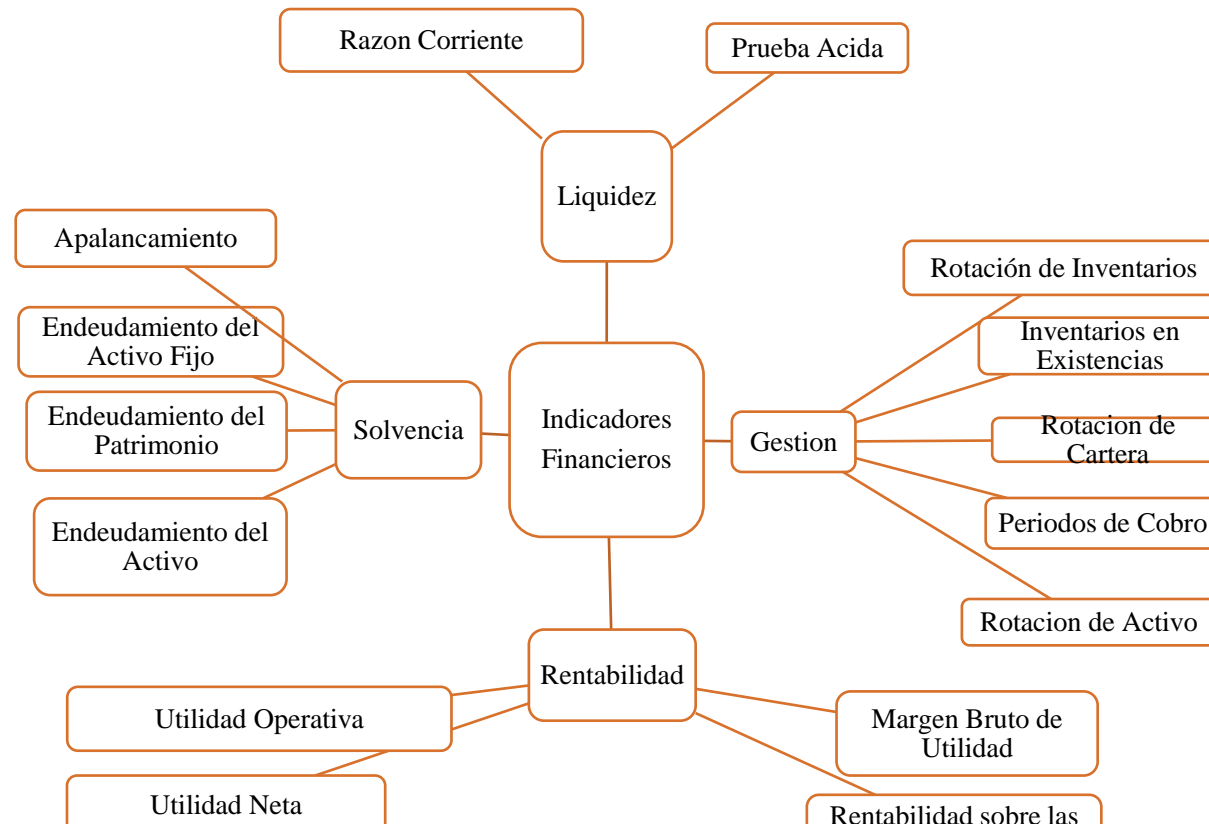


Figura 7-1: Indicadores Financieros

Fuente: Fuente especificada no válida.

Elaborado por: Ibay, J, 2020

1.7.7.8. Indicadores de Liquidez

“Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para definir la habilidad o conflicto que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes al transformar a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año” (SUPERCIAS, 2017)

Liquidez Corriente

“Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo” (Superintendencia de Compañías, 2018).

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Ácida

“Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios” (SUPERCIAS, 2017)

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

1.7.7.9. Indicadores de Solvencia

“Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento” (SUPERCIAS, 2017)

Endeudamiento del Activo

“Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores” (SUPERCIAS, 2017)

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

Endeudamiento Patrimonial

“Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa” (SUPERCIAS, 2017)

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Endeudamiento del Activo Fijo

“El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros” (SUPERCIAS, 2017)

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Apalancamiento

“Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros” (SUPERCIAS, 2017)

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

1.7.7.10. *Indicadores de gestión*

“Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas” (SUPERCIAS, 2017)

Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año

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

Rotación del Activo Fijo

“Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento” (SUPERCIAS, 2017).

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

1.7.7.11. *Indicadores de Rentabilidad*

“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (SUPERCIAS, 2017)

Margen Bruto

“Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.” (SUPERCIAS, 2017)

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

Margen Operacional

“La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados” (SUPERCIAS, 2017)

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

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

“La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas”

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

1.7.7.12. Balance General

Dentro de un modelo de Gestión Financiera es imprescindible determinar la importancia de una de las fuentes primarias de información que ayudan a los gerentes a la toma de decisiones, de tal forma que (Elizalde, 2019) define al estado de situación financiera o también llamado balance general como un documento contable que muestra la información real de la empresa en un tiempo determinado, su estructura está basada en los activos subdivididos en activos corrientes y no corrientes, cada uno de ellos con su propio desglose de cuentas; junto a esta partida también se encuentran los pasivos tanto corrientes como no corrientes y el patrimonio.

Las pequeñas y medianas empresas al igual que las grandes están regidas por las normas internacionales de información financiera que son quienes determinan la estructura básica en que los estados financieros deben ser presentados por esto (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2017) Establece lo siguiente “La información a presentar en un estado de situación financiera y cómo presentarla. El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa”.

Componentes de un Balance General para Pymes

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas justifica que como mínimo el estado de situación financiera debe presentar la siguiente información:

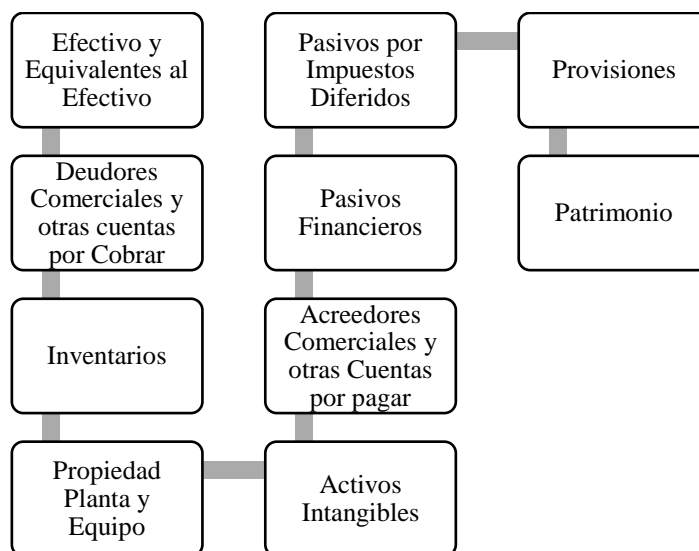


Figura 8-1: Estructura Balance General para Pymes

Fuente: (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2017)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.7.13. Estado de Resultados

El estado de resultados basado en la investigación de (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018) lo define como un documento contable que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos realizados, proporciona la utilidad neta de la empresa y muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades, venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones, así como los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones, otros gastos y productos de un periodo determinado.

Por otro lado (Balza & Guiraldo, 2018) considera al estado de resultados, como un reporte financiero que en base a un periodo determinado que muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. Este estado financiero brinda una visión panorámica más útil de cuál ha sido el comportamiento de la empresa, si ha generado utilidades o no. En términos sencillos este reporte es muy útil para ti como empresario ya que te ayuda a saber si la compañía está vendiendo, qué cantidad está vendiendo, cómo se están administrando los gastos y al saber esto, podrás saber con certeza si estás generando utilidades.

Cuentas que Intervienen dentro del Estado de Resultados

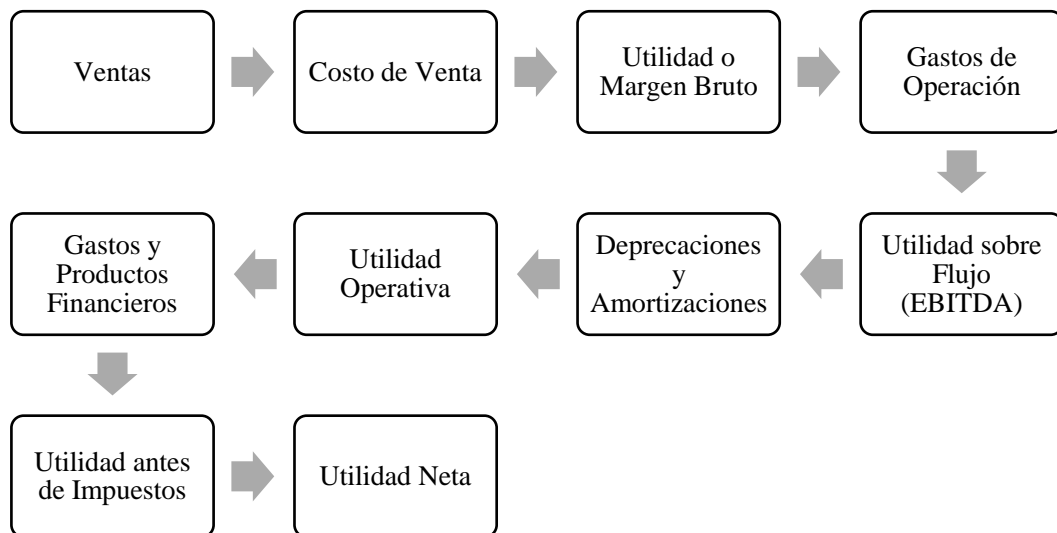


Figura 9-1: Estructura Estado Resultados

Fuente: (Balza & Guiraldo, 2018)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.7.14. Flujo de Efectivo

“El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación” (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018). Cada una de las partidas representadas dentro del flujo de efectivo hace referencia a los detalles durante el año de gestión de la empresa, de donde, como y en qué ha sido utilizado el dinero en los ingresos y salidas respectivamente,

La cuenta de equivalentes al efectivo hace referencia a todas aquellas inversiones que representan alta liquidez en el corto plazo y que pueden ser convertidas fácilmente en valores de efectivo además que están sujetas a un riesgo poco probable de cambios dentro de su valor. Esta cuenta es importante dentro del flujo de efectivo porque mantiene los compromisos de efectivo a corto plazo como una inversión. Dicho esto, las inversiones pasan a ser parte del efectivo cuando estas cuenten con un plazo de vencimiento menor a 6 meses.

Actividades de operación

Las actividades de operación representan todas aquellas actividades que engloban la principal fuente de ingresos con las que cuenta la empresa a partir de sus gestiones comunes. Basado en esto los flujos de efectivo de actividades de operación comúnmente proceden de todas las transacciones. (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018)

Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación son los siguientes:

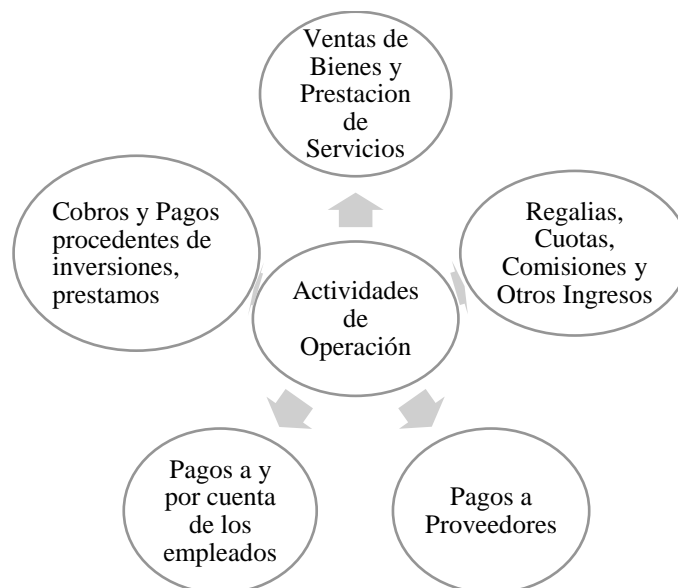


Figura 10-1: Actividades de Operación

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

Actividades de Financiamiento

“Las Actividades de financiación están relacionadas a todas las acciones que al final de su gestión dan lugar a un cambio en el tamaño y la composición de los capitales ya conformados dentro de la empresa”. (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018)

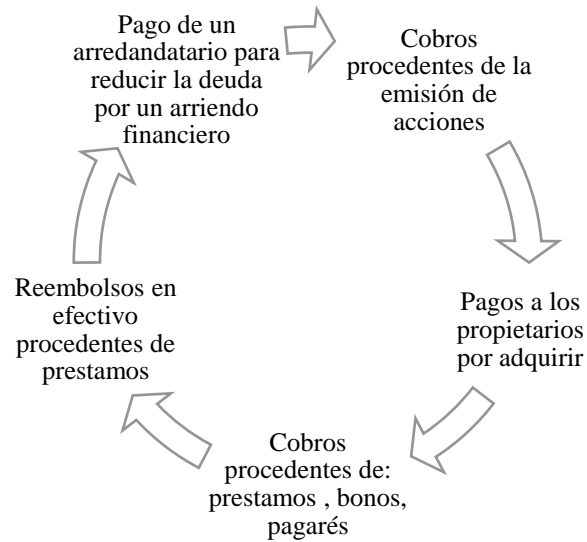


Figura 11-1: Actividades de Financiamiento

Fuente: (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

Actividades de Inversión

Representan la adquisición de nuevas herramientas pertenecientes al activo fijo donde se debe ver reflejado una mejora dentro el funcionamiento económico de la empresa.

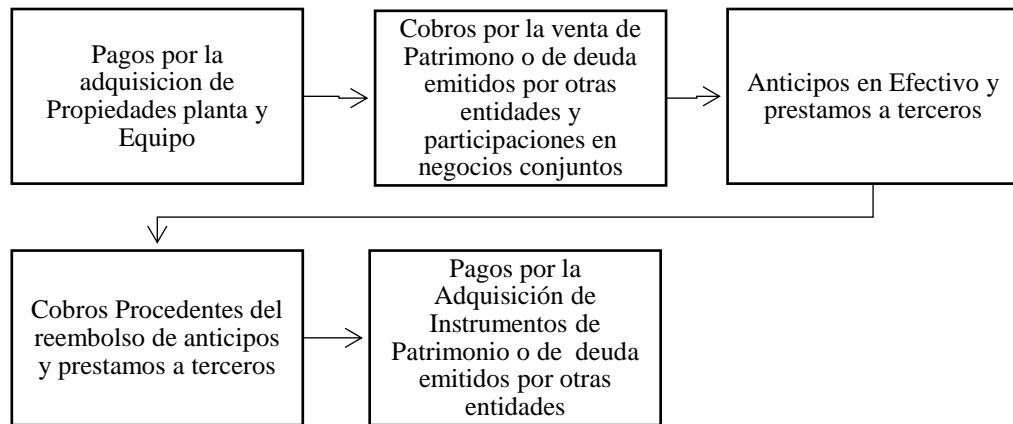


Figura 12-1: Actividades de Inversión

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.7.15. Tipos de Cálculo del Flujo de Efectivo

Método Indirecto

“El método indirecto, se define como la ganancia o pérdida del periodo y que se ajusta por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido o acumulaciones (o devengo) de cobros o pagos en efectivo pasados o futuros y de las partidas de ingreso o gasto asociadas con flujos de efectivo de inversión o financiación (Estupiñan, 2020)

Método Directo

“En el método directo, el flujo de efectivo neto de las actividades de operación se presenta revelando información sobre las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos. Esta información se puede obtener”. (Guadalupe de la O Soto & Blanco, 2018)

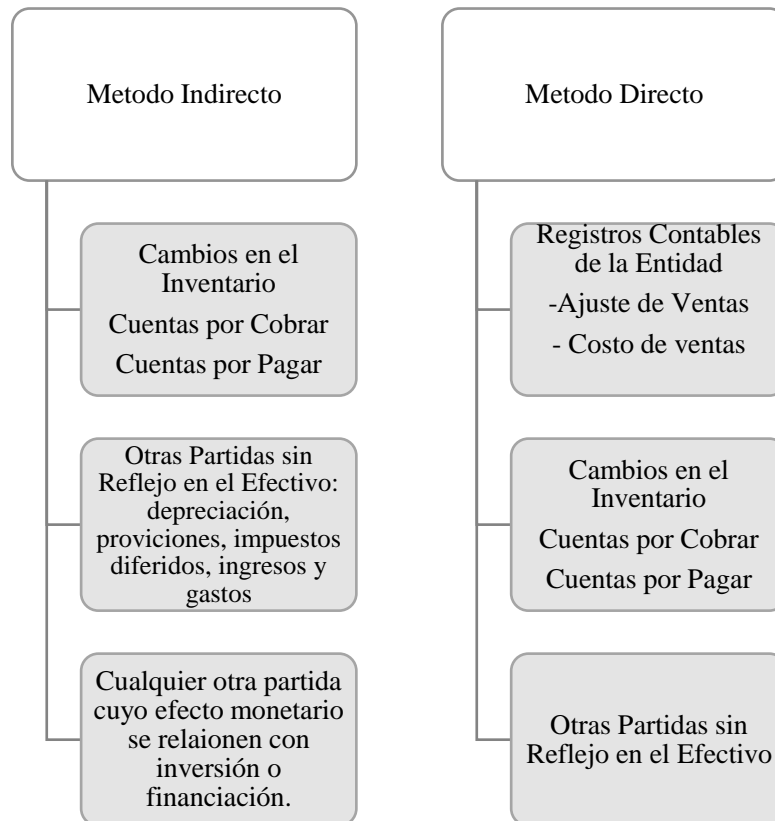


Figura 13-1: Métodos Flujo Efectivo

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.8. Fase III: La Eficiencia de la Gestión Empresarial

1.7.8.1. Alcance del Modelo

El alcance de un modelo dentro de la gestión financiera se basa en determinar de forma clara, sencilla y concreta cuál es el objetivo principal que se pretende lograr de manera exitosa junto con todos los materiales y herramientas que lo componen (Cacciavillani, 2020)

1.7.8.2. Diseño del Mapa de Procesos

Dentro de una organización, un mapa de procesos es una herramienta que nos permite conocer en qué punto la organización está conectada con las diferentes áreas y estas que tan conectadas están con el público exterior. Una definición más enfocada a nuestra área de estudio nos dice que un proceso “Se entiende al mapa de procesos como aquellas acciones que están conectadas entre sí y con otras a la vez, de esta manera forman el total funcionamiento de la administración e involucran actividades para perseguir una meta a través del uso óptimo de los recursos humanos, los materiales, el financiamiento y la tecnología” (Huerta, 2016)

1.7.8.3. Clasificación de los procesos

Los procesos se pueden clasificar en:

Procesos clave. Hace referencia a los procesos que tienen una relación directa con el cliente final, es decir todos aquellos procesos operativos que son indispensables para que la realización del producto bien o servicio pueda ser percibido y valorado en diferentes aspectos tales como: la comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación.

Procesos estratégicos. Estos procesos se enfocan en buscar la información necesaria para comprender, analizar y responder a las necesidades y condiciones del mercado, los clientes tanto internos como externos. Para responder a estas necesidades es importante enfocarse en quienes serían los responsables de estos procesos como: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad

Procesos de soporte. Los procesos de soporte son tan importantes como los mencionados anteriormente porque permiten conocer cuáles son los recursos que necesita la empresa para cumplir con sus actividades de gestión. Estos recursos pueden ser representados en personas, maquinaria y materia prima, esto con el fin de poder generar un valor añadido a los clientes finales.

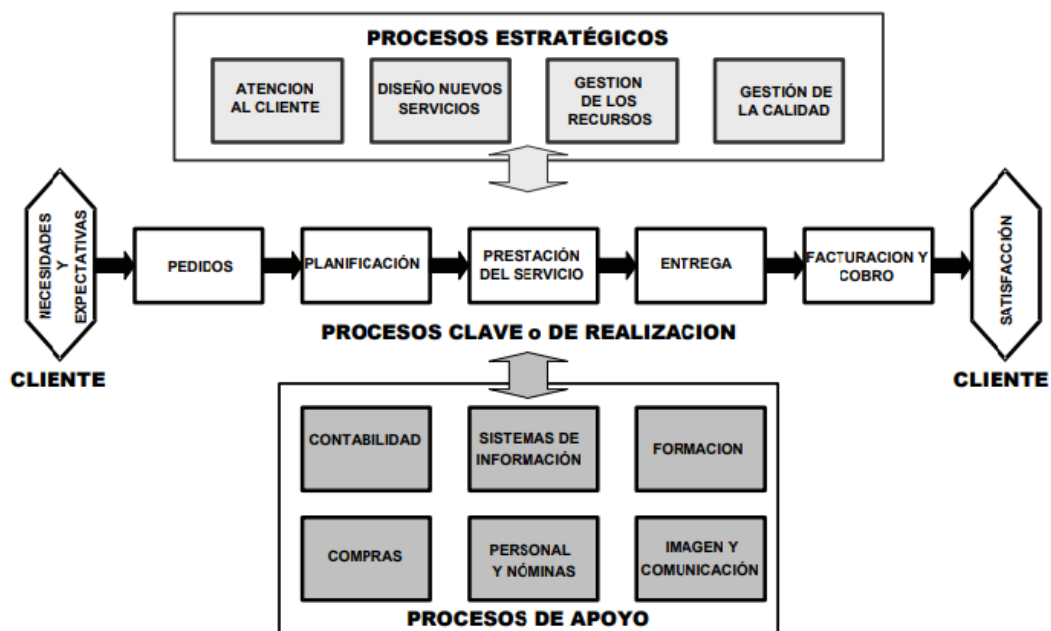


Figura 14-1: Mapa de Procesos

Fuente: (Ministerio de Fomento, 2005)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.8.4. Herramientas para el Mapeo de Procesos

Diagramación

“La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias” (Valdés, 2016) Dentro de este contexto el análisis de cualquier proceso dentro de la organización debe ser tomado como algo serio que admite tomar en cuenta cada ángulo de la empresa además de permitir observar la realidad como un reflejo de la organización con la sociedad de forma íntegra y clara.

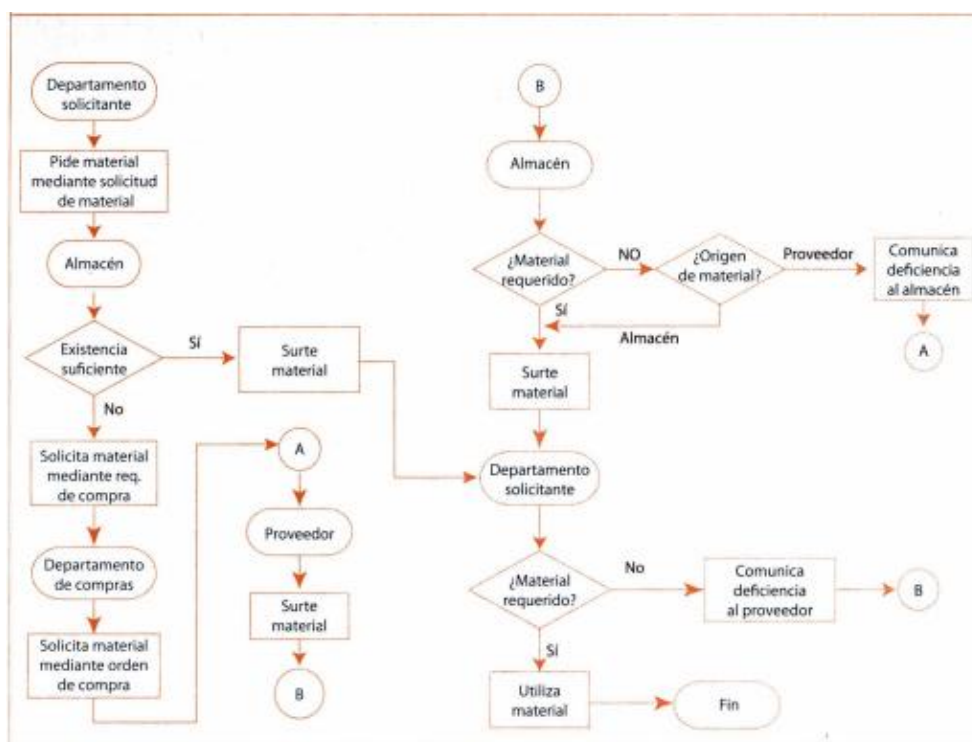


Figura 15-1: Flujograma de Procesos

Fuente: (Paredes, 2016)
Elaborado por: Ilbay, J, 2020

Algunas de sus principales características son:

- Utiliza figuras geométricas y símbolos fáciles de entender, a través de los cuales se representan las operaciones de la organización.
- Indica claramente los pasos a seguir durante el proceso.
- Establece el flujo de las operaciones a través de flechas.

Símbolos usados en los diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Figura 16-1: Símbolos de Diagramación

Fuente: (Paredes, 2016)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

Los símbolos de diagramación son usados en base a las necesidades de cada organización de tal forma que a continuación presentamos símbolos adicionales basados en su interacción que nos permiten un acercamiento más acertado y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones que necesiten ser conectadas entre sí.







Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Figura 17-1: Diagramación por Interacción

Fuente: (Paredes, 2016)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.9. Fase IV: Control

1.7.9.1. Diseño del mapa Operativo de Estrategias

La aplicación de un plan operativo estratégico no solamente se basa en generar estrategias que puedan quedar marcadas dentro de un escrito al corto o largo plazo; la finalidad recae en saber reconocer cuales son las ventajas que representa aplicar dichas estrategias para incrementar el posicionamiento y la imagen institucional frente a sus competidores, también se debe tomar en cuenta que la parte medular de cualquier negocio son las ventas y lograr una mayor agilidad en los procesos permitirá promover el desempeño de los principios tanto éticos como administrativos, todo esto llegando al fin de alcanzar niveles de rentabilidad óptimos que permitan seguir garantizando la solvencia y sostenibilidad financiera.

Las organizaciones están aprendiendo a adaptar las estrategias en base al entorno que los rodea y parte de esto es facilitar el acceso a los productos o servicios que se estén ofertando y de esta forma no solo lograr un fortalecimiento de la infraestructura institucional sino también un aumento en los niveles de calidez dentro de la atención al cliente interno y externo.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Actividades Estratégicas
1-Desarrollo institucional y de Talento Humano	2-Modernizar las capacidades de gestión institucional	7- Índice de Hacinamiento	Desarrollar e implementar un plan de inversión para la infraestructura física y equipamiento.	AE 1. Elaborar un diagnóstico sobre estado actual de la infraestructura física y su equipamiento.
				AE 2. Diseñar el plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar su equipamiento.
				AE3. Implementar la primera fase del plan de acción para fortalecer la infraestructura física y modernizar su equipamiento.

Figura 18-1: Propuesta Mapa Estratégico

Fuente: (Olmos & Guillén, 2016)

Elaborado por: Ilbay, J, 2020

1.7.9.2. Balance ScoreCard

Basado en el libro de (Estupiñan, 2020) nos menciona que “El balance score card es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía”, esto le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupamos en cuatro perspectivas, a través de las que es posible ver negocio en conjunto.

El principal objetivo del Balance ScoreCard es convertir la visión en estrategias de acción además de ayudar al enfoque de que lo que se haga en una empresa debe ser hecho para crear valor futuro. Los indicadores de gestión financieros siguen siendo importantes, pero ellos no ayudan integralmente a una orientación del control, por tanto, requieren de otros indicadores que ayuden a construir el futuro de una empresa entendiendo mejor la visión en estrategias de acción bajo un tablero de control más integral.

Tabla 1-1: Indicadores Balance ScoreCard

PERSPECTIVA FINANCIERA ¿Cómo nos verán nuestros accionistas o dueños?			
	PERSPECTIVA CLIENTES ¿Cómo nos deben ver nuestros clientes?		
		PERSPECTIVA PROCESOS ¿En qué se debe sobresalir?	
			PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DE CRECIMIENTO ¿En qué debemos mejorar?

Fuente: (Estupiñan, 2020)

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

1.8.Marco conceptual

Administración. - "Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado" (Arteaga, Intriago, & Mendoza, 2016)

Estrategias. - En el campo de la Administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Céspedes, Rogriguez, Jimenez, Perez, & Perez, 2017)

Finanzas. - "Las finanzas, que se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero, y el ser humano, enmarcado en el ser como persona económicamente activa que recauda dinero y lo gasta o lo invierte" (Lopez, 2016)

Inversión. - "Las inversiones son colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro sea esto traducido a un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición" (Viñán, Puente, Ávalos, & Cordova, 2018, pág. 54)

Liquidez. - "La liquidez es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes, implica, por tanto, la capacidad de convertir los activos en líquidos para hacer frente a los vencimientos a corto plazo." (Cuadros, Rojas, & Vargas, 2016)

Logística. - "La logística puede ser considerada la gestión estratégica de la adquisición, traslado y almacenaje de materiales y productos acabados, sus informaciones relacionadas, mediante los canales de distribución, maximizando el lucro presente y futuro" (Pinheiro de Lima, Sandro, Rogriguez, & Follman, 2017)

Proveedores. - "Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posterior o directamente se compran para su venta" (Vega, 2014)

MiPymes. - "Son la columna vertebral de las economías nacionales porque aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio" (Carranco, 2017).

Talento Humano. - “El término describe a la persona que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talento” (Vallejo, 2016)

Ventas. - "Acción de realizar una transacción de un producto/servicio entre dos personas a cambio de un valor económico en la cual, ambas partes salen beneficiadas de alguna manera". (Mesas, Javier, 2017)

1.9. Idea a defender

El diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa CARVIMCOMEX CIA LTDA de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha a través del método de incremento del mercado el cual permitirá mejorar la rentabilidad y los procesos de la organización.

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Tomando como referencia a (Monje, 2014) define al enfoque de investigación un análisis comparativo, permite establecer sus particularidades y diferencias en relaciones con los presupuestos metodológicos en los cuales se apoyan la manera de aproximarse a la realidad y el objetivo de estudio, su relación con el sujeto u objeto de estudio, la noción y criterios de objetividad y el proceso metodológico que les sirve de guía.

2.1.1. Enfoque Cualitativo

La base teórica son los cimientos para construir un modelo de gestión financiera que sirva de apoyo al mejoramiento de las áreas que necesitan ser reinventadas para lograr la eficiencia esperada. Para (Sánchez Flores, 2019, pag. 104) el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo. De la definición anterior podemos acotar que efectivamente el enfoque cualitativo nos servirá para discernir toda la información que se vaya recopilando a lo largo de la investigación identificando variables y patrones de conducta que puedan ser analizados desde una base teórica para que luego puedan ser implementados en la práctica.

2.1.2. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo dentro de la investigación se encuentra presente dentro de las encuestas y entrevistas realizadas tanto al personal de trabajo que se encuentra en contacto diario con la variable dependiente al igual que la entrevista realizada a la Gerencia de la empresa. Los resultados de esta información van a formar parte de la investigación para realizar la propuesta final dentro del último capítulo.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Nivel Exploratorio

El nivel de estudio de tipo exploratorio forma parte dentro de la investigación porque nos permitió familiarizarnos con el entorno de la empresa de forma clara cuestionando el porqué de ciertos procesos que en un inicio se presentaban desconocidos por la falta de conocimiento sobre el problema central, posteriormente el siguiente paso fue identificar cuáles serían las variables que permitirían establecer la hipótesis de estudio. (Nicomedes, 2018, pag.4). Este

nivel de estudio representa un gran valor dentro de la investigación porque permite responder preguntas como

¿ Qué efectos tendrá en la gestión administrativa el uso de un modelo de gestión financiera? o ¿ Cuáles fueron los factores que incidieron en el bajo nivel de eficiencia en la logística empresarial?. Una estudio de nivel explicativo brinda a la investigación una estructura mucho más organizada que otros alcances porque permite brindar resultados claros del problema al que hace referencia.

2.2.2. Nivel Descriptivo

Describe de modo sistemático los datos que tengan un impacto al objeto a investigar, las características de una población, situación o área a ser estudiada con el fin de presentar una interpretación correcta, siendo así que las principales características en las que se desarrolla la empresa son dentro de un ambiente importador frente a una crisis sanitaria que afectó la economía a nivel mundial.

2.3. Diseño de investigación

(Jiménez, 2013) Define al diseño de la investigación como “El marco metodológico es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación. En términos generales, el diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación”

2.3.1. Diseño no Experimental

El diseño de la investigación está direccionado en base a la manipulación intencionada de la variable independiente de donde se desglosa el ámbito que fue aplicado. Tomando en cuenta que la variable independiente es el modelo de gestión financiera que se pretende implementar donde el ámbito es de tipo no experimental debido a que no existió una manipulación o control de la variable dándonos la facilidad de obtener la información en base a como se presentó únicamente utilizando herramientas factibles.

El diseño de la presente investigación también fue tomado en cuenta en base al número de intervenciones en el trabajo de campo donde se definió que iba a ser de tipo Longitudinal es decir que se necesitó más de una intervención en el trabajo de campo para completar la recolección de información necesaria para analizar de forma correcta del comportamiento de la variable de estudio propuesta.

2.4. Tipo de estudio.

Se escogió un tipo de investigación basado en las fuentes de información para generar conocimiento mismas que se dividen en: Documental y de Campo

2.4.1. Estudio Documental

Hace referencia al uso de información bibliográfica y dentro de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes que sirvieron de apoyo para respaldar la veracidad del contenido y que fueron utilizadas a lo largo de la investigación con el fin de sustentar la importancia de generar la presente investigación.

- Artículos científicos
- Informe finales de tesis de grado , posgrado nacionales y extranjeros
- Revistas especializadas,
- Informes de fuentes empresariales privadas
- Libros digitales

2.4.2. Estudio de Campo

Este tipo de estudio se aplico al momento de insertarnos directamente en el lugar donde la variable dependiente se iba desarrollando a través de datos obtenidos por parte de la empresa donde se realizó una entrevista que permitió menoscabar las funciones y problemas en detalle con los que tenía que lidiar diariamente la empresa. El estudio de campo y el documental trabajan en conjunto con el fin de determinar las hipótesis a las que se pretendió llegar y las soluciones que se plantearon para llegar al objetivo propuesto con el modelo de gestión financiera.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población de estudio como lo definen (Arias, Villasís, & Miranda, 2016) es un conjunto de casos, definidos, limitados y accesibles, que en conjunto forman un referente para la definición de la muestra. La población fue seleccionada en base al número de trabajadores con los que cuenta la empresa Carvimcomex Cia Ltda., que suman un total de seis personas detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 2-2: Población Empresa Carvimcomex Cia Ltda

Población	Número
Presidente	1
Gerente General	1
Dpto. Comercial	2
Dpto. Contabilidad	2
TOTAL	6

Fuente: Datos de la Empresa Carvimcomex 2020

Realizado por: Ilbay, J, 2020

2.5.2. Muestra

Ahora bien, si mencionamos la importancia de la muestra dentro de una investigación mencionamos nuevamente a (Arias, Villasís, & Miranda, 2016) que lo definen como la determinación de un número específico de participantes que ayudarán a cumplir los objetivos inicialmente propuestos, a este conjunto de información se lo denomina muestra y su cálculo es medido a través de métodos estadísticos.

Debido a que la población de trabajadores que labora dentro de la empresa Carvimcomex Cía., es de seis personas la determinación de la muestra no es aplicable.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método Inductivo

El método de investigación inductivo consiste en realizar observaciones de situaciones, acciones o fenómenos particulares del objeto de estudio que nos permita identificar las cualidades que asemejan a cada una y las hace comparables entre sí para lograr una conclusión general. Este tipo de métodos se caracteriza por analizar muestras pequeñas de población para que los resultados puedan ser veraces por lo que resultó una ventaja dentro de la investigación porque al momento de entrevistar a cada colaborador se pudo obtener respuestas claras sobre las diferentes funciones que desempeña cada uno; además que su condición de microempresa presenta ciertas características como el hecho de contar con un número de empleados de uno a diez que lo hace aún más acertado conseguir información (Dávila, 2016)

2.6.1.2. Método Deductivo

Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas (Sánchez, 2019). Dentro de la Investigación el método deductivo es aplicado para conocer el diagnóstico interno de la empresa, de qué manera se están manejando, registrando y contabilizando los procesos tanto física como financieramente y a partir de los resultados poder emitir conclusiones veraces.

2.6.2. Técnicas e Instrumentos

2.6.2.1. Técnica Observación.

La técnica de observación fue aplicada al momento de realizar la visita inicial dentro de las instalaciones de la empresa donde además se pudo visualizar los procesos, personal de trabajo y manejo para el desarrollo económico de su giro del negocio.

Instrumento. - Guía de Observación

“De esta forma toda observación, al igual que otras técnicas, métodos o instrumentos para consignar información; requiere de un sujeto que investiga y un objeto a investigar, tener claros los objetivos que persigue y focalizar la unidad de observación”. (Campos & Lule, 2012)

“La guía de observación es más que un instrumento o técnica que permite a los involucrados operar de manera ordenada en todo lo que representa objeto de estudio para la investigación” (Campos & Lule, 2012), en resumen, la guía de observación es la conexión necesaria para recolectar y obtener datos de forma clara y directa sobre un hecho en específico.

Fases de la técnica de Observación

Primera fase:

1. Contar con un objetivo específico para utilizar la herramienta.
2. Tener en mente la claridad de los objetivos.
3. Escoger con exactitud qué objetivos personas o situaciones se van a observar.
5. Generar el diseño base de la guía de observación.
6. Definir los aspectos cualitativos o cuantitativo del instrumento.

Segunda fase:

1. Identificar las condiciones para llevar a cabo la técnica.
2. Establecer el tiempo correcto para la técnica de observación.
3. Crear las herramientas necesarias para concretar las formas de registro.

Se presenta los puntos principales a ser tomados en cuenta para elaborar la guía de observación.

1. Información específica de las variables a evaluar.
2. Finalidad del uso de la técnica de observación.
3. Temporalidad de la observación.
4. Establecer los tiempos necesarios para cada una de las variables a observar.

2.6.2.2. Técnica de Entrevista

Ahora bien, la entrevista fue fundamental para determinar los puntos clave que iban a ser estudiados, debido a que la empresa está empezando sus actividades económicas dentro del entorno la cantidad de colaboradores es mínima por lo que determinar las falencias a través de una entrevista a cada uno de ellos fue fundamental.

Instrumento. - Guía de Entrevista

Para (Aliaga, 2018) “La entrevista se debe realizar en un ambiente de diálogo, aceptación y empatía, lo cual es interesante para el sujeto de estudio y también para el investigador, pues es un momento no solo de conversación, sino de intercambio de vivencias, conocimientos, sensaciones, creencias y pensamientos de la persona entrevistada”. La entrevista debe ser dirigida por alguien con la habilidad comunicativa necesaria para expresarse de manera apropiada o de otra forma la se puede tornar incomodo o poco empático para el entrevistado. “Siendo así que antes de iniciar cualquier conversación, es necesario que el entrevistador identifique el perfil de la persona estudiada y registre su edad, sexo, nivel educacional, entre otros datos relevantes para la investigación.” (Troncoso & Amaya, 2017). También es necesario que los investigadores consideren los siguientes aspectos antes de su conversación

Aspectos para considerar dentro de la entrevista

Espacio físico: La conversación debe darse en un espacio de armonía donde los involucrados no se distraigan del tema principal planteado, dicho esto los espacios menos aceptables para este tipo de técnicas son las pasillos o salas en común.

Consentimiento informado: “Este instrumento de validación ética de la investigación debe ser conocido por el entrevistado, de preferencia con anterioridad, lo cual se recomienda para que la persona conozca la realidad de su participación en la investigación con los riesgos, beneficios y, sobre todo, el derecho a retirar su participación de forma voluntaria durante el proceso de la entrevista. Esto debido a que el lenguaje no verbal de los entrevistados también debe ser utilizado por los investigadores en el análisis de resultados”. (Troncoso & Amaya, 2017)

Guion de la entrevista: Hace referencia a la guía que se plantea mantener durante todo el proceso de la técnica

2.7. Análisis e interpretación de resultados

2.7.1. Análisis e interpretación Encuesta

Pregunta 2. ¿La empresa le brindó capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Tabla 3-2 Capacitación al Personal

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

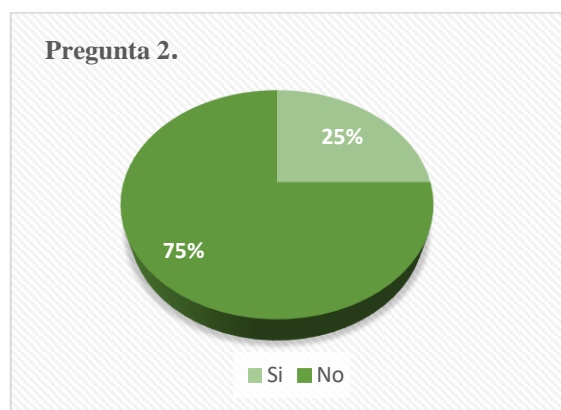


Figura 19-2: Capacitación Personal

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico superior, el 75% de la población afirmó no haber recibido capacitación alguna previo al ingreso en la empresa, esto debido a la necesidad de la empresa por ocupar las vacantes de manera inmediata y que el tiempo pueda ser aprovechado al máximo. Por otro lado, tenemos un 25 % del personal que si afirma haber recibido capacitación porque su labor dentro de la empresa era en el área Comercial como Vendedor siendo su puesto un rol importante para mantener el circulante del negocio.

Pregunta 3. ¿Las funciones que realiza van acorde al cargo que desempeña dentro de la empresa?

Tabla 4-2: Funciones del personal

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

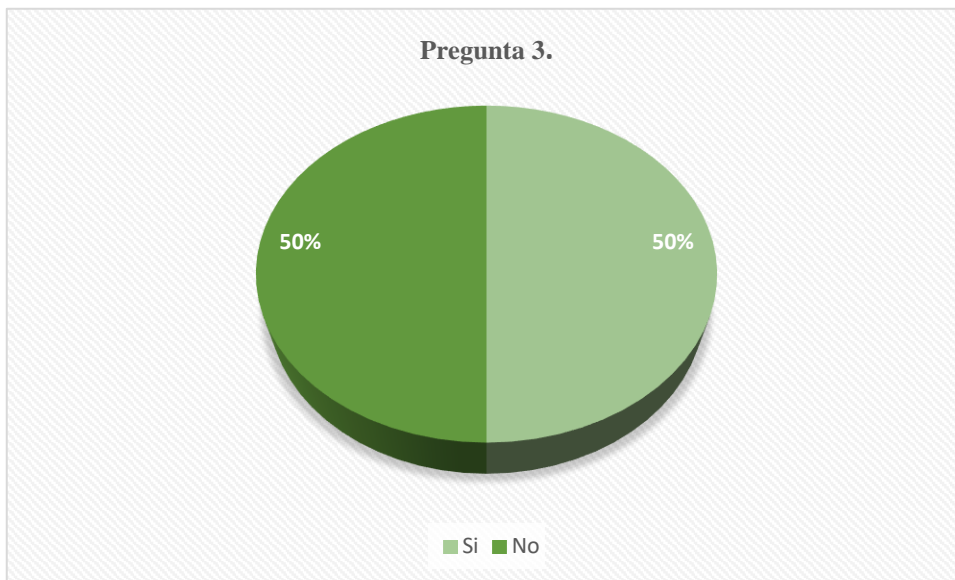


Figura 20-2: Importancia Modelo de Gestión

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

En base a las respuestas obtenidas se determinó que el 50% del personal afirma cumplir funciones dentro de la empresa que vayan acorde al puesto que ocupan, estas funciones recaen sobre el rol del Sr. Contador y el Gerente Comercial. El 50% restante afirmó de igual forma que sus funciones no se encuentran definidas por el hecho de realizar varias tareas relacionadas a áreas a las que ellos no pertenecen.

Pregunta 4. ¿Se implementó algún tipo de metodología para controlar y supervisar sus funciones durante el teletrabajo?

Tabla 5-2: Control y Supervisión Teletrabajo

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

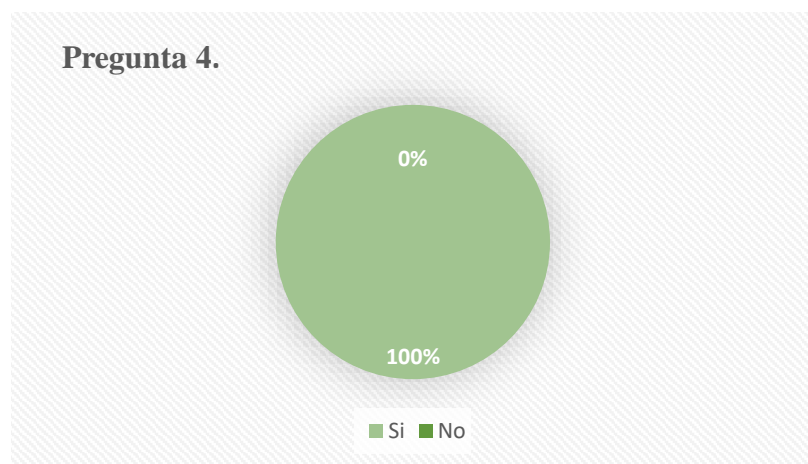


Figura 21-2: Control Teletrabajo

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación:

Los resultados muestran que el 100% de la población se mantuvo bajo control y supervisión de las actividades que realizaban normalmente en la oficina bajo la modalidad de teletrabajo y que la metodología se basaba en remitir reportes al Gerente General por medio de correos o llamadas en horarios acordados previamente entre empleador y empleado.

Pregunta 5. ¿Considera que la gestión Administrativa y Gerencia durante la cuarentena establecida por el COE NACIONAL fue...?

Tabla 6-2: Gestión Administrativa

Criterio	Cantidad	Porcentaje
DEFICIENTE	1	25%
BUENA	3	75%
MUY BUENA	0	
EXCELENTE	0	
TOTAL		100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

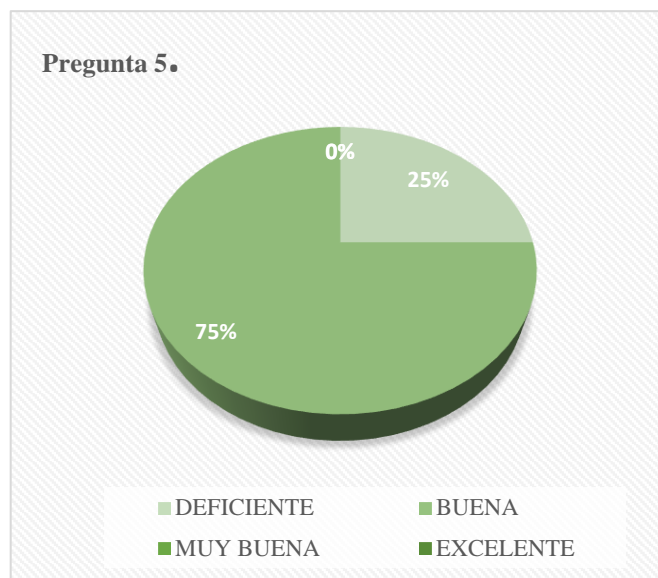


Figura 22-2: Gestión Administrativa

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

En base a los resultados obtenidos un 75% de los encuestados señaló que la gestión administrativa fue buena, aunque hubieran deseado que se tomen mejores decisiones en cuanto a la adquisición de nuevos productos por el hecho de las pérdidas y falta de control que hubo posteriormente a su retorno dentro de las oficinas. El 25 % restante señaló que la gestión fue deficiente a razón de que no se tomó en cuenta factores personal suficiente para realizar las diferentes tareas dentro de la empresa.

Pregunta 6. ¿Cuándo ingresó a la empresa le comunicaron si la empresa consta de los siguientes aspectos? (Visión, Misión, Organigrama Estructural, Objetivos Empresariales, Manual de Funciones, Capacitación al Personal)

Tabla 7-2: Variables Administrativas

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

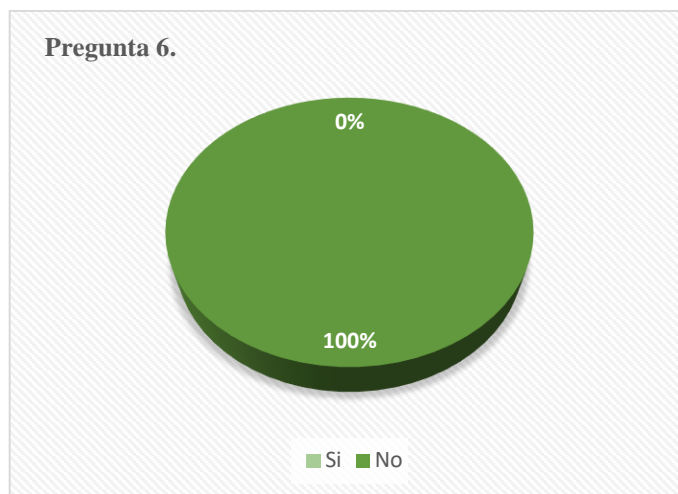


Figura 23-2: Variables Administrativas

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

Los resultados de esta pregunta mostraron que el 100% de los encuestados resaltó no haber recibido algún comunicado que les pusiera al tanto de si la empresa contaba con una Misión, o Visión y demás aspectos organizacionales de una empresa

Pregunta 7. ¿Tiene conocimiento sobre la funcionalidad de un modelo de gestión financiera

Tabla 8-2: Funcionalidad Modelo Gestión

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	1	25%
No	2	50%
Desconozco	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

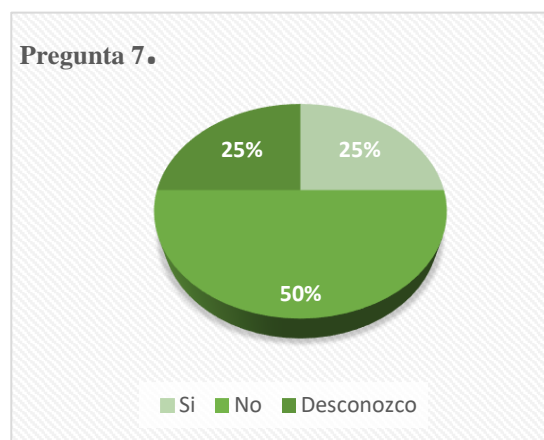


Figura 24-2: Aplicación del Modelo de Gestión

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

El 25% de la población afirmó conocer la funcionalidad de un modelo de gestión financiera basado en que sus carreras profesionales estaban ligadas a un conocimiento general pero no vieron oportuno comentarlo con la gerencia, el otro 25% afirma que no conoce la funcionalidad de un modelo de gestión financiera y el 50% restante desconoce saber sobre el tema y su importancia.

Pregunta 8. ¿Alguna vez le comunicaron si las decisiones de la empresa son tomadas en base a un modelo de gestión financiera?

Tabla 9-2: Decisiones Empresariales

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

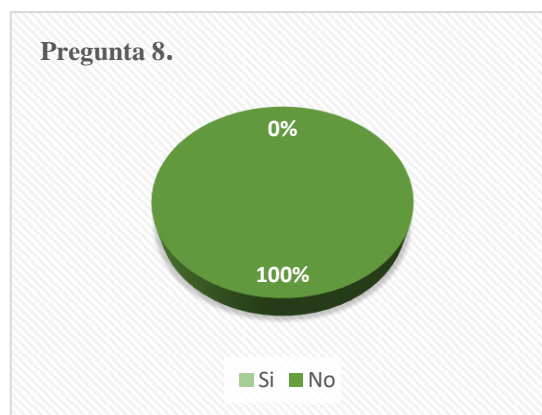


Figura 25-2: Decisiones Empresariales

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

El 100% de la población encuestada supo identificar que no les comunicaron durante o después de su ingreso a la empresa que las decisiones se tomen en base a un modelo de gestión financiera, esto porque tanto el gerente y presidente tomaban decisiones a puerta cerrada y una vez realizadas solo se aplicaban.

Pregunta 9. ¿Considera que de existir un modelo de gestión financiera dentro de la empresa se pudieron haber evitado amenazas externas e internas durante la cuarentena?

Tabla 10-2: Contexto Interno- Externo

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

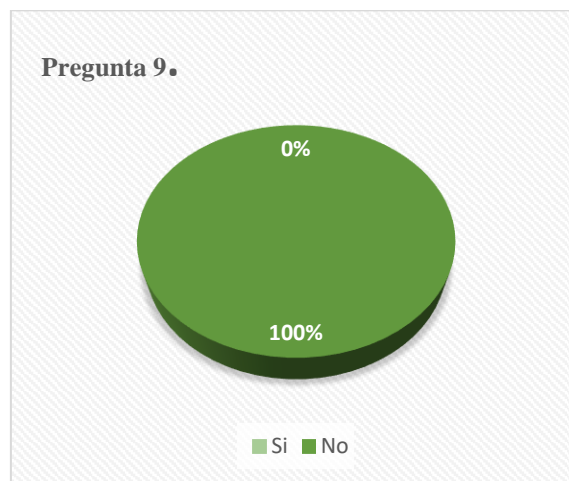


Figura 26-2: Entorno de la Empresa

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación:

El 100 % de la población encuestada nos supo comentar que consideran que de haber existido un modelo de gestión financiera seguramente varias de las falencias por las que tuvieron que pasar hubieran podido ser sostenidas por todo el equipo y que las decisiones hubieran sido para el bien de la empresa.

Pregunta 10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos que sirva como guía de las actividades que se realiza dentro de la empresa?

Tabla 11-2: Diagrama Procesos

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	75%
Desconozco	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

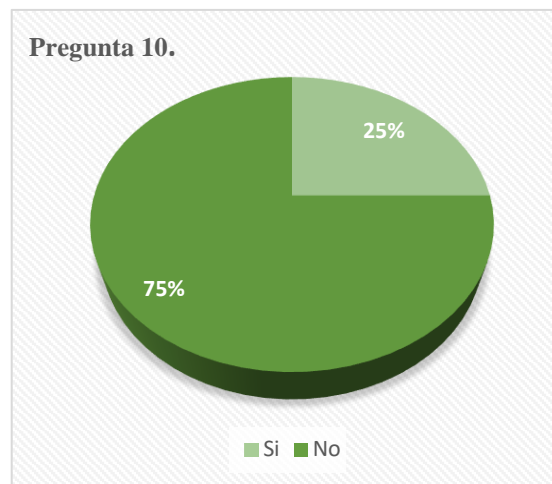


Figura 27-2: Flujo Procesos

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

El 75% de la población respondió que no existe un diagrama de flujo de procesos porque realmente no lo necesitan debido a que por un largo tiempo han visto a su criterio la mejor manera de cumplir con sus obligaciones y las tareas que se les encomienda, pero si creen que sería bueno que pueda ser implementado varios diagramas para los futuros nuevos empleados y que puedan adaptarse de mejor manera a sus puestos de trabajo.

Pregunta 11. Tomando en cuenta que un modelo de gestión financiera busca controlar el correcto funcionamiento de los recursos. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que deba ser una prioridad de mejoramiento en el corto plazo dentro de la empresa?

Tabla 12-2: Áreas de Mejora

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	2	75%
Atención al Cliente	0	0%
Ventas	1	25%
Contabilidad y Finanzas	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

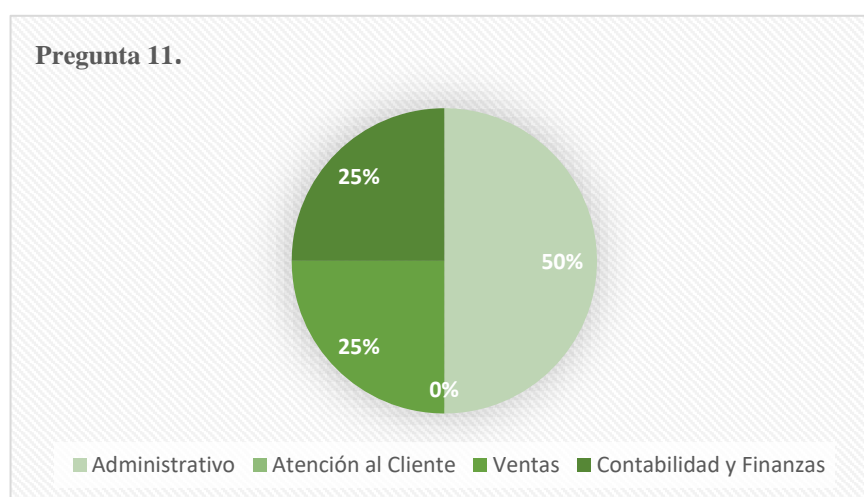


Figura 28-2: áreas Administrativas

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

El 75 % de la población determina que el Área que necesita más apoyo en el corto plazo es el Administrativo por la gestión que han venido realizando y debido a que los resultados de esta no han sido los esperados. El 25% afirmó que el área de Ventas a razón de que el apoyo en su área es fundamental debido al ingreso constante de efectivo. El otro 25% menciona al área de contabilidad y Finanzas debido a que es ahí donde nace la toma de decisiones para saber en qué estado se encuentra la empresa y basado en eso poder comunicar a gerencia y que las decisiones puedan ser tomadas coherentemente.

Pregunta 12. Como colaborador ¿Cree que un modelo de gestión financiera es una herramienta que puede beneficiar a largo plazo las actividades económicas de cualquier empresa?

Tabla 13-2: Gestión Financiera

<i>Criterio</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	<i>4</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	
<i>TOTAL</i>	<i>4</i>	<i>100%</i>

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

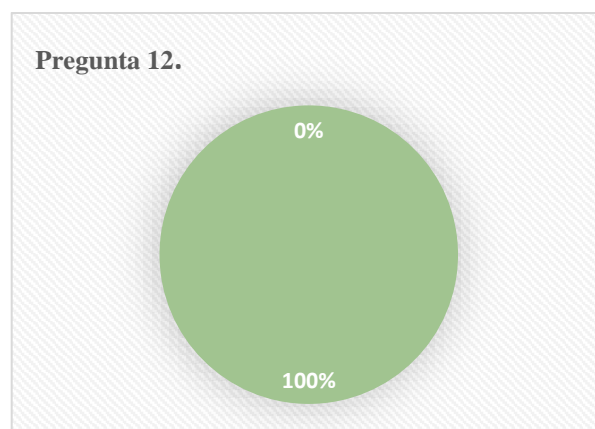


Figura 29-2: Herramientas de Gestión

Fuente: Encuestas a los Trabajadores

Elaborado por: Ilbay, J,2021

Interpretación

El 100% de los Encuestados consideran que a futuro un modelo de gestión financiera puede resultar una gran herramienta que ayudará a la empresa no solo mejorar ciertas áreas que necesitan apoyo sino también a incrementar su productividad frente al mercado nacional.

2.7.2. Análisis de la Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa

El análisis de las entrevistas realizadas al gerente general de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. se basa en agrupar cada una de las preguntas en aspectos globales debido a que son preguntas abiertas de esta manera se podrá obtener información clara sobre la realidad del sector empresarial.

Definición de la Empresa

Carvimcomex se define como una microempresa dedicada a la importación, de insumos médicos y demás actividades vinculadas a su objeto social.

Gestión Administrativa

Durante el 2020 La empresa logró posicionarse dentro del Mercado, como el principal proveedor de Corporación el Rosado en insumos médicos tales como mascarillas, termómetros y máscaras.

Al ser una empresa constituida como compañía limitada la ley norma la participación de un contador habilitado para ejercer las funciones de control y supervisión de las cuentas de la empresa, pero efectivamente no se consideró un modelo de gestión financiera debido al reducido número de personal con el que cuenta la empresa.

La deficiente gestión por parte del agente de aduanas y la ausencia de un plan de contingencia frente a esto ocasionó que los insumos médicos no llegarán a tiempo en medio de la cuarentena establecida por el COE Nacional.

Gestión Financiera

En el año 2020 a pesar de posicionarse como proveedor de una de las marcas más importantes del mercado ecuatoriano tuvieron una pérdida de \$ 53.020.

Existió un bajo nivel de control en cuanto a los costos de a mercadería proveniente del exterior lo que ocasionó una utilidad negativa.

Las fuentes de financiamiento vienen por parte de cada socio, por lo que las cuentas por pagar han excedido el límite soportado por la empresa dejando sin beneficios a la misma.

No existen estadísticas de proyecciones a futuro de los estados financieros para medir la operatividad del negocio a largo plazo

Entorno de la Empresa

	CARVIMCOMEX CIA LTDA
Ventaja Competitiva	Calidad – Precios – Nicho de Mercado
Principal Obstáculo	Competencia Local y Nacional
Objetivo a Largo Plazo	Dar apertura a nuevos productos dentro de su línea de negocio.

Estrategia Empresarial

Las principales estrategias consideradas por parte de los administradores para el año 2021 fueron las siguientes:

Recuperar el Iva de la Retención en la fuente

Cambiar de proveedor de servicio de agente afianzado de aduanas

Conseguir mejores precios de insumos médicos

Importar directamente y no a través de intermediarios.

Entorno Laboral

A pesar de que durante la pandemia han tenido que realizar varios cambios de personal, se puede constatar que cada empleado cumple con las tareas que se les asignan. Por otro lado, la empresa no aprueba planes de capacitación debido a que no cuentan con recursos que puedan financiar dichas actividades.

La empresa tampoco cuenta con organigramas estructurales ni funcionales

Análisis Global

Tomando en cuenta la información obtenida se puede resaltar el problema que existe dentro de la gestión administrativa radica en la falta de organigramas estructurales y funcionales que definan las actividades y el cargo que cumple cada uno de los colaboradores.

Dentro de la gestión financiera se pudo corroborar que al no haber contado con procesos claros en cuanto al manejo de los costos y no haber realizado proyecciones previas a la importación ocasionaron que el costo de ventas por los insumos adquiridos sea extremadamente alto, poniendo no solamente en riesgo el capital invertido por cada uno de los socios sino el efecto dentro de las cuentas por pagar con los proveedores; interfiriendo de esta manera en los planes a futuro de contratar más personal, mejorar las instalaciones, abrir una sucursal, entre otros.

CAPITULO III: MARCO PROPOSITIVO

3.1. Propuesta

Una vez terminado los capítulos previos del proyecto de investigación y con la información necesaria para cumplir con el objetivo de realizar un modelo de gestión financiera a continuación se presenta el proceso a seguir.

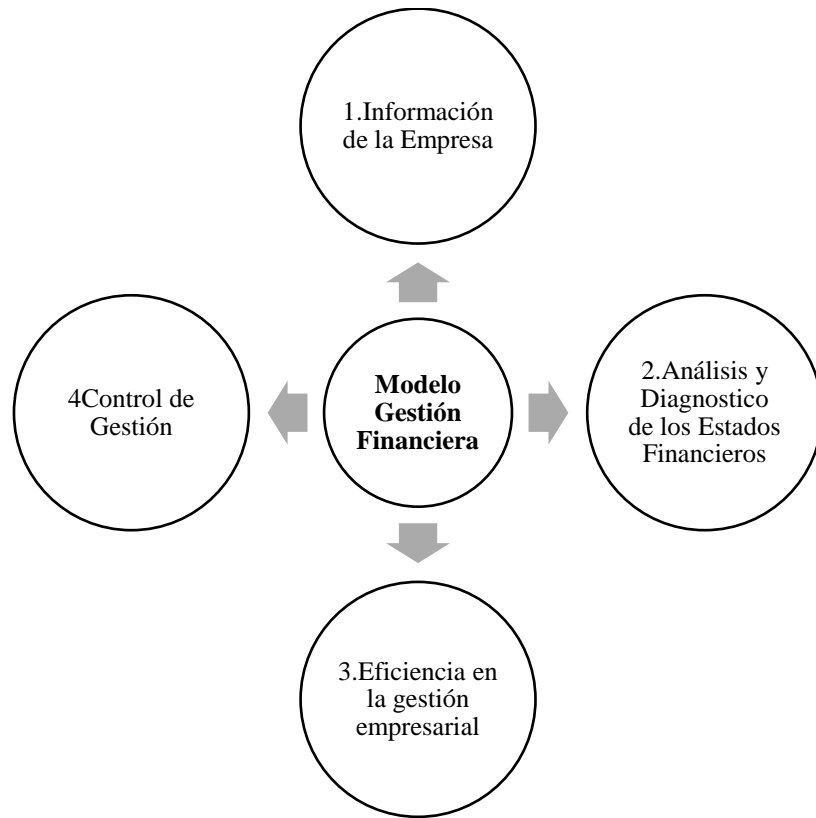


Figura 30-3: Fases del Modelo de Gestión Financiera

Fuente: (Estupiñan, 2020)

Elaborado por: Ilbay, J

FASE I: INFORMACION DE LA EMPRESA

1.1. Visión

Dedicada a la importación, exportación y comercio. Nuestras actividades van desde la industria de la alimentación, medicina, hasta la seguridad industrial.

1.2. Misión

Productos certificados de alta calidad para la protección de toda la población. Antes de traer un producto se realizan pruebas de calidad y verificación de certificados para saber que nuestros productos realmente cumplen con todas las normas de calidad.

1.3. Estructura Funcional Carvimcomex Cia Ltda

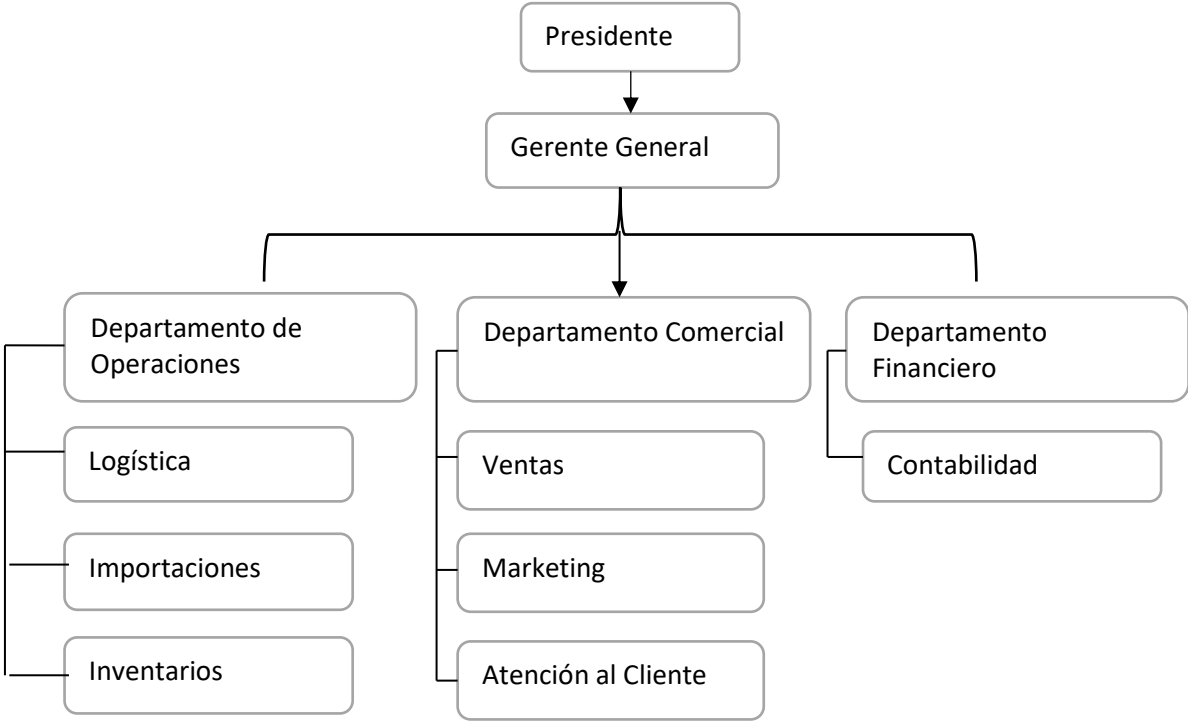


Figura 31-3: Organigrama Estructural

Elaborado por: Ilbay, J

1.4. Flujograma de Procesos

Proceso 1: Compra Mercadería

Actividades:

1. El área operativa debe revisar las necesidades de bodega en base a los informes del área de ventas y remitir una solicitud de compra al área administrativa para su revisión
2. El área administrativa analiza, aprueba o niega la solicitud de requerimiento de compra.:
 - a. Si es negado el área operativa debe nuevamente realizar o corregir la necesidad de compra.
 - b. Si el departamento administrativo aprueba el requerimiento se procede a remitir las solicitudes de cotización a los proveedores.
3. Los proveedores reciben la solicitud, analizan, aprueban y envían las cotizaciones
4. Proveedores envían cotizaciones con toda la información detallada.
5. El área administrativa recibe la documentación analiza y escoge el proveedor que mejor calidad brinde a la empresa.
6. El área administrativa después de aprobar la cotización envía la orden de compra.
 - a. Sin ninguna cotización es aprobada se procede a buscar otros proveedores.
7. El proveedor escogido recibe la orden de compra y gestiona el despacho de los productos.
8. El responsable del área de inventarios gestiona la recepción almacenamiento y revisión de los productos
9. El responsable del área operativa ingresa el total de inventarios al sistema de SAG 5
10. El área administrativa presenta el informe de Compras al gerente general.
11. El gerente general analiza la información, aprueba y confirma el pago del valor restante a los proveedores.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS COMPRA INSUMOS

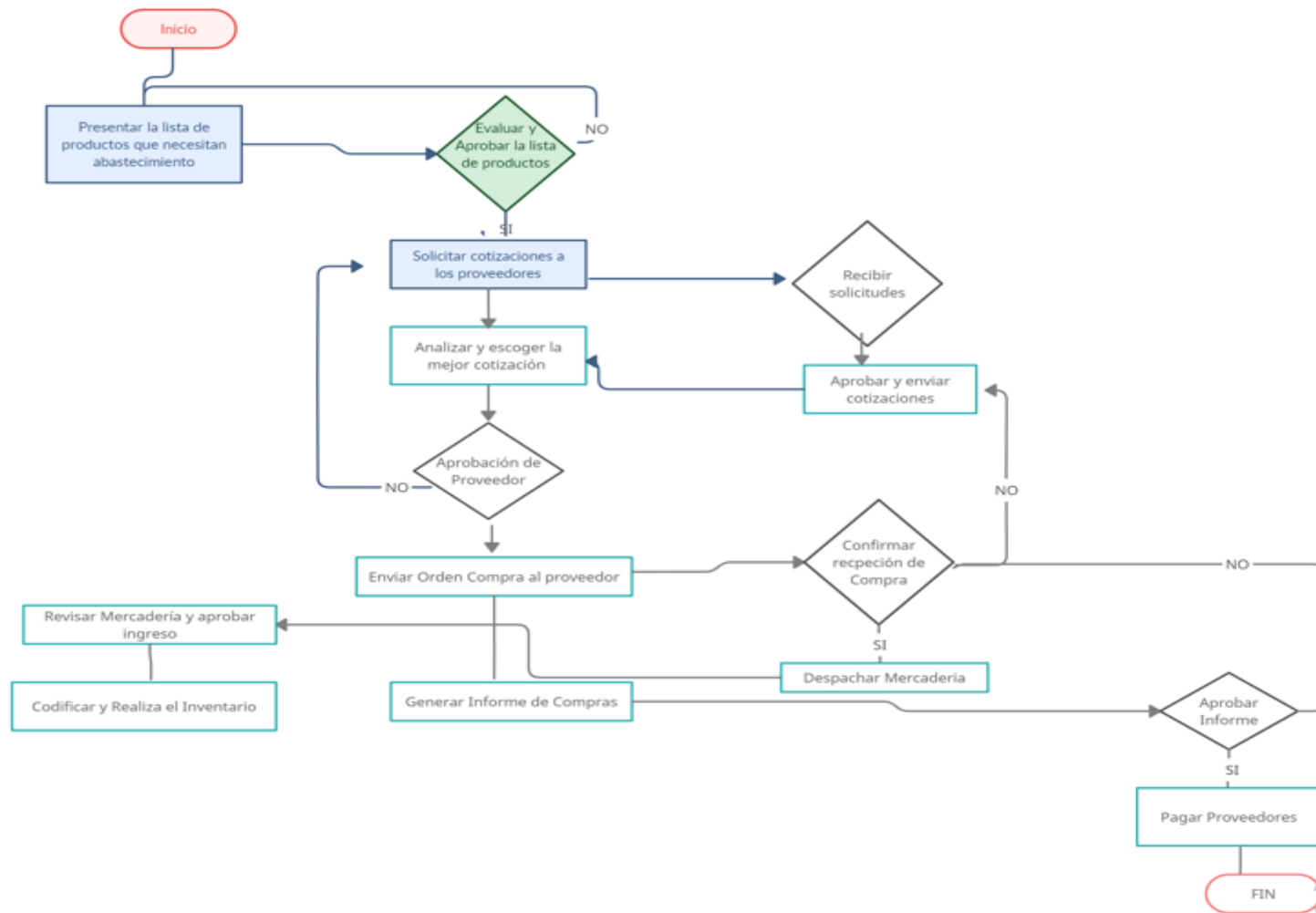


Figura 32-3: Procesos Compra

Elaborado por: Ilbay, J

1.5. Mapa de Procesos

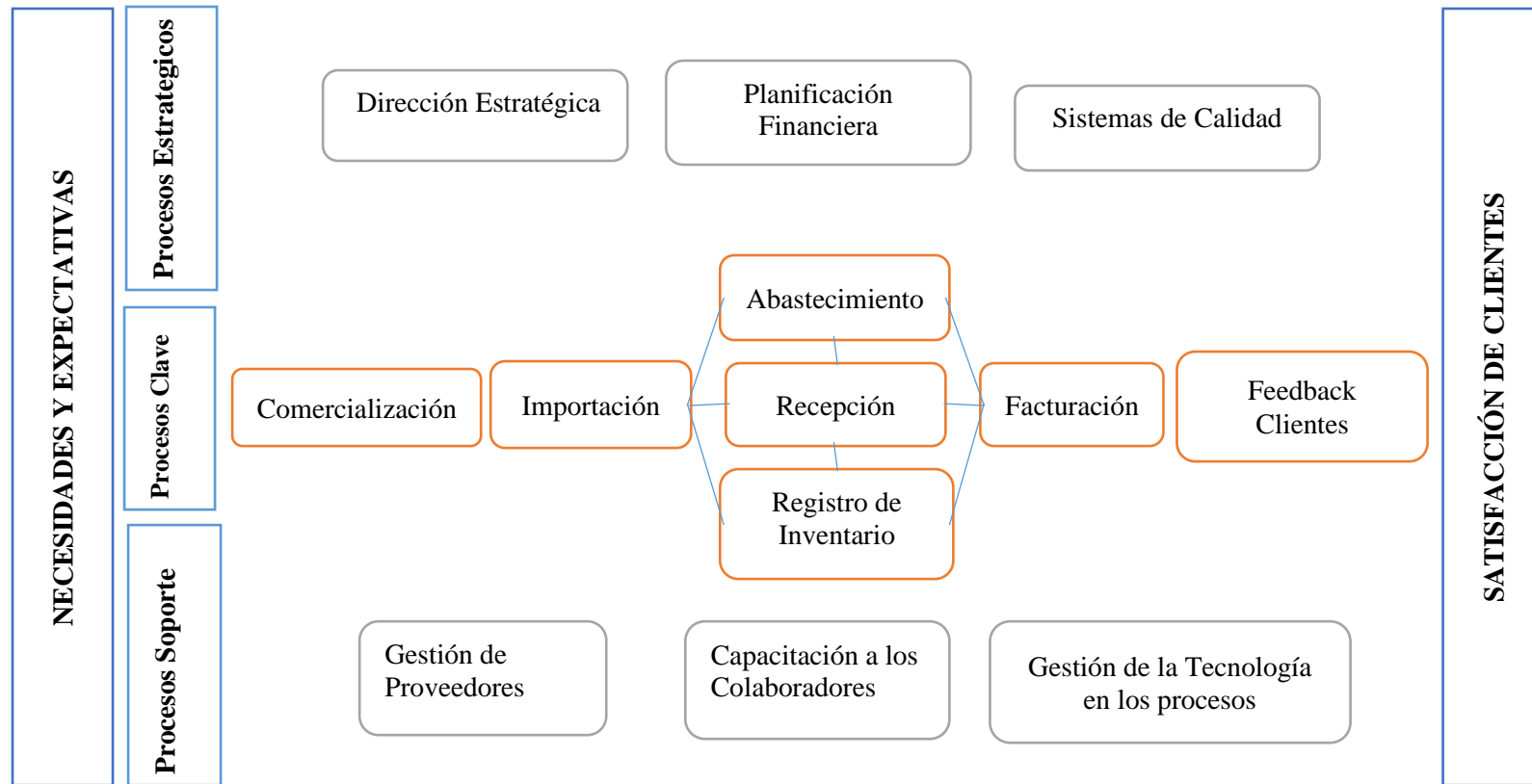


Figura 33-3: Mapa de Procesos

Elaborado por: Ilbay J, 2022

FASE II: ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

2.1. Análisis Balance General.

Tabla 14-3: Balance General

CUENTA	SUBGRUPO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	VERTICAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	VERTICAL
1	ACTIVO				\$6.823,80						\$151.809,36
101	ACTIVO CORRIENTE			\$4.587,04		67%			\$148,617.86		98%
	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO					4%		\$			1,22%
10101	CAJAS		\$243,95				\$	1.859,10			
	BANCOS	\$243,95				4%	190,30				0,13%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS		\$2.758,80			40%		\$ 89.016,48			59%
	<i>Documentos y cuentas por cobrar cliente</i>	\$2.758,80					\$	89.016,48			
10103	SERVICIOS Y OTROS GASTOS ANTICIPADOS							\$	140,00		0,09%
	ANTICIPOS A PROVEEDORES						\$	140,00			
10104	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES							\$ 15.456,05			10%
	<i>Credito tributario a favor de la empresa</i>						\$	10.107,90			7%
	<i>Credito tributario a favor de la empresa</i>						\$	1.847,09			1%
	<i>Credito tributario a favor de la empresa</i>						\$	3.501,06			2%
10105	REALIZABLES		\$1.584,29			23%		\$ 42.146,23			28%
	Inventario de Cosméticos						\$	1.584,29			1%
	Inventario en Transito	\$1.009,12				15%					
	Inventario Insumos Médicos						\$	40.561,94			27%
102	ACTIVO NO CORRIENTE			\$2.236,76		33%			\$ 3.191,50		2%
10201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO)		\$2.236,76					\$	3.191,50		

1020101	MUEBLES Y ENSERES	\$729,76			11%	\$ 729,76		0,48%
	(-) Dep. Acum. Maquinaria - Equipo y Herramientas	-\$34,66				\$ -		
1020102	SISTEMAS DE COMPUTACION	\$1.792,50			26%	\$ 3.910,25		2,6%
	(-) Dep. Acum. Sistemas de Computación	-\$250,84				\$ -		
						1.340,89		
2	PASIVO			\$4.332,44	63%			\$193.338,35
201	PASIVOS CORRIENTES		\$4.332,44					\$ 193.338,35
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR RELACIONADAS	\$3.612,01			53%	\$126.774,65		84%
	Socio	\$2.583,57			38%	\$ 59.758,22		39%
	Socio	\$1.028,44			15%	\$ 67.016,43		44%
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	\$433,63			6%	\$ 65.573,00		43%
20102	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$286,80			4%	\$ 990,70		0,7%
	Impuestos por pagar	\$286,80				\$ 990,70		
3	PATRIMONIO			\$2.491,36	36,5%			\$ -41.528,99
	CAPITAL SOCIAL	\$2.000,00			29,3%	\$ 12.000,00		8%
	Accionista	\$1.000,00				\$ 6.000,00		
	Accionista	\$1.000,00				\$ 6.000,00		
	RESULTADOS ACUMULADOS	\$491,36			7,2%	\$ -		-35,26%
	RESULTADOS DEL EJERCICIO 2019	\$491,36				\$ 491,36		0,32%
	RESULTADOS DEL EJERCICIO 2020					\$ -		-35,6%
	TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO			\$6.823,80				\$151.809,36

Fuente: Carvimcomex Cia Ltda
Elaborado por: Ilbay, J, 2022

a. Análisis Vertical de las Cifras - Balance General

La empresa Carvimcomex Cía. Ltda detalla la actividad económica a la que se dedica brindados productos de calidad mediante un modelo de negocios B2B.

En el año 2019: Los activos corrientes representan un 67,22% y los activos no corrientes el 32,78%. El pasivo total representa el 63% del total de activos, de los cuales el pasivo corriente es de 59% muy inferior al activo corriente de 67,22%. Este resultado muestra que el capital de trabajo resulta manejable, aunque la brecha entre pasivo corriente y activo corriente no es muy estrecha.

Por otro lado. si se compara el pasivo y patrimonio refleja que los recursos propios de la empresa son de 36,31% y lo muestra en la participación total de patrimonio con relación al total de activos.

En el Año 2020: la empresa vio la oportunidad de incrementar sus actividades económicas durante la pandemia COVID-19 al realizar una inversión significativa en la compra de insumos médicos para venta masiva, es por eso que los activos corrientes representan el 97,90% donde los inventarios se componen por el 28% y las cuentas por cobrar por el 59%, esta última respaldada por la entrega de insumos. En el pasivo corriente se muestra un 127% muy superior al activo corriente de 97,90% esto comprueba que el capital de trabajo de la empresa no es manejable, por otro lado, si se compara el pasivo y patrimonio refleja que los recursos propios de la empresa son de -27%.

Comparación AÑO 2020- AÑO 2019: Los resultados son bastante diferentes debido que el 2020 tuvo un crecimiento inesperado de inversión significativa y un incremento de capital por parte de los socios; el activo corriente aumentó de 67.22% a un 97,90% y sus pasivos de igual forma aumentaron de un 63% a un 127% lo cual representó un aumento de su capital de trabajo y a su vez un mayor endeudamiento.

2.2. Análisis Estado Resultados

Tabla 15-3: Estado Resultados

CUENTA	2019	VERTICAL	2020	VERTICAL	HORIZONTAL
INGRESOS	\$2.502,46		\$150.815,05		\$ 148.312,59
INGRESOS OPERACIONALES DE SERVICIOS Y OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$2.490,00	99,50%	\$150.476,51	99,8%	\$ 147.986,51
	\$12,46	0,50%	\$338,54	0,2%	\$326,08
COSTOS	\$443,30	17,71%	\$184.255,10	122,2%	\$ 183.811,80
COSTOS DE VENTAS	\$192,30	7,68%	\$183.130,89	121,4%	\$ 182.938,59
COSTOS DE SERVICIOS DE TERCEROS	\$251,00	10,03%	\$1.124,21	0,7%	\$ 873,21
UTILIDAD BRUTA	\$2.059,16	82,29%	\$ -33.440,05	-22,2%	\$ -35.499,21
GASTOS	\$1.528,46	61,08%	\$18.696,15	12,4%	\$ 17.167,69
GASTOS DE VENTAS			\$512,47	0,3%	\$ 512,47
PROMOCION Y PUBLICIDAD			\$306,70	0,2%	\$ 306,70
SERVICIOS TELEFONIA			\$205,77	0,1%	\$ 205,77
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$1.528,46	61,08%	\$18.183,68	12,1%	\$ 16.655,22
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES			\$1.470,76	1,0%	\$ 1.470,76
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL			\$149,60	0,1%	\$ 149,60
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS HONORARIOS, COMISIONES Y SERVICIOS CONTABLES	\$520,00	20,78%	\$6.934,71	4,6%	\$ 6.414,71
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y SOFTWARE	\$123,06	4,92%	\$3.799,28	2,5%	\$ 3.676,22
COMBUSTIBLES			\$75,91	0,1%	\$ 75,91
TRANSPORTE			\$284,98	0,2%	\$ 284,98
GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTA)			\$344,29	0,2%	\$344,29
SERVICIOS VARIOS			\$669,22	0,4%	\$669,22
PAGOS POR OTROS SERVICIOS			\$156,77	0,1%	\$156,77
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD			\$1.301,09	0,9%	\$1.301,09
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$20,00	0,80%	\$125,00	0,1%	\$ 105,00
DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$285,50	11,41%	\$1.163,01	0,8%	\$ 877,51
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$37,00	1,48%	\$786,14	0,5%	\$ 749,14
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	\$540,25	21,59%	\$94,20	0,1%	\$ 446,05
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$2,65	0,11%	\$812,64	0,5%	\$ 809,99
UTILIDAD OPERATIVA	\$530,70	21,21%	\$-52.136,20	-34,6%	\$ -52.666,90
GASTOS FINANCIEROS	\$39,34	1,57%	\$1.884,15	1,2%	\$ 1.844,81
UTILIDAD(PERDIDA)	\$491,36	19,64%	\$ -54.020,35	-35,8%	\$ -54.511,71

Fuente: Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

a. Análisis Vertical del Estado de Resultados.

Las actividades económicas de la empresa estuvieron enfocadas en el sector de la salud y manejo de insumos que permitieron dirigir a la compañía hacia un entorno de inversión e importaciones donde el riesgo fue alto por lo que los resultados se muestran expresados de la siguiente forma.

En el año 2019: La utilidad de la empresa representa un 19,6% con relación a las ventas totales debido a que su utilidad bruta fue de 82% menos sus gastos de operación de 61%. Estos resultados son neutralizados por los gastos financieros de 1,60%.

En el año 2020: Las pérdidas de la empresa son un 35,82% negativo con relación a las ventas totales debido a que su utilidad bruta fue de -22,17% menos sus gastos de operación de -12,40%. Estos resultados son neutralizados por los gastos financieros de 1,25%.

Comparación AÑO 2020 -AÑO 2019: Al realizar la comparación porcentual entre ambos periodos por el método de análisis vertical se observa que en el Año 2020 existe una disminución de la utilidad neta del 19,6 a -35,82, esto debido a la disminución de su utilidad bruta del 82% a -22,17% como resultado del incremento de los costos de ventas de un 18% a 122%. Estos resultados son dados en base al aumento de los gastos de ventas del 0% al 0,34%, y el favorecimiento que existe en la disminución de los gastos administrativos del 61% al 12,06% al igual que el aumento de los gastos financieros de 1,25% al 1,60%.

b. Análisis Horizontal del Estado de Resultados.

El aumento en las ventas netas puede no tener un efecto en el desempeño de las operaciones, pero su incremento se debe a pesar de que los productos llegaron en un plazo de tiempo mayor al esperado, estos pudieron ser comercializados dando como resultado que el porcentaje de aumento en las ventas netas de la Compañía Carvimcomex Cía. Ltda., es de 59,3% con un valor absoluto de 148.312,59.

Esta información se acompaña por un mayor aumento en los costos de los productos vendidos de 183.811,80 en un 41,46%. A razón de que los directivos de la empresa tuvieron la difícil decisión de comercializar los productos a un precio menor con relación al costo adquirido. Esto por ende tiene el efecto de reducir las utilidades brutas -31.380,90 en un -17,19.

Los gastos de ventas aumentaron significativamente con relación a los gastos administrativos solo en un 10,90%, resultados un total de gastos de operaciones del 11,23%.

2.3. Análisis Ratios Financieros

2.3.1. Indicadores de Liquidez

a. Razón Corriente

Tabla 16-3: Razón Corriente

Cuenta	2019	2020
A. Activo Corriente	4.587,04	148.617,86
B. Pasivo Corriente	4.332,44	193.338,35
Razón Corriente (A/B)	1,06	0,77

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Se observa un decrecimiento en el año 2020 debido al endeudamiento con el que cuenta en el pasivo corriente. El valor de 0,77 representa que la empresa no cuenta con los fondos necesarios para pagar oportunamente sus compromisos a corto plazo.

b. Capital Trabajo:

Tabla 17-3: Capital Trabajo

Cuenta	2019	2020
A. Activo Corriente	4.587,04	148.617,86
B. Pasivo Corriente	4.332,44	193.338,35
Capital de Trabajo (A-B)	254,60	-44.720,49

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Con relación al 2019 el 2020 tuvo un desfase de -44720.49 donde la capacidad para pagar pasivos a corto plazo es insuficiente. Los resultados muestran que el dinero aportado por los socios para solventar la actividad económica de la empresa no fue lo suficiente.

c. Prueba Ácida

Tabla 18-3: Prueba Ácida

Cuenta	2019	2020
Activo Corriente	4.587,04	148.617,86
(-) Inventarios	1584,29	42.146,23
Pasivo Corriente	4.332,44	193.338,35
Prueba Ácida	0,69	0,55

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

La situación de la empresa muestra cambios dramáticos para el 2020 al tener un resultado menor a 1 significa que la empresa al descontar los inventarios no puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo y en comparación al 2019 de 0,69 el valor es bajo.

2.3.2. Indicadores de Eficiencia.

a. Rotación de Inventarios

Tabla 19-3: Rotación Inventarios

	2019	2020
Costo Ventas	192,30	183,130.89
Inventario	1584,29	42146,23
Rotación de Inventarios	0,12	4,35

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

La rotación de inventario de la Empresa Carvimcomex Cía. Ltda., incrementó en el año 2020 comparada al 2019 debido al aumento del promedio total que maneja la empresa, con una rotación del 4,35 se puede ver que la empresa realmente intentó hacer una rotación de inventario mucho más rápida siendo para empresas comerciales un rango de 4 a 6.

b. Periodo de Existencias de Inventarios

Tabla 20-3: Periodo de Existencias

	2019	2020
Rotación Inventarios	0,12	4,35
Días Calendario	365	365
365 /Promedio existencias de Inventarios	3007	84

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El periodo de existencias de inventarios permite ver el lapso aproximado de tiempo que se requiere para comprar, vender o reponer el inventario. Para la empresa Carvimcomex CIA LTDA los días promedio para el año 2020 disminuyeron a 84 días.

c. Rotación de Cartera

Tabla 21-3: Rotación Cartera

	2019	2020
Ventas Totales	2502,46	150.815,05
Cuentas x Cobrar	2758,80	89.016,48
Rotación Cuentas x Cobrar	0,90	1,69

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El aumento de la rotación de cuentas por cobrar entre el año 2019 y 2020 significa que la gestión para disminuir las cuentas por cobrar ha aumentado, esto a pesar de que las ventas a crédito crecieron.

Es importante para la empresa recuperar las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible tomando en cuenta las políticas de cobro y convertir ese dinero en circulante para que la empresa pueda reinvertir los recursos en la adquisición de más inventarios, pago proveedores. El cobro a tiempo de esta cuenta permite reducir el riesgo de cuentas incobrables en el futuro.

d. Número días de Cobranza

Tabla 22-3: Promedio de Cobro

	2019	2020
Rotación Cuentas x Cobrar	0,90	1,69
Días Calendario año	365	365
Periodo Promedio Cobranza (365/rotación C X C)	402	215

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El indicador de número de días de cobranza se refiere a una estimación del lapso en que las cuentas han estado pendientes de cobro.

El primer año la empresa muestra que su gestión de cobro al exceder el límite que una empresa comercial debe tener de un máximo de 45 días. Para el segundo año se muestra un cambio en las políticas de cobro que al ser clientes de industrias grandes como “Comercial Kiwi” y “Grupo el Rosado”, la política de cobro se reduce a un máximo de 60 días mismo que no han podido ser cumplidos durante el 2020.

e. Rotación Cuentas por Pagar.

Tabla 23-3: Promedio de Pago

	2019	2020
Compras	1584,29	142.568,95
Cuentas x Pagar	4332,44	193.338,35
Rotación cuentas x pagar	3,65	0,74

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Las cuentas por pagar muestran la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. Para el año 2020 muestra como la empresa pasó de 3,65 en el 2019 a 0,74 lo que significa que la rotación de cuentas por pagar fue más lenta que el año 2019.

f. Periodo de Cuentas por Pagar.

Tabla 24-3 Periodo Cuentas por Pagar

	2019	2020
Rotación cuentas x pagar	3,65	0,74
365	365	365
Periodo Cuentas por Pagar	100	495

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El periodo de cuentas por pagar junto con la rotación muestra como la empresa ha ido dando un giro a las actividades de gestión. La empresa Carvimcomex Cía. Ltda. debe mantener el periodo de las cuentas siempre en un rango mayor que el de las cuentas por cobrar, de esta forma se puede medir que tan efectiva es la gestión.

2.3.3. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad analizan principalmente la relación que existe entre los resultados de las operaciones basado en el estado de resultados, así como los recursos disponibles que cuenta la empresa en el Estado de Situación Financiera.

a. Margen Bruto de Utilidad

Tabla 25-3: Margen Bruto

	2019	2020
Utilidad Bruta	2059,16	-33440,05
Ventas Netas	2502,46	150.815,05
Utilidad Bruta/Ventas Netas*100	82%	-22%

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El índice permite conocer cuál es la rentabilidad de la empresa comparando las ventas con el costo de ventas.

La empresa Carvimcomex Cía. Ltda. para el año 2020 el margen bruto de utilidad fue de -22% lo que significa que no tuvieron dinero suficiente para cubrir los gastos operacionales debido a que el costo de ventas fue mayor a las ventas.

b. Margen Operacional.

Tabla 26-3: Margen Operacional

	2019	2020
Utilidad Operacional	530,70	-52.136,20
Ventas Netas	2502,46	150.815,05
Margen Operacional (UO/VN) x 100	21,21%	-34,57%

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El margen operacional mide la efectividad de la gestión operativa sobre el total de las ventas y saber cuál es el ingreso real sin que afecte los intereses e impuestos.

En el caso de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda., el margen del año 2020 es de -34,56% esto debido al excesivo incremento en los gastos que sufrió la empresa debido a la pandemia en el segundo trimestre del año, adicional a esto no existen intereses por pagar debido a que el dinero ingresado para mantener las actividades de la empresa fue prestado por los socios, mismos que aceptaron no cobrar intereses a la empresa.

b. Margen Neto

Tabla 27-3: Margen Neto

	2019	2020
Utilidad Neta	491,36	-54.136,20
Ventas Netas	2502,46	150.815,05
Margen Neto	20%	-36 %

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El margen neto permite ver la capacidad de la empresa para convertir los ingresos en beneficios una vez descontado todos los gastos en los que ha incurrido durante el año.

El margen neto del año 2020 es -36% del total de ingresos como respuesta a la inversión realizada por los socios durante la pandemia y la excesiva oferta de insumos médicos que hizo disminuir el precio del producto principal que comercializaba la empresa.

d. Rentabilidad Operacional sobre el Patrimonio

Tabla 28-3: Rentabilidad sobre el Patrimonio

	2019	2020
Utilidad Operacional	530,70	-52.136,20
Patrimonio Neto	2.491,36	-41.528,99
Rentabilidad sobre el Patrimonio	21,30%	-1.30%

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

La rentabilidad sobre el patrimonio representa la capacidad de la empresa para convertir en beneficios a partir de la inversión realizada.

El año 2020 refleja un -1.30% con relación al 2019 que obtuvieron un 21,30% positivo. Esto nos demuestra que a pesar del aumento de inversión de los accionistas el beneficio al final del año no fue el esperado.

2.3.4. Indicadores de Endeudamiento.

a. Apalancamiento a corto Plazo

Tabla 29-3: Apalancamiento Corto Plazo

	2019	2020
Pasivos Corrientes	4.332.44	193.338,35
Patrimonio Neto	2.491,36	-41.528,99
Apalancamiento a Corto Plazo	1,74	-4.66

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El apalancamiento a corto plazo indica cuánto dinero de financiación ajena tiene la empresa por cada dólar de financiación propia en el corto plazo.

La empresa Carvimcomex Cía. Ltda., para el año 2020 tiene un apalancamiento negativo de -4,66 debido a que su patrimonio fue negativo quiere decir que la empresa no cuenta con financiación propia suficiente y su nivel de endeudamiento seguirá siendo excesivo. Esto comparado con el primer año de actividad económica donde la empresa por cada 1 de la empresa 0,74 es financiado con recursos ajenos.

b. Nivel de Endeudamiento

Tabla 30-3: Nivel Endeudamiento

	2019	2020
Pasivo Total	4.332,44	193.338,35
Activo Total	6.823,80	151.809,36
Nivel de Endeudamiento	0,63	1.27

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El nivel de Endeudamiento permite medir la autonomía financiera de la empresa. En el caso de la empresa Carvimcomex Cía., Ltda. Para el año 2020 tiene un excesivo nivel de endeudamiento de 1.27 lo que significa que depende mucho de sus acreedores y no dispone de gran capacidad para endeudarse. Comparado al año 2019 donde su resultado fue 0,69 indica que su nivel de independencia financiera con respecto a los acreedores terminó en un punto estable al ser su primer año de actividad económica.

2.4. Proyecciones Financiera

Con el fin de proyectar los principales estados financieros de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. se tomó en cuenta la siguiente información económica basado en el incremento de mercado.

1. Los ingresos crecerán en un total de 15%, 5% cada año.
2. Los costos de ventas se reducirán en un 20% el primer año, el segundo un 10% y el tercero un 20%, esto con el fin de que la empresa pueda terminar las actividades durante el año con un incremento en su rentabilidad.
3. Los gastos financieros serán en base al PIB y las proyecciones futuras derivadas del primer año.

Año 2021	7,8% PIB	92,20%
Año 2022	5,6 % PIB	94,40%
Año 2023	7,9% PIB	92,10%

La variación del PIB es de 1,5 entre el 2021 y 2022

La variación del PIB es de 2,6 entre 2022 y 2023

4. Las ventas a crédito se reducirán en un 20% para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.
5. El 29% de las actividades de financiamiento serán distribuidas entre los gastos financieros y el pago a los socios respectivamente.
6. La política de cobro se mantiene en 60 días, pero se propone adicionalmente que por cada día que sobrepase el límite de cobro, exista una multa adicional.

2.4.1. Proyección Estado Resultados 2021-2023

Tabla 31-3: Proyección Estado Resultados

DESCRIPCION	ACTUAL		PROYECCIONES		
	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$2.502,46	\$ 150.815,05	\$ 158.355,80	\$ 166.273,59	\$174.587,27
INGRESOS OPERACIONALES DE SERVICIOS	\$2.490,00	\$ 150.476,51	\$ 158.000,34	\$ 165.900,35	\$174.195,37
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$12,46	\$ 338,54	\$ 355,47	\$ 373,24	\$ 391,90
COSTOS	\$443,30	\$ 184.255,10	\$ 147.404,08	\$ 132.663,67	\$106.130,94
COSTOS DE VENTAS	\$192,30	\$ 183.130,89	\$ 146.504,71	\$ 131.854,24	\$105.483,39
COSTOS DE SERVICIOS DE TERCEROS	\$251,00	\$ 1.124,21	\$ 899,37	\$ 809,43	\$ 647,54
UTILIDAD BRUTA	\$2.059,16	\$ -33.440,05	\$ 10.951,72	\$ 33.609,92	\$ 68.456,33
GASTOS	\$1.528,46	\$ 18.696,15	\$ 17.237,85	\$ 16.718,57	\$ 15.397,80
GASTOS DE VENTAS		\$ 512,47	\$ 472,50	\$ 446,04	\$ 410,80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$1.528,46	\$ 18.183,68	\$ 16.765,35	\$ 15.826,49	\$ 14.576,20
DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$285,50				
		\$ 1.163,01	\$ 1.561,81	\$ 2.097,35	\$ 2.816,53
UTILIDAD OPERATIVA	\$530,70	\$ -52.136,20	\$ -6.286,13	\$ 16.891,35	\$ 53.058,53
GASTOS FINANCIEROS	\$39,34	\$ 1.884,15	\$ 2.166,77	\$ 2.491,79	\$ 2.865,56
UTILIDAD(PERDIDA)	\$491,36	\$ -54.020,35	\$ -8.452,90	\$ 14.399,56	\$ 50.192,98

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Análisis:

El estado de resultados proyectado muestra como las estrategias planteadas con respecto a los ingresos y costos varían dentro de los próximos 3 años.

Basado en el incremento de mercado, el área de salud e insumos médicos crecerá en un 5% el próximo año, a pesar de que las predicciones en cuanto al tema de insumos médicos son mayores se decidió tomar una media donde mientras más real sea la proyección, las decisiones podrán ser tomadas con mayor calma y seguridad para la empresa.

Durante el primer año Carvimcomex aún muestra una pérdida en su estado de resultados, pero con relación al 2020 hubo una reducción el 84% y para el 2021 la situación cambia favorablemente para la empresa porque la utilidad pasa finalmente de ser negativa y a incrementar de forma positiva con un valor absoluto de \$ 22 852,46.

2.4.2. Proyección Flujo de Caja 2021-2023

Tabla 32-3: Flujo de Caja

FLUJO DE FECTIVO	ACTUAL	PROYECTADO		
		2021	2022	2023
SI	\$243,95	\$1.727,41	\$16.454,23	\$7.247,41
ACTIVIDADES DE OPERACION				
INGRESOS OPERACIONALES	\$68.344,56	\$79.177,90	\$83.136,80	\$87.293,64
GASTOS OPERATIVOS	-\$126.910,31	-\$87.902,83	-\$79.112,54	-\$63.290,04
ADMINISTRATIVOS	-\$1.884,15	-\$2.750,86	-\$4.016,25	-\$5.863,73
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
INVERSION SOCIOS	\$88.401,00	\$38.032,40	\$0,00	\$0,00
GASTOS FINANCIEROS	-\$1.884,15	-\$2.166,77	-\$2.491,79	-\$2.865,56
PAGO SOCIOS	-\$23.715,38	-\$8.862,62	-\$5.967,45	-\$3.863,12
ACTIVIDADES DE INVERSION				
SISTEMAS DE COMPUTACION	-\$868,11	-\$800,40	-\$755,58	-\$695,88
SALDO NETO	\$1.727,41	\$16.454,23	\$7.247,41	\$17.962,72

Fuente: Estados Financieros Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

El flujo de caja muestra el origen de las actividades de la empresa durante el año en curso.

Tomando como base el 2020 y el flujo que la empresa mantuvo se puede ver que la empresa tuvo más salidas de dinero, especialmente en las actividades de operación, tomando en cuenta que los valores hacen referencia al costo de venta y los gastos administrativos en los que incurrió la empresa.

El área en donde la empresa se enfocó en invertir durante el 2020 fueron los sistemas informáticos como el sistema contable, páginas web y automatización de procesos. Debido a esto las proyecciones dentro de las actividades de inversión están enfocadas a la misma área de igual forma.

2.4.3. *Proyección Ratios Financieros Rentabilidad*

Tabla 33-3: Proyección Ratios Financieros

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2019	2020	2021	2022	2023
Margen de Utilidad Neta	0,20	-0,36	-0,05	0,09	0,29
Margen Utilidad Bruta	82%	-22%	7%	20%	39%
Margen Operacional	21,21%	-34,57%	-0,04	0,10	0,30

Fuente: Estados Financieros Proyectados Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Las ratios financieras nos ayudan a conocer la situación de una empresa desde el punto de vista de un coeficiente donde el resultado es aceptable.

En el caso de la empresa Carvimcomex los indicadores de rentabilidad durante el primer año 2021 se muestra que la empresa todavía no cuenta con el dinero suficiente para hacer frente a los gastos y además brindar a los socios un beneficio neto al final del año con un valor -5% en el margen de utilidad neta, y un -4% en la utilidad operacional.

A partir del año 2022 y 2023 las razones de utilidad neta, utilidad bruta y operacional ya muestran un incremento positivo en los resultados, siendo que al final del año la utilidad neta sería de un 29%, y su utilidad operacional sería del 0,30.

FASE III: LA EFICIENCIA DE LA GESTION EMPRESARIAL

3.1. Análisis FODA empresa Carvimcomex Cia Ltda.

El análisis FODA resulta ser una de las fuentes de información primordiales para generar estrategias tomando a consideración que para lograrlo es necesario identificar los factores o recursos que influyen dentro de la empresa y para eso se ha escogido 4 aspectos que nos permitan observar tanto las **fortalezas y debilidades** como sus **oportunidades y amenazas**.

Tabla 34-3: Factores Internos

TECNOLOGICO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Equipos y Sistemas de Software Actualizados	X	
Acceso a la Paginas Web	X	
Acceso a nuevos Clientes Potenciales	X	
Recopilación de datos de la Pagina Web para análisis de efectividad		X
Colaboradores con conocimientos sobre el mantenimiento de la estructura Tecnológica (Sistema Contable)		X
Ausencia en la Automatización de Procesos (Inventario, Logistica, Despacho)		X
FINANCIERO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Análisis de los Estados Financieros recurrentemente		X
Obligaciones Tributaria al día	X	
Manejo deficiente en la preparación de costos por producto y precio de venta definido		X
Exceso de Dependencia económica de los Acreedores de la Empresa		X

HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Funciones definidas a cada colaborador		X
Renuncias Constantes		X
Personal Comprometido con la Visión de la Empresa		X
Trabajo en Equipo	X	
Contar con un Contador de Planta		X
Contar con un Agente Afianzado deficiente		X
PRODUCTO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Productos de Calidad	X	
No Perecibles	X	
Dirigidos a un grupo de mercado específico, pero adaptable a la población	X	
Precios no acordes a la Competencia del Mercado		X
Importar los productos a través de Intermediarios		X

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Oportunidades y Amenazas

Tabla 35-3: Factores Externos

PROVEEDORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Nacionales y Extranjeros	X	
Expandir Relaciones Comerciales	X	
Retraso en el despacho de productos/Insumos		X
Acuerdos de Exclusividad	X	
Innovación Constante	X	
POLITICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Imposición de nuevas obligaciones tributarias		X
Confinamiento a causa de la Pandemia		X
Disminución de Barreras Arancelarias para importaciones	X	
Surgimiento de nuevas Licencias para comercializar productos		X
Acceso para proveer de insumos al sector publico por medio del SERCOP	X	
COMPETENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Precios más accesibles		X
Acaparamiento del Mercado		X
Baja Calidad de Productos	X	
Sistemas tecnológicos más Innovadores		X
Ubicación estratégica de los negocios	X	
CLIENTES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Preferencia por marcas de productos exclusivas		X
Exceso de Demanda en el Mercado	X	
Imposibilidad de Acceder a un Crédito para financiar la empresa con recursos externos.		X
Atención al Cliente	X	
Conocer las expectativas de Compra del Cliente	X	

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Una vez recopilada la información se procedió armar la matriz FODA de donde se planea construir los objetivos estratégicos y posteriormente el mapa estratégico

3.2. Matriz FODA

Tabla 36-3: Matriz FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
Equipos y Sistemas de Software Actualizados para el uso operativo de la empresa.	Recopilación de datos de la Pagina Web para análisis de efectividad
Mejoras constantes en el diseño de la Pagina Web	Colaboradores sin conocimientos sobre el uso de la estructura Tecnológica (Sistema Contable)
Acceso a nuevos Clientes Potenciales	Ausencia en la Automatización de Procesos (Inventario, logística, Despacho)
Personal de Trabajo adaptable al entorno de la empresa	No cuentan con un Análisis de los Estados Financieros recurrentemente
Capacidad de diversificación de productos	Manejo deficiente en la preparación de costos por producto.
Productos de Calidad	Sin Funciones definidas a cada colaborador
Productos No Perecibles	Renuncias Constantes
Productos bien segmentados a la población	Personal poco Comprometido con la Visión de la Empresa
Buena Infraestructura para las operaciones del Negocio	No Contar con un Contador de Planta
	Contar con un Agente Afianzado deficiente
	Precios no acordes a la Competencia del Mercado
	Exceso de Dependencia económica de los Acreedores de la Empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proveedores Nacionales y Extranjeros	Retraso en el despacho de productos/Insumos
Expandir Relaciones Comerciales	Imposición de nuevas obligaciones tributarias
Acuerdos de Exclusividad	Confinamiento a causa de la Pandemia
Innovación Constante en productos de los Proveedores	Surgimiento de nuevas Licencias para comercializar productos
Dólar como moneda Nacional	Precios más accesibles de la Competencia
Acceso para proveer de insumos al sector público por medio del SERCOP	Saturación del Mercado
Baja Calidad de Productos de la Competencia	Sistemas tecnológicos más Innovadores de la Competencia
Disminución de Barreras Arancelarias para importaciones	Ubicaciones estratégicas de los negocios de la competencia
Estrategias de Marketing comunes de la Competencia	Preferencia por marcas de productos de la competencia
Incremento en la Demanda de productos en el Mercado	Imposibilidad de Acceder a un Crédito para financiar la empresa con recursos externos.
Conocer las expectativas de Compra del Cliente	Competencia con Estructuras Administrativas más sólidas y eficientes

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Tabla 37-3: Cuadro Comparativo

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
O1	Proveedores Nacionales y Extranjeros	Retraso en el despacho de productos/Insumos	A1
O2	Expandir Relaciones Comerciales	Imposición de nuevas obligaciones tributarias	A2
O3	Acuerdos de Exclusividad	Confinamiento a causa de la Pandemia	A3
O4	Innovación Constante en productos de los Proveedores	Surgimiento de nuevas Licencias para comercializar productos	A4
O5	Dólar como moneda Nacional	Precios más accesibles de la Competencia	A5
O6	Acceso para proveer de insumos al sector público por medio del SERCOP	Saturación del Mercado	A6
O7	Baja Calidad de Productos de la Competencia	Sistemas tecnológicos más Innovadores de la Competencia	A7
O8	Disminución de Barreras Arancelarias para importaciones	Ubicaciones estratégicas de los negocios de la competencia	A8
O9	Estrategias de Marketing comunes de la Competencia	Preferencia por marcas de productos de la competencia	A9
O10	Incremento en la Demanda de productos en el Mercado	Imposibilidad de Acceder a un Crédito para financiar la empresa con recursos externos.	A10
O11	Conocer las expectativas de Compra del Cliente	Competencia con Estructuras Administrativas más sólidas y eficientes	A11

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

3.3. Matriz MAFE

Tabla 38-3: Matriz MAFE

FORTALEZA		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1	Equipos y Sistemas de Software Actualizados para las operaciones de la empresa	F1-F2-O9-011: Modificar el sistema de página web para que emita datos sobre la actividad de los clientes en la página y poder establecer estrategias de marketing adecuadas al publico	
F2	Acceso a la Paginas Web		
F3	Acceso a nuevos Clientes Potenciales	F3 - O6-O2: Implementar nuevos procesos que permitan a los clientes potenciales tener una mejor experiencia con la marca de la empresa y fidelizarlos	
F4	Obligaciones Tributaria al día		
F5	Trabajo en Equipo		F5-A1-A3: Crear Planes de Acción en Equipo que mitiguen el riesgo de incumplimiento de actividades frente amenazas ajenas al control de la empresa
F6	Productos de Calidad	F6-F7-F8/O1-O4-O7-O10: Incrementar el nivel de las ventas gradualmente	
F7	No Perecibles		
F8	Productos con capacidad de adaptarse a varios sectores de la población		
F9	Infraestructura para las operaciones del Negocio		F9-A7-A8: Incrementar el número de clientes mientras se aprovecha la infraestructura que posee la empresa actualmente
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIA DA
D1	Personal insuficiente y sin conocimientos sobre el manejo total del sistema contable	D1-O9: Explotar las habilidades que posee cada colaborador y crear capacitaciones regulares	D1-A9: Crear estándares de Calidad para crear una marca empresarial
D2	Ausencia en la Automatización de Procesos (Inventario, logística, Despacho)	D2-A7: Implementar procesos de Automatización en áreas clave de la empresa	
D3	Ausencia de reportes o análisis de los Estados Financieros	D3-: O10 Incrementar la Rotación de Inventarios	
D4	Manejo deficiente en la preparación de costos por producto.	D4-O1: Disminuir Costos aprovechando la apertura a nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros	D3-D4-D9-A5-A6: Elaborar un sistema de reportes dirigido a los directivos de la empresa para que tomen medidas preventivas a tiempo
D5	Sin Funciones definidas a cada colaborador		D5-D6-A11: Aumentar la eficiencia productiva de colaboradores y vincularlos más a los objetivos de la empresa
D6	Renuncias Constantes		
D7	No Contar con un Contador de Planta	D7-D8-O4: Contratar y Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores externos	
D8	Contar con un Agente Afianzado deficiente		
D9	Precios no acordes a la Competencia del Mercado		
D10	Exceso de Dependencia económica de los Acreedores de la Empresa	D10 - A10 Reducir el apalancamiento Financiero a Corto Plazo	

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

Tabla 39-3: Cuadro de Estrategias

N.º	ESTRATEGIAS	IMPACTO			INDICADOR	FECHA TENTATIVA DE APLICACIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO		
1	F1-F2-O9-011: Modificar el sistema de página web para que emita datos sobre la actividad de los clientes en la página y poder establecer estrategias de marketing adecuadas al publico	X			# Visitas en la Pagina/ # Estrategias Publicitarias *100	2022
2	F3 - O6-O2: Crear espacios de encuentro que permitan a los clientes potenciales tener una mejor experiencia con la marca de la empresa y fidelizarlos		X		# Clientes Satisfechos / # Clientes Totales	2022
3	F5-A1-A3: Crear Planes de Acción en Equipo que mitiguen el riesgo de incumplimiento de actividades frente amenazas ajenas al control de la empresa como pandemias		X		# Activades que cumplen los Colaboradores/ # Total de Colaboradores de la Empresa	2022
4	F6-F7-F8/O1-O4-O7-O10: Incrementar el nivel de las ventas gradualmente	X			Ventas del Periodo Actual/ Ventas del Periodo Anterior -1*100	2022
5	F9-A7-A8: Incrementar el número de clientes mientras se aprovecha la infraestructura que posee la empresa actualmente.	X			# de Clientes Nuevos/ # de Clientes que posee la Empresa - 1 *100	2022
6	D1- O9: Explotar las habilidades que posee cada colaborador y crear capacitaciones regulares	X			# Colaboradores que asisten a capacitaciones /# Capacitaciones brindadas	2022
7	D1-A9: Crear estándares de Calidad para crear una marca empresarial.		X		(#Procesos Alcanzados en el año) / (# Total de Procesos Planificados)	2022
8	D3-D4-D9-A5-A6: Elaborar un sistema de reportes financieros dirigido a los directivos de la empresa para que tomen medidas preventivas a tiempo.	X			(# Estrategias Aplicadas efectivamente al final del año en curso/ # Estrategias Aplicadas en el año Anterior)	2022
9	D7-D8-O4: Evaluar periódicamente la eficiencia de los colaboradores externos (Agentes de Aduanas y Proveedores)		X		#Importaciones Realizadas con Éxito / # Total Importaciones en el Año	2022
10	D2-A7: Implementar procesos de Automatización en áreas clave de la empresa	X			#Número de Procesos Automatizados/ Total Procesos Planificados	2022
11	D3- O10 Reducir las ventas a crédito en para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.	X			Ventas Efectivo/ Ventas a Crédito*100	2022
12	D4-O1: Disminuir Costos aprovechando la apertura a nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros	X			Costo de ventas año 2 - Costo Ventas Año 1/ Costo de ventas año 1	2022

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

FASE IV: CONTROL

4.1. Mapa Estratégico Empresa Carvimcomex Cia Ltda

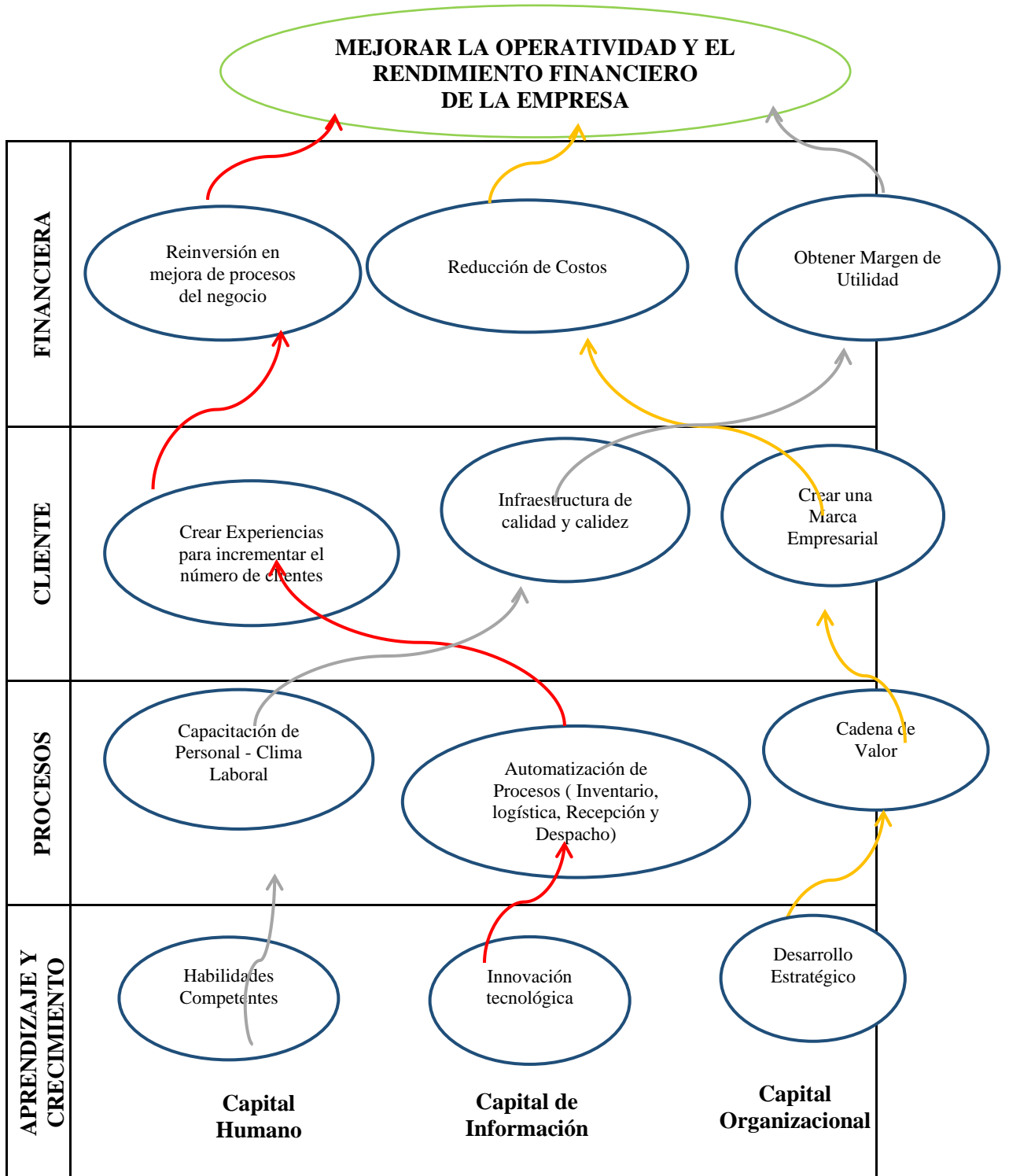


Figura 34-3: Mapa Estratégico BSC

Elaborado por: Ilbay, J, 2022

4.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 40-3: Cuadro de Mando Integral Carvimcomex

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Optimo	Acceptable	Riesgo
Financiera	Incrementar el nivel de las ventas gradualmente durante los próximos 3 años en un 15%	Ventas año 2 - Ventas año 1/ Ventas año1*100	15%	>15	10%	<4
	Disminuir Costos aprovechando la apertura a nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros en un 20% el primer año, el segundo y tercer año un 30% en conjunto	Costo de ventas año 2 – Costo Ventas Año 1/ Costo de ventas año 1*100	50%	>40	30%	<15%
	Reducir las ventas a crédito en un 20% para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.	Ventas Efectivo/ Ventas a Crédito*100	20%	>20	18%	<15%
CLIENTE	Crear espacios de encuentro que permitan a los clientes potenciales tener una mejor experiencia con la marca de la empresa y fidelizarlos	# Clientes Satisfechos / # Clientes Totales	90%	90%	50%	<50%
	Incrementar el número de clientes mientras se aprovecha la infraestructura tecnológica y física que posee la empresa actualmente.	# de Clientes Año 2- # de Clientes Año 1 / # de Clientes Año 1 *100	40%	40%	30%	<30%
PROCESOS	Crear estándares de Calidad para crear una marca empresarial	(#Procesos Alcanzados en el año) / (# Total de Procesos Planificados)	60%	60%	50%	<50%
	Crear Planes de Acción en Equipo que mitiguen el riesgo de incumplimiento de actividades frente amenazas ajenas al control de la empresa como pandemias	# Activades que cumplen los Colaboradores/ # Total de Colaboradores de la Empresa	90%	90%	70%	<50%
	Modificar el sistema de página web para que emita datos sobre la actividad de los clientes y poder establecer estrategias de marketing adecuadas al publico	# Visitas en la Pagina/ # Estrategias Publicitarias *100	90%	90%	85%	<70%
	Implementar procesos de Automatización en áreas clave de la empresa	#Número de Procesos Automatizados/ Total Procesos Planificados	90%	90%	85%	<70%
	Elaborar un sistema de reportes financieros dirigido a los directivos de la empresa para que tomen medidas preventivas a tiempo	(# Estrategias Aplicadas efectivamente al final del año en curso/ # Estrategias Aplicadas en el año Anterior)	90%	90%	85%	<70%
Aprendizaje y Desarrollo	Invertir en la mejora de las habilidades que posee cada colaborador con la creación de capacitaciones regulares	# Colaboradores que asisten a capacitaciones /# Capacitaciones brindadas	60%	60%	50%	<50%
	Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores externos (Agentes de Aduanas y Proveedores)	# Evaluaciones efectuadas / # Total Evaluaciones Planificadas	90%	90%	80%	<50%

Fuente: Entrevista Carvimcomex Cia Ltda

Elaborado por: Ilbay, J, 2022 Elaborado por: Ilbay, J, 20

CONCLUSIONES:

1. Tomando en cuenta los objetivos planteados la primera conclusión corresponde al ámbito teórico donde Las fuentes de información recopiladas en base al tema planteado permitieron reconocer el origen del problema desde un punto de vista bibliográfico y donde uno de los autores que más trascendió dentro del tema fue Rodrigo Estupiñán Gaitán junto con su libro “Estados Financieros”, mismo que permitió definir cada área que un modelo de gestión financiera debe contener, pero sobre todo definir qué áreas dentro de la empresa son las que deben ser controladas y diagnosticadas a tiempo.
2. Dando respuesta al segundo objetivo planteado, el diagnostico situacional de la empresa refleja como los inicios de una empresa terminan presentando fallas en la marcha de los procesos, y a su vez muestra como estas pueden ir mejorando si se utiliza la técnica y las decisiones más acertadas. En el caso de la empresa Carvimcomex Cía. Ltda. la importancia de realizar el modelo de gestión no se basaba únicamente en brindar soluciones financieras sino también generar datos que permitan tener una visión clara de hacia dónde puede caminar la empresa en los próximos 3 años.
3. Por último, haciendo referencia al último objetivo planteado, con respecto a proporcionar un modelo de gestión, la propuesta termina con un estudio de 4 fases donde la empresa ha sido reconstruida desde su misión, visión, mapa de procesos hasta la fase de control, misma que agrupa toda la información del modelo de gestión en un cuadro de mando que puede ser medido periódicamente y ajustado a las diferentes necesidades que se vayan presentando.

RECOMENDACIONES:

1. La empresa Carvimcomex debería aplicar el siguiente modelo de gestión durante el 2022 mismo que cuenta con el sustento, teórico – bibliográfico que valida cada proceso sugerido para su aplicación y que al final podrá ser representado en el incremento de la rentabilidad de la empresa como también en la mejora de sus procesos base con el fin de que su actividad económica pueda expandirse a nivel nacional.
2. En base al diagnóstico realizado se recomienda que las cuentas y los estados financieros sean revisados trimestralmente por el área financiera junto con el gerente y de esta manera poder medir cada estrategia propuesta y si es necesario ajustar cualquier cambio a tiempo. Al mismo tiempo es idóneo guiar a la empresa a buscar opciones de importación y compra de productos para su comercialización tanto en proveedores nacionales como internacionales, de esta forma se podrá crear una evaluación constante de precios, calidad y abastecimiento siendo esta la base para expandir su catálogo de productos. Se debe lograr que el personal contratado sea capacitado constantemente además de idóneo para el puesto. Por último, se debe tomar mucha atención al flujo de efectivo de la empresa para no perder liquidez inmediata o incurrir a nuevos recursos de financiamiento que pueda perjudicar la estabilidad económica financiera sino más bien generar más ingresos y que tanto los socios como colaboradores puedan obtener los beneficios que se esperan.
3. Se debe brindar información clara y concisa al personal administrativo, financiero y operativo de la empresa por parte de los directivos y que indistintamente puedan sentirse más involucrados con el giro del negocio y su visión a largo plazo. Adicional se recomienda que el modelo de gestión planteado sea delegado y medido bajo un solo responsable y que el/ella pueda delegar las diferentes funciones a quien corresponda, además que el personal debe estar en constante capacitación para que los indicadores puedan ser medidos con una frecuencia no menor a 6 meses.

BIBLIOGRAFIA

- Aliaga, V. C. (2018). Universidad Nacional de Callao. Obtenido de Indicadores Financieros: <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/4420/aliaga%20valdez%20administracion%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, J., Villasís, M. Á., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 421-431. Obtenido de La ciencia de la administración de empresas: http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_juri/dere_admin_I/cap/01.pdf
- Balza, M., & Guiraldo, J. (28 de Abril de 2018). REVISTA DIGITAL ESTADOS FINANCIEROS . Obtenido de ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS MODALIDAD SAIA: https://issuu.com/marybalza3/docs/_
- Blanco, M. (2010). ResearchGate. Obtenido de Objetivos Claros: Clave del Éxito en la gestión empresarial: https://www.researchgate.net/publication/289130416_Objeticivos_claros_Clave_del_exit_o_en_la_gestion_empresarial
- Cacciavillani, M. (29 de Diciembre de 2020). Compara Software. Obtenido de Alcance de un Proyecto: Definición y Ejemplos: <https://blog.comparasoftware.com/alcance-del-proyecto/>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). DIALNET. Obtenido de LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf>
- Carranco, G. (21 de Noviembre de 2017). LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. CIICAE-UIDE, 146-157. Obtenido de LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA.
- Carvajal, A. (2017). TEORIAS Y MODELOS: Formas de Representación de la Realidad. *Red de Revistas Científicas de America Latina y el Caribe España y Portugal*, 1-14.
- Casanovas, A. (2016). Cumplimiento Legal. Obtenido de Gestion de Políticas de Empresa: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Céspedes, N., Rogriguez, J., Jimenez, F., Perez, L., & Perez, Y. (2017). LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN EL MARCO DE LA

ADMINISTRACION FINANCIERA CORTO PLAZO . BOLETIN VIRTUAL, 196-214.

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2017). The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Norma%20Internacional%20de%20Informaci%C3%B3n%20Financiera%20para%20PYMES_2016.pdf
- Cuadros, R., Rojas, C., & Vargas, H. (2016). Universidad Peruana de las Americas Tesis para optar por el titulo de Contador Público. Obtenido de Gestion de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en las en la Liquidez de la empresa Apple Glass Peruana SAC: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/127/Heidi%20Vargas%20L.Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dávila, N. G. (2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. LAURUS REVISTA DE EDUCACIÓN, 180-205.
- Ekos Negocios. (10 de Agosto de 2019). Obtenido de Mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/mipymes-representan-el-99-de-negocios-en-ecuador>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y Las Politicas Contables. Digital Publisher, 217-226.
- Estupiñan, R. (2020). Analisis Financiero y de Gestión. Bogota: ECOEDICIONES.
- Fajardo, O. M., & Soto, G. C. (2018). REPOSITORIO UNIVERSIDAD DE MACHALA. Obtenido de GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª. Obtenido de DIALNET: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf>
- García, S. D. (Noviembre de 2017). Universidad Tecnologica de Pereira Maestria en Administración Económica y Financiera. Obtenido de MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA: <https://core.ac.uk/download/pdf/156758269.pdf>
- González, A. (11 de Enero de 2018). Emprende Pyme. Obtenido de Organigrama Estructural: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- Guadalupe de la O Soto, J., & Blanco, H. S. (enero de 2018). Los estados financieros y la necesidad de su conocimiento básico por la judicatura. Obtenido de Revista Caribeña de Ciencias Sociales : <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/02/estados-financieros-judicatura.html>

- Huerta, A. (25 de Septiembre de 2016). GestioPolis. Obtenido de Mapeo de Procesos: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf>
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 11-23.
- Itaú Empresas. (Agosto de 2019). Obtenido de Manual de Gestion Financiera: https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/spanish/sustentabilidad/2019/08/Manual-gestion-financiera.pdf
- Jácome , M. I. (2016). EL ESTUDIO DE CASO EN LAS CIENCIAS EMPRESARIALES. *LATINDEX*, 10, 39-43.
- Lo Polo, O. A. (31 de Diciembre de 2017). Lo Polo, OA (2016). Propuesta de modelo de Gestión Financiera para una empresa de servicios de consultoría en Tecnologías de la Información. Obtenido de Red Federada de Repositorios Insitucionales de Publicaciones Cientificas Lationamericanas: https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____3056::a27ce9e9b4ccf5b3b662d9eb77c7e8c0
- Lopez, J. C. (2016). Universidad EAFIT Programa de Maestría en Administración MBA. Obtenido de Las Finanzas Personales un concepto que va más a allá de la Estructura: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11784/LopezGarcia_JuanCarlos_2017.pdf?sequence=2
- Mesas, Javier. (19 de Diciembre de 2017). Obtenido de Ventas Definición: ¿Cual es la definición de ventas?: <https://blog.javiermesas.com/ventas-definicion/>
- Ministerio de Fomento. (2005). Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de tranmsporte por carretera. En *La gestión por Procesos* (págs. 10-11). España: Fomento.
- Navas, J., & Guerras, L. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *La visión 5a*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, 182-197.
- Nicomedes, E. (2018). TIPOS DE INVESTIGACIÓN. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD SANTO DOMINGO DE GUZMÁN: <http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Olmos, R., & Guillén, S. (2016). Centro Nacional de Riesgos. Obtenido de Instructivo para Formular el Plan Operativo Anual 2017: http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Instructivo_para_formular_e_implementar_el_POA_2017
- Oña, C. A., & Vega, A. R. (2018). Tambara ORG. Obtenido de IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA: http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

- Paredes, J. (2016). Procedimientos y Procesos. En Organización Empresarial (págs. 297-368). Mexico: Biblio Edu.
- Pechuan, I. (14 de Noviembre de 2018). Universidad Politecnica de Valencia. Obtenido de Introducción a la Gestión : <http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>
- Pinheiro de Lima, O., Sandro, S., Rogriguez, C., & Follman, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería , 264-276.
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: Enfoques en su evolución. Criterio Libre, 85-104.
- Quillapunga Cadena, J. M. (Julio de 2018). REPOSITORIO ESPE. Obtenido de Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9697/1/T-ESPE-048181.pdf>
- Rivera, F. X. (18 de Diciembre de 2017). Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de Solvencia y Liquidez en la empresa Fraxsa de Construcciones. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18930/1/UPS-MSQ036.pdf>
- Saavedra, G. M., Tapia, S. B., & Aguilar, A. M. (2016). La gestión Financiera en las Pymes del Distrito Federal, Mexico. Perspectiva Empresarial, 55-69.
- Sánchez, F. F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIAISNN 2223-2516CITAR COMO: Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Revista Digital de Investigac, 102-122.
- Sena, G. P. (18 de Enero de 2020). El control interno de inventarios y su influencia en la rentabilidad en la empresa Idea Hogar E.I.R.L, Trujillo. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO PERÚ: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42810/Sena_CGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SRI. (2020). REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS BASE LEGAL. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/c43fa8ba-ef9a-447c-b04b-0394afac642a/Enlace%204.pdf>
- Sumba, R., & Santistevan, K. (2018). La microempresas y la necesidad del fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de manabi, Ecuador. UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 323-326.
- SUPERCIAS. (2017). INDICADORES . Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

- Superintendencia de Compañías . (23 de Octubre de 2018). Obtenido de Ley de Compañías:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Compa%C3%B1as.pdf
- Terrazas, P. R. (23 de Junio de 2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 55-72. Obtenido de MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN.
- Thompson, & Strickland. (1985). Introducción a la administración estratégica y Política de Negocios. Obtenido de CAPITULO 1 Conceptos Básicos de Administración Estratégica : <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de la salud. SCIELO, 329-332. Obtenido de Entrevista: Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de la salud .
- Valdés, L. A. (2016). MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS . Obtenido de Accion Educa ORG: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/disenodeprocesos-y-diagrama-de-flujo_1563806036.pdf
- Vallejo, C. L. (2016). Gestión del Talento Humano. Riobamba: La Caracola Editores.
- Vega, L. (2014). ACADEMIA. Obtenido de CONTROLA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE BIENES PARA LA EMPRESA: https://www.academia.edu/34567764/DEFINICION_DE_PROVEEDOR
- Verdezoto, R. M., Guanuche, R. R., & Soto, G. C. (2018). Repositorio Universidad Técnica de Machala. Obtenido de Fundamentos de la Gestión Financiera: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- Viñán, J., Puente, M., Ávalos, J. A., & Cordova, J. R. (2018). Proyectos de Inversión un Enfoque Práctico. Riobamba: La Caracola Editores.



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Mg. Mercedes Parroño González MBA
D.B.R.U. ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

A. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

INGENIERIA FINANCIERA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

“CARVIMCOMEX CIA LTDA” DE LA CIUDAD DE QUITO.

FECHA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

OBJETIVO: Obtener en la Investigación toda la información necesaria por parte de los directivos, para estructurar un Modelo de Gestión Financiera.

INSTRUCCIONES:

-Estimado Entrevistado responda todas las preguntas por favor.

- Esta entrevista tiene fines investigativos

-La información proporcionada por usted será utilizada dentro del Trabajo de Titulación Preprofesional

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los logros más importantes alcanzados hasta el momento durante su gestión?
2. ¿Antes de iniciar sus actividades comerciales dentro de la localidad consideró el uso de un plan o modelo financiero?
3. ¿Qué oportunidades visualiza para la empresa en el entorno actual del COVID-19?
4. ¿Qué amenazas ha tenido la empresa antes, durante y después de la cuarenta establecida por el COE Nacional?
5. ¿Considera que las debilidades de la empresa pueden ser resueltas con la ayuda de un modelo de gestión financiera?
6. ¿Alguna vez ha utilizado herramientas de gestión para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo problemas dentro de la empresa?
7. ¿Al ser una empresa con no más de cinco años dentro del mercado local cree que un modelo de gestión financiera le ayude a proyectar mejor la operatividad de su empresa?
8. ¿Su empresa cuenta con un plan estratégico para incrementar la efectividad de los procesos dentro de la empresa?
9. ¿La rentabilidad de su empresa es la adecuada en relación con las inversiones realizadas?
10. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
11. ¿Con que frecuencia se realizan análisis a los estados financieros de su empresa?

12. ¿Sus colaboradores cuentan con un manual de funciones para cumplir sus actividades dentro de la empresa?
13. ¿Ha considerado la implementación de un modelo de gestión financiera post- pandemia para incrementar la operatividad de su empresa?
14. ¿Cómo visualiza la operatividad de su empresa dentro de los próximos 5 años si se llega aplicar un modelo de gestión financiera?

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Obtener toda la información necesaria por parte del personal de la empresa para estructurar la base de un Modelo de Gestión Financiera.

INSTRUCCIONES:

-Estimado Entrevistado responda todas las preguntas por favor.

- Esta entrevista tiene fines investigativos

-La información proporcionada por usted será utilizada dentro del Trabajo de Titulación Pre-profesional

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

2. ¿La empresa le brindó capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SI

NO

3. ¿Las funciones que realiza van acorde al cargo que desempeña dentro de la empresa?

SI

NO

4. ¿Se implementó algún tipo de metodología para controlar y supervisar sus funciones durante el teletrabajo?

SI

NO

5. ¿Considera que la gestión Administrativa y Gerencia durante la cuarentena establecida por el COE NACIONAL fue...?

FACTORES	(X)
DEFICIENTE	
BUENA	
MUY BUENA	

EXCELENTE	
-----------	--

6. Cuando ingresó a la empresa le comunicaron si la empresa consta de los siguientes aspectos:

	SI	NO	DESCONOZCO
Misión			
Visión			
Organigrama estructural			
Objetivos empresariales			
Manual de funciones			
Capacitación al personal			

7. ¿Tiene conocimiento sobre la funcionalidad de un modelo de gestión financiera?

SI NO DESCONOCE

8. ¿Alguna vez le comunicaron si las decisiones de la empresa son tomadas en base a un modelo de gestión financiera?

SI NO DESCONOZCO

9. ¿Considera que de existir un modelo de gestión financiera dentro de la empresa se pudieron haber evitado amenazas externas e internas durante la cuarentena?

SI NO DESCONOCE

10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos que sirva como guía de las actividades que se realiza dentro de la empresa?

SI NO DESCONOZCO

11. Tomando en cuenta que un modelo de gestión financiera busca controlar el correcto funcionamiento de los recursos. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que deba ser una prioridad de mejoramiento en el corto plazo dentro de la empresa?

ASPECTO	(X)
Administrativo	
Atención al Cliente	
Ventas	
Contabilidad y Finanzas	
Otros aspectos ¿Cuáles?	

12. Como colaborador ¿Cree que un modelo de gestión financiera es una herramienta que puede beneficiar a largo plazo las actividades económicas de cualquier empresa?

SI NO DESCONOZCO