



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA  
EL COMERCIAL “ESTALVIN” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**JESSICA NATALY CEPEDA SALGUERO**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA  
EL COMERCIAL “ESTALVIN” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** JESSICA NATALY CEPEDA SALGUERO

**DIRECTOR:** ING. ÁNGEL BOLÍVAR BURBANO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Jessica Nataly Cepeda Salguero

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, Jessica Nataly Cepeda Salguero, 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 autora 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, 13 de enero de 2023



**Jessica Nataly Cepeda Salguero**

**C.I: 060454722-4**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL COMERCIAL “ESTALVIN” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **JESSICA NATALY CEPEDA SALGUERO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. William Patricio Cevallos Silva  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



---

2023-01-13

Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



---

2023-01-13

Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas  
**MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



---

2023-01-13

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios por guiar mi camino para cumplir mis sueños que uno de ellos fue culminar mi carrera universitaria sin ningún problema. A mis padres Sara Salguero y Gustavo Cepeda, quienes con mucha paciencia, amor, comprensión y esfuerzo que me han brindado día a día todo su apoyo a lo largo de toda mi vida universitaria, a pesar de disgustos y decepciones no se han rendido y han seguido dando ánimos en todo momento. A mi esposo Héctor y mis hijas que han estado apoyándome en todo momento con su amor y paciencia dándome siempre ánimos e inspiración para cumplir mis metas.

**Jessica**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas, la vida, la salud y la sabiduría lo que conjuntamente han hecho que hoy pueda culminar mis estudios convirtiéndome así en una profesional más para la sociedad. A mis padres por haberme enseñado desde muy pequeña principios y valores, por ser ejemplo de perseverancia para cumplir mis metas y objetivos. A mi esposo y mis hijas que han sido una inspiración muy importante para la culminación de mis estudios universitarios. A la ESPOCH por permitirme ser parte de tan noble institución, especialmente a la carrera de Finanzas por haber compartido todos los conocimientos tanto prácticos como teóricos e instruirme a lo largo de mi preparación profesional, gracias a los docentes por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional.

**Jessica**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	6
1.1	Antecedentes de la Investigación .....	6
1.2	Marco teórico .....	6
1.2.1	Modelo de Gestión .....	6
1.2.2	Gestión de procesos .....	7
1.2.3	La Gestión Financiera.....	7
1.2.4	<i>La Administración</i> .....	10
1.2.5	<i>El Proceso</i> .....	11
1.2.6	<i>Modelos de Gestión Administrativa</i> .....	11
1.2.7	<i>Importancia del Modelo de Gestión Administrativo</i> .....	11
1.2.8	<i>Análisis FODA</i> .....	11
1.2.9	<i>Análisis PESTEL</i> .....	12
1.3	MARCO CONCEPTUAL .....	15
1.3.1	<i>Diagnóstico</i> .....	15
1.3.2	<i>Finanza</i> .....	15
1.3.3	<i>Gestión</i> .....	15
1.3.4	<i>Manuales</i> .....	16
1.3.5	<i>Modelo</i> .....	16
1.3.6	<i>Organigrama</i> .....	16

### CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	17
2.1.	Enfoque de la investigación .....	17

<b>2.2.</b>	<b>Modalidad básica de investigación .....</b>	<b>17</b>
2.2.1	<i>De campo .....</i>	17
2.2.2	<i>Aplicada .....</i>	17
<b>2.3.</b>	<b>Nivel de la investigación .....</b>	<b>18</b>
2.3.1.	<b>Investigación Descriptiva.....</b>	<b>18</b>
2.3.2.	<b>Investigación Explicativa .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.</b>	<b>Diseño de la investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.</b>	<b>Tipo de Estudio .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6.</b>	<b>Población y muestra .....</b>	<b>19</b>
2.6.1.	<i>Población .....</i>	19
2.6.2.	<i>Muestra .....</i>	19
<b>2.7.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>19</b>
2.7.1.	<i>Métodos .....</i>	19
2.7.2.	<i>Técnicas .....</i>	20
2.7.3.	<i>Instrumentos .....</i>	20

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>22</b>
3.1.1	<b>Análisis de las encuestas .....</b>	<b>22</b>
2.7.4.	<i>Análisis de la entrevista .....</i>	<b>41</b>
<b>3.10</b>	<b>Análisis externo .....</b>	<b>45</b>
3.10.1	<i>Análisis FODA .....</i>	<b>45</b>
2.7.5.	<i>Estrategias derivadas del análisis FODA .....</i>	<b>45</b>
2.7.6.	<i>Matriz de competitividad .....</i>	<b>46</b>
2.7.7.	<i>Análisis PESTEL .....</i>	<b>47</b>
2.7.8.	<i>Análisis de la competitividad mediante las cinco fuerzas de Porter .....</i>	<b>48</b>
2.7.9.	<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos .....</i>	<b>48</b>
2.7.10.	<i>Rivalidad entre los competidores existentes .....</i>	<b>48</b>
2.7.11.	<i>Amenaza de nuevos competidores. ....</i>	<b>48</b>
2.7.12.	<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores .....</i>	<b>49</b>
2.7.13.	<i>Poder de negociación de los compradores o clientes .....</i>	<b>49</b>
2.7.14.	<i>Estrategia de diferenciación .....</i>	<b>49</b>
<b>2.8.</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5</b>	<b>Ratios .....</b>	<b>78</b>

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Metas del puesto de trabajo .....	22
<b>Tabla 2-3:</b>	Mejoramiento administrativo-financiero .....	23
<b>Tabla 3-3:</b>	Funciones .....	24
<b>Tabla 4-3:</b>	Procesos administrativo-financieros implementados .....	25
<b>Tabla 5-3:</b>	Reducción de errores .....	26
<b>Tabla 6-3:</b>	Minimizan los costos .....	27
<b>Tabla 7-3:</b>	Calidad del servicio prestado .....	28
<b>Tabla 8-3:</b>	Autodisciplina en la organización .....	29
<b>Tabla 9-3:</b>	Decisiones oportunas .....	30
<b>Tabla 10-3:</b>	Regulaciones empresariales .....	31
<b>Tabla 11-3:</b>	Uso de recursos .....	32
<b>Tabla 12-3:</b>	Incrementa la rentabilidad de la empresa .....	33
<b>Tabla 13-3:</b>	Planificación financiera .....	34
<b>Tabla 14-3:</b>	Nuevas fuentes de financiación .....	35
<b>Tabla 15-3:</b>	Planificación de actividades.....	36
<b>Tabla 16-3:</b>	Manual de funciones .....	37
<b>Tabla 17-3:</b>	Estructura organizativa clara .....	38
<b>Tabla 18-3:</b>	Función de liderazgo .....	39
<b>Tabla 19-3:</b>	Mejora los procesos en la empresa .....	40
<b>Tabla 20-3:</b>	Entrevista .....	41
<b>Tabla 21-3:</b>	Entrevista .....	42
<b>Tabla 22-3:</b>	Entrevista .....	43
<b>Tabla 23-3:</b>	Entrevista .....	44
<b>Tabla 24-3:</b>	Matriz de competitividad .....	46

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-3:</b>	Metas del puesto de trabajo .....	22
<b>Ilustración 2-3:</b>	Mejoramiento administrativo-financiero .....	23
<b>Ilustración 3-3:</b>	Funciones .....	24
<b>Ilustración 4-3:</b>	Procesos administrativo-financieros implementados .....	25
<b>Ilustración 5-3:</b>	Reducción de errores .....	26
<b>Ilustración 6-3:</b>	Minimizan los costos .....	27
<b>Ilustración 7-3:</b>	Calidad del servicio prestado .....	28
<b>Ilustración 8-3:</b>	Autodisciplina en la organización .....	29
<b>Ilustración 9-3:</b>	Decisiones oportunas .....	30
<b>Ilustración 10-3:</b>	Regulaciones empresariales .....	31
<b>Ilustración 11-3:</b>	Uso de recursos .....	32
<b>Ilustración 12-3:</b>	Incrementa la rentabilidad de la empresa .....	33
<b>Ilustración 13-3:</b>	Planificación financiera .....	34
<b>Ilustración 14-3:</b>	Nuevas fuentes de financiación .....	35
<b>Ilustración 15-3:</b>	Planificación de actividades .....	36
<b>Ilustración 16-3:</b>	Manual de funciones .....	37
<b>Ilustración 17-3:</b>	Estructura organizativa clara .....	38
<b>Ilustración 18-3:</b>	Función de liderazgo .....	39
<b>Ilustración 19-3:</b>	Mejora los procesos en la empresa .....	40
<b>Ilustración 20-3:</b>	Análisis FODA del Comercial ESTALVIN .....	45
<b>Ilustración 21-3:</b>	Análisis del contexto externo del comercial ESTALVIN .....	47

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** CARTA DE AUSPICIO DEL COMERCIAL

**ANEXO B:** RUC DEL COMERCIAL

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de diseñar un Modelo de gestión Administrativo-Financiero para el comercial “Estalvin” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con el propósito de que el comercial disponga de un modelo propio de Gestión Administrativo-Financiero que resuelva las necesidades existentes en estas áreas con el fin de que mejore significativamente la gestión de los recursos económicos y financieros mediante una planificación adecuada. Dentro de la investigación el enfoque metodológico fue mixto, bajo una modalidad de campo-aplicada. El tipo de investigación fue descriptiva y se hizo uso de métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético y sistémico. Así mismo, se emplearon técnicas como la encuesta y la entrevista. La población estuvo conformada por un directivo de la empresa y 4 trabajadores. Los resultados permitieron evidenciar la situación que estaba pasando el comercial, se realizó un análisis externo mediante las herramientas FODA y PESTEL, se puso en evidencia la necesidad de implementar un modelo de gestión financiero y se realizó una propuesta detallada de objetivos general y específicos, misión, visión, funciones, responsabilidades y procesos. Además, se efectuó un análisis financiero vertical y horizontal del balance de situación general y estado de pérdidas y ganancias, así mismo los ratios de liquidez que coadyuvan al mejoramiento del desempeño empresarial incrementando su rentabilidad, optimizando recursos y resolviendo problemas en base a la correcta toma de decisiones.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <PROCESOS INTERNOS>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>.



16-02-2023

0369-DBRA-UPT-2023

## SUMMARY

The present research work was carried out to design an Administrative-Financial Management Model for the "Estalvin" store in the city of Riobamba, province of Chimborazo, to provide the store with its model of Administrative-Financial Management that solves the current needs in these areas to significantly improve the management of economic and financial resources through adequate planning. Within the research, the methodological approach was mixed under a field-applied modality. The descriptive research type used inductive, deductive, analytical, synthetic, and systemic methods. Likewise, techniques such as the survey and the interview were used. The population consisted of a company manager and four workers. The results showed the company's situation, an external analysis was carried out using SWOT and PESTEL tools, the need to implement a financial management model became evident, and a detailed proposal was made for general and specific objectives, mission, vision, functions, responsibilities, and processes. In addition, vertical and horizontal financial analysis of the balance sheet and profit and loss statement was carried out, as well as liquidity ratios to help improve business performance by increasing profitability, optimizing resources and solving problems based on correct decision-making.

**Keywords:** <MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <INTERNAL PROCESSES>, <FINANCIAL STRATEGIES>.



Lic. Jose Luis Andrade Mendoza, Mgs

0603339334

## **INTRODUCCIÓN**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL COMERCIAL “ESTALVIN” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

## **PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

De acuerdo con (Romero 2006), a nivel mundial no cabe duda del papel fundamental que asume el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en las economías actuales con independencia de su nivel de desarrollo, ya se considere su peso sobre el número total de empresas o su aportación al PIB o al empleo. En la mayor parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y las PYME representan entre 96% y 99% del número total de empresas y aportan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial, entre 60 y 70% del empleo en ese ámbito, así como la mayoría de los empleos en el sector servicios (OCDE, 2002).

(Velasco 2015), afirma que la planificación y gestión financiera en la MYPE resulta de interés en tanto dota a la misma de un instrumento de previsión y control, disminuyendo la incertidumbre empresarial y procurando la permanencia de esta en el entramado empresarial. En su evolución, la empresa en general se ha ocupado con más intensidad de unas funciones más que de otras. Así, desde primeros de siglo hasta los años 50, la empresa puso su atención en la producción, fue un periodo marcado por el progreso y el crecimiento industrial. Resuelto el problema de producir, la empresa tuvo que implantar la distribución y comercialización de los productos, propiciando el paso de la venta local y selectiva hasta la venta internacional y masiva. En este punto la empresa debía ordenar, planificar y distribuir sus recursos, para mantener en movimiento la producción y la venta, surgiendo el interés por la función financiera en la empresa.

La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo. Se habla de largo plazo cuando son recursos necesarios en períodos superiores a un año para ser asignados a inversiones cuya vida supere el ciclo de explotación de la empresa. La gestión financiera a largo plazo se ocupa, por consiguiente, de la realización de una planificación futura de la empresa buscando el modo de efectuar las inversiones adecuadas en activo fijo, de forma que se evite la

infrautilización de éstas, controlando la rentabilidad generada por las mismas e intentando optimizarlas. Además, analiza la capacidad de la empresa para asumir deudas, (Velasco, 2015).

Según el diario (El Telégrafo 2019) las pequeñas y medianas empresas o Pymes en Ecuador forman parte del grupo más grande e importante que son generadoras de empleo y dinamizan la economía. También nos manifiesta basándose en datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2017 que en el Ecuador existen 884.236 empresas, de las cuales 802.696 son microempresas, 63.814 pequeñas empresas y 13.693 medianas empresas A y B y sus principales problemas están relacionados con el flujo de caja, financiamiento y planificación. Héctor Delgado indica que las pequeñas y medianas empresas del país subsisten, es decir que ni crecen ni mueren, además nos explica que los principales problemas que llevan a la quiebra a las compañías son: la falta de liquidez para poder solventar los gastos administrativos y operativos, el financiamiento para el apalancamiento del crecimiento. Sin embargo, existen más problemas que enfrentan las Pymes del Ecuador como la falta de conocimiento en administración y contabilidad, ineficiente maquinaria y en pocos casos la mano de obra, la competencia con grandes empresas multinacionales establecidas en el Ecuador, la falta de actualización de conocimientos, estructuras administrativas y financieras establecidas y asesorías además de programas específicos para pymes, etc.

Por su parte, (Pastor 2009), señala que es todavía más importante que estos procesos se puedan planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los dos parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia. Desde este punto de vista, la tarea de la gestión financiera como tal, es definitiva y vital en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su materialización en términos económico-financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia su sociedad.

De acuerdo con los autores del artículo Evolución de las PYMES, las microempresas en la ciudad de Riobamba son muy competitivas sin embargo los métodos son muy anticuados ante la demanda de los mercados, también existe disfunción y debilidad de las instituciones dedicadas a la promoción y desarrollo de actividades productivas, a pesar de algunos cambios cuantitativos y cualitativos, también manifiestan que las MiPymes son incapaces de ganar independencia, crecimiento y cambiar la antigua estructura que sigue, todo esto se deriva de la falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de agencias gubernamentales no han podido expandir los productos a otros mercados (Baño et al., 2017).

Tal es el caso del Comercial “ESTALVIN” al tener sus años de trayectoria y haber crecido, esta microempresa mantiene una administración empírica, no cuenta una estructura organizacional mucho menos con misión, visión, valores y políticas establecidas, objetivos a corto y largo plazo además que no existe las funciones y una planificación de orientación que deben cumplir los trabajadores para de esta manera tener un manejo eficiente y eficaz de cada uno. Además, a pesar de no estar obligados a llevar contabilidad llevan su contabilidad en Estados Financieros y no cuentan con ratios financieros que ayuden a tomar mejores decisiones y así crecer más económicamente. Estas situaciones son reflejo de la falta de organización y errores en la toma de decisiones sin previo análisis a las variables internas y externas.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera el modelo de gestión administrativa-financiera contribuye con la eficiencia en los procesos del Comercial ESTALVIN?

### **Delimitación del problema**

Área: Finanzas y Administración

Campo: Finanzas

Aspecto: Planificación y Gestión

## **JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación teórica.**

El fundamento teórico del proyecto investigativo se efectuará mediante revisión bibliográficas de diferentes autores basados en términos académicos y científicos tales como; libros, artículos científicos, ensayos académicos, tesis, que sean de apoyo, útil para recolectar información conveniente y completa para definir y sustentar el modelo de gestión administrativo-financiero del comercial “ESTALVIN” con el fin de reforzar y aumentar los conocimientos en el área administrativa-financiera y tener un manejo adecuado.

### **Justificación metodológica.**

En la investigación presente se colocará en práctica la metodología de enfoque mixto, a través de los métodos deductivos, inductivo, analíticos sintéticos, mediante diferentes técnicas

investigativas con su respectivo instrumento que aporte toda la información encontrada para resolver la problemática establecida. En el trabajo se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en el trayecto de la formación académica, a su vez se aplicará encuestas, entrevistas, métodos cualitativos y cuantitativos, que permitirán realizar el análisis buscando soluciones a los problemas identificados dentro del comercial “ESTALVIN”, al mismo tiempo se adquirirá de nuevos conocimientos en armonía con la praxis de formar la experiencia del investigador.

### **Justificación práctica social.**

Esta investigación se justifica debido a que con el modelo de gestión administrativa-financiera se pretende dar solución al problema que presenta el Comercial “ESTALVIN” respecto a su manejo empírico en el área administrativa-financiera, proyectando ventajas competitivas dentro del mercado e incrementando el desarrollo administrativo para obtener un mejor nivel de rentabilidad y así asegurar su sustentabilidad y liderazgo en el mercado. Propiciando la satisfacción a todos los clientes y generando un valor agregado, que beneficiará a todos los miembros que forman parte del comercial “ESTALVIN”.

### **OBJETIVO**

#### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el comercial “ESTALVIN” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

#### **Objetivos Específicos:**

- Definir los fundamentos teóricos que serán utilizados para sustentar la creación de un modelo de gestión administrativo-financiero conveniente para la empresa.
- Ejecutar una diagnosis del medio, interno y externo, para así, llegar a conocer la situación administrativa – financiera de la Comercial “ESTALVIN” enfocándose principalmente en la estructura administrativa-financiera, para poder determinar los problemas presentes a mejorar.
- Crear un modelo propio de gestión administrativo-financiero que satisfaga las necesidades del Comercial “ESTALVIN” mediante la formulación de una estructura dentro del área

administrativa y financiera a fines de optimizar y hacer más eficientes los desempeños de todos aquellos que laboran en dicho comercial.

## **CAPÍTULO I**

### **1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Comercial “ESTALVIN” inicio sus actividades económicas a partir del 07 de octubre del 2002 como un emprendimiento familiar con la idea de formar una empresa familiar cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes con productos necesarios para el hogar originales, garantizados y de muy buena calidad, productos como son electrodomésticos, artículos textiles, computadoras, equipos de telecomunicaciones, juegos y juguetes además de motocicletas. Durante sus años de trayectoria por su buen servicio y sus productos de calidad ha crecido como comercial y se ha ganado la confianza y fidelidad de los clientes. Su fundadora y gerente general es la Sra. Betty Noemi Toledo Paguay, quien, por ayudar en la economía de su hogar, desde tempranas edades emprende y abre su propio comercial de electrodomésticos de alta calidad y con garantía, también todo lo relacionado a línea blanca, línea café, línea de colchones y artículos menores para el hogar; es una microempresa que pertenece al sector privado con 19 años de trayectoria; esta acogida al Régimen Microempresarial. Esta microempresa desarrolla sus actividades con 3 establecimientos abiertos y con un total de 2 empleados, los demás colaboradores son parte de la familia.

#### **1.2 Marco teórico**

##### **1.2.1 Modelo de Gestión**

Según (Aldas 2018), manifiesta que un modelo de gestión es una estructura para la correcta administración empresarial, para que sean aplicados en negocios y entidades públicas y privadas. Toda empresa se fundamenta en tres aspectos talento humano, tecnología y procesos. Una vez que estos pilares deberán estar alineados con la misión, visión y valores, solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos, con la finalidad de alcanzar resultados y optimizar factores de riesgos.

Igualmente son estructuras que las empresas aplican con el propósito de aplicar estrategias enfocadas a desarrollar cambios empresariales y estudios de mercado en cuanto a la definición de modelo de gestión administrativa y financiera.

### 1.2.1.1 *Criterios para la elaboración de un Modelo de Gestión*

Para la elaboración de un modelo de gestión se debe considerar algunos criterios que deben cumplir todo buen modelo tales como; fácil de entender por parte del usuario, dirigido a sus metas y objetivos, fácil de controlar y manipular por parte del usuario y relevante en lo referente a asuntos importantes. (Aldas, 2018).

### 1.2.2 **Gestión de procesos**

De acuerdo con (Maldonado 2011), la gestión de proceso es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Ventajas adicionales de esta herramienta

- ✓ Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- ✓ Reduce los errores que contemos y por tanto los costes de no calidad.
- ✓ Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- ✓ Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.

### 1.2.3 **La Gestión Financiera**

Citando a (Veiga 2015), define que la gestión financiera se enfoca administrar recursos, ya que contribuye a la toma de decisiones para emitir valor y crecimiento económico en la empresa. La gestión financiera permitirá a la empresa mejorar la administración de sus recursos financieros con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad de cada dólar invertido en el menor tiempo de recuperación del mismo.

#### 1.2.3.1 *Importancia de la Gestión Financiera*

La importancia de la gestión financiera explica que: La gestión financiera es oportuna porque la empresa puede tomar decisiones financieras para que la empresa pueda desenvolverse eficientemente. Para la efectividad y eficiencia operacional, además se puede cumplir leyes empresariales. Se ligar a la administración completa de los activos, pasivos y patrimonio de la

empresa, busca minimizar recursos para incrementar la riqueza, lograr metas eficaces, es importante manifestar que la gestión financiera el alto grado de logro de objetivos.

La gestión financiera cumple un rol importante en todo tipo de organización, tomando en cuenta el control como base fundamental para la efectividad de sus operaciones, a la vez permitirá la consecución de nuevas fuentes de financiación, sabiendo que se cuenta con la información financiera confiable para alcanzar la eficiencia administrativa, (Veiga 2015).

#### 1.2.3.2 *Características de la Gestión Financiera*

De acuerdo con (Ortiz 2013), menciona las siguientes características:

**Objetividad:** el análisis financiero debe que ser objetivo, claro, veraz y fundamentado.

**Imparcialidad:** se debe realizar con la suficiente ética profesional para hacer de manera objetiva el análisis de las variables, cuentas, rubros y factores para la realización de un óptimo trabajo de gestión financiera.

**Frecuencia:** la productividad se verá incrementada si no se posterga el análisis, como recomendación está el hacer uno anualmente al finalizar el periodo de ejercicio contable, esto nos dará como resultado una mayor eficiencia y rentabilidad.

**Relatividad:** cada análisis financiero debe de ser comparado con sus predecesores para analizar el crecimiento o decrecimiento de cada una de sus partes: rentabilidad, gasto, materia prima, cobranzas, de manera que puedan aplicarse los correctivos necesarios para lograr optimizar los procesos pertinentes.

#### 1.2.3.3 *Elementos de la Gestión Financiera*

(Martínez 2014), menciona los siguientes elementos para la gestión financiera;

##### **Análisis Financiero**

El termino análisis financiero describe un trabajo de evaluación cuantitativa y cualitativa de todos y cada uno de los componentes de la organización, realizando una evaluación de cuáles y cuantos son los recursos de la empresa, para luego hacer un diagnóstico de cuál es la mejor

manera de utilizarlos para sacar el mejor provecho de los mismos y determinar las carencias y necesidades a solventar.

### **Análisis vertical**

Este análisis se caracteriza por ser una técnica muy sencilla y rápida, ya que se toma como principal referencia los estados financieros de balance de pérdida y ganancias, estudia la situación financiera en un tiempo determinado.

El mismo es quien se encarga de comparar el porcentaje de las cuentas respecto de grupos y sectores financieros, por ejemplo, se puede relacionar el activo comparado con el total 100% con este porcentaje de cada grupo representa, también se puede hacer una comparación con los valores relativos entre cada uno de estos grupos.

### **Análisis Horizontal**

Es un método que cubre la aplicación de dos o más estados financieros de igual naturaleza, pero de distintos periodos. Por medio de este análisis podemos determinar los cambios surgidos en las cuentas individuales de un periodo a otro, además de los cambios que deseamos mostrar se realizarán a medida que progresa en cantidad o perfección en el transcurso del tiempo Esta técnica complementaria al análisis vertical se realiza tomando en consideración los cambios obtenidos en los Estados Financieros de un periodo a otro, por lo tanto demuestra los aumentos o disminuciones que han sufrido diferentes cuentas o grupos de cuentas en los diferentes periodos.

El análisis horizontal se realiza en términos absolutos como porcentuales. Para la segunda opción se toma como base generalmente del año más antiguo y todas las demás se evalúan en relación con ella, en otras palabras, se efectúa restando al saldo del periodo que se está analizando el saldo del año base: colocando las disminuciones entre paréntesis.

### **Análisis de Ratios**

Las ratios son magnitudes, el objetivo de este análisis es hacer una relación lógica y significativa entre los estados financieros para la proporción de cifras absolutas.

## **1.2.4 *La Administración***

Como dice (De Oliveira 2002), que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Desde un punto de vista Etimológico la palabra Administración significa la acción de Administrar o dar un servicio a la colectividad sea con característica pública o privada. Así mismo es la guía, dirección, y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo, (Graham, 2010).

### **1.2.4.1 *La Planificación***

La planificación circunscribe: la elección de las misiones y los propósitos a alcanzar, las gestiones que son precisas y los materiales o recursos de los que se debe hacer uso para lograrlos; en este proceso se demanda la toma de decisiones, es decir, hacer la selección y dar con ello curso a las acciones futuras, decidiendo entre variadas alternativas, podemos señalar diferentes tipos de planificación, que van a oscilar desde la selección de los objetivos y propósitos generales, hasta la decisión de las acciones a llevar a cabo de una forma más detallada (Harold, 2008).

### **1.2.4.2 *La Organización***

La organización es la sección dentro de la administración que establece estructura deliberada de roles a cumplir por cada una de las personas pertenecientes a una organización. Es intencional ya que se asegura de que todas las tareas indispensables para lograr el alcance de las metas de la organización sean asignadas para su desempeño a las personas idóneas (Duane, 2008).

### **1.2.4.3 *La Dirección***

Según (Newman 2007), es la acción de influir en las personas pertenecientes a un grupo u organización para que mediante sus aportes individuales contribuyan a la consecución de las metas generales de la organización o grupo, se refiere a los aspectos interpersonales de la administración, a el establecimiento del ambiente adecuado y necesarios para que cada uno de los empleados pueda realizar su aporte de esfuerzo personal de la manera más óptima en pro de la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

#### 1.2.4.4 *El Control*

Es la medición de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Los planes guían a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se comprueban las actividades para determinar si están de acuerdo con los planes (Fayol, 2009).

#### 1.2.5 *El Proceso*

Es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en unas salidas bienes o servicios deseadas, añadiendo valor (Amat, 2007).

#### 1.2.6 *Modelos de Gestión Administrativa*

Es un conjunto de acciones, que están orientadas a alcanzar los objetivos de la institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de los procesos administrativos. (Koontz & Weihrich 2004)

#### 1.2.7 *Importancia del Modelo de Gestión Administrativa*

Este modelo es importante porque, permiten la optimización de los recursos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, también permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como también permite incrementar la calidad del servicio. (Koontz & Weihrich 2004).

#### 1.2.8 *Análisis FODA*

Desde la perspectiva de (Villagómez & Mora 2014), el análisis FODA es una herramienta que puede ser aplicado a cualquier situación sea una organización, individuo, producto que estén actuando como objetivo de estudio en un tiempo determinado. Partiendo de lo expuesto al análisis FODA, se lo considera como una herramienta importante que permite hacer uso las organizaciones, emprendimientos, negocios con el propósito de conocer aspectos significativos y favorables para beneficiar aquellos factores que debilitan y a su vez limitan el normal desarrollo de la

empresa. A través de la utilización de la herramienta, se puede identificar los aspectos ajenos a la empresa, que pueden de una u otra manera incidir en el normal desarrollo de la gestión que se desarrolla en el mercado; los aspectos pueden ser favorables al identificarse tanto las fortalezas como oportunidades al igual que aspectos desfavorables con las amenazas del mercado por varios factores.

### **1.2.9 Análisis PESTEL**

De acuerdo con (Pérez 2018), el análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto, de una forma ordenada y Esquemática.

La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno de la organización, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él, se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la organización, las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia, los factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro, los posibles cambios referidos a la ecología y los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que pueden afectar de forma positiva o negativa (Pedros, 2012).

Así mismo (Drucker 2000), detalla en mayor profundidad aquellos factores a estudiar:

Políticos. Son cada uno de los factores relacionados a las políticas nacionales e internacionales que puedan afectar el actual y futuro desempeño de la operatividad del negocio de la empresa, entre estos podemos citar:

- ✓ Las políticas vigentes de los gobiernos locales, nacionales, internacionales. Es significativo que se pueda analizar el negocio desde la óptica de la globalización, ya que todo lo que acontece, se relaciona.
- ✓ Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- ✓ La política fiscal presente y vigente de los diferentes países
- ✓ Las modificaciones en los tratados comerciales
- ✓ Posibles y venideros cambios en los partidos políticos que tomen el gobierno, y sus conceptos sobre la relación entre sociedad, gobierno y empresa.

Económicos. Consiste en analizar y estudiar sobre como las condiciones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- ✓ Los períodos financieros del Estado, y, también los períodos financieros de las naciones vecinas o aliadas o que son de gran interés comercial.
- ✓ Las políticas económicas del gobierno
- ✓ Los tipos de intereses del mercado
- ✓ La inflación y los niveles de renta
- ✓ La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
- ✓ Los factores macroeconómicos propios de cada país
- ✓ Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- ✓ La tasa de desempleo

Socioculturales. En este caso, lo que debemos reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- ✓ Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- ✓ Cambios en el nivel de ingresos
- ✓ La conciencia por la salud
- ✓ Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
- ✓ Crecimiento o disminución de la población, respecto al nivel de natalidad, como también de mortalidad y análisis de la esperanza de vida
- ✓ Rasgos religiosos de interés

Tecnológicos. Estos factores presentan una complejidad aún más difícil de establecer, ya que, si bien sabemos que siempre ha existido la tecnología y los cambios en ella, hoy en día estos cambios se producen de una manera cada vez más vertiginosa. Debemos reflexionar sobre como la tecnología que están apareciendo pueden modificar las conductas en la sociedad y puedan afectar nuestro negocio. Entre estos factores tenemos:

- ✓ Los agentes que promueven la innovación de las TIC
- ✓ La inversión en I + D de los países o continentes

- ✓ El desarrollo de nuevas tecnologías asociadas con las actividades de la organización que pueda generar alguna innovación.
- ✓ La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores
- ✓ La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva
- ✓ Cambios en los usos de la energía y consecuencias
- ✓ Nuevas formas de producción y distribución
- ✓ Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia

Ecológicos. En este lugar debemos tener en consideración todos los factores legislativos que normatizan lo referente a la ecología y el uso de los recursos naturales. Podríamos creer que estos factores solo afectan a un grupo específico de empresas de un sector dedicado al turismo y ramos afines con la naturaleza, pero no es así, hoy en día estos factores en una u otra forma afectan a casi todas las empresas del mercado, estos factores son:

- ✓ Leyes de protección medioambiental
- ✓ Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- ✓ Preocupación por el calentamiento global
- ✓ Concienciación social ecológica actual y futura
- ✓ Preocupación por la contaminación y el cambio climático

Legales: Son todos y cada uno de los factores y cambios que se puedan resultar en la normativa legal vigente que afectan o pueden afectar los procesos, estos están relacionados con la actividad a la que está dedicada nuestra empresa. Si la empresa tiene una actividad internacional o su materia prima o tecnología es traída desde el exterior también debemos considerar los asuntos legales que involucran este aspecto. Los factores que podemos citar entre estos son:

- ✓ Licencias
- ✓ Leyes sobre el empleo
- ✓ Derechos de propiedad intelectual
- ✓ Leyes de salud y seguridad laboral
- ✓ Sectores protegidos o regulados

### **1.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.3.1 *Diagnóstico***

(Portugal 2017), nos indica que el Diagnóstico empresarial está compuesto por una herramienta simple que tiene una gran utilidad y cuya finalidad es el reconocimiento del contexto presente en la organización y los problemas y factores que impiden su funcionamiento o imposibilitan la realización de sus procesos. En la actualidad existen una variedad de métodos que son utilizados para la realización de un diagnóstico empresarial, algunos de estos se enfocan en un áreas y procesos y otros en otras.

#### **1.3.2 *Finanza***

Esta corresponde a un área de la economía cuya función es estudiar la producción y administración de las ganancias y el capital en una empresa, es decir, sus recursos financieros. Estudia las maneras de la obtención, la inversión y el ahorro de esos recursos.

Las finanzas evalúan cómo las familias, empresas, o el Estado toman sus decisiones de inversión, gasto y ahorro en condiciones adversas e inciertas para así preverlas. Al momento tomar una decisión, cada uno de estos agentes económicos, pueden tomar diferentes opciones y recursos financieros, como: acciones, dinero, derivados, bonos, la compra de bienes de capital entre los que podemos mencionar: maquinarias e infraestructuras (Roldan, 20018).

#### **1.3.3 *Gestión***

(Huergo 2004), la gestión es un proceso de cimentación colectiva en el que se trabaja desde las identidades, las habilidades y las experiencias de cada uno de los miembros de la organización.

Esto nos indica que el proceso de gestión no deberá estar dirigido hacia la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que es menester que deba buscar la forma de articularlos, llegando a la construcción de procesos colectivos, en donde lo colectivo es heterogéneo, en busca de un mismo horizonte común, formando con esas diferencias una concreción social, que implica el reconocimiento y la creación de una cultura colectiva, institucional.

#### **1.3.4 Manuales**

Documentos precisos que de manera ordenada y sistemática contienen información necesaria e importante sobre la organización y procesos de la empresa (Sani, 2019).

#### **1.3.5 Modelo**

Se considera Modelo a la representación de una realidad, la forma en que se le da explicación a un fenómeno que es digno de imitar, un paradigma, canónico, un patrón o guía para la acción, un prototipo, que puede ser reproducido siguiendo los mismos pasos (Caracheo, 2012).

#### **1.3.6 Organigrama**

(Morales 2011), presenta los organigramas como la representación a manera de gráfico, de la estructura establecida dentro de la organización, que indican cada una de las interrelaciones entre sus miembros y los cargos que tienen, sus niveles de jerarquía, sus obligaciones y la autoridad que tienen dentro de la organización. Su importancia radica en la utilidad que tienen dentro de las organizaciones ya que reflejan sistemáticamente las líneas jerárquicas y de asistencia.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos se emplearán técnicas mixtas por lo que el enfoque de la investigación se considera mixto. En el enfoque mixto el investigador utiliza técnicas de los enfoques cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con los autores Hernández, et al., (2018), la investigación mixta no tiene como meta remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas.

En el presente trabajo de investigación se utilizará el enfoque mixto debido a que se realizará observaciones para obtener cualidades del comercial y se emplearán datos numéricos para determinar la viabilidad administrativa-financiera del modelo de gestión, así como de resultados de encuesta que se expresarán en porcentajes y frecuencias.

#### 2.2. Modalidad básica de investigación

##### 2.2.1 *De campo*

(Sani 2019), la define como aquella investigación que se aplica extrayendo directamente de la realidad los datos e informaciones que le sirven de soporte a la investigación, esto se lleva a cabo a través de la utilización y aplicación de métodos como la entrevista y la encuesta. La investigación presentada se considera de campo pues se obtuvo la información trasladándose al lugar de estudio específicamente a la Comercial “ESTALVIN” y los datos obtenidos fueron logrados a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a los empleados y directivos de la mencionada empresa, evidenciado de una forma directa y personal la realidad que presenta esta empresa en sus procesos administrativos – financieros.

##### 2.2.2 *Aplicada*

Se designa como aplicada; porque basados en una investigación básica, de carácter pura y fundamental se formula problemas e hipótesis para la consecución de la resolución de problemas aplicando las ciencias fácticas o formales. Se le conoce también como tecnológica,

porque el derivado de dicha investigación no es un conocimiento puro, sino tecnológico, (Ñaupas, 2013).

### **2.3. Nivel de la investigación**

#### **2.3.1. Investigación Descriptiva**

De acuerdo con (Hernández et al.,2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. El presente estudio se considera descriptivo porque se realizará un análisis de la situación interna y externa de la empresa y se llevará a cabo un diagnóstico de los procesos administrativos-financieros para formular una propuesta.

#### **2.3.2. Investigación Explicativa**

La investigación explicativa según el autor (Arias 2012), se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. El presente estudio se considera explicativo porque se indagará sobre las posibles causas y consecuencias de una mala gestión administrativa financiera para formular lineamientos que permitan mejorar la situación de carencia en la empresa.

### **2.4. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizará en la presente investigación será transversal debido a que las variables se medirán una sola vez y en un solo periodo de tiempo.

El presente trabajo de investigación se realizará con el diseño no experimental porque no se realiza manipulación de variables.

### **2.5. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que tendrá la investigación es la documental, porque se acudirá al uso de información recuperada de artículos científicos, revistas y libros digitales que servirán como soporte en el marco teórico y la conceptualización de la temática a investigar, así como también la información que se recopile de las encuestas y entrevistas que se realizará.

## **2.6. Población y muestra**

### **2.6.1. Población**

Según (Tamayo, 2003) define que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

La población del presente proyecto está conformada por los actuales trabajadores del comercial “ESTALVIN” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Así mismo la muestra a considerar para el estudio será el total de la población, debido a que son cuatro empleados y un gerente el total del personal administrativo que labora en la organización, logrando así una mejor confiabilidad de datos para comprender de mejor manera el actual modelo de gestión administrativo-financiero de la empresa en mención.

### **2.6.2. Muestra**

Mediante (Sampieri 2014), la muestra es la porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de la investigación, su propósito básico es extraer información que resultaría imposible estudiar en la población que esta incluye la totalidad.

## **2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.7.1. Métodos**

**a) Inductivo:** El autor Rivas (2007), en su libro Manual de Investigación Documental explica que el método inductivo consiste en la generalización de hechos, prácticas, situaciones y costumbres observadas a partir de casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de objetos a la unidad de conceptos.

**b) Deductivo:** (Westreicher 2020), manifiesta que el método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas.

**c) Analítico:** Según (Ruiz 2014), manifiesta que el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

**d) Sintético:** De acuerdo con (Rus 2021), el método sintético es una forma de razonamiento científico. El cual tiene como objetivo principal resumir los aspectos más relevantes de un proceso. De esta forma, lo que busca el método sintético es hacer un resumen de lo analizado.

**e) Sistémico:** De acuerdo con el diccionario de filosofía, el método sistémico es un conjunto de métodos y medios que se emplean al investigar y construir los objetos complejos y super complejos, ante todo, de métodos de formulación, adopción y fundamentación de las decisiones, al diseñar, crear y controlar los sistemas sociales, económicos, “hombre-máquina” y técnicos (Diccionario de filosofía, 2015).

### **2.7.2. Técnicas**

**a) Entrevistas:** (Hernández et al 2010), la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales, La entrevista puede ser individual o colectiva.

**b) Encuestas:** La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, (Hernández, 2010).

Mediante el uso de la encuesta se logró adquirir la información veraz y oportuna de parte del conglomerado de los empleados de la comercial “ESTALVIN”, que nos permitió realizar un diagnóstico de la situación del comercial.

### **2.7.3. Instrumentos**

**a) Instrumento guía de entrevista:** Son documentos en el cuales se especifican las preguntas y el orden de las mismas en la entrevista, y que servirá de orientación para la realización de la misma, a razón de que mediante el uso de las interrogantes correctas se pueda obtener del entrevistado la información pertinente y adecuada para los fines de la investigación.

**b) Instrumento un cuestionario:** es llamado cuestionario a una serie de preguntas que se consideran de carácter esencial, y que el individuo responderá para proveer al investigador la información que se amerita como documentación de dicha investigación, el mismo permite, aislar algunos problemas o interrogantes que principalmente son interesantes para los efectos del estudio; también tiene la ventaja de reducir la realidad a una cantidad concreta de datos esenciales y nos ayuda a precisar el objeto de estudio, (Tamayo 2003).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Análisis de las encuestas

#### Modelo de Gestión

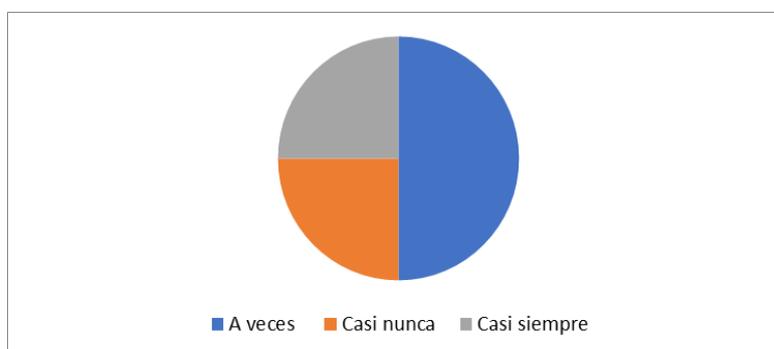
1. El comercial le indica cuáles son las metas y objetivos de su puesto de trabajo y/o departamento

**Tabla 1-3:** Metas del puesto de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	50,00%
Casi nunca	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
<b>Total, general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 1-3:** Metas del puesto de trabajo

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

Con un 50% de los trabajadores del comercial “ESTALVIN” indican que a veces la empresa indica cuales son las metas y objetivos de su puesto de trabajo. Esto evidencia que la empresa no siempre comunica efectivamente este punto y para que exista un buen funcionamiento en la organización se debe planificar y orientar al empleado para cumplir todas las metas que se quieran alcanzar.

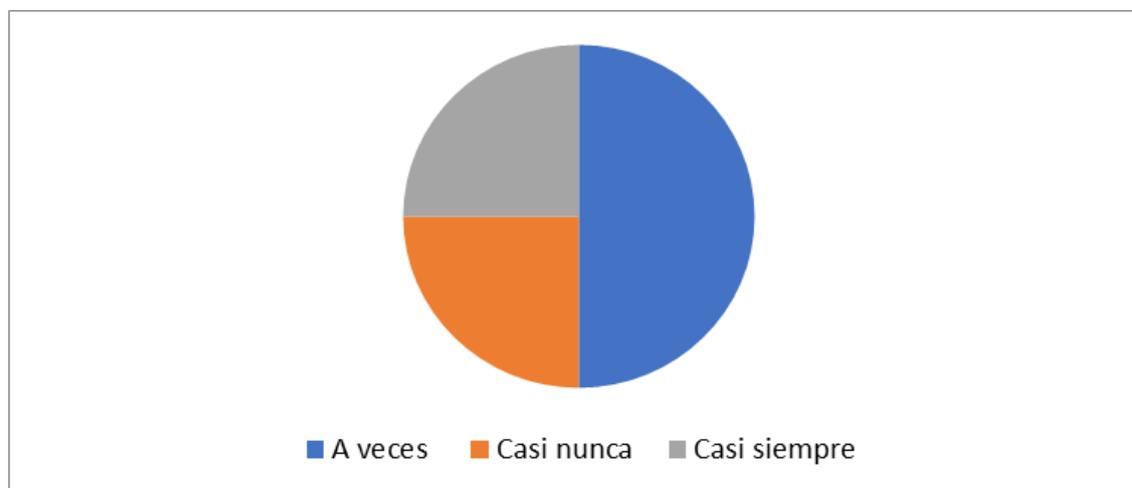
## 2. El comercial le proporciona directrices claras para lograr sus metas

**Tabla 2-3:** Mejoramiento administrativo-financiero

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	50,00%
Casi nunca	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
<b>Total, general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 2-3:** Mejoramiento administrativo-financiero

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

El 50% de los trabajadores encuestados sostiene que en la empresa a veces emplean acciones para mejorar los procesos administrativos, mientras que el 25% dice casi nunca y el otro 25% casi siempre. En este sentido se concluye que, no se está realizando adecuadamente los procesos administrativos financieros, atrasando cada vez más las labores y el desempeño en la organización.

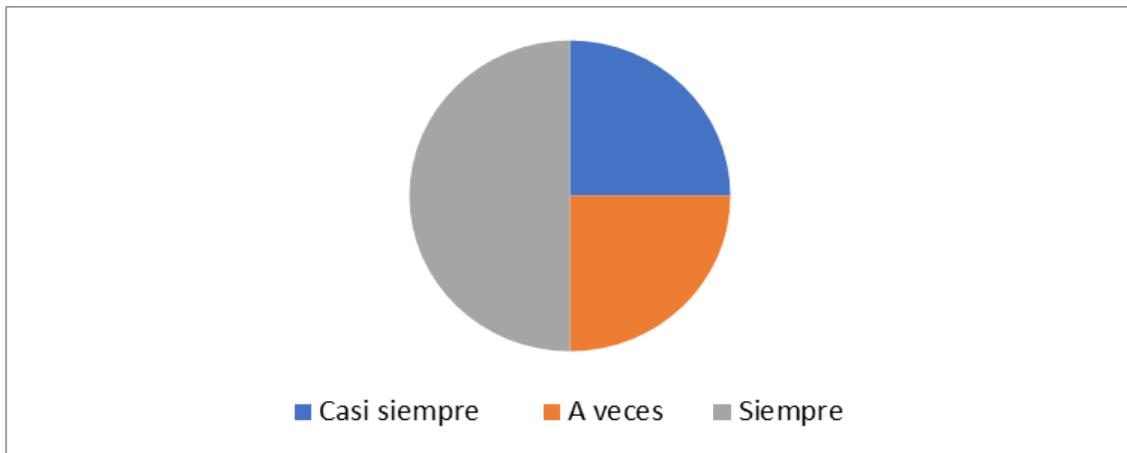
### 3. Sus funciones son importantes para los objetivos de la empresa

**Tabla 3-3:** Funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50,00%
A veces	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
<b>Total, general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 3-3:** Funciones

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

La mitad de los encuestados consideran que siempre las funciones juegan un papel fundamental para la empresa, mientras que el 25% dice que a veces y el otro 25% casi siempre. Dando como resultado que se reconoce que es importante desempeñar funciones laborales para lograr las metas que se quieren en la empresa.

## Gestión de Procesos

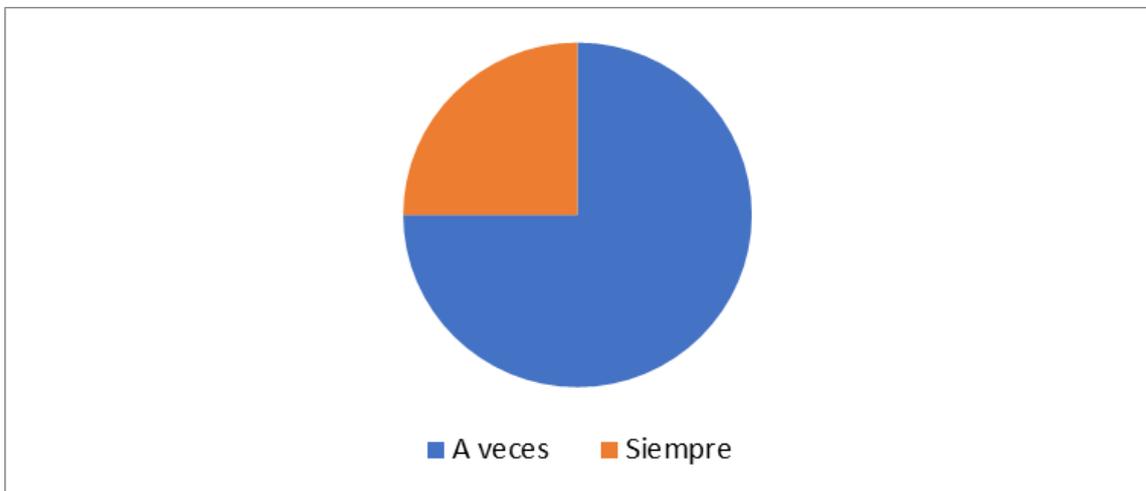
1. Los procesos administrativo-financieros implementados en su trabajo reducen el tiempo de prestación de servicios.

**Tabla 4-3:** Procesos administrativo-financieros implementados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	75,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 4-3:** Procesos administrativo-financieros implementados

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

## Análisis

En cuanto a los métodos administrativo-financieros efectuados en su trabajo reducen el tiempo de prestación de servicios se tuvo como resultado que a veces con un 75%, y un 25% siempre. Señalando esto que es importante el manejo efectivo del tiempo y no se da la importancia necesaria para el cumplimiento eficiente de los objetivos y en pro de una buena gestión financiera que es vital en una organización.

## 2. Los procesos administrativo-financieros implementados reducen los errores

**Tabla 5-3:** Reducción de errores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25,00%
A veces	2	50,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 5-3:** Reducción de errores

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

En la interrogante referente a si los procesos administrativo-financieros implementados reducen los errores los trabajadores respondieron con 25,00% que casi siempre, con un 50% a veces y un 25% siempre. Por lo tanto, se evidencia que la mitad de los trabajadores consideran que a veces se implementan las técnicas adecuadas para reducir errores en la organización llevando a no cumplir de manera satisfactoria el buen desempeño laboral de los empleados.

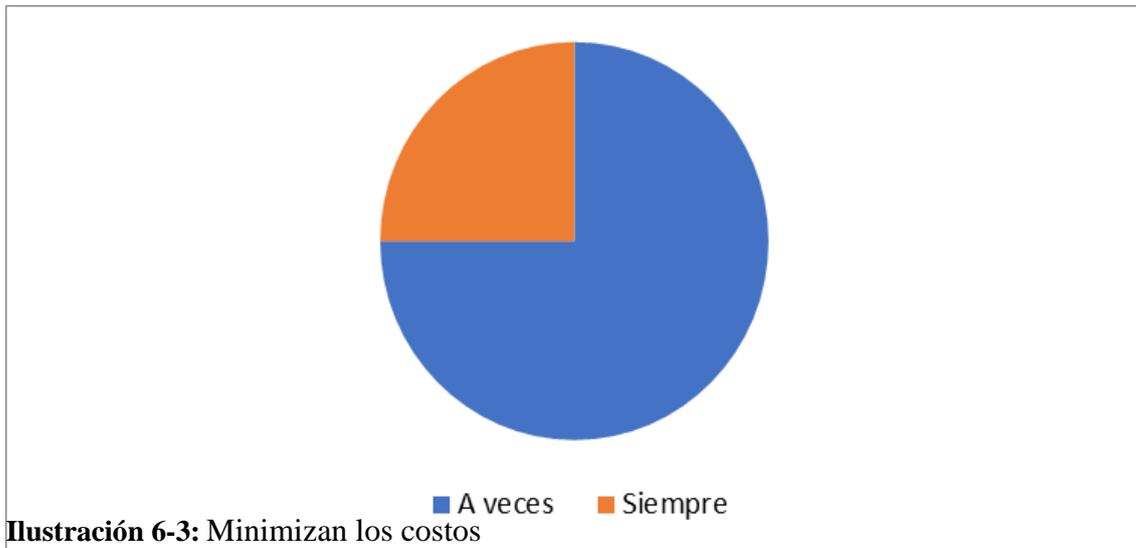
### 3. Los procesos administrativos-financieros implementados minimizan los costos

**Tabla 6-3:** Minimizan los costos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	75,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 6-3:** Minimizan los costos

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

El 75% de los empleados encuestados sostienen que a veces los procesos administrativo-financieros implementados minimizan los costos, mientras que el 25% dice siempre. Los resultados permiten evidenciar la importancia que es conocer cada uno de los pasos a seguir para llevar a cabo cada uno de los pasos a seguir para ir proyectando ventajas competitivas dentro del mercado e incrementando el desarrollo administrativo para obtener un mejor nivel de rentabilidad y así asegurar su sustentabilidad y liderazgo en el mercado.

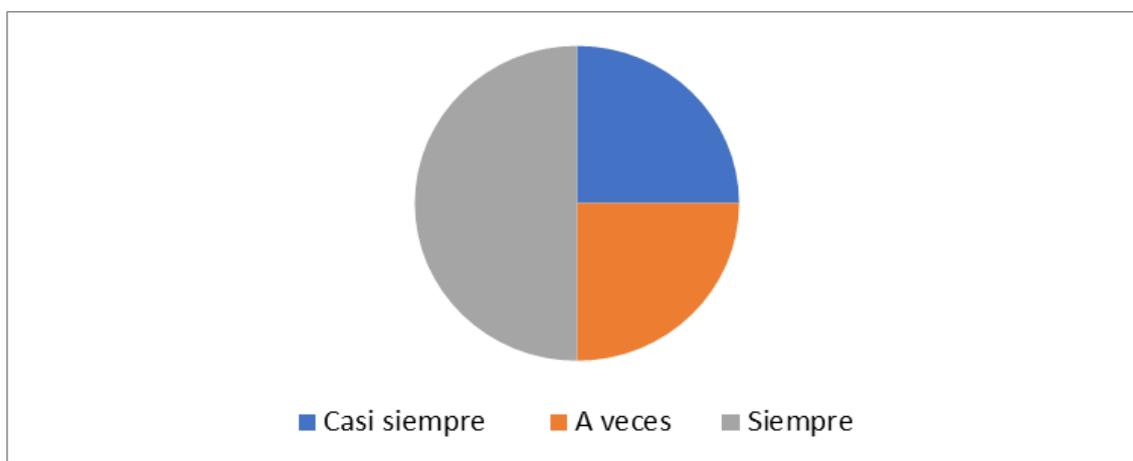
#### 4. Los procesos administrativo-financieros implementados contribuyen con la calidad del servicio prestado

**Tabla 7-3:** Calidad del servicio prestado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50,00%
Casi nunca	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 7-3:** Calidad del servicio prestado

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

De los empleados encuestados, un 50,00% considera que siempre los procesos administrativo-financieros implementados contribuyen con la calidad del servicio prestado, mientras que el 25% casi nunca, 25% casi siempre. Los resultados permiten considerar que los procesos se puedan planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los dos parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia en los servicios prestados.

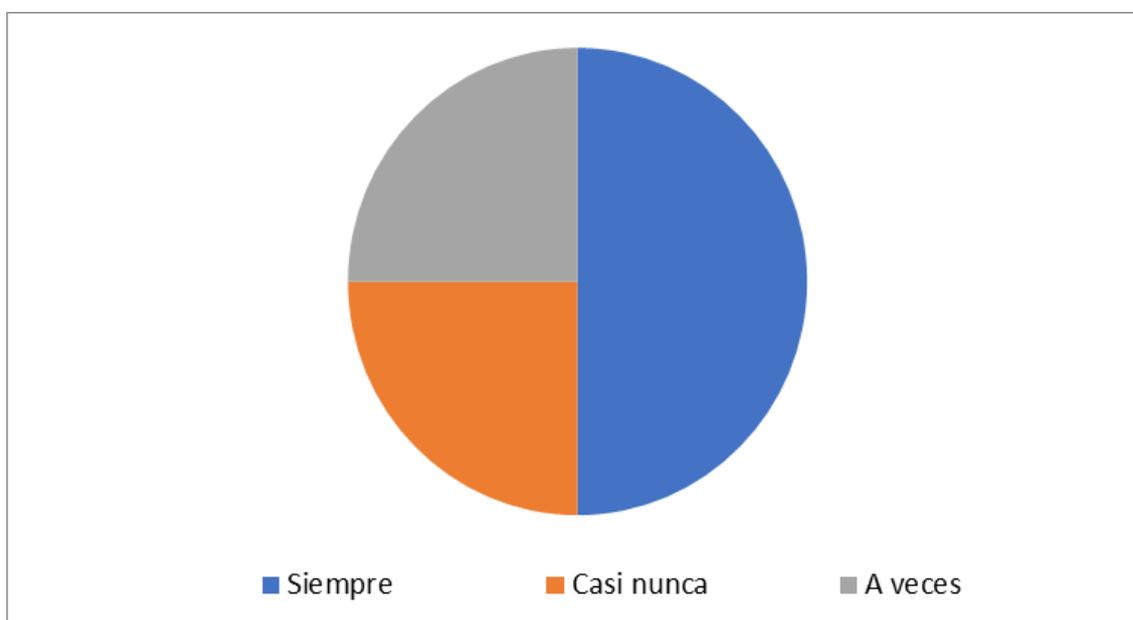
## 5. Los procesos administrativo-financieros implementados fomentan la autodisciplina en la organización

**Tabla 8-3:** Autodisciplina en la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	50,00%
Casi nunca	1	25,00%
A veces	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 8-3:** Autodisciplina en la organización

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

Con un 50% los empleados respondieron que siempre los procesos administrativo-financieros implementados fomentan la autodisciplina en la organización, mientras que el 25% dice casi nunca y el otro 25% a veces. Los resultados del análisis del ítem 8 permiten evidenciar que para que una organización funcione debidamente se debe implementar disciplina y estrategias para establecer un excelente proceso financiero.

## Gestión Financiera

### 1. Las decisiones financieras son oportunas

**Tabla 9-3:** Decisiones oportunas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25,00%
A veces	2	50,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 9-3:** Decisiones oportunas

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

El 25% de los trabajadores encuestados sostiene que casi siempre las decisiones financieras son oportunas, mientras que con un 50% dice que a veces y el otro 25% siempre. Esto indica que la empresa no tiene claro el proceso de toma de decisiones, sino que se realiza empíricamente y sin planificación. Por lo que las decisiones afectan el cumplimiento de las metas tanto a largo como a corto plazo.

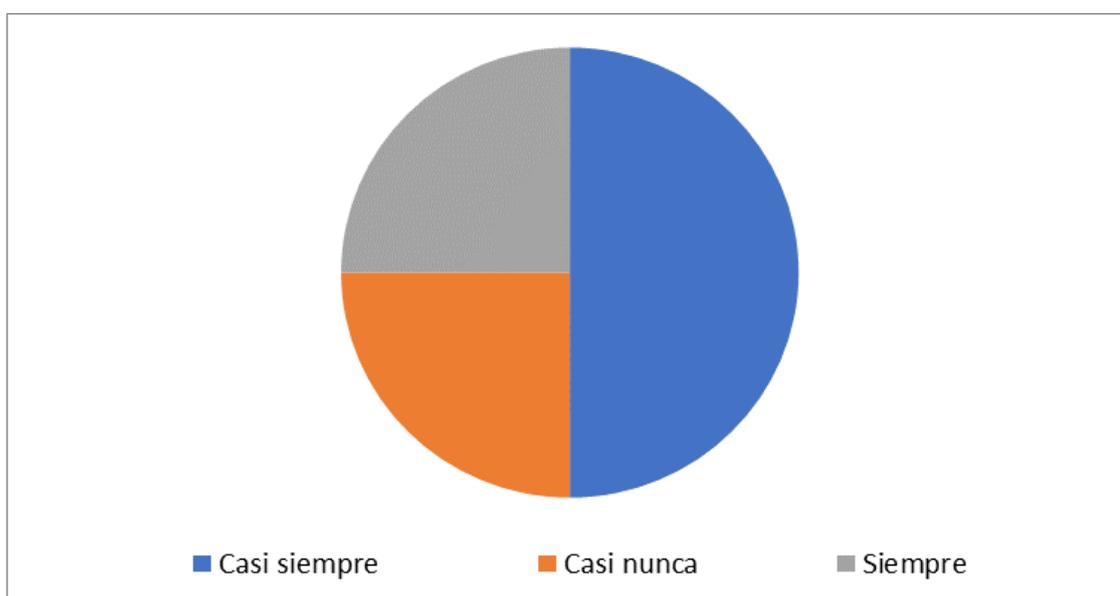
## 2. La gestión financiera cumple con las regulaciones empresariales

**Tabla 10-3:** Regulaciones empresariales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	2	50,00%
Casi nunca	1	25,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 10-3:** Regulaciones empresariales

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

La mitad de los encuestados consideran que casi siempre la gestión financiera cumple con las regulaciones empresariales, en cambio el 25% casi nunca, el 25% casi siempre. Dando como resultado que la empresa acata las regulaciones que posee, por lo que el cumplimiento de estos compromisos fiscales requiere una adecuada planificación financiera.

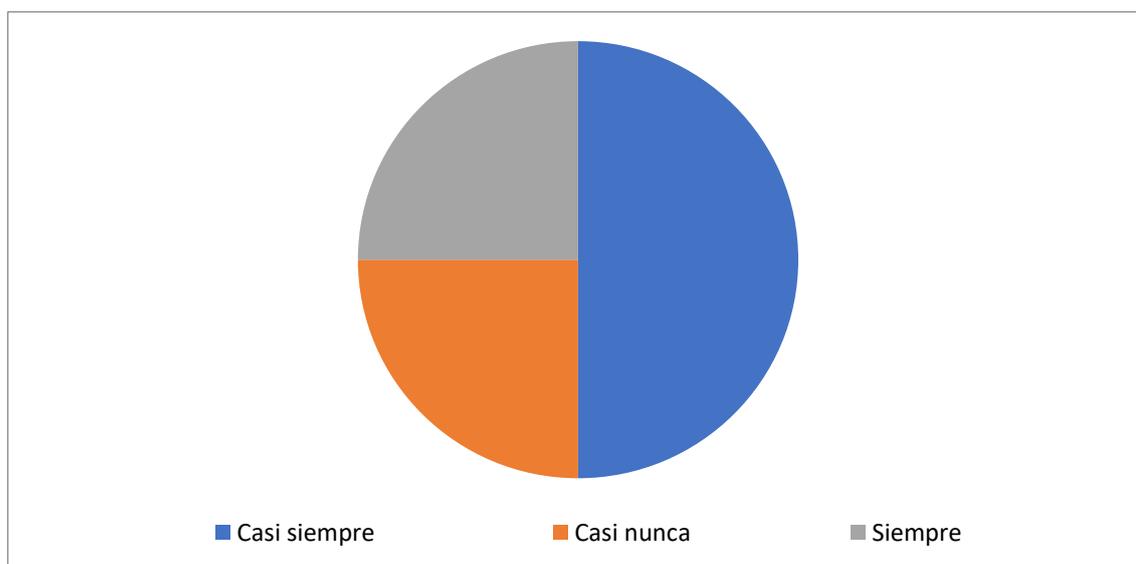
### 3. La gestión financiera procura minimizar el uso de recursos

**Tabla 11-3:** Uso de recursos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25,00%
A veces	2	50,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 11-3:** Uso de recursos

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

En cuanto a si la gestión financiera procura minimizar el uso de recursos se tuvo como resultado que casi siempre con un 25%, 50% a veces y el 25% restante siempre, evidenciando que a veces se ejecuta la gestión financiera con el fin de optimizar recursos generando deficiencia en la administración y el proceso financiero.

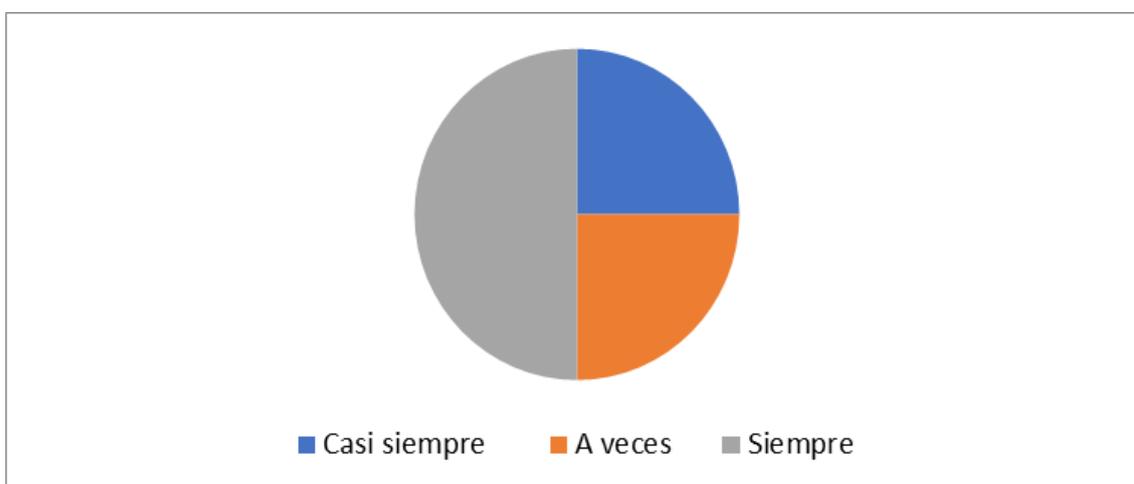
#### 4. La gestión financiera busca incrementar la rentabilidad del comercial.

**Tabla 12-3:** Incrementa la rentabilidad de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25,00%
A veces	1	25,00%
Siempre	2	50,00%
<b>Total, general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 12-3:** Incrementa la rentabilidad de la empresa

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

El 25% de los trabajadores encuestados sostienen que casi siempre la gestión financiera busca incrementar la rentabilidad de las empresas, mientras que el 25% dice a veces y con un 50% siempre. Los resultados permiten evidenciar que siempre la planificación y gestión financiera resulta de interés en tanto dota a la misma de un instrumento de previsión y control, disminuyendo la incertidumbre empresarial y procurando la permanencia de esta en el entramado empresarial.

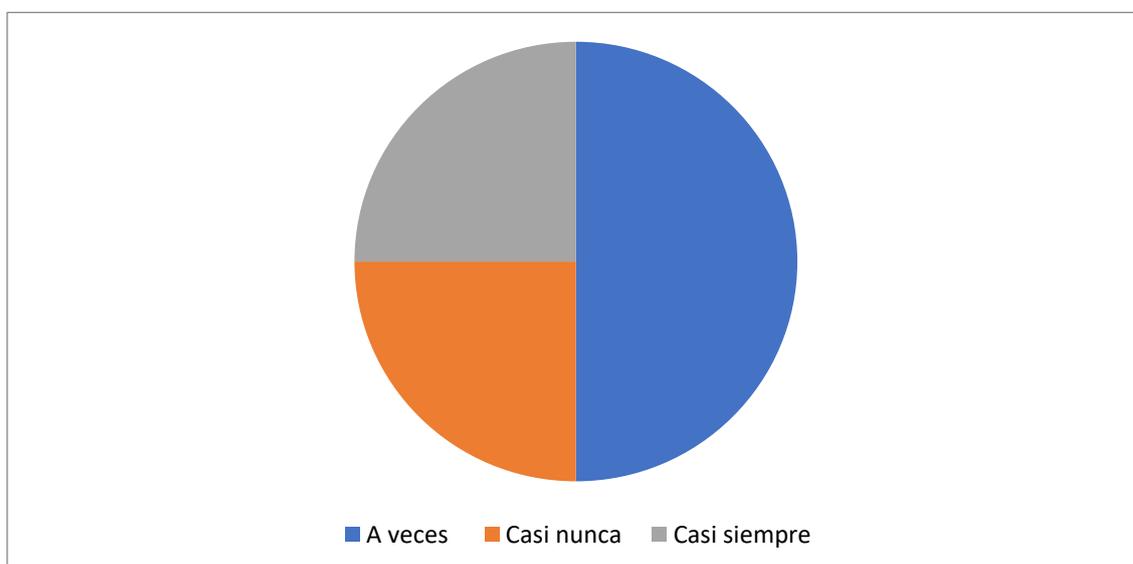
## 5. Existe una planificación financiera

**Tabla 13-3:** Planificación financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25.00%
A veces	2	50,00%
Siempre	1	25.00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 13-3:** Planificación financiera

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

Solo el 25% de los empleados consideran que casi siempre existe una planificación financiera en la organización, mientras que un 50% a veces y el 25% restante dice que siempre. En este sentido se puede valorar que a veces la planificación es observable en el comercial, pero eso resta valor en las finanzas y en el desempeño.

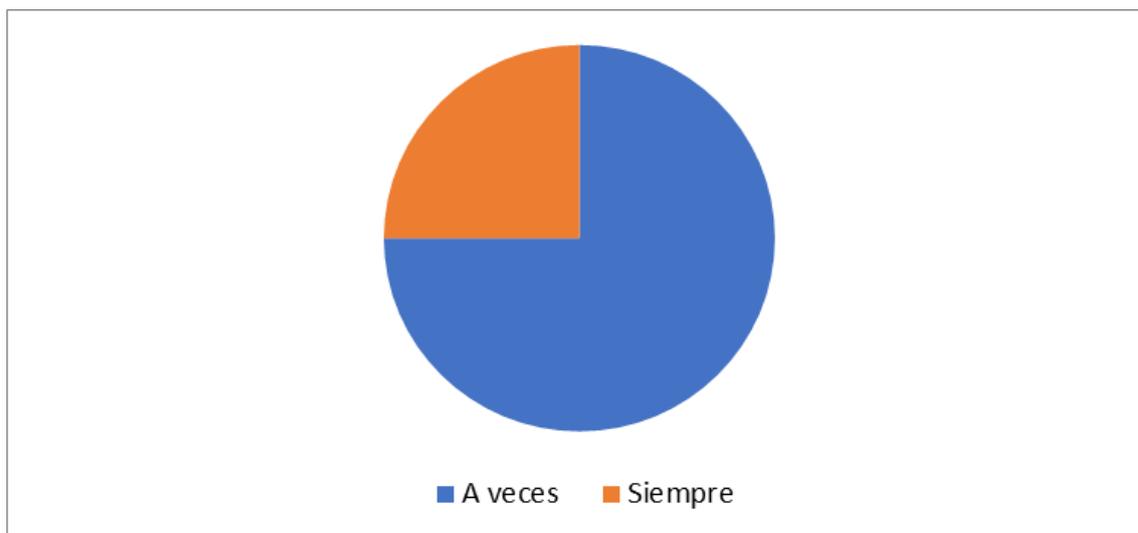
## 6. La gestión financiera contribuye con la búsqueda de nuevas fuentes de financiación

**Tabla 14-3:** Nuevas fuentes de financiación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	75,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 14-3:** Nuevas fuentes de financiación

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

De los empleados encuestados, un 75% considera que la gestión financiera contribuye con la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, mientras que el 25% siempre. Los resultados permiten considerar de interés la gestión financiera ya que sirve de instrumento de previsión y control, disminuyendo la incertidumbre empresarial y procurando la permanencia de esta en el entramado empresarial.

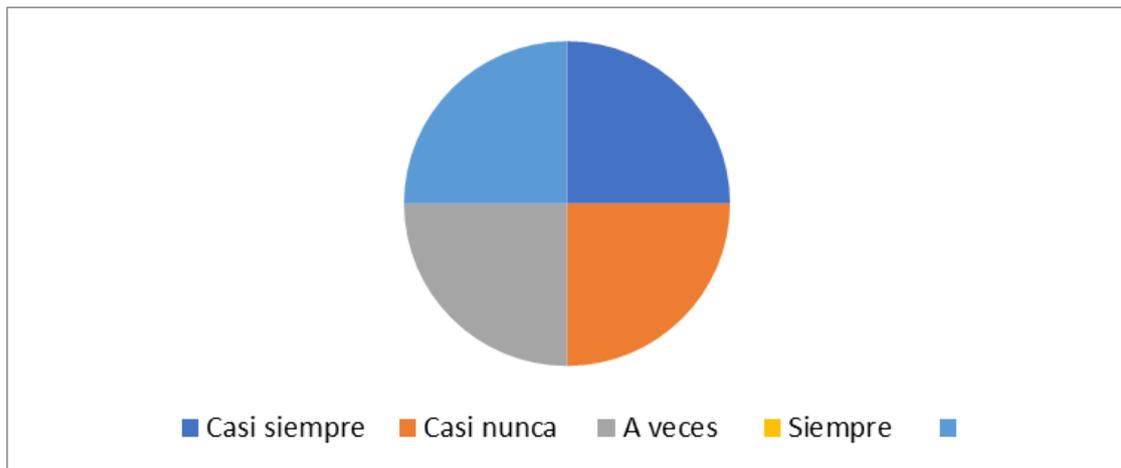
## Gestión Administrativa

1. En su departamento se lleva a cabo una planificación de actividades según sus objetivos.

**Tabla 15-3:** Planificación de actividades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	25,00%
Casi nunca	1	25,00%
A veces	1	25,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.  
**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 15-3:** Planificación de actividades

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.  
**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

En la interrogante referente si en su departamento se lleva a cabo una planificación de actividades según sus objetivos respondieron con un 25% cada alternativa por lo que no hubo un punto común. Por lo tanto, se evidencia que no hay planes claros y concretos lo que imposibilita implementar actividades con efectividad para lograr la eficiencia y eficacia.

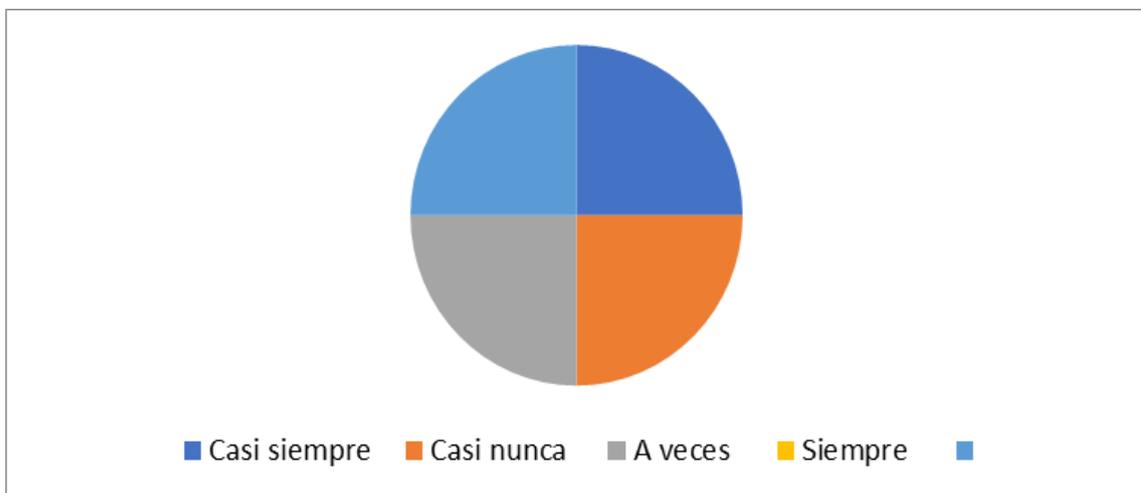
## 2. Las responsabilidades de cada trabajador y departamento están establecidas en un manual de funciones

**Tabla 16-3:** Manual de funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	25,00%
Casi nunca	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 16-3:** Manual de funciones

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### Análisis

No se evidencia una respuesta en común por lo que se entiende que no hay un establecimiento claro de responsabilidades de cada trabajador y departamento en un manual de funciones. En este sentido se concluye que, es de importancia y necesario que se implemente un manual de normas y estrategias dentro de la organización.

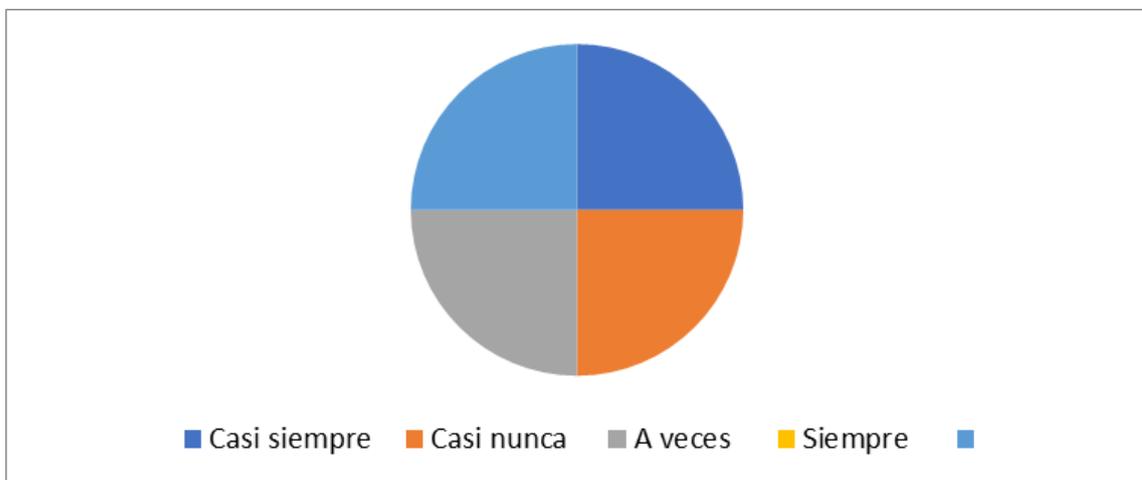
### 3. Existe una estructura organizativa clara, donde se especifica el cargo de cada trabajador

**Tabla 17-3:** Estructura organizativa clara

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	25,00%
A veces	1	25,00%
Casi siempre	1	25,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 17-3:** Estructura organizativa clara

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

En la interrogante referente si existe una estructura organizativa clara, donde se especifica el cargo de cada trabajador, respondieron cada trabajador con una alternativa distinta. Por lo tanto, se evidencia que los trabajadores no tienen la estructura clara por lo que se considera importante que la organización se maneja de forma ordenada donde cada trabajador sepa la responsabilidad de su cargo.

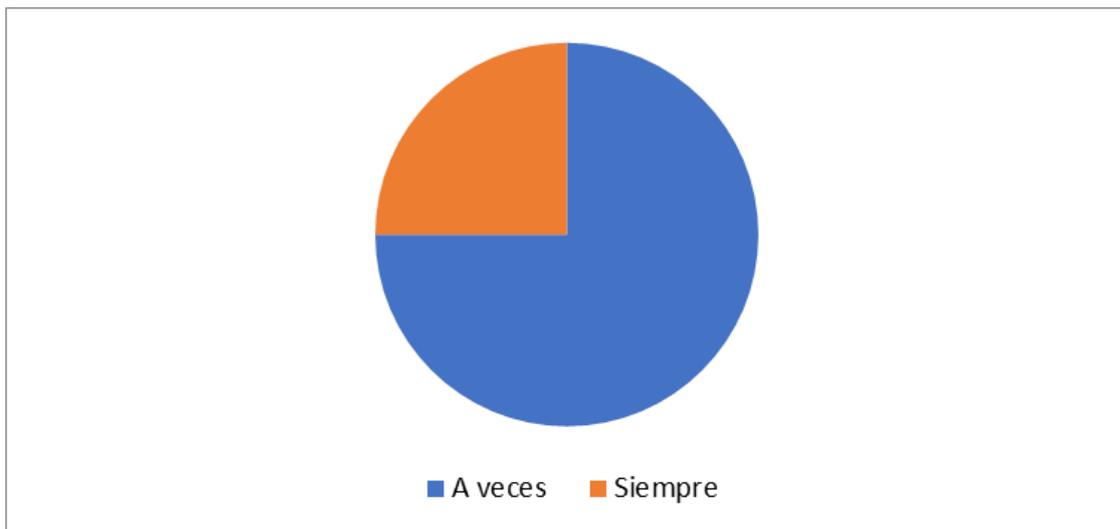
#### 4. Los gerentes o encargados ejercen una función de liderazgo dentro de la empresa

**Tabla 18-3:** Función de liderazgo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	75,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 18-3:** Función de liderazgo

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### Análisis

La mayoría de los encuestados consideran con un 75% que a veces los gerentes o encargados ejercen una función de liderazgo dentro de la empresa, mientras que el otro 25% dice que siempre. Dando como resultado que si los gerentes ejercieran con excelencia su profesión la organización tendría una gestión con liderazgo.

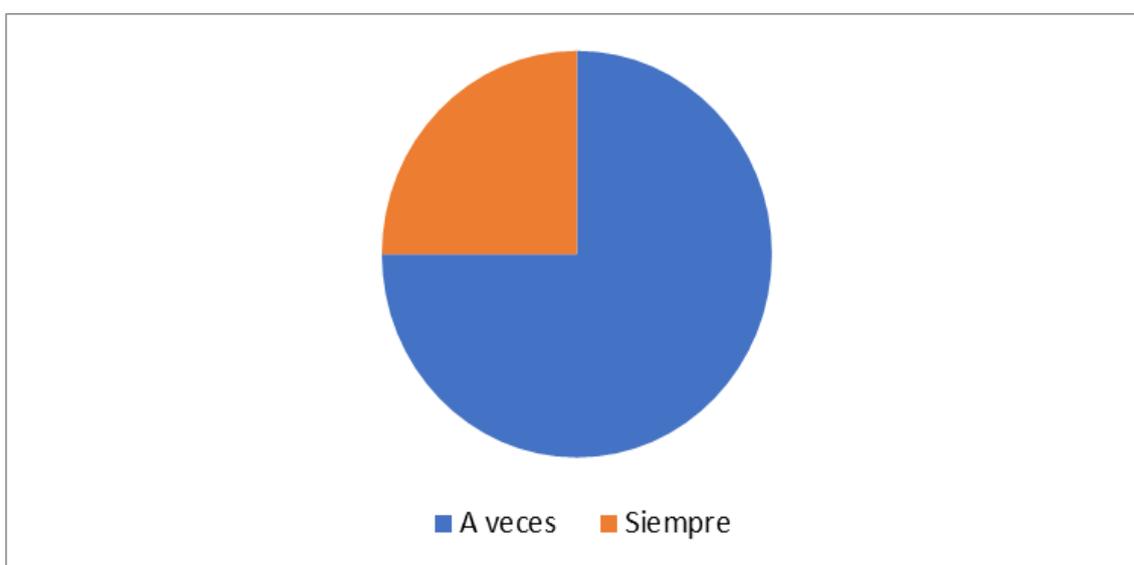
**5. Se llevan a cabo medidas de control y evaluación de las actividades para mejorar los procesos en la empresa**

**Tabla 19-3:** Mejora los procesos en la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	75,00%
Siempre	1	25,00%
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.



**Ilustración 19-3:** Mejora los procesos en la empresa

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

**Análisis**

La mayoría de los encuestados consideran con un 75% que a veces se llevan a cabo medidas de control y evaluación de las actividades para mejorar los procesos en la empresa, mientras que el otro 25% dice que siempre. Dando como resultado que en toda organización se debe llevar a cabo con totalidad el control y normas necesarias para que las actividades para un buen proceso financiero.

### 3.7.4 *Análisis de la entrevista*

#### 1. ¿Cómo considera el modelo de gestión implementado por la empresa?

**Tabla 20-3:** Entrevista

---

“Valioso para el engrandecimiento empresarial “

Me parece el adecuado, ya que se implementan las planificaciones y normas buscando el modo de efectuar las inversiones adecuadas en activo fijo, de forma que se evite la infrutilización de éstas, controlando la rentabilidad generada por las mismas e intentando optimizarlas.

A pesar de todo se ejecuta la gestión financiera generando deficiencia en la administración del proceso económico financiero

---

**Fuente:** Entrevista realizada a la gerente del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### **Análisis**

Se puede observar que para toda empresa es de suma importancia el control para la planificación financiera, en cuanto al comercial ESTALVIN se considera que el modelo de gestión implementada en la empresa es adecuado, sin embargo, los trabajadores desconocen la estructura organizacional, no existe las funciones y una planificación de orientación que deben cumplir los trabajadores para de esta manera tener un manejo eficiente y eficaz de cada uno. Dando como resultado una planificación financiera a corto, mediano ni largo plazo.

## 2. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para mejorar sus procesos administrativo-financieros?

**Tabla 21-3:** Entrevista

---

“Incrementar un sistema Contable”

La falta de organización que dificulta la toma de decisiones asertivas al no realizar actividades de gestión y control.

No siempre en la empresa se toma en cuenta el manejo efectivo y eficaz de los servicios para una buena gestión financiera ya que es vital en una organización.

Siempre los procesos administrativo-financieros implementados contribuyen con la calidad del servicio prestado

---

**Fuente:** Entrevista realizada a la gerente del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### **Análisis**

Se puede dar como resultado que los entrevistados dieron como respuestas que no están de acuerdo en que las acciones no se están cumpliendo con su totalidad en la organización ya que no se toman decisiones que puedan evitar una dificultad y la calidad de servicio ha bajado.

### 3. ¿Cómo valora los resultados obtenidos de la gestión financiera implementada hasta ahora?

**Tabla 22-3:** Entrevista

---

“De mucha importancia para el crecimiento.”

Debería manejarse las metas dentro de la organización a través de un manual para facilitar la gestión financiera. Convendrían mantener informado a los empleados sobre el cargo que tiene en la empresa y mantenerlos informados.

Las irregularidades en la implementación de las técnicas para reducir errores en la organización llevando a no cumplir de manera satisfactoria el buen desempeño laboral de los empleados.

---

**Fuente:** Entrevista realizada a la gerente del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### **Análisis**

Aunque se reconoce la importancia de la gestión financiera, se evidencia que no se implementan mecanismos de planificación, ni control por lo que la organización no posibilita medir eficazmente las metas ni diseñar mecanismos para mejorar sus procesos administrativos.

**4. ¿De qué manera evalúa los procesos de planificación, organización, dirección y control que lleva a cabo en la empresa?**

**Tabla 23-3:** Entrevista

---

“Los procesos de planificación y control no se han establecido formalmente”

Debido a la falta de estructura organizativa y la ausencia de planes imposibilitan a la empresa dirigir su curso de actividades y por ende es incertidumbre por la poca o nula planificación. Se hace necesario diseñar manuales de procedimientos y funciones en toda el área administrativa.

---

**Fuente:** Entrevista realizada a la gerente del comercial Estalvin, 2022.

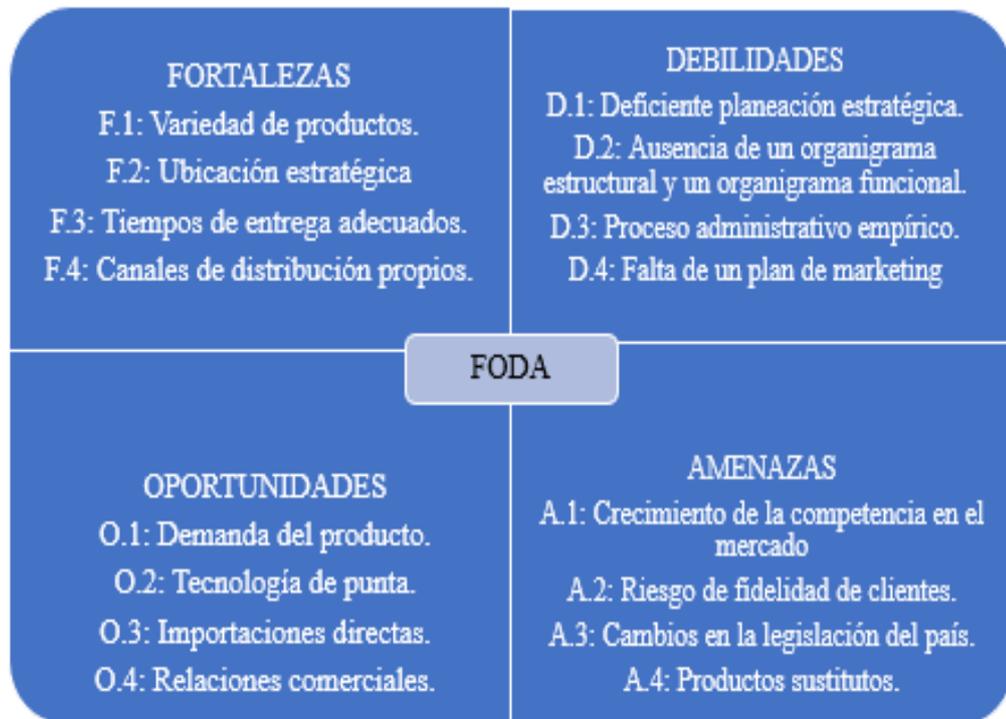
**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

**Análisis**

Se evidencia que las actividades relacionadas a los procesos administrativos y financieros son muy deficientes e inexistentes. No hay un adecuado establecimiento de planes, programas, presupuestos, tampoco una estructura formal, ni funciones definidas, se destaca que sí se reconoce un liderazgo en la organización, pero sin herramientas que le permitan mejorar la competitividad y eficiencia del Comercial ESTALVIN.

### 3.8 Análisis externo

#### 3.8.1 Análisis FODA



**Ilustración 20-3:** Análisis FODA del Comercial ESTALVIN

**Fuente:** Análisis externo del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

#### 3.8.2 Estrategias derivadas del análisis FODA

##### 3.8.2.1 Fortalezas- Oportunidades

**F1, F4, O1, O4:** A través de una importación directa de insumos lograr una mejora continua en la variedad de productos y disminución de costos y aprovechar la ubicación estratégica para tener competitividad en el mercado y obtener un incremento en las ventas.

**F2, F3, O2, O3:** Aprovechar los avances tecnológicos y las redes sociales para lograr excelencia en los canales de distribución y la relación con los clientes en los tiempos de entrega para tener un mayor crecimiento en cuanto a relaciones comerciales.

### 3.8.2.2 Fortalezas -Amenazas

**F1, F4, A1, A3:** Procurar la innovación en los canales de distribución y en la variedad de productos para evitar el crecimiento de la competencia en el mercado y mantener la fidelidad de los clientes.

### 3.8.2.3 Debilidades- Oportunidades

**D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4:** Diseñar un plan administrativo y un plan de marketing de tal manera que pueda reemplazar las debilidades encontradas en el cruce FODA, logrando plantear objetivos medibles que permitan el crecimiento de la empresa.

### 3.8.3 Matriz de competitividad

La matriz de perfil competitivo ayudará a identificar los principales fortalezas y debilidades del Comercial ESTALVIN, frente a la competencia más cercana, la cual contiene puntos internos como externos; por lo tanto, las calificaciones serán a las fortalezas y debilidades, donde:

**Tabla 24-3:** Matriz de competitividad

<b>4 = Fortaleza principal</b>	<b>3 = Fortaleza menor</b>	<b>2 = Debilidad menor</b>	<b>1 = Debilidad principal.</b>
--------------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------

<b>Factores claves del éxito</b>	<b>Comercial ESTALVIN</b>	<b>Competencia</b>
Variedad de productos	3	4
Tiempos de entrega	2	3
Ubicación estratégica	3	2
Canales de distribución	2	2
Planeación estratégica	1	3
Proceso administrativo	1	3

**Fuente:** Análisis externo del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### 3.8.4 Análisis PESTEL

#### Factores políticos

- En el contexto político, Ecuador está actualmente formulando una política de recuperación económica, enfocada en pequeños y medianos empresarios. Las políticas públicas que apoyan la creación de nuevos negocios y el fortalecimiento de la matriz productiva se han convertido en una realidad. Este indicador favorece la gestión del comercial ESTALVIN.

#### Factores económicos

- En el ámbito económico, el estado cuenta con una regulación para apoyar la producción nacional, destinar recursos a la cadena productiva a tasas de interés preferenciales y condiciones especiales, buscar estimular la producción de las pequeñas y medianas empresas, y regular las tasas de interés de crédito y ahorro a través del Banco Central del Ecuador (BCE).

#### Factores sociales

- Desde el punto de vista social, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 ha establecido objetivos claros para promover el desarrollo de las masas y la economía solidaria. En este caso, es propicio para el comercial ESTALVIN ya que está basado en el fortalecimiento de economía familiar de los pequeños comerciantes. Considerando todos los beneficios directos e indirectos que esto trae a la comunidad, esto se considera un punto importante.

#### Factores tecnológicos

- Respecto a la tecnología, Ecuador ha empleado diversas plataformas para mejorar la eficiencia de sus procesos, pero en términos de tecnología de la información y la comunicación, los indicadores aplicados a la agricultura tienen poco impacto. Sin embargo, en el comercial STALVIN carecen de procesos tecnificados y se realizan de forma manual.

#### Factores ambientales

- Los factores ambientales son un tema relacionado en el Ecuador, ya que existen una serie de normativas ambientales que regulan muchas actividades, por lo que toda actividad comercial debe realizarse dentro de los requerimientos necesarios y alcanzar los objetivos sin dañar el medio ambiente.

#### Factores legales

- En la actualidad, el Estado ecuatoriano brinda garantías legales de acuerdo con normativas estables para someter al sector a supervisión, lo que ha sentado una base sólida para lanzar proyectos de inversión con el menor riesgo. Esta se considera una característica propicia para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión.

#### **Ilustración 21-3:** Análisis del contexto externo del comercial ESTALVIN

**Fuente:** Análisis externo del comercial Estalvin, 2022.

**Realizado por:** Cepeda, Jessica, 2022.

### ***3.8.5 Análisis de la competitividad mediante las cinco fuerzas de Porter***

El presente modelo de las cinco fuerzas de Porter permite conocer el entorno de la empresa ESTALVIN y analizar los factores externos de la empresa a través de la identificación de oportunidades y ventajas competitivas, para crear estrategias que pueden incrementar los recursos y superar a la competencia.

### ***3.8.6 Amenaza de productos y servicios sustitutos***

La amenaza de productos y servicios sustitutos es uno de los factores que más competencia produce, en este caso puede ocasionar reducir el costo, por esta razón el Comercial ESTALVIN debe estar siempre atento a los avances en tecnología, adquiriendo siempre productos y materiales de calidad para lograr excelencia en sus bienes y servicios, manteniendo precios asequibles y lo más importante confiabilidad y garantía de sus productos. Este aspecto se considera latente por lo que se deben dirigir acciones para contrarrestar esta amenaza.

### ***3.8.7 Rivalidad entre los competidores existentes***

La segunda de las fuerzas es el grado de rivalidad entre las organizaciones establecidas dentro de una industria. Si esta rivalidad es fuerte, significa que existe una competencia de precios lo que reduce el margen de ganancia en las ventas. Si la fuerza es débil, significa que los competidores pueden incrementar sus precios y mejorar la rentabilidad de la organización. El Comercial ESTALVIN cuenta con varios competidores en la localidad, aunque cabe recalcar que el mercado está en constante crecimiento por tanto la rivalidad que tendrá será alta, pero está preparada para enfrentarse a la competencia a través de la calidad en sus productos, buscando relaciones con sus clientes y tener su fidelidad. Este aspecto se considera un aspecto para potenciar empleando la experiencia y alcance que posee el comercial.

### ***3.8.8 Amenaza de nuevos competidores.***

Riesgo de ingresos de competidores potenciales que producen o venden el mismo tipo de producto. En este caso actualmente para ingresar a un mercado de comercial es fácil debido a la apertura internacional y las importaciones, aunque se enfrentan a muchas barreras como falta de experiencia, fidelidad de, falta de capital, canales de distribución, etc. Sin embargo, estas barreras muchas veces impiden el fácil ingreso de nuevos competidores, pero en algunos casos logran ingresar. Este punto se considera un aspecto crítico.

### ***3.8.9 Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

Este factor hace referencia al poder con que cuentan los proveedores sobre el mercado, estos pueden suponerse como una presión cuando mantienen el poder de definir el costo final del consumidor, disminuir las características de calidad de cada producto. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, porque éstos pueden fácilmente aumentar sus precios, pero en el caso del Comercial ESTALVIN existen muchos proveedores que ofrecen gran variedad de productos similares, y los proveedores no pueden aprovecharse de esta situación. El comercial ESTALVIN analiza el poder de negociación de los proveedores para así lograr mejores condiciones, pero se considera un aspecto positivo para el comercial.

### ***3.8.10 Poder de negociación de los compradores o clientes***

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, basándose en la negociación directa de los clientes con el laboratorio. Esto hace que se pueda ver si realmente se llega a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con los productos que comercializa la empresa. Todo esto buscando su lealtad y fidelidad creando relaciones comerciales confiables y duraderas. Se considera este aspecto como potencialmente mejorable en el Comercial ESTALVIN.

### ***3.8.11 Estrategia de diferenciación***

Esta estrategia ayudará al Comercial ESTALVIN no solo para ofrecer productos de la alta calidad, sino ofrecer un servicio y una experiencia de compra significativa. De igual manera, la empresa ofrecerá productos que tengan mejor funcionalidad y garantía. También se analizará la posibilidad de ofrecer una recepción y entrega personalizada a domicilio, ya que eso facilitará al cliente en la rapidez en la entrega de los productos.

### 3.9 Propuesta

	COMERCIAL ESTALVIN	Elaborado por:
	MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha:
<p><b>Introducción:</b></p> <p>El manual presentado a continuación constituye un compendio de normas, políticas y procedimientos, especialmente diseñados para dirigir al personal que cumple sus funciones dentro de la organización al respecto de la estructura de la misma, sus funciones, los procesos y normas que rigen la Comercial Estalvin.</p> <p>A continuación, presentamos la misión y visión que para la Comercial Estalvin establece las expectativas del deber ser y los propósitos generales de la organización.</p> <p><b>Misión:</b></p> <p>“Comercial Estalvin es una empresa que comercializa con electrodomésticos y muebles para el hogar, presentando para el cliente una gama de diferentes marcas, modelos y opciones de precios, como añadido de la compra para nuestros clientes ofrecemos una buena atención, calidad en los artículos y competitividad en los precios dentro del mercado de artículos para el hogar.”</p> <p><b>Visión:</b></p> <p>“Posicionarse como la empresa líder dentro del mercado de los electrodomésticos y muebles para el hogar en la región, referencia de buena atención, calidad y buenos precios.”</p> <p><b>Objetivos de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perfeccionar los procesos para realizarlos de manera eficientemente y de esta forma satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes</li><li>• Garantizar la rentabilidad de la empresa para cultivar la inversión de propietarios y accionistas.</li></ul> <p>Brindar en el mercado una excelente alternativa de calidad en productos a precios accesibles.</p>		
	Revisado por:	Pág. 1/20

	<p>COMERCIAL ESTALVIN MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>Elaborado por:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la observancia de las regulaciones que están en la ley para protegen los derechos laborales de los trabajadores que laboran dentro de la empresa</li> </ul> <p><b>Valores de la Empresa.</b></p> <p>1.- Calidad y evolución hacia una mejora continua: La empresa hará lo que esté a su alcance para mantener los estándares de calidad, en los productos y el servicio prestado al cliente, mejorando todos aquellos aspectos en los que se pueda mejorar. Se destinarán recursos para la creación y mejoramiento del área de atención al cliente a fines de que su experiencia de visita a nuestra empresa sea la mejor ofrecida en el mercado, así como en la capacidad de brindarles asesoramiento para la compra y luego de esta, también se atenderá la garantía resolviendo todos aquellos inconvenientes de los que la empresa pueda dar solución como tal. investigación e implementación de nuevas técnicas y métodos de trabajo.</p> <p>2.- Responsabilidad Social: La empresa se compromete a satisfacer las exigencias de ley e ir más allá en su búsqueda de la satisfacción de todos aquellos que conforman los grupos de interés de esta: clientes, trabajadores, propietarios/socios, proveedores, medio ambiente, gobierno y comunidad donde ejecuta sus operaciones.</p>		<p>Fecha:</p>
	<p>Revisado por:</p>	<p>Pág. 2/20</p>



COMERCIAL ESTALVIN  
MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA

Elaborado por:

Fecha:

A continuación, se plantea la propuesta de la estructura organizativa de la organización:

### Propuesta estructural

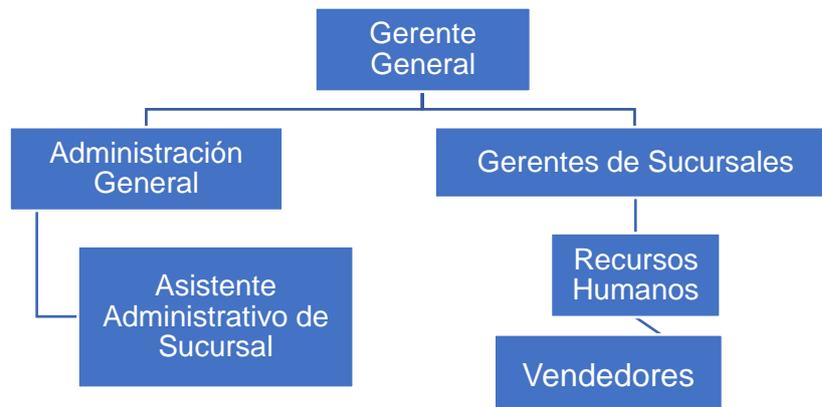
Se presenta la siguiente estructura organizativa para la Comercial Estalvin la misma, deberá ser ajustada con base en las situaciones y necesidades que se vayan presentando a futuro, así como a la disponibilidad de los cargos en cada una de las sucursales de la organización, la presente estructura está diseñada para satisfacer las necesidades de la empresa en todos sus ámbitos y cumplir con sus acciones comerciales y operatividad. La estructura organizacional de la Comercial Estalvin está distribuida en 3 niveles:

Nivel 1 (Máxima Jerarquía): Constituida por el Gerente General (Máxima Autoridad de la Empresa de la Empresa)

Nivel 2 (Mandos medios): Consta de los cargos: Administrador General, Gerentes de Sucursales.

Nivel 3 (Operativo): Costa los cargos: Asistente Administrativo de Sucursal, Relaciones Humanas y Vendedores.

### Organigrama propuesto



Fuente: el Autor



## **FUNCIONES DE LOS CARGOS**

### **GERENTE GENERAL**

Realizar alianzas estratégicas con proveedores y marcas de Productos electrodomésticos y muebles para el hogar, de manera de poder ofrecer a nuestros clientes, la última tecnología y modelos de decoración en las marcas de mejor calidad que ofrece el mercado nacional e internacional.

Tomar decisiones de vital importancia para la empresa.

Crear e implementar mejores y nuevas formas de trabajo, desde el punto de vista operativo y administrativo de la empresa

Buscar soluciones financieras eficientes para acceder a créditos bajo condiciones preferenciales y accesibles con proveedores y empresas fabricantes del ramo del electrodoméstico y el mueble para el hogar.

Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.

### **ADMINISTRADOR GENERAL:**

Planificar, conducir y evaluar las actividades principales de la empresa tales como lo son: las ventas globales y la contabilidad general.

Facilitar la estandarización y el cumplimiento de procedimientos que puedan ser implementados.

Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.

### **GERENTES DE SUCURSALES**

- Dirigir y coordinar los aspectos operativos de cada sucursal, a saber, distribución, stock (compras y ventas), servicio de atención al cliente, recursos humanos y ventas de la sucursal.
- Proporcionar dirección y guía, formación, capacitación, desarrollo y ser el principal ente de motivación para todo personal, dentro del cumplimiento de sus funciones.
- Desarrollar previsiones, objetivos financieros y planes comerciales.
- Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.



**comercial  
estalvin**  
muebles y electrodomesticos

COMERCIAL ESTALVIN

MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA

Elaborado por:

Fecha:

#### ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SUCURSALES

- Planificar, conducir y evaluar las actividades principales de la sucursal de la empresa tales como lo son: las ventas y la contabilidad de la misma.
- Facilitar la estandarización y el cumplimiento de procedimientos que puedan ser implementados.
- Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.

#### RECURSOS HUMANOS

- Realizar la selección y contratación del personal de
- Explicar al empleado las funciones y procesos que debe de cumplir en su cargo al momento de su contratación.
- Proporcionar la formación, capacitación y motivación para todo personal, dentro del cumplimiento de sus funciones.
- Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.
- Realizar una Gestión de rendimiento de los empleados, evaluando sus niveles de ventas.

#### VENEDORES

Atender al cliente, ofreciéndoles desde la mejor de las disposiciones las diferentes opciones que permita el stock de productos que la empresa tiene para ofrecerle, no solo conformándose con satisfacer sus requerimientos. Concatenando ventas.

Realizar la debida facturación y venta del pedido del cliente.

Fomentar un ambiente organizacional de perfeccionamiento y mejora, así como un clima laboral agradable y positivo.

#### POLITICAS DE LA EMPRESA

Para establecer las políticas, se observa que se manifiestan de los procesos, sistemas, planes y mejoras para el crecimiento de la empresa. Las políticas de una manera constante deben ser acatadas mientras exista una persona que esté realizando una función o proceso dentro de sus labores. Las políticas fundamentadas y estipuladas de manera correcta están integradas por los aspectos mencionados a continuación:

Implicar activamente a los trabajadores, visitantes, proveedores y cada uno de los que forman parte de los procesos.

Ser de manera fehaciente comprobada su eficacia y coherencia de lo que plantea la política y el resultado, entendiendo que esta debe ser beneficiosa para todos los actores involucrados en la misma.

#### POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO:

- a) Cumplir cabalmente las obligaciones especificadas en la descripción de su puesto de trabajo teniendo como garante los principios de buena fe y la diligencia.
- b) Cumplir con todas las medidas de seguridad e higiene que sean adoptadas para el desempeño de sus funciones.
- c) Cumplir las órdenes y acatar las instrucciones de sus superiores en el desempeño de sus funciones.
- d) Contribuir desde sus funciones formando parte del aparato productivo de la empresa.
- e) Las demás que se establezcan en el contrato de trabajo.
- f) Cumplir las Normas de trabajo que les sean aplicadas.
- g) Observar y cumplir con las medidas preventivas e higiénicas que sean establecidas en algún momento por las autoridades sanitarias.
- h) Ejecutar sus funciones en el tiempo, lugar y momento establecido para ello, evitando postergar la realización de sus procesos y funciones.
- i) Informar de manera inmediata a su superior, de las causas justificadas por las que este impedido de concurrir a su puesto de trabajo, salvo caso fortuito o fuerza mayor.
- j) Velar por el cuidado de todos los materiales, insumos y mobiliarios de los que la empresa sea propietaria y que sean usados en el desempeño de sus funciones, siendo consiente y usándolos conforme la función para los que fueron creados.
- k) Informar a su superior sobre el padecimiento de enfermedades contagiosas que pueda contraer.



**comercial  
estalvin**  
muebles y electrodomesticos

COMERCIAL ESTALVIN  
MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA

Elaborado por:

Fecha:

**Manual de funciones de cargo**

Contar con manuales de funciones por cada cargo permite producir un mejor control interno de las acciones que realizan los empleados; al mismo tiempo evita reproducir funciones o sobrecargas de los mismos, evita los errores cometidos que un empleado no debe realizar por falta de conocimiento.

**Nombre del Puesto: GERENTE GENERAL**

Departamento: Gerencia

Área de Trabajo: Oficina de Gerencia.

Número de Personas en el Puesto: Una

Con quien o quienes se relaciona: Administrador General, Gerentes de Sucursales, Proveedores.

Objetivo del puesto: Definir y aprobar estrategias de mercado, planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de las operaciones de la compañía de manera que garantice el cumplimiento de la visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Funciones y actividades específicas del puesto:

Ser Represente legal de la empresa en todas sus actividades.

Designar y remover a los empleados en la empresa.

Supervisar la permanente actualización del stock de máximos y mínimos de la empresa.

Supervisar de manera generalizada los productos y servicios que la empresa ofrezca.

Autorizar y firmar los cheques o transferencias de pagos

Aprobar la nómina mensual de los empleados.

Mantener al día y en regla los formularios y comprobante de pago de impuestos ante el organismo de control.

Pág. 8/20

	<p>COMERCIAL ESTALVIN</p> <p>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	Elaborado por:
		Fecha:
<p>Responsabilidades del puesto</p> <p>Información Confidencial: Documentos de la empresa.</p> <p>Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Total responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.</p> <p>Horario de trabajo</p> <p>El horario de trabajo establecido es de 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. contando con 1 hora de almuerzo.</p> <p>Cumplir con el horario de trabajo establecido y registrar de manera correcta e individual sus ingresos y salidas de la compañía.</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Tener siempre una actitud que fomente la positividad, no creando malentendidos y/o conflictos entre los demás compañeros, fomentando siempre un ambiente de estabilidad y armonía laboral.</p> <p>Mantener siempre las buenas maneras y el buen trato, siendo respetuoso con todo el personal.</p> <p>Honestidad e integridad.</p> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <p>Experiencia Requerida: Tres años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Formación Académica: Estudios superiores en administración de empresas, finanzas, economía.</p>		
		Pág. 9/20



**comercial**  
**estalvin**  
muebles y electrodomesticos

COMERCIAL ESTALVIN  
MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA

Elaborado por:

Fecha:

**Nombre del Puesto: ADMINISTRADOR**

Departamento: Administración

Área de Trabajo: Oficinas

Número de Personas en el Puesto: Una

Jefe Inmediato Superior: Gerente General

Con quienes se relaciona: Gerente General, Asistentes Administrativos de Sucursales, Gerentes de Sucursales, Proveedores, Clientes.

Objetivo del puesto: Proporcionar de manera eficaz la información contable, registros económicos, informes financieros y sociales de la empresa; de manera continua, sistemática y ordenada, con el objetivo de llevar cuenta y razón de los movimientos financieros, esto permitirá que exista una base de referencia para la óptima toma de decisiones.

Funciones y actividades específicas del puesto. Brindar a los proveedores un servicio personalizado, para lograr alianzas económicas de calidad y buenos convenios.

Generar reportes sistemáticos con información contable oportuna y detallada, que sirvan como base para la toma de decisiones.

Preparar cheques, contabilizar, y saldar las deudas de pagos con proveedores de mercancías y suministros

Generar respaldos necesarios por decisiones de la junta general de accionistas que afecten contablemente los estados financieros de la compañía, dentro del marco legal y regulaciones tributarias vigentes.

Cancelar anualmente los pagos por contribuciones a Superintendencia de Compañías y desgravámenes legales imputables del año en ejercicio.

Mantener confidencialidad de la información interna de la empresa.

Cumplir a cabalidad las políticas y procedimientos del manual.

Pág. 10/20

	<p>COMERCIAL ESTALVIN</p> <p>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>Elaborado por:</p> <hr/> <p>Fecha:</p>
<p>Responsabilidades del puesto</p> <p>Documentos: Facturas, Notas de Venta, Comprobantes de Retención, Cheques (Banco Internacional, Banco Pichincha).</p> <p>Información Confidencial: Políticas y Procesos Internos de la empresa.</p> <p>Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Coordinar directamente con el Gerente los gastos para la autorización de actividades.</p> <p>Horario de trabajo</p> <p>El horario de trabajo establecido es de 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. contando con 1 hora de almuerzo.</p> <p>Cumplir con el horario de trabajo establecido y registrar de manera correcta e individual sus ingresos y salidas de la compañía.</p> <p>Coordinar con el Gerente General directamente los Permisos, Avisos por enfermedad, Vacaciones, y otras faltas justificadas a su puesto de trabajo, para su aprobación o desaprobación en cuyo caso lo hará conocer por escrito.</p> <p>Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa fuera de los horarios establecidos de trabajo. Solo se podrá revocar esta prohibición bajo la autorización escrita del Gerente General para el cumplimiento de sus funciones en el cargo a través de horas extras.</p> <p>De igual manera queda prohibido el consumo de alimentos, dentro de las oficinas en las horas de trabajo.</p>		
		<p>Pág. 11/20</p>

	<p>COMERCIAL ESTALVIN MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVA</p>	<p>Elaborado por:</p>
		<p>Fecha:</p>
<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Tener siempre una actitud que fomente la positividad, no creando malentendidos y/o conflictos entre los demás compañeros, fomentando siempre un ambiente de estabilidad y armonía laboral.</p> <p>Mantener siempre las buenas maneras y el buen trato, siendo respetuoso con todo el personal. Honestidad e integridad.</p> <p>No discriminar a las personas bajo ningún concepto: sexo, raza, condición económica, política, social o religiosa.</p> <p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <p>Experiencia Requerida: Tres años en cargos similares</p> <p>Formación Académica: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Administración o a fines.</p> <p>Otros Cursos: Actualizaciones en materia Tributaria. Conocimientos sobre Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Conocimientos sobre costos. Utilitarios Windows</p>		
		<p>Pág. 12/20</p>

	<p>COMERCIAL ESTALVIN MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVA</p>	<p>Elaborado por:</p>
<p><b>Nombre del Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SUCURSALES</b></p> <p>Departamento: Administración  Área de Trabajo: Oficinas de las Sucursales  Número de Personas en el Puesto: Una  Jefe Inmediato Superior: Administrador</p> <p>Con quien o quienes se relaciona Contador: Administrador, Gerente de Sucursales, Proveedores.</p> <p>Objetivo del puesto: Presentar de manera ágil y oportuna los requerimientos en procesos contables, brindando el apoyo Administrador, de manera eficaz.</p> <p>Funciones y actividades específicas del puesto</p> <p>Archivar y controlar la organización del archivo de la información contable, salvaguardando los intereses de la empresa.</p> <p>Mantener organizado el archivo de facturas y cuentas (por cobrar y canceladas).</p> <p>Manejar de papeletas de depósitos y coordinación de los depósitos y/o transferencias.</p> <p>Llevar un registro de cada empleado en carpetas para tener en ellas el registro de sus pagos, documentos y cancelaciones del IESS, contratos de trabajo, y demás datos contables relacionados con el empleado, ejemplo: préstamos y adelantos de prestaciones sociales.</p>		<p>Fecha:</p>
		<p>Pág. 13/20</p>

 <p><b>comercial estalvin</b> muebles y electrodomesticos</p>	<p>COMERCIAL ESTALVIN MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVA</p>	<p>Elaborado por:</p>
<p><b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b></p> <p>Documentos: Carpetas de Facturas de venta y de compra.  Información Confidencial: Políticas y Procesos Internos de la empresa.  Nivel de Responsabilidad en Decisiones: Deberá coordinar y consultar con el Administrador.</p> <p><b>Horario de trabajo</b></p> <p>El horario de trabajo establecido es de 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. contando con 1 hora de almuerzo.</p> <p>Cumplir con el horario de trabajo establecido y registrar de manera correcta e individual sus ingresos y salidas de la compañía.</p> <p>Coordinar con el Gerente General directamente los Permisos, Avisos por enfermedad, Vacaciones, y otras faltas justificadas a su puesto de trabajo, para su aprobación o desaprobación en cuyo caso lo hará conocer por escrito.</p> <p>Queda prohibido el ingreso o permanencia dentro de las instalaciones de la empresa fuera de los horarios establecidos de trabajo. Solo se podrá revocar esta prohibición bajo la autorización escrita del Gerente de la Sucursal para el cumplimiento de sus funciones en el cargo a través de horas extras.</p> <p>De igual manera queda prohibido el consumo de alimentos, dentro de las oficinas en las horas de trabajo.</p> <p>Exclusivamente podrán Almorzar en la compañía únicamente el personal de que conforma la compañía además deberá registrarse en formato establecido por la compañía “Registro de Alimentación”.</p> <p><b>Relaciones Interpersonales</b></p>		<p>Fecha:</p>

Tener siempre una actitud que fomente la positividad, no creando malentendidos y/o conflictos entre los demás compañeros, fomentando siempre un ambiente de estabilidad y armonía laboral. Mantener siempre las buenas maneras y el buen trato, siendo respetuoso con todo el personal. Honestidad e integridad.

No discriminar a las personas bajo ningún concepto: sexo, raza, condición económica, política, social o religiosa.

#### REQUISITOS DEL PUESTO

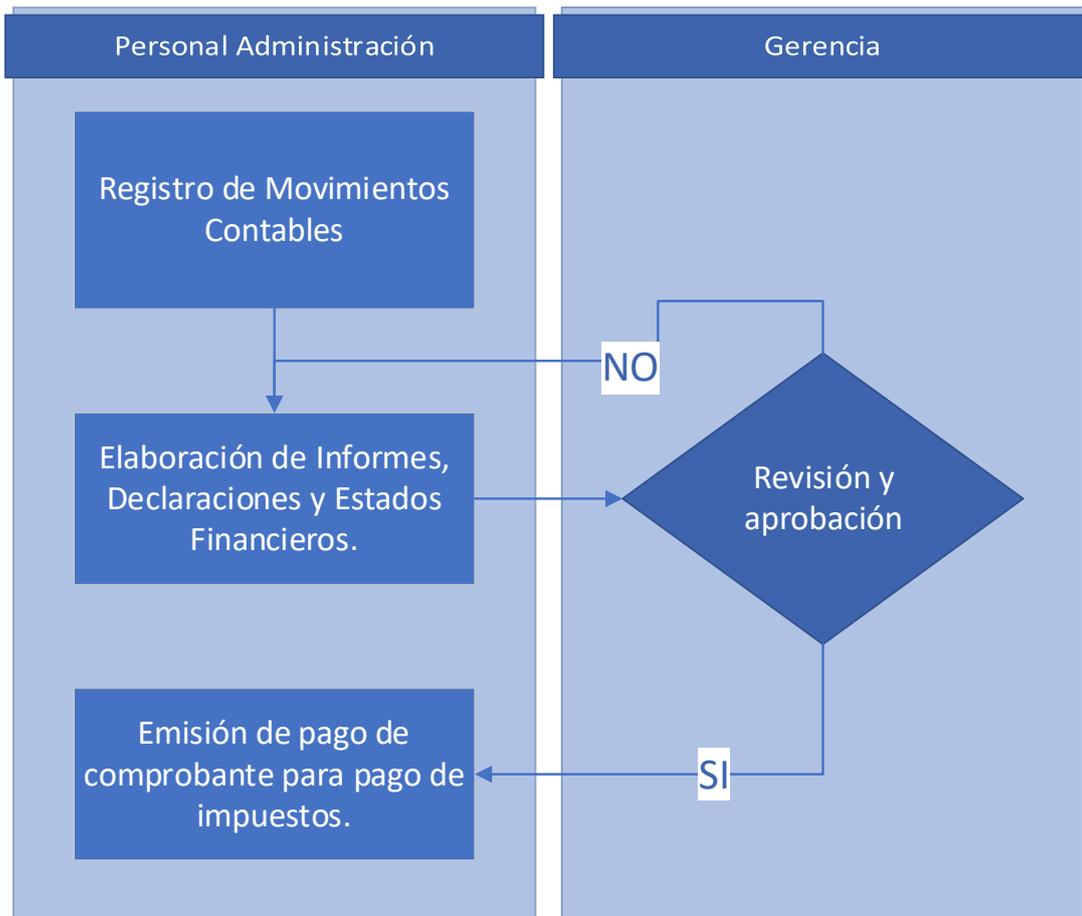
Experiencia Requerida: Tres años en cargos similares.

Formación Académica: Estudiante de últimos semestres o egresado Técnico Superior en Administración o a fines.

Otros Cursos: Actualizaciones de las Leyes Vigentes, Conocimientos sobre Contabilidad y Tributación.



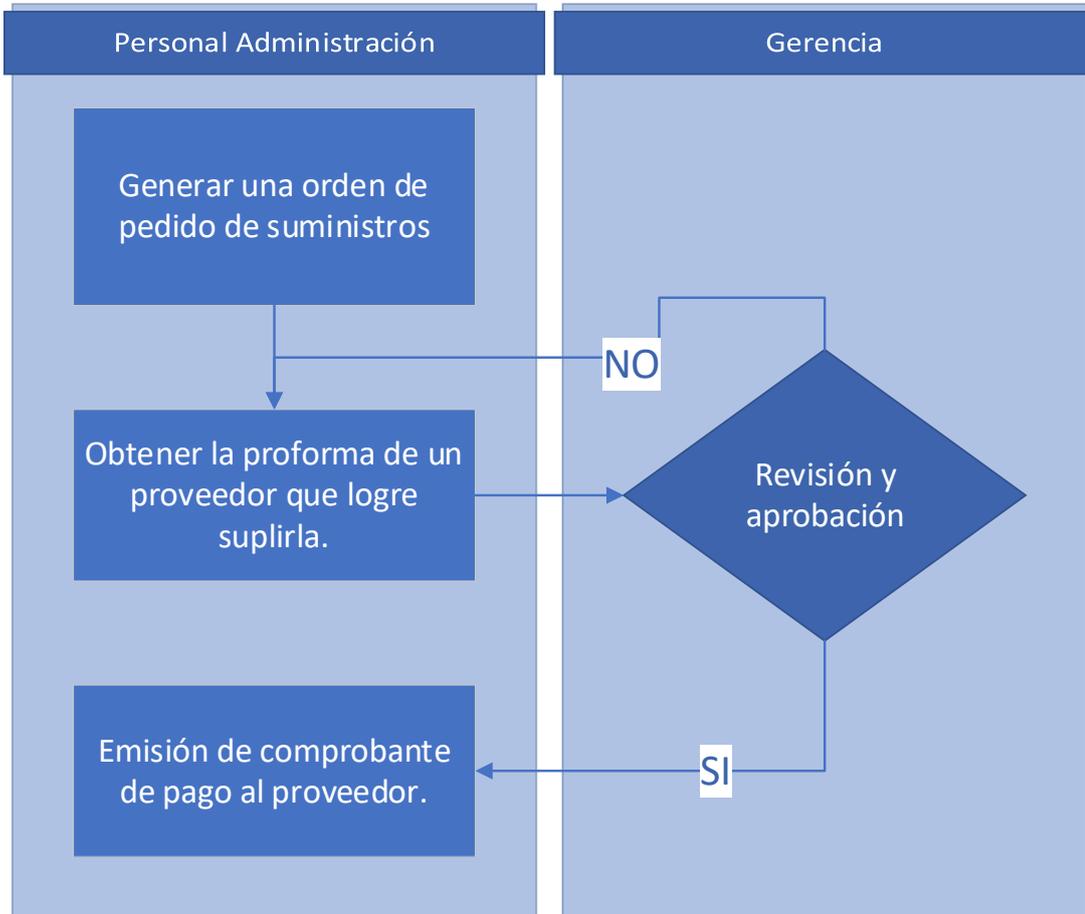
**Flujograma Proceso Contabilidad**



Proceso de Contabilidad: La contabilidad es responsabilidad del administrador quién llevará un registro de los movimientos de la empresa, compras, ventas y cualquier transacción. Con dicho registro se elaborarán los estados financieros, y declaraciones de impuestos según la normativa fiscal. Una vez elaborados estos informes deberán ser aprobados por el gerente general quien emitirá en caso de aprobación la autorización del pago correspondiente. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.

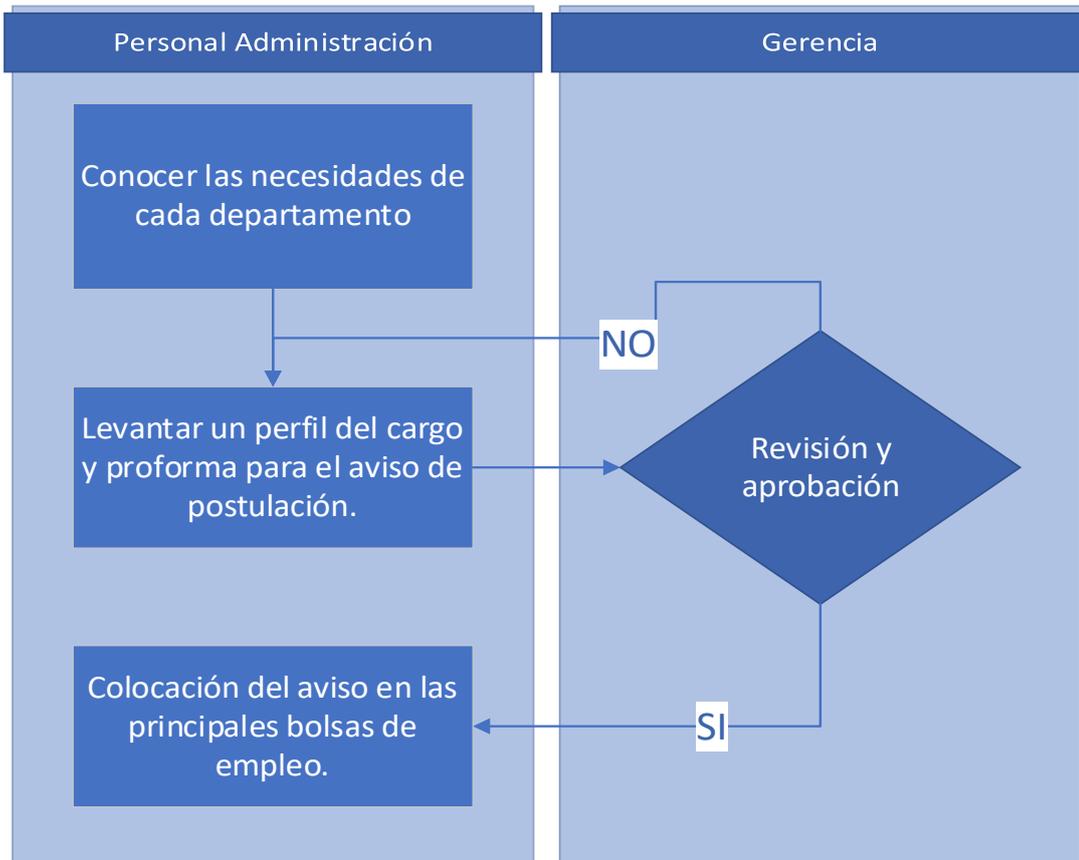


**Flujograma Proceso Compras**



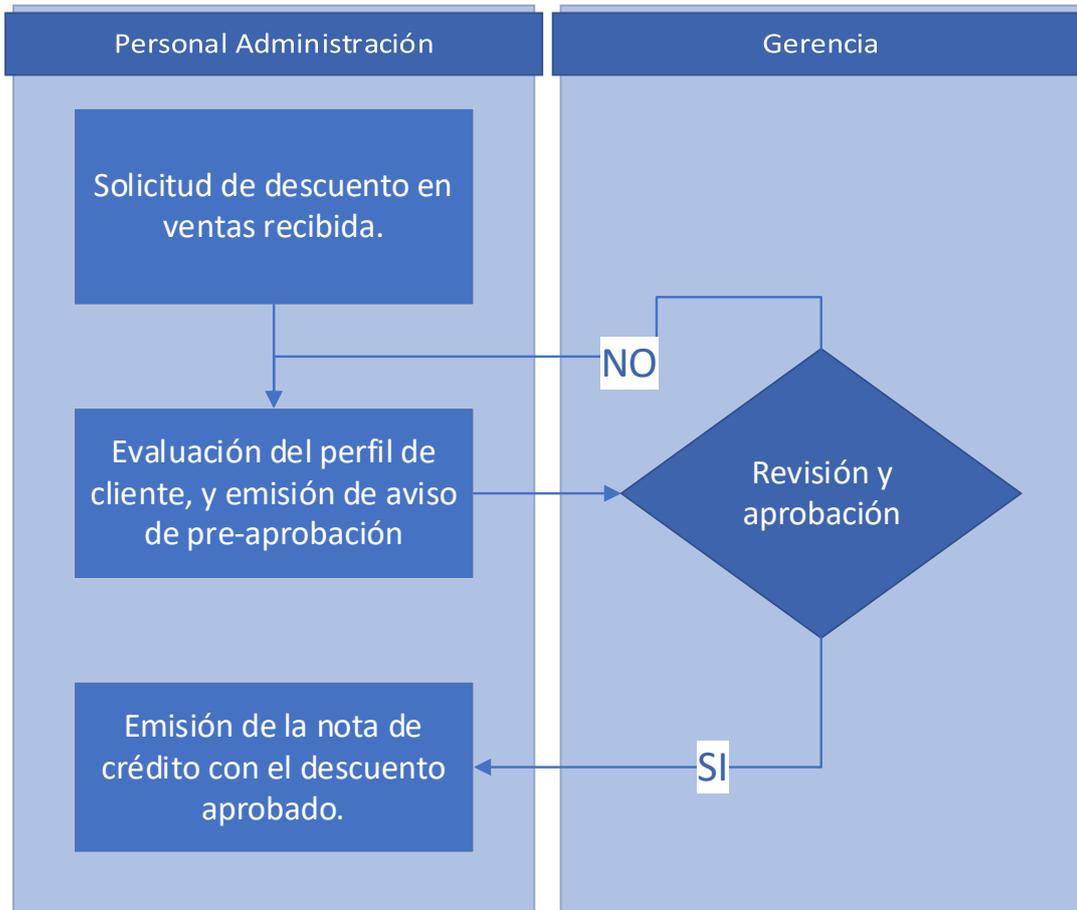
Proceso de Compras: Las adquisiciones son responsabilidad del administrador quién llevará un registro de los requerimientos de los insumos que la empresa necesite. Con dicha orden de requerimiento se elaborarán las ordenes de pedido, y se solicitará proforma al proveedor que logre suplir dicha solicitud. Una vez obtenida la proforma deberá ser aprobada por el gerente general quien emitirá en caso de aprobación la autorización del pago correspondiente. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.

**Flujograma Proceso Nuevas Contrataciones**



Proceso de Contrataciones: El proceso de adquisición de nuevo personal es responsabilidad del jefe de talento humano quién llevará un registro de las necesidades de cada departamento, donde se amerite la contratación. Con dicho registro se elaborará un nuevo perfil de trabajo, así como una proforma de que requerimiento serán colocados en la oferta laboral. Una vez elaborada la proforma deberá ser aprobada por el gerente general quien emitirá en caso de aprobación la autorización de la postulación. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.

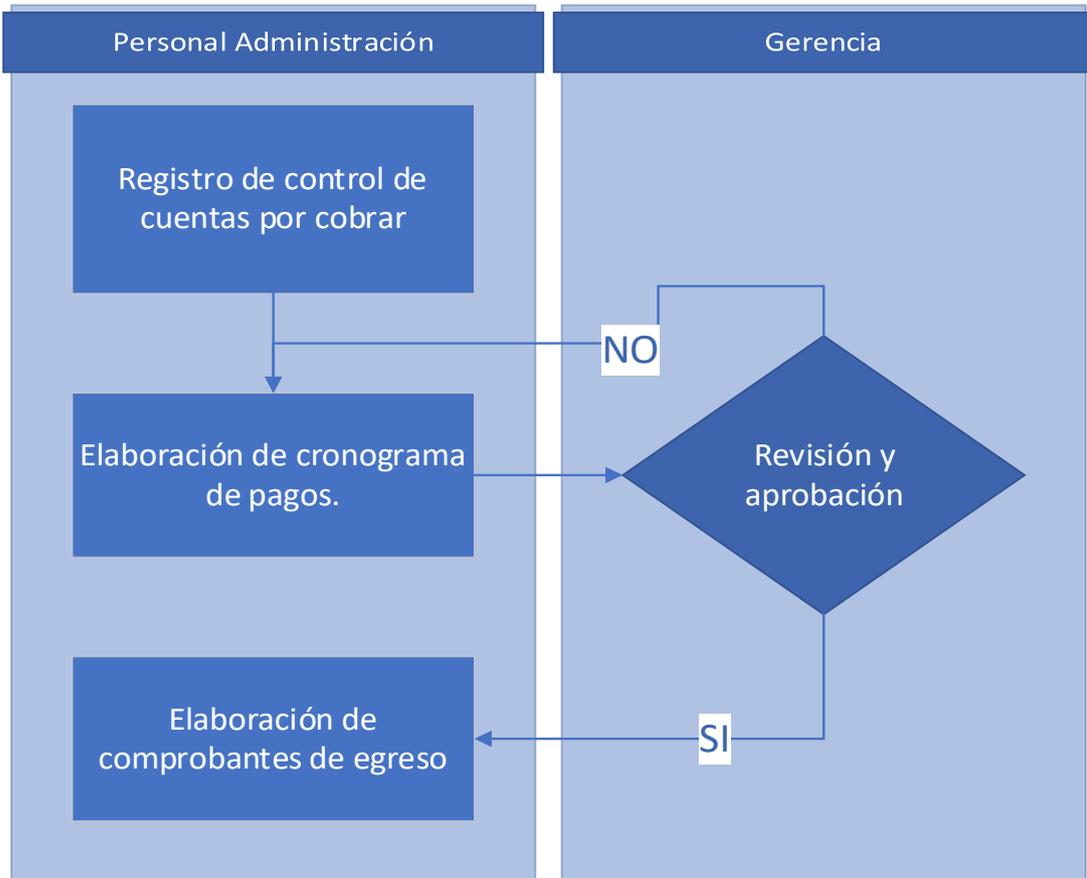
**Flujograma Proceso Descuentos en Ventas**



Proceso de Descuento en ventas: Los descuentos otorgados a clientes es responsabilidad del administrador quién evaluará la solicitud enviada por el vendedor. Con dicha solicitud se visualizará el nivel de cumplimiento en pagos del cliente, volúmenes de venta y perfil de crédito según la normativa interna de ventas. Una vez evaluado el perfil del cliente, el gerente general será quien emita en caso de aprobación la autorización del descuento solicitado. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.



**Flujograma Proceso de Pagaduría**



Proceso de Pagaduría: La tesorería es responsabilidad del administrador quién llevará un registro del control de cartera de pagar, donde se estipulan los plazos de crédito que las empresas han otorgado para el pago de facturas. Con dicho registro se elaborarán los cronogramas de pago según la normativa interna. Una vez elaborado este cronograma deberá ser aprobados por el gerente general quien emitirá en caso de aprobación la autorización de los pagos correspondientes. En caso de no ser aprobado se emitirá una nota a la administración para los ajustes correspondientes.

### 3.4 Análisis Financieros

**TOLEDO PAGUYA BETTY NOEMI**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL**  
**ANALISIS VERTICAL**  
**AL 31 DICIEMBRE 2020**

	<b>2021</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>1. Activo</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>100,00%</b>
<b>1.1 Activo Corriente</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>100,00%</b>
1.1.1 Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 12.401,40	17,70%
1.1.1.1 Efectivo	\$ -	0,00%
1.1.1.2 Caja Chica	\$ 212,25	0,30%
1.1.1.3 Bancos	\$ 12.189,15	17,40%
1.1.2 Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 48.526,12	69,27%
1.1.2.1 Clientes No Relacionados	\$ 48.526,12	69,27%
1.1.2.2 (-) Provisión Cuentas Incobrables	\$ -	0,00%
1.1.3 Inventarios	\$ -	0,00%
1.1.4 Activos Por Impuestos Corrientes	\$ 9.127,42	13,03%
1.1.4.1 Crédito Tributario Iva	\$ 9.126,29	13,03%
1.1.4.2 Crédito Tributario Retenciones (Ir)	\$ -	0,00%
1.1.4.3 Retenciones en la Fuente Recibidas	\$ 1,13	0,00%
<b>1.2 Activo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
1.2.1 Propiedad Planta y Equipo	\$ -	0,00%
1.2.2 Equipo De Computación	\$ -	0,00%
1.2.3 Vehículo, Equipo de Transporte y Camionero	\$ -	0,00%
1.2.4 (-) Depreciación Acumulada Propiedad, Planta y Eq.	\$ -	0,00%
<b>2. Pasivo</b>	<b>\$ 19.589,12</b>	<b>27,96%</b>
<b>2.1 Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 19.589,12</b>	<b>27,96%</b>
2.1.1 Cuentas Y Documentos Por Pagar	\$ 19.589,12	27,96%
2.1.1.1 Locales	\$ -	0,00%
2.1.1.2 Proveedores Locales De Bienes	\$ 19.589,12	27,96%
2.1.2 Otras Obligaciones Corrientes	\$ -	0,00%
2.1.2.1 Con el SRI	\$ -	0,00%
2.1.2.2 Con el IESS	\$ -	0,00%
2.1.3 Beneficios a Empleados	\$ -	0,00%

2.1.3.1 Sueldos por Pagar	\$ -	0,00%
<b>2.2 Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
2.2.1 Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	0,00%
2.2.2 Locales	\$ -	0,00%
<b>3. Patrimonio</b>	<b>\$ 50.465,82</b>	<b>72,04%</b>
3.1 Capital	\$ 50.465,82	72,04%
3.1.1 Capital Social	\$ 50.465,82	72,04%
3.2 Resultados	\$ -	0,00%
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>0,00%</b>

### Análisis Vertical

El efectivo y sus equivalentes corresponden el 17,7% del total de los activos. Las cuentas por cobrar tienen una mayor representación pues representa el 69,27% de los activos totales, debido a que, si la empresa requiere liquidez, la compañía necesitaría cobrar más rápido sus cuentas, debido a que son deudas que están a favor de la organización.

El crédito tributario IVA representa un 13,03%, siendo un valor que la empresa tiene a favor para el pago de impuestos generados en la venta de los bienes o servicios ofrecidos.

También se observa, que las cuentas por pagar a proveedores forman parte del 27,96% de los activos de la compañía, es decir más de una cuarta parte de los activos existentes están financiados por deudas a terceros.

Por otro lado, se detalla que Patrimonio representa el 72% de los activos totales, es decir que los activos de la organización están financiados en mayor parte por aportes propios de los socios.

**TOLEDO PAGUYA BETTY NOEMI**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**ANALISIS VERTICAL**  
**AL 31 DICIEMBRE 2021**

	<b>2021</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>4. INGRESOS</b>		
4.1 Ingresos de Actividades Ordinarias	\$236.202,52	100,00%
4.1.1 Ventas 0%	\$ -	0,00%
4.1.2 Ventas 12%	\$236.202,52	100,00%
4.1.3 (-) Descuento en Ventas	\$ -	0,00%
4.1.4 Arriendo de bienes inmuebles	\$ -	0,00%
<b>5. COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$197.061,02</b>	<b>83,43%</b>
<b>5.1 COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>\$197.061,02</b>	<b>83,43%</b>
5.1.1 Materiales utilizados o productos vendidos	\$ -	0,00%
5.1.1.1 (+) Inventario Inicial de Bienes no producidos	\$ -	0,00%
5.1.1.2 Inventario Inicial de Mercaderías para la Venta	\$ -	0,00%
5.1.1.3 (+) Compras Netas Locales de Bienes no producidos	\$ -	0,00%
5.1.1.4 Compras Netas Iva 12%	\$197.061,02	83,43%
5.1.1.5 Compras Iva 12%	\$197.061,02	83,43%
5.1.1.6 Devolución en Compras Iva 12%	\$ -	0,00%
5.1.1.7 (-) Inventario Final de Mercadería para la Venta	\$ -	0,00%
5.1.1.8 Inventario Final de Mercadería para la Venta	\$ -	0,00%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 39.141,50</b>	<b>16,57%</b>
<b>5.2 GASTOS</b>	<b>\$ 1.481,18</b>	<b>0,63%</b>
5.2.1 Gastos de Ventas	\$ 616,39	0,26%
5.2.2 Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones	\$ 448,54	0,19%
5.2.2.1 Gasto Sueldos y Salarios	\$ 448,54	0,19%
5.2.2.2 Gasto Comisiones	\$ -	0,00%
5.2.3 Aportes a la Seguridad Social	\$ 91,86	0,04%
5.2.3.1 Gasto Aporte Patronal IESS	\$ 54,50	0,02%
5.2.3.2 Gasto Fondos de Reserva	\$ 37,36	0,02%
5.2.4 Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 75,99	0,03%
5.2.4.1 Gasto Décimo Tercer Sueldo	\$ 37,38	0,02%
5.2.4.2 Gasto Décimo Cuarto Sueldo	\$ 38,61	0,02%
5.2.5 Servicios Básicos	\$ -	0,00%
<b>5.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 864,79</b>	<b>0,37%</b>
5.3.1 Arrendamiento Operativo Ad	\$ -	0,00%
5.3.2 Gasto Arriendo Edificaciones AD	\$ -	0,00%
5.3.3 Gasto Servicio Uso Datafast AD	\$ 96,25	0,04%
5.3.4 Gasto Equifax AD	\$ 508,00	0,22%
5.3.5 Gasto Internet AD	\$ 162,54	0,07%

5.3.6 Gasto Logísticos AD	\$ 98,00	0,04%
5.3.7 Gasto Gestión AD	\$ -	0,00%
5.3.8 GASTOS FINANCIEROS	\$ -	0,00%
5.3.8.1 Gasto Comisiones Bancarias AD	\$ -	0,00%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 37.660,32</b>	<b>15,94%</b>

### **Análisis Vertical**

La adquisición de mercancías dentro del periodo 2021 significaron el 83,43% del total ventas efectuadas.

La utilidad bruta, es decir los ingresos menos los costos directos representaron el 16,57% de las ventas totales registradas.

Los gastos de venta y administrativos tomaron el 0,99% de las ventas totales, es decir tuvieron un impacto mínimo en las ventas efectuadas, dejando como resultado una utilidad neta que representa el 15,94% de los ingresos percibidos, un valor aceptable para garantizar un buen rendimiento a sus socios y accionistas.

**TOLEDO PAGUYA BETTY NOEMI**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL**  
**ANALISIS HORIZONTAL**  
**PERIODOS 2020 Y 2021**

	2021	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>1. Activo</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>\$ 96.422,61</b>	<b>\$ -26.367,67</b>	<b>-37,64%</b>
<b>1.1 Activo Corriente</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>\$ 96.422,61</b>	<b>\$ -26.367,67</b>	<b>-37,64%</b>
1.1.1 Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 12.401,40	\$ 21.055,96	\$ -8.654,56	-69,79%
1.1.1.1 Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.1.1.2 Caja Chica	\$ 212,25	\$ 896,33	\$ -684,08	-322,30%
1.1.1.3 Bancos	\$ 12.189,15	\$ 20.159,63	\$ -7.970,48	-65,39%
1.1.2 Documentos y Cuentas por Cobrar				
Cientes	\$ 48.526,12	\$ 68.123,87	\$ -19.597,75	-40,39%
1.1.2.1 Clientes No Relacionados	\$ 48.526,12	\$ 68.123,87	\$ -19.597,75	-40,39%
1.1.2.2 (-) Provisión Cuentas Incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.1.3 Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.1.4 Activos Por Impuestos Corrientes	\$ 9.127,42	\$ 7.242,78	\$ 1.884,64	20,65%
1.1.4.1 Crédito Tributario Iva	\$ 9.126,29	\$ 7.242,78	\$ 1.883,51	20,64%
1.1.4.2 Crédito Tributario Retenciones (Ir)	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.1.4.3 Retenciones en la Fuente Recibidas	\$ 1,13	\$ -	\$ 1,13	100,00%
<b>1.2 Activo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
1.2.1 Propiedad Planta y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.2.2 Equipo De Computación	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.2.3 Vehículo, Equipo de Transporte y				
Camionero	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
1.2.4 (-) Depreciación Acumulada Propiedad,				
Planta y Eq.	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
<b>2. Pasivo</b>	<b>\$ 19.589,12</b>	<b>\$ 44.589,66</b>	<b>\$ -25.000,54</b>	<b>-127,62%</b>
<b>2.1 Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 19.589,12</b>	<b>\$ 44.589,66</b>	<b>\$ -25.000,54</b>	<b>-127,62%</b>
2.1.1 Cuentas Y Documentos Por Pagar	\$ 19.589,12	\$ 44.589,66	\$ -25.000,54	-127,62%
2.1.1.1 Locales	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
2.1.1.2 Proveedores Locales De Bienes	\$ 19.589,12	\$ 44.589,66	\$ -25.000,54	-127,62%
2.1.2 Otras Obligaciones Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
2.1.2.1 Con el SRI	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%

2.1.2.2 Con el IESS	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
2.1.3 Beneficios a Empleados	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
2.1.3.1 Sueldos por Pagar	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
<b>2.2 Pasivo No Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
2.2.1 Obligaciones con Instituciones							
Financieras	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
2.2.2 Locales	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
<b>3. Patrimonio</b>	<b>\$ 50.465,82</b>	<b>\$ 51.832,95</b>	<b>\$ -1.367,13</b>	<b>-2,71%</b>			
3.1 Capital	\$ 50.465,82	\$ 51.832,95	\$ -1.367,13	-2,71%			
3.1.1 Capital Social	\$ 50.465,82	\$ 51.832,95	\$ -1.367,13	-2,71%			
3.2 Resultados	\$	-	\$	-	\$	-	0,00%
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 70.054,94</b>	<b>\$ 96.422,61</b>	<b>\$-26.367,67</b>	<b>-37,64%</b>			

### **Análisis Horizontal**

En relación con los datos obtenidos, se destaca que la fluides de efectivo se vio mermada en un 69,79% con respecto al periodo anterior, aunque se denota que la cartera por cobrar a clientes disminuyó en un 40,39% reduciendo así un posible riesgo de morosidad por parte de los consumidores.

Por otro lado, las deudas a corto plazo u obligaciones con proveedores decrecieron en un 127,62%, siendo este un indicador positivo pues así la compañía tendría más solvencia para poder asumir nuevas obligaciones para el buen funcionamiento de sus operaciones.

**TOLEDO PAGUYA BETTY NOEMI**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**ANALISIS HORIZONTAL**  
**PERIODOS 2020 Y 2021**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>4. INGRESOS</b>				
4.1 Ingresos de Actividades				
Ordinarias	\$236.202,52	\$114.194,81	\$122.007,71	51,65%
4.1.1 Ventas 0%	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
4.1.2 Ventas 12%	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
4.1.3 (-) Descuento en Ventas	\$236.202,52	\$113.314,81	\$122.887,71	52,03%
4.1.4 Arriendo de bienes inmuebles	\$ -	\$ 880,00	\$ -880,00	-100,00%
<b>5. COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$197.061,02</b>	<b>\$202.847,87</b>	<b>\$ -5.786,85</b>	<b>-2,94%</b>
<b>5.1 COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION</b>	<b>\$197.061,02</b>	<b>\$202.847,87</b>	<b>\$ -5.786,85</b>	<b>-2,94%</b>
5.1.1 Materiales utilizados o productos vendidos	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.1 (+) Inventario Inicial de Bienes no producidos	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.2 Inventario Inicial de Mercaderías para la Venta	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.3 (+) Compras Netas Locales de Bienes no producidos	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.4 Compras Netas Iva 12%	\$197.061,02	\$202.847,87	\$ -5.786,85	-2,94%
5.1.1.5 Compras Iva 12%	\$197.061,02	\$202.847,87	\$ -5.786,85	-2,94%
5.1.1.6 Devolución en Compras Iva 12%	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.7 (-) Inventario Final de Mercadería para la Venta	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.1.1.8 Inventario Final de Mercadería para la Venta	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 39.141,50</b>	<b>\$ -88.653,06</b>	<b>\$127.794,56</b>	<b>326,49%</b>

<b>5.2 GASTOS</b>	<b>\$ 1.481,18</b>	<b>\$ 3.886,35</b>	<b>\$ -2.405,17</b>	<b>-162,38%</b>
5.2.1 Gastos de Ventas	\$ 616,39	\$ 3.215,61	\$ -2.599,22	-421,68%
5.2.2 Sueldos, Salarios y demás				
Remuneraciones	\$ 448,54	\$ 2.446,56	\$ -1.998,02	-445,45%
5.2.2.1 Gasto Sueldos y Salarios	\$ 448,54	\$ 2.446,56	\$ -1.998,02	-445,45%
5.2.2.2 Gasto Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.2.3 Aportes a la Seguridad Social	\$ 91,86	\$ 365,17	\$ -273,31	-297,53%
5.2.3.1 Gasto Aporte Patronal IESS	\$ 54,50	\$ 297,24	\$ -242,74	-445,39%
5.2.3.2 Gasto Fondos de Reserva	\$ 37,36	\$ 67,93	\$ -30,57	-81,83%
5.2.4 Beneficios Sociales e				
Indemnizaciones	\$ 75,99	\$ 403,88	\$ -327,89	-431,49%
5.2.4.1 Gasto Décimo Tercer				
Sueldo	\$ 37,38	\$ 203,88	\$ -166,50	-445,43%
5.2.4.2 Gasto Décimo Cuarto				
Sueldo	\$ 38,61	\$ 200,00	\$ -161,39	-418,00%
5.2.5 Servicios Básicos	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
<b>5.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 864,79</b>	<b>\$ 670,74</b>	<b>\$ 194,05</b>	<b>22,44%</b>
5.3.1 Arrendamiento Operativo Ad	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.3.2 Gasto Arriendo Edificaciones AD	\$ 96,25	\$ 105,15	\$ -8,90	-9,25%
5.3.3 Gasto Servicio Uso Datafast AD	\$ 508,00	\$ 68,12	\$ 439,88	86,59%
5.3.4 Gasto Equifax AD	\$ 162,54	\$ 185,14	\$ -22,60	-13,90%
5.3.5 Gasto Internet AD	\$ 98,00	\$ 312,33	\$ -214,33	-218,70%
5.3.6 Gasto Logísticos AD	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.3.7 Gasto Gestión AD	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.3.8 GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
5.3.8.1 Gasto Comisiones Bancarias AD	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 37.660,32</b>	<b>\$ -92.539,41</b>	<b>\$ 130.199,73</b>	<b>345,72%</b>

## **Análisis Horizontal**

De acuerdo con el análisis horizontal efectuado se puede determinar que los ingresos por ventas tuvieron un impacto positivo en el 2021 superando en un 51,65% al periodo antecesor.

En los gastos se detalla que muchos fueron optimizados, reduciendo su carga económica en la gestión del periodo 2021, como, por ejemplo, los gastos relacionados al Internet y servicios logísticos tuvieron una significativa reducción, del 13,90% y 218,70% respectivamente. También se destaca que el gasto de sueldos decreció en relación con el periodo 2020 en un 445%, disminuyendo así la carga laboral en las operaciones de la compañía.

### **Pronóstico:**

Luego de haber efectuado los análisis tanto horizontal como vertical, en el aspecto relacionado a los activos corrientes, se puede visualizar que en futuros periodos se podrían experimentar problemas de liquidez, debido al descenso de un 70% de la disponibilidad en efectivos o equivalentes que posee la organización. Igualmente, como punto favorable a pesar del aumento de ventas en el 2021, han podido controlar la mora de los clientes, donde se logró mantener un saldo menor de cuentas por cobrar en relación con el periodo anterior, es decir que se están aplicando buenas normativas crediticias que ayudaran a la empresa a no tener problemas de morosidad con los clientes.

También como otro punto a favor de la organización, es el bajo nivel de cartera por pagar, evidenciando un buen control de los flujos o cronogramas de pago, evitando a la empresa a caer en morosidad o incapacidad de pago con sus proveedores, contando así con una buena planificación para gestionar los pagos, permitiendo una buena gestión de recursos de la organización a lo largo del tiempo.

A pesar de que se podrían atravesar problemas de liquidez, es evidenciable como el control de los costes y gastos incurridos ha permitido a la empresa a obtener beneficios, algo que, si se mantiene a lo largo de los periodos, permitirá a los socios a lograr mejores rendimientos y utilidades por su gestión.

Por lo que se pronostica que mejorando y perfeccionando los mecanismos de control interna, y una mejor gestión de procesos, se podrían lograr mejores resultados y poder superar los problemas de liquidez, el cual hoy en día, es un punto débil en la institución.

### **3.5 Ratios**

#### **Ratio de Liquidez**

(ACTIVO CORRIENTE) / (PASIVO CORRIENTE)

De acuerdo con los datos obtenidos en 2021, la ratio de liquidez fue de 3,57, es decir la empresa puede solventar sus pasivos u obligaciones corrientes 3.57 veces.

#### **Ratio defensiva**

(CAJA BANCOS) / (PASIVO CORRIENTE) \*100%

La capacidad de operación de la empresa con sus activos más líquidos, es decir, de rápida disponibilidad es del 63%, siendo una ratio positiva para sus operaciones al corto plazo.

#### **Ratio de Capital de Trabajo**

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

La empresa después de pagar sus deudas corrientes o inmediatas versus sus activos corrientes es de \$50.465,82 dólares.

#### **Ratio de Rotación de las Cuentas por Cobrar**

(VENTAS ANUALES A CREDITO) / (CUENTAS POR COBRAR) ÷360

La empresa tiene una ratio de rotación de cuentas por cobrar de 4,86 veces al año, en otras palabras, se puede decir que la empresa en un periodo de 73,95 días tardaría en recuperar su cartera de cuentas por cobrar.

#### **Ratio de endeudamiento a corto plazo**

(PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO)

Permite conocer el nivel de endeudamiento que posee una organización, para este estudio la

empresa posee un endeudamiento del 38,81% el cual se encuentra vinculado a su patrimonio neto.

### **Ratio de rentabilidad**

(BENEFICIO BRUTO) / (ACTIVO TOTAL)

Permite calcular el nivel de rentabilidad que posee un negocio, mientras más alto sea este valor, más rentable será la organización, y para este caso el nivel de rentabilidad que posee la empresa es del 55,87% por cada dólar invertido en activos de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

En cuanto a definir los fundamentos teóricos utilizados para sustentar la creación de un modelo de gestión administrativo-financiero conveniente para la empresa, se consultaron diferentes libros y artículos científicos y tesis que sirvieron de basamento teórico para la realización del diagnóstico y la propuesta, señalando la importancia de la planificación, la estandarización de procesos y funciones y la determinación de objetivos para la toma de decisiones financieras efectivas.

Respecto a la diagnosis del medio, interno y externo, para así, llegar a conocer la situación administrativa – financiera del Comercial “ESTALVIN” se realizó el análisis externo mediante el FODA, PESTEL y un análisis de la competitividad enfocándose en el entorno del comercial, y también las encuestas y entrevistas enfocadas en la situación interna, principalmente en la estructura administrativa, lo que permitió identificar los problemas presentes a mejorarlos mediante la propuesta.

Finalmente se propuso la creación de un modelo propio de gestión administrativo-financiero que satisfaga las necesidades del Comercial “ESTALVIN” mediante la formulación de una estructura dentro del área administrativa a fines de optimizar y hacer más eficientes los desempeños de todos aquellos que laboran en dicha comercial y se realizó un análisis financiero vertical, horizontal y las ratios financieras.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar la propuesta diseñada para mejorar la gestión administrativa financiera del comercial ESTALVIN, así como socializar con los trabajadores las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización y motivarlos a dar cumplimiento a las políticas y normas diseñadas para alcanzar los objetivos.

Se recomienda dar seguimiento al plan de gestión para realizar evaluaciones futuras y mejorarlo según las exigencias y demandas del entorno y la organización, diseñando mecanismos de monitoreo y control para asegurar su correcta implementación.

Se recomienda desarrollar otras investigaciones asociadas a la gestión de talento humano para potenciar la competitividad del comercial ESTALVIN, mediante el diseño de estrategias de capacitación y reclutamiento que permitan mejorar el desempeño del talento humano en todas las áreas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldas E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Empresa SKANDINAR SA, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8949>
- AMAT, C. (2007). *Administración por procesos un enfoque integrador*. México: Mc Graw Hill.
- Arias Odón, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: EPISTEME.
- Baño Ayala, D. J., Oleas López, J. M., & Ricaurte Ortiz, P. E. (2017). Comercio & Negocio. *Evolución de las PYMES de la ciudad de Riobamba mediante análisis multivariado en las competencias de la gestión empresarial*, 1(7). [47-60]. Recuperado de: <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/424>
- Bermón, L. (2014). *Modelo de Gestión*. Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Caracheo, F. (2012). *Modelo Educativo, propuesta de diseño*. México: CIDET.
- Concejo Nacional de Planificación. (2017, 13 de Julio). *Gobierno Electrónico*. Recuperado de: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- De Oliveira, R. (2002). *Teoría de la administración*. Brasil: Thomson.
- Dccionario de filosofia. (2015). *Diccionario soviético de filosofía*. Recuperado de: <https://www.filosofia.org/enc/ros/ana3.htm>
- El Telégrafo. (2019). *Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas*. Recuperado de: <https://www2.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>
- Fayol, H. (2009). *Administración industrial y general*. Paris: El Ateneo.
- Duane, M. (2008). *Administración estratégica una herramienta para la competitividad*. California: Angel City Press.
- Drucker, P. (1984). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Graham, K. (2010). *Manual de procesos Administrativos financieros*. México: Lumen.
- Harold, K. (2008). *Elementos de la administración*. México: Interamericana de México.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, M., Cantin, S., López, N., & Rodríguez, M. (2010). *Estudio de Encuestas*. Recuperado de: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24005w/Estudio\\_cuentas\\_S13.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24005w/Estudio_cuentas_S13.pdf)
- Hernández, R. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Will.
- Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión*. Recuperado de: <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar>.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Lara, M. (2021). *La gestión administrativa financiera y su incidencia en el uso de recursos en entidades públicas de salud, provincia, Guayas-Ecuador*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro). Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5519>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3201706&query=Gesti%C3%B3n+de+Procesos>
- Martínez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. (Tesis de pregrado, Universidad Complutense). Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40638/>
- Morales Muñoz, D. C. (2011). *Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1442>
- Morales, D. (2011). *Diseño de un modelo de gestión administrativa, financiera, y comercial para la empresa Multifер Distribuciones*. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2045>
- Newman, H. J. (2007). *Teorías Administrativas*. Boston: International Press.
- Ñaupas, P. H. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado de: [https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia\\_%C3%91aupas\\_5aEd.pdf](https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2018/09/Anexos-Metodologia_%C3%91aupas_5aEd.pdf)
- Ortiz, J. (2013). *Gestión financiera*. Recuperado de: <https://docplayer.es/95447130-Gestion-financiera-joan-ortiz-administracion-y-gestion.html>
- Pastor, T. (2009). Perspectivas. *Modelo de gestión financiera para una organización*, 1(23). [55-72] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

- Pérez, M. (2018). *¿Qué es el análisis PESTEL? Zona Económica*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Pedros, D., & Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Rivas Tores, R. (2007). *Manual de Investigación Documental*. México: Plaza y Valdés.
- Ruiz, R. (2014). *Metodología*. Recuperado de: <http://felipesahagun.es/metodologia/>
- Arias, E. (2021). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-sintetico.html>
- Sani Paredes, A. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, cantón Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/11689>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Marco metodológico. Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigacion\\_cientifica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf)
- Tundidor, A. (2016). *Como innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación*. Barcelona: Marge Books.
- Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Velasco, J. (2015). *Falta de motivación de los actos administrativos y resoluciones del poder público*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja) Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/jspui/handle/123456789/13712>
- Veiga, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. España: ESIC.
- Villagómez, J., & Mora, A. (2014). Revista mexicana de agronegocios. *El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación*, 35(40). [1121-1131]. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-mexicana-de-agronegocios/articulo/el-analisis-foda-como-herramienta-para-la-definicion-de-lineas-de-investigacion>
- Westreicher, G. (2020). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO DEL COMERCIAL



Riobamba, 13 de diciembre de 2021

Ingeniera  
Olga Maritza Rodríguez U.  
**COORDINADORA DE LA CARRERA DE FINANZAS**  
Presente

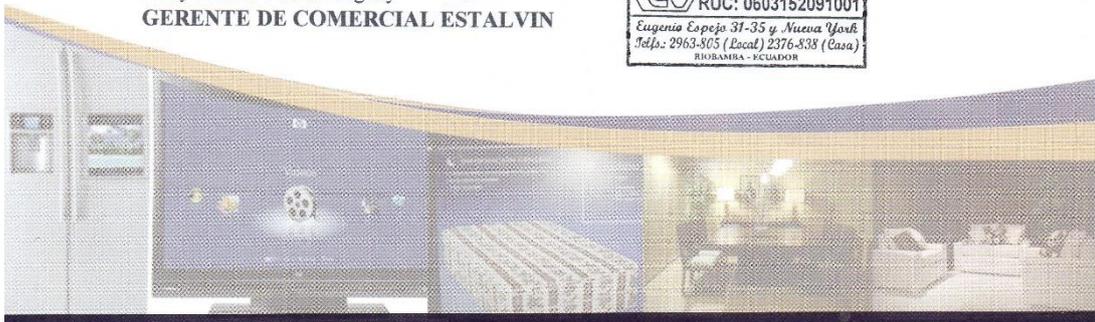
De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo y deseándole éxitos en sus actividades de coordinación, el motivo de la presente es para comunicarle que **COMERCIAL "ESTALVIN"**, brindara la apertura e información necesaria a la Srta. **CEPEDA SALGUERO JESSICA NATALY** portador de la CI: **060454722-4**, para la realización de su trabajo de investigación con el tema "**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL COMERCIAL "ESTALVIN" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**", el mismo que será de gran valor para el Comercial.

Por la atención prestada anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Betty Noemi Toledo Paguay  
**GERENTE DE COMERCIAL ESTALVIN**



**ANEXO B: RUC DEL COMERCIAL****Certificado**  
Registro Único de Contribuyentes

<b>Apellidos y nombres</b> TOLEDO PAGUAY BETTY NOEMI		<b>Número RUC</b> 0603152091001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN MICROEMPRESARIAL	
<b>Inicio de actividades</b> 07/10/2002	<b>Reinicio de actividades</b> 26/10/2018	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> NO
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES		<b>Agente de retención</b> NO

**Domicilio tributario****Ubicación geográfica**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO

**Dirección**

Calle: EUGENIO ESPEJO Número: 31-33 Intersección: NUEVA YORK Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA ESCUELA MIGUEL ANGEL LEON, CASA DE UN PISO DE BALDOSA COLOR BEIGE

**Actividades económicas**

- L68200203 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (VIVIENDA).
- G47411301 - VENTA AL POR MENOR DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES: CELULARES, TUBOS ELECTRÓNICOS, ETCÉTERA. INCLUYE PARTES Y PIEZAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G47630002 - VENTA AL POR MENOR DE BICICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G47411101 - VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G45400102 - VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS, INCLUSO CICLOMOTORES (VELOMOTORES), TRICIMOTOS.
- G47510201 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS TEXTILES: SÁBANAS, TOALLAS, JUEGOS DE MESA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G47640001 - VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES DE TODOS LOS MATERIALES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G47590501 - VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.

**Establecimientos**

<b>Abiertos</b> 3	<b>Cerrados</b> 0
----------------------	----------------------

**Obligaciones tributarias**

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1024 IMPUESTO A LA RENTA REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS

**Apellidos y nombres**  
TOLEDO PAGUAY BETTY NOEMI

**Número RUC**  
0603152091001

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

**Números del RUC anteriores**

No registra



Código de verificación: CATRCR2021000829060

Fecha y hora de emisión: 25 de febrero de 2021 11:06

Dirección IP: 10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.



**esPOCH**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 16 / 02 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> JESSICA NATALY CEPEDA SALGUERO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**0369-DBRA-UPT-2023**