



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO A LA EMPRESA RETÍN
ÓPTICA DEL CANTÓN AMBATO PERÍODO 2017 – 2020.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: MARIANA MERCEDES VAYAS TOAPANTA

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA

Riobamba–Ecuador

2023

©2023, Mariana Mercedes Vayas Toapanta

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, Mariana Mercedes Vayas Toapanta, 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, 08 de agosto de 2023



Mariana Mercedes Vayas Toapanta

CI: 1803420031

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO A LA EMPRESA RETÍN ÓPTICA DEL CANTÓN AMBATO PERÍODO 2017 – 2020**, realizado por la señorita: **MARIANA MERCEDES VAYAS TOAPANTA**, 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. Edison Vinicio Calderón Moran PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-08-08
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-08
Eco. María Isabel Gavilanes Vega MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-08-08

DEDICATORIA

Principalmente a Dios todopoderoso por su guía y fortaleza en el inicio, desarrollo y culminación de este trabajo. A mi hijo quien ha compartido conmigo todos los momentos de esfuerzo, siendo mi motivación y apoyo incondicional. A mi familia por su comprensión y ánimo a lo largo de mis estudios.

Mariana

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, a mi hijo y familia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo centro universitario de alto nivel

Al Dr. Raúl Amaya y familia por su comprensión en el tiempo concedido para la realización de este trabajo.

A los tutores, economista María Isabel Gavilánez, el ingeniero Juan Carlos Pomaquero por su dedicación, dirección y ayuda durante el desarrollo de presente documento.

Mariana

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. <i>Formulación del problema.....</i>	3
1.1.2. <i>Delimitación del problema.....</i>	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. <i>Objetivo general.....</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	4
1.4. Antecedentes investigativos.....	5
1.4.1. <i>Antecedentes históricos.....</i>	5
1.5. Fundamentación teórica.....	6
1.5.1. <i>Conceptos de administración.....</i>	6
1.5.2. <i>Proceso administrativo.....</i>	6
1.5.3. <i>Conceptos de planificación estratégica.....</i>	6
1.5.4. <i>Elementos de la planificación estratégica.....</i>	6
1.5.5. <i>Proceso de planeación estratégica financiera.....</i>	7
1.5.5.1. <i>Visión.....</i>	7
1.5.5.2. <i>Análisis interno.....</i>	8
1.5.5.3. <i>Análisis externo.....</i>	8
1.5.5.4. <i>Información financiera.....</i>	9
1.5.5.5. <i>Balance general.....</i>	9
1.5.5.6. <i>Estado de resultados.....</i>	9
1.5.5.7. <i>Estado de flujo de efectivo.....</i>	10
1.5.5.8. <i>Notas explicativas y políticas contables.....</i>	11
1.5.6. Planeación Financiera.....	11

1.5.7.	Análisis Financiero	12
1.5.8.	Objetivos del análisis económico financiero	12
1.5.9.	Índices Financieros	12
1.5.10.	Índices de rentabilidad	14
1.5.10.1.	<i>Rentabilidad Económica ROA</i>	14
1.5.10.2.	<i>Rentabilidad financiera ROE</i>	15
1.5.10.3.	<i>Rentabilidad sobre la inversión ROI</i>	15
1.5.11.	Políticas	16
1.5.12.	Metas	16
1.5.13.	Objetivos	16
1.5.14.	Presupuesto	17
1.5.14.1.	<i>Clasificación del presupuesto</i>	18
1.5.15.	Toma de decisiones	19
1.5.15.1.	<i>Modelos de la toma de decisiones</i>	20
1.5.16.	Idea General	21
1.6.	Variables	21
1.6.1.	Variable Independiente	21
1.6.2.	Variable Dependiente	21

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1.	Modalidad de la investigación	22
2.2.	Tipos de investigación	23
2.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	24
2.3.1.	Técnicas	24
2.3.1.1.	<i>La observación directa</i>	24
2.3.1.2.	<i>Encuesta</i>	24
2.3.1.3.	<i>Entrevista</i>	24
2.3.2.	Instrumentos	25
2.3.2.1.	<i>El cuestionario</i>	25
2.3.2.2.	<i>Guía de entrevista</i>	25
2.4.	Población y muestra	25
2.4.1.	Población	26
2.4.2.	Muestra	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
3.1.	Resultados	27
3.1.1.	<i>Análisis de la entrevista</i>	27
3.1.2.	<i>Análisis de las encuestas</i>	29
3.2.	Verificación de la idea a defender	45
3.3.	Propuesta	46
3.3.1.	<i>Título</i>	46
3.4.	Contenido de la propuesta	46
3.4.1.	<i>Procedimientos de planificación</i>	47
3.4.1.1.	<i>Datos Generales</i>	47
3.4.1.2.	<i>Misión</i>	47
3.4.1.3.	<i>Visión</i>	48
3.4.1.4.	<i>Valores corporativos</i>	49
3.4.1.5.	<i>Productos</i>	50
3.4.1.6.	<i>Organigrama estructural</i>	51
3.4.1.7.	<i>Diagnóstico FODA</i>	64
3.4.1.8.	<i>Objetivos estratégicos</i>	72
3.4.1.9.	<i>Estrategias</i>	72
3.4.2.	<i>Planificación financiera</i>	81
3.4.2.1.	<i>Proyecciones financieras</i>	82
3.4.2.2.	<i>Estados financieros proyectados</i>	88
3.4.2.3.	<i>Análisis del riesgo</i>	90
3.4.2.4.	<i>Indicadores financieros proyectados</i>	92
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1:	Resultados de la entrevista.....	27
Tabla 3-2:	Existencia de un plan estratégico financiero.....	29
Tabla 3-3:	Contribución de un plan estratégico financiero	30
Tabla 3-4:	Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.....	31
Tabla 3-5:	Ámbito organizacional de la empresa.....	32
Tabla 3-6:	Análisis FODA Retén Óptica	33
Tabla 3-7:	Calidad de los productos.....	34
Tabla 3-8:	Bondades de los productos.....	35
Tabla 3-9:	Promoción y publicidad	36
Tabla 3-10:	Recomendaciones	37
Tabla 3-11:	Medio que conoció la óptica.....	38
Tabla 3-12:	Calidad del servicio.....	39
Tabla 3-13:	Calidad del producto	40
Tabla 3-14:	Ocupación del cliente.....	41
Tabla 3-15:	Edad del cliente.....	42
Tabla 3-16:	Falencia visual	43
Tabla 3-17:	Incentivos.....	44
Tabla 3-18:	Datos generales	47
Tabla 3-19:	Misión	48
Tabla 3-20:	Visión.....	49
Tabla 3-21:	Nómina de los empleados	51
Tabla 3-22:	Funciones del Gerente.....	54
Tabla 3-23:	Funciones de la Contadora.....	55
Tabla 3-24:	Funciones del Auxiliar contable	56
Tabla 3-25:	Funciones del Jefe de Ventas	57
Tabla 3-26:	Funciones de vendedores	58
Tabla 3-27:	Funciones del Jefe Operativo.....	59
Tabla 3-28:	Funciones del Optometrista	60
Tabla 3-29:	Funciones del Oftalmólogo.....	61
Tabla 3-30:	Funciones del Jefe de Biselado	62
Tabla 3-31:	Funciones del Biselador	63
Tabla 3-32:	Análisis del impacto interno	64
Tabla 3-33:	Análisis ponderado interno	65
Tabla 3-34:	Análisis del impacto externo.....	67

Tabla 3-35:	Análisis ponderado externo.....	68
Tabla 3-36:	Matriz FODA	70
Tabla 3-37:	Matriz FODA	71
Tabla 3-38:	Campana publicitaria	73
Tabla 3-39:	Promociones por la adquisición de lentes	74
Tabla 3-40:	Convenio con ópticas	75
Tabla 3-41:	Nueva tecnología para el diagnóstico	76
Tabla 3-42:	Adquisición de infraestructura propia.....	77
Tabla 3-43:	Talleres de biselado en las sucursales	78
Tabla 3-44:	Convenio con profesionales	79
Tabla 3-45:	Cronograma de actividades.....	80
Tabla 3-46:	Nómina del personal	82
Tabla 3-47:	Modelo del rol de pagos anual	83
Tabla 3-48:	Proyección de carga laboral	84
Tabla 3-49:	Depreciación propiedad planta y equipo.....	85
Tabla 3-50:	Gastos de operación	85
Tabla 3-51:	Otros gastos.....	86
Tabla 3-52:	Cantidades y costo	86
Tabla 3-53:	Proyección de compras	86
Tabla 3-54:	Proyección de ventas.....	87
Tabla 3-55:	Estado de resultados.....	88
Tabla 3-56:	Activos	89
Tabla 3-57:	Flujo efectivo	90
Tabla 3-58:	Van.....	91
Tabla 3-59:	Tir.....	91
Tabla 3-60:	Indicadores financieros	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3-1:	Existencia de un plan estratégico financiero	29
Ilustración 3-2:	Contribución de un plan estratégico financiero.....	30
Ilustración 3-3:	Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa	31
Ilustración 3-4:	Ámbito organizacional de la empresa	32
Ilustración 3-5:	Análisis FODA Retén Óptica.....	33
Ilustración 3-6:	Calidad de los productos	34
Ilustración 3-7:	Bondades de los productos	35
Ilustración 3-8:	Promoción y publicidad.....	36
Ilustración 3-9:	Recomendaciones	37
Ilustración 3-10:	Medio que conoció la óptica.....	38
Ilustración 3-11:	Calidad del servicio	39
Ilustración 3-12:	Calidad del producto.....	40
Ilustración 3-13:	Ocupación del cliente	41
Ilustración 3-14:	Edad del cliente	42
Ilustración 3-15:	Falencia visual.....	43
Ilustración 3-16:	Incentivos	44
Ilustración 3-17:	Contenido de la propuesta	46
Ilustración 3-18:	Organigrama estructural	52
Ilustración 3-19:	Organigrama estructural	53
Ilustración 3-20:	Estrategias	72
Ilustración 3-21:	Planificación financiera	81
Ilustración 3-22:	Proyección de Carga Laboral	84
Ilustración 3-23:	Proyección de compras.....	86
Ilustración 3-24:	Proyección de ventas	87
Ilustración 3-25:	Estado de resultados	88

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PUBLICIDAD

RESUMEN

La empresa “Retín Óptica” no cuenta un control de gastos de gerencia, lo que ocasiona un desequilibrio en la situación financiera y por ende afecta a toda la empresa, por ello el presente Trabajo de Titulación tuvo por objetivo general realizar un plan financiero para la empresa Retín Óptica del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, periodo del 2017 al 2022 siendo una herramienta de uso para la planificación enfocado al mejoramiento y la rentabilidad empresarial, en el primer capítulo se pudo determinar la problemática dando a conocer que no se han realizado ningún tipo de planificación y no se han aplicado indicadores para medir el rendimiento financiero que posee la empresa; por ende, se desconoce los niveles de utilidad se realizó la consulta bibliográfica de varios autores para conocer los términos desarrollados en el presente documento; en lo referente, la metodología de investigación se pudo establecer que es de un enfoque cualitativo cuantitativo, se realizaron proyecciones financieras y un análisis a la organización, también se aplicó una encuesta donde se pudo determinar que es necesario contar con un plan financiero ya que solo así se podrían determinar los objetivos y metas hacer alcanzados, posteriormente se elaboraron la misión, visión, valores se definió la organización estructural y funcional, se elaboró un FODA, se definieron objetivos y estrategias; en base a los cuales se realizaron las proyecciones financieras, el análisis de riesgo, lo que dio como resultado un valor actual neto de 308,370,13 dólares, una tasa interna de retorno del 37%. En conclusión, se puede decir que la empresa en base a sus debilidades ha definido tareas para superar los resultados negativos y así alcanzar rentabilidad empresarial, lo que generará mantenerse como una entidad fuerte en el mercado objetivo.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <PLAN FINANCIERO>, <RETÍN ÓPTICA>, <ESTRATEGIAS>, <PROYECCIONES>.



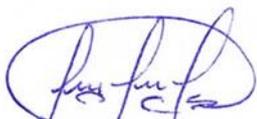
17-08-2023

1674-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The company "Retin Óptica" does not have a management expense control, which causes an imbalance in the financial situation and therefore affects the entire company, so this research work had the general objective of making a financial plan for Retin Óptica company in Ambato canton of Tungurahua province, period from 2017 to 2022 being a tool for planning use and focused on the improvement and business profitability. In the first chapter it was possible to determine the problem by revealing that no planning has been carried out and no indicators have been applied to measure the company's financial performance; for this reason, the levels of profitability are unknown. Several authors were searched in order to know the terms used in this document. Regarding the research methodology, it was established that it is of a quantitative qualitative approach. Financial projections and an analysis of the organization were carried out; also, a survey was conducted to determine the need for a financial plan, since this is the only way to determine the objectives and goals to be achieved. Subsequently, the mission, vision and values were developed and the structural and functional organization was defined, too. A SWOT was prepared, objectives and strategies were defined, based on which the financial projections and risk analysis were made, resulting in a net present value of US\$308,370.13, an internal rate of return of 37%. In conclusion, the company, based on its weaknesses, has defined tasks to overcome the negative results and thus achieve business profitability, which will generate to remain as a strong entity in the target market.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <FINANCIAL PLAN>, <OPTICAL RETAINER>, <STRATEGIES>, <PROJECTIONS>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales

C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es un plan estratégico financiero para la empresa Retín Óptica del cantón Ambato periodo 2017 al 2020, este documento está compuesto por cuatro capítulos en el primero se presenta el planteamiento del problema donde se definen las causas de no contar con un plan estratégico se establecen los objetivos y justificativos los mismos que fueron desarrollados en los siguientes capítulos.

En el capítulo I, marco teórico, inicialmente se revisaron los antecedentes investigativos de varios temas similares posteriormente se presentó la fundamentación teórica en estas incluyeron términos relacionados y los elementos necesarios para el diseño de la propuesta.

En el marco metodológico capítulo II, se presenta la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación necesarias para la obtención de la información.

En el capítulo III, el marco propositivo donde se presentan los procedimientos de planificación, los supuestos financieros y las proyecciones desarrolladas en base a los objetivos planteados; finalmente se incluyeron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La empresa Retín Óptica que se constituyó en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el año de 1995. Con un capital de 500,00 dólares, su propietario el doctor Raúl Ignacio Amaya Perea de profesión Optómetra, brinda el servicio de atención oftalmológica a la ciudadanía junto con la persona encargada de secretaria.

En la actualidad la empresa Retín Óptica ha alcanzado un nivel aceptable por las ventas de armazones y el laboratorio de biselado de lunas para la fabricación de lentes y cuenta también con 10 empleados que laboran en las diferentes áreas de trabajo.

Las deficiencias detectadas en la empresa Retín Óptica, son: no cuenta con una planificación estratégica donde se incluyan la misión, visión y objetivos estratégicos, donde se fijen las nuevas metas empresariales, no se han practicado análisis financieros para enfocar las estrategias y los responsables de cada una, con sus respectivas actividades.

Por lo reportado anteriormente se hace indispensable la realización de un plan estratégico financiero para empresa Retín Óptica y de esta manera generar rentabilidad y crecimiento en los futuros períodos.

1.1. Planteamiento del problema

La empresa Retín Óptica con la intención de mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades de sus clientes, brinda los siguientes servicios:

- Consulta especializada en optometría y oftalmología
- Diagnóstico
- Exámenes visuales computarizados
- Asesoría y Confección de lentes de armazón
- Asesoría y Adaptación especializada en lentes de contacto

Al ser una entidad privada, que tiene como propósito brindar una atención de salud visual con calidad y calidez, vale resaltar que no existe un control de gastos de gerencia, no cuenta con indicadores para medir y evaluar los procesos administrativos y financieros, planificación de

metas de ventas, lo que ocasiona un desequilibrio en la situación financiera y por ende afecta a toda la empresa.

Con la realización de este trabajo se pretende generar rentabilidad y crecimiento en los futuros períodos que serán de beneficio para la empresa.

1.1.1. *Formulación del problema*

¿Cómo influye la aplicación de un Plan Estratégico Financiero a la Empresa Retín Óptica del cantón Ambato período 2017-2020, para determinar la eficiencia, eficacia y economía en su gestión financiera?

1.1.2. *Delimitación del problema*

Delimitación espacial: Empresa Retín Óptica, ubicado en la provincia de Tungurahua cantón Ambato.

Delimitación temporal: Periodo 2017-2020

1.2. *Justificación*

Con el presente trabajo se propone la elaboración de un Plan Estratégico Financiero para la Empresa Retín Óptica del cantón Ambato período 2017-2020, el mismo que permitirá determinar la eficiencia, eficacia, economía y gestión financiera con el propósito de mejorar la rentabilidad empresarial.

Es factible para lo cual se cuenta con el auspicio del representante legal de la empresa, los documentos indispensables para la elaboración del diagnóstico y posteriormente de las estimaciones financieras donde se generan utilidad, así como también el acceso a bibliografía actualizada y páginas web, donde se consulten los conceptos y definiciones relacionadas directamente al tema del trabajo de titulación.

Los beneficiarios de la presente investigación serán:

Propietario. - mediante el rendimiento financiero y crecimiento de su empresa con un enfoque a largo plazo. Además de un mayor entendimiento de las amenazas externas.

El Personal. - incrementará su productividad, tendrá menor resistencia al cambio y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Clientes. - Participarán de una mejor atención oftalmológica y servicios como son:

- Consulta especializada en optometría y oftalmología
- Diagnóstico
- Exámenes visuales computarizados
- Asesoría y Confección de lentes de armazón
- Asesoría y Adaptación especializada en lentes de contacto

Finalmente, este plan permite compartir conocimientos y experiencias desde la gestión administrativa, el manejo de las ventas y gestión comercial. Y convertir a la optometría en una ciencia de salud y la solución integral a los problemas de salud visual con un enfoque de mercadeo y búsqueda de generación de valor para los clientes.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Realizar un Plan estratégico financiero para la empresa Retín Óptica del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, del período 2017 – 2020, mediante el uso de la herramienta de planificación para el mejoramiento de la rentabilidad empresarial.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar la información teórica y corrientes filosóficas de la planeación estratégica financiera mediante la revisión bibliográfica para la optimización de la gestión en la Empresa Retín Óptica. Además.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa empleando la matriz FODA para la elaboración de las estrategias que se emplearán.
- Establecer una metodología de gestión financiera basado en la organización de los recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades utilizando la herramienta de planificación financiera para el logro de ventajas competitivas y rentabilidad de la empresa.

1.4. Antecedentes investigativos

1.4.1. Antecedentes históricos

Con respecto a la información de la tesis, se ha realizado un estudio en la solución de un problema que existe en la Empresa Retín Óptica del Cantón de Ambato para lo cual se tomará referencia de trabajos similares encontrados en la Biblioteca de la FADE con las siguientes conclusiones:

Tema: “DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

Autor: Margoth Carina Cartagena Viteri

En esta investigación podemos observar que inicia con el análisis actual de la institución, que le permitió el planteamiento de una estructura organizacional como misión, visión y establecimiento de objetivos y estrategias que permitan alcanzar logros dentro de un marco de eficiencia, eficacia y economía, a través de la metodología aplicada en el marco teórico que permitió evaluar la situación y establecer nuevos lineamientos y estrategias precisas que permitieron implantar el marco de referencia para elaborar el plan operativo anual que es la base de los presupuestos en una empresa garantizando un uso óptimo. Recomienda difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las expectativas del cliente y público en general.

Tema: “DISEÑO DE UNA PLANIFICACION ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA VERBO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014’2019”

Autor: Chacaguasay Yamberla, Mayra Alexandra

Esta investigación desarrolla la propuesta con un análisis integral de la situación; estableciendo el análisis FODA para identificar recursos y capacidades, posibles para lograr el cumplimiento de sus objetivos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción; revela la situación económica a través de análisis de los estados financieros, aplicación de ratios financieros y punto de equilibrio; desarrolla presupuestos y balances. Se recomienda la implementación del plan de acción y dar un enfoque y direccionamiento estratégico, los resultados son un trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de

decisiones financieras, en base a proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán.

1.5. Fundamentación teórica

1.5.1. *Conceptos de administración*

Del latín AD (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como proceso, recursos, logro, objetivo, eficiencia, eficacia y productividad entre otros que han cambiado radicalmente su significado original.(Hernandez G. R., 2011) pág.3

1.5.2. *Proceso administrativo*

El proceso administrativo (PA), es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA de la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control (Hernandez & Palafox de Anda, 2012) pág.165.

1.5.3. *Conceptos de planificación estratégica*

Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.(Hernandez J. R., 2011) pág. 42.

1.5.4. *Elementos de la planificación estratégica*

- **El planeamiento concierne al futuro.** - Todos están de acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento se planifica para lograr un posicionamiento o para objetivos que se darán en el futuro, en este caso, el de generar valor público. El planeamiento es por ello un proceso de previsión y de cálculo.

- **El planeamiento tiene una relación de causalidad.** - Existe una relación de determinación entre la acción tomada y los resultados de causa y efecto esperados. El planeamiento se realiza a partir de una relación de causalidad o de determinar entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr.
- **El planeamiento sirve para la acción.** - Este proceso tiene como finalidad cambiar o mantener una determinada situación para hacer sostenible las acciones que producen buenos resultados. Un plan que no conlleva a la acción será inútil y generará esfuerzos innecesarios. En este contexto, la planificación se conoce como el cálculo que precede a la acción.
- **El planeamiento es un proceso interactivo.** - Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan. El cambio en alguno de ellos generará un efecto en los demás.
- **El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario.** - Hacer un planeamiento en el sector político requiere la participación de diversas dependencias de una organización, sea del área técnica o administrativa. Así mismo, se requiere la participación de un equipo de profesionales a fin de tener un plan que aporte desde diversos puntos de vista y perspectivas. En tal sentido, es muy importante considerar, en el proceso de planeamiento estratégico, a las diversas áreas y dependencias de la organización y a los profesionales a fin de formar un equipo multidisciplinario. (Larrauri, 2015) Pág. 35.

1.5.5. *Proceso de planeación estratégica financiera*

Según (Ortega Castro, 2008) en su libro Planeación Financiera Estratégica expone que el proceso de planeación estratégica financiera parte desde la implantación de la visión, investigación del entorno interno y externo de la entidad, análisis de la información financiera mediante la aplicación de los instrumentos de planeación financiera, determinación de estrategias, programas y metas de trabajo, presupuesto y finaliza con los estados proforma.

1.5.5.1. *Visión*

Según (Fleitman, 2000) lo define como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad., el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

1.5.5.2. *Análisis interno*

Según (Espinosa , 2013) en el análisis interno la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis FODA se trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

1.5.5.3. *Análisis externo*

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto al análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

1.5.5.4. *Información financiera*

Al hablar de información financiera según (WordPress.com, 2013) nos tenemos que referir a la información externa que se encuentra dirigida a los usuarios del negocio que no están involucrados en la administración y pretende cubrir la demanda de información para la toma de decisiones de los distintos usuarios de la información, como pueden ser accionistas, bancos, acreedores, trabajadores, entre otros.

Si nos referimos al concepto de información financiera, estamos hablando de Estados Financieros que básica y fundamentalmente debe preparar una empresa con el propósito de revelar el estado que guardan las finanzas de una entidad a una fecha, los componentes de los estados financieros con los siguientes:

1.5.5.5. *Balance general*

Según (Jimenez Lemus, 2012) se refiere a los recursos que una empresa posee o controla (Activos), las deudas que mantiene (Pasivos) y el interés de los propietarios en la misma (Patrimonio).

Al Balance General se le considera una radiografía del estado económico de la empresa en el periodo que abarca, que, comparado con otro, de un periodo diferente, reflejará el crecimiento o disminución de los valores que reflejan cada uno de sus cuentas y /o grupo de cuentas (Activos (Caja, Bancos, Inversiones, Propiedades, etc.) Pasivos (Acreedores, Obligaciones financieras, etc.) y el comportamiento del Patrimonio (Capital, Utilidades del Ejercicio, etc.), y para el caso específico del Patrimonio el crecimiento o disminución se verá reflejado en las cifras que arrojará pormenorizadamente el Estado de Resultados.

1.5.5.6. *Estado de resultados*

Según (Jimenez Lemus, 2012), que resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones, para finalmente mostrarnos el resultado: ganancias o pérdidas.

1.5.5.7. *Estado de flujo de efectivo*

De acuerdo con la NIC-1 (2016), la información sobre los flujos de efectivo proporciona a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo. La NIC 7 establece los requerimientos para la presentación y revelación de información sobre flujos de efectivo, algunas definiciones son:

- El efectivo: es el dinero que posee la empresa (caja) y las operaciones bancarias a la vista.
- Los equivalentes al efectivo: son los valores de corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en valores de efectivo, se sujetan a un riesgo que es poco importante de cambio en su valor.
- Flujos de Efectivo: es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado y los equivalentes al efectivo.

Según(Rey Pombo, 2011), el estado de flujos de efectivo pone en manifiesto, ordenadamente y agrupados por categorías las actividades, los cobros y los pagos que ha realizado la entidad a fin de informar sobre los movimientos de efectivos realizados durante el ejercicio económico.

El estado de flujos de efectivo está integrado por las actividades de operación, actividades de inversión y las actividades de financiamiento.

- Las actividades de operación: son aquellas transacciones normales que son y generan fuente de ingresos ordinarios a la empresa y aquellas actividades que no pueden ser consideradas como de inversión o financiación.
- Las actividades de inversión: son aquellas formadas por la adquisición, enajenación o abandono de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.
- Las actividades de financiación: son actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y préstamos tomados por parte de la empresa.

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero básico que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo determinado.

1.5.5.8. *Notas explicativas y políticas contables*

Según las NIC -1(NIC, 2016), las estructuras de las notas son:

- a) presentarán información acerca de las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas de acuerdo con los párrafos 117 a 124.
- b) revelarán la información requerida por las NIIF que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros.
- c) proporcionarán información que no se presente en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para entender cualquiera de ellos.

Una entidad presentará las notas, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática. Para la determinación de una forma sistemática, la entidad considerará el efecto sobre la comprensibilidad y comparabilidad de sus estados financieros. Una entidad referenciará cada partida incluida en los estados de situación financiera y del resultado integral, en el estado de resultados separado (cuando se lo presenta) y en los estados de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo, con cualquier información relacionada en las notas.

Información a revelar sobre políticas contables

Una entidad revelará sus políticas contables significativas incluyendo:

- (a) la base (o bases) de medición utilizada para elaborar los estados financieros; y
- (b) las otras políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros.

Una entidad revelará, en el resumen de las políticas contables significativas o en otras notas, los juicios, diferentes de aquéllos que involucren estimaciones (véase el párrafo 125), que la gerencia haya realizado en el proceso de aplicación de las políticas contables de la entidad y que tengan un efecto significativo sobre los importes reconocidos en los estados financieros.

1.5.6. *Planeación Financiera*

Por su parte (Weston, 2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brealey, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras decisiones presentes, decisiones de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los proyectos establecidos en el plan financiero.

1.5.7. *Análisis Financiero*

Según (Escobar Aguilera, 2013) El análisis financiero, denominado también análisis económico-financiero, es una ciencia de múltiples objetivos, principios y métodos, cuyo objetivo es la evaluación del desempeño, abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que alcanzaron sus resultados.

1.5.8. *Objetivos del análisis económico financiero*

- Ayudar a los directivos de una organización a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones.
- Comprender los elementos de análisis que proporcionen la comparación de las razones financieras y las diferentes técnicas de análisis que se pueden aplicar dentro de una empresa.
- Describir algunas de las medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los distintos problemas que afecten a la empresa, y ayudar a la planeación de la dirección de las inversiones que realice la organización.
- Utilizar las razones más comunes para analizar la liquidez y la actividad de una empresa.
- Analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presentan los estados financieros.
- Evaluar la rentabilidad.
- Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en el cual se desempeña.
- Proporcionar a los empleados la suficiente información que estos necesiten para mantenerlos informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa.

1.5.9. *Índices Financieros*

De acuerdo a (Monografias.com) la clasificación de los índices financieros se describe en cuatro grupos:

- Indicadores de liquidez

Este índice permite conocer con cuanto se dispone para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Contemplan las siguientes fórmulas:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

- Indicadores operacionales o de actividad

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos está haciendo la empresa.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios} \times 360 \text{ Días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Clientes} \times 360 \text{ Días}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Proveedores} \times \text{No. Días}}{\text{Costo de Ventas} \quad \text{Estados Resultados}}$$

$$\begin{aligned} \text{Ciclo Financiero} = & \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} \\ & + \text{Rotación de Inventarios} \\ & - \text{Rotación de Proveedores} \\ & \hline & \text{Ciclo Financiero} \end{aligned}$$

- Indicadores de endeudamiento

Indica la forma en que se encuentran financiados los activos de la empresa, se determina mediante las dos razones financieras que se detallan a continuación:

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Patrimonio} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

- Indicadores de rentabilidad

Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio. A continuación, los siguientes índices:

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Utilidad de Operación a Ventas} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

1.5.10. Índices de rentabilidad

1.5.10.1. Rentabilidad Económica ROA

Según (Escobar Aguilera, 2013) Una de las alternativas a utilizar en una entidad para medir la rentabilidad, es la razón de rentabilidad económica, referida como la reina de los índices financieros por muchos autores. Esta razón logra resumir en buena medida el efecto de las

utilidades generadas sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa, es por eso que muchos la denominan el retorno de la inversión. Esta razón permite medir el grado de eficiencia con que se ha gestionado los activos. Puede expresarse en tanto por uno, o en tanto por ciento, multiplicando la razón por 100.

Utilidad ante impuestos e intereses / Activos totales promedio

Ecuación básica de la rentabilidad económica

Rentabilidad económica = Margen de Utilidad / Ventas x Rotación de los Activos Totales.

1.5.10.2. *Rentabilidad financiera ROE*

La Rentabilidad Financiera al igual que la Económica, es una razón que refleja el efecto del comportamiento de distintos factores; muestra el rendimiento extraído a los capitales propios. Puede expresarse en tanto por uno o en tanto por ciento.

Utilidad antes de impuestos e intereses / Capitales propios promedio

Ecuación básica de la rentabilidad financiera

Rentabilidad económica = Margen de Utilidad / Ventas x Rotación de los Activos Totales x endeudamiento.

1.5.10.3. *Rentabilidad sobre la inversión ROI*

Según (E Infante T, 2009) la rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla, Dependiendo del objetivo del inversionista la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable.

La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CDT, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad, aunque no suele ser elevada.

La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ellas hagan los encargados de su administración.

En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir.

1.5.11. Políticas

Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa se define como “guías generales de la acción general para lograr la estrategia, son establecidas por la alta dirección”. Tienen como finalidad unificar los criterios para el desarrollo de otros instrumentos de planeación derivados del marco rector, y orientar las decisiones de los mandos medios gerenciales hacia los objetivos estratégicos. En otras palabras, las políticas son los puntos más finos en los cuales hay que concentrarse al llevar a cabo la acción directa gerencial.

En el caso de las empresas que operan en territorios amplios, las políticas desempeñan, un papel fundamental para interpretar la estrategia, pues los gerentes regionales no están en contacto directo con la gerencia central, y sus únicas herramientas son el plan estratégico, los políticos y los marcos normativos de las áreas funcionales expresados en documentos y manuales.(Hernandez & Palafox de Anda, 2012)pág.187 y 188.

1.5.12. Metas

Cuando hablamos de objetivos, no solo hablamos de sueños o buenos deseos, hablamos de estados futuros con un alto índice de factibilidad. Es posible que los objetivos sean desafiantes o ambiciosos, pero deben ser realistas y elaborados tomando como base los recursos y la realidad empresa.(Hernandez G. R., 2011)pág. 207

1.5.13. Objetivos

El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. Las organizaciones se mueven en un contexto altamente incierto, la política, la tecnología y el medio ambiente repercuten

Sobre variables relevantes: costos de producción, inventarios, volumen de ventas. Se deben tomar decisiones sobre factores controlables (entorno interno) tomando en cuenta factores incontrolables (entorno externo).(Hernandez G. R., 2011) pág. 171

1.5.14. Presupuesto

De acuerdo con (Gerencie.com, 2012) Existen muchas definiciones sobre presupuesto y todas coinciden en que se trata de procesos donde se utilizan técnicas, métodos y procedimientos que permiten la proyección de cifras de una manera confiable, acercándose con mucha precisión a la realidad. A continuación, se enuncian varias de ellas con el fin de que el estudiante pueda obtener un conocimiento claro del tema a tratar:

Según (Del Río Gonzalez, 2004) se define como estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Según (Rincón Soto, 2011) Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando las entradas y salidas de los recursos, dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros.

Según (Welsch, 2005) Conjunto coordinado de previsiones realizadas por un equipo que se compromete con unos objetivos trazados de manera conjunta y que permiten conocer con anticipación los resultados de un periodo

Formulación de planes en un documento formal y estructurado, escrito y expresado en forma cuantitativa, de lo que se quiere realizar en el futuro.

Expresión formal, cuantitativa de los planes del negocio.

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo
- Especificaciones de las metas de una empresa
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo

Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos)

Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas

1.5.14.1. *Clasificación del presupuesto*

Según su flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- Flexibles o variables

Según el periodo de tiempo que cubran

- Corto plazo
- Largo plazo

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De operación o económicos
- Financieros (Tesorería y capital)

Según el sector en que se utilicen

- Público
- Privado

Presupuestos Rígidos. - No permiten realizar ajustes así cambien las condiciones del entorno en que inicialmente se realizaron.

Presupuestos Flexibles. - Permiten ajustes o cambios de acuerdo a las condiciones del entorno empresarial (económico, político, jurídico)

Corto Plazo. - Se realiza para un periodo de un año. Se elaboran de manera detallada.

Largo Plazo. - Se realiza para periodos superiores al año. Generalmente manejan cifras globales. En el sector privado se utilizan cuando las empresas realizan proyectos de

Inversión, apertura de sedes, ampliaciones de planta o estudios de pre factibilidad. En el Estado se realizan para plasmar los planes de desarrollo de los gobernantes.

De operaciones o Económicos. - Se relaciona con la parte operativa del negocio, es decir, se resumen en el estado de resultados e incluyen las ventas o ingresos operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos de administración y gastos de ventas.

Financieros. - Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general e incluye el presupuesto de tesorería y el presupuesto de capital.

El presupuesto de Tesorería. - Denominado también presupuesto de caja o de efectivo consolida las transacciones relacionadas con el ingreso de dinero (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, dividendos, venta de inversiones) y las salidas de dinero (amortización de créditos, pagos a proveedores, nomina, impuestos y dividendos).

Cuando las disponibilidades no alcancen para cubrir los pagos se debe acudir a créditos o a la venta de activos. Si la situación es contraria deben buscarse posibilidades de inversión.

El presupuesto de capital. - Incluye las inversiones en propiedad, planta y equipo.

Público. - son los presupuestos que desarrolla el Estado. Cuantifican los desembolsos requeridos por gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda. El presupuesto de gastos debe ser igual al presupuesto de ingresos.

Privado. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

1.5.15. Toma de decisiones

(Fierro Celis F, 2014) Define a la toma de decisiones como “el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales”.

(Rodríguez Ponce , Pedreja, & Araneda, 2013) Concuerdan que “las decisiones se configuran como un elemento constitutivo de ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento”

Tomar una decisión significa elegir de entre varias alternativas la opción más adecuada a fin de lograr y conseguir los objetivos empresariales.

El tomar decisiones en las empresas juega un papel muy importante ya que se obtendrán buenos o pésimos resultados al elegir una alternativa, es necesario contar con información detallada y suficiente antes de realizar alguna elección, los gerentes y directivos deben generar hasta la más pequeña alternativa, es importante conocer las posibles situaciones a las que se podrían enfrentar así que ninguna idea es mala.

1.5.15.1. *Modelos de la toma de decisiones*

Los modelos de la toma de decisiones son dos el clásico y el administrativo. (Fierro Celis F, 2014) Menciona que los modelos de la toma de decisiones son guías que pretenden o pueden ayudar a los directivos y gerentes de las organizaciones a comprender el proceso de toma de decisiones.

- **Modelo Clásico**

Es el primer modelo de la toma de decisiones, este modelo es perceptivo, especifica cómo debería tomarse las decisiones (Fierro Celis F, 2014). Aquellos gerentes y directivos empresariales que aplican este modelo realizan varias suposiciones sobre dicho proceso. Es decir, en el momento que los gerentes y directivos reconozcan la necesidad de tomar una opción, deben realizar un listado de todas las posibilidades y las consecuencias que generarían si fuesen adoptadas, en base a este análisis deben escoger finalmente la mejor opción.

La característica de este modelo es que trabaja en base a supuestos, la primera suposición que abarca es que los directivos y gerentes de las entidades cuentan con toda la información necesaria para tomar decisiones, otra suposición que realiza este modelo es que los encargados de tomar decisiones pueden enumerar fácilmente sus preferencias para cada alternativa, de este modo pueden clasificarlas ascendentemente y tomar la decisión óptima.

- **Modelo Administrativo**

Según (Fierro Celis F, 2014) el modelo administrativo se fundamenta en tres concepciones que son importantes y que son la racionalidad, la información incompleta y la elección satisfactoria.

Este modelo se caracteriza por la primacía del riesgo, mismo que está presente cuando los gerentes y directivos de las organizaciones conocen los posibles resultados en una determinada línea de acción a los que pueden asignarles grados de probabilidad. En este modelo, se cuenta con una limitada información para poder tomar decisiones.

1.5.16. *Idea General*

Al realizar la Planificación Estratégica a la Empresa Retín Óptica de la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en el periodo 2017-2020, mejorará el nivel de crecimiento y rentabilidad en beneficio de la eficiencia y economía de la institución.

1.6. Variables

1.6.1. *Variable Independiente*

La variable independiente es la Planificación Estratégica Financiera.

1.6.2. *Variable Dependiente*

La variable dependiente es la Rentabilidad, eficiencia, economía.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad de la investigación

La presente investigación a desarrollar se llevará a cabo a la Empresa Retín Óptica Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, período 2017-2020, mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

- **Enfoque cualitativo**

Según el autor (Razo Muñoz, 2011) Este tipo de investigación tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno; tan solo pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades de objetos de estudio. Utiliza métodos que hacen énfasis en la realidad empírica, y pretende el entendimiento y la profundidad de sus hallazgos en vez de su medición y exactitud; de esta forma genera teorías e hipótesis cualitativas.

Por lo general, es una investigación inductiva de naturaleza holística, pues considera el fenómeno de estudio como un todo, al cual trata de entender lo más profundamente posible.

Su método de recopilación de datos se adapta a las necesidades del estudio y no es rígido, sino flexible. Las variables no se definen operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición, sino de interpretación con base en ciertas cualidades.

En estos estudios los investigadores participan a través de la interacción con los sujetos que analizan, de manera que perciben a los sujetos y fenómenos desde su punto de vista particular.
(pág.129)

Debido a que nos muestra la realidad o situación actual en la que se encuentra la empresa Retín Óptica, mediante observación directa, indagación, entrevistas, análisis y evaluación de las áreas críticas.

- **Enfoque cuantitativo**

Según el autor (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2012) Se acerca a su objetivo de estudio con interrogantes específicas surgidas de análisis teóricos previos o de investigaciones realizadas con anterioridad en relación con objetos de estudios similares. Este tipo de investigación utiliza una serie de instrumentos y procedimientos basados en la herramienta estadística para la recolección y el procesamiento de sus datos y se aboca a probar una serie de hipótesis predefinidas. (Pág.50)

La información que se requiere para el estudio está íntimamente ligada con datos numéricos, cuando realizan las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población y al establecer los procedimientos requeridos en la gestión.

2.2. Tipos de investigación

- **Descriptivo**

Según el autor (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2012) Que solo pretende obtener conocimiento sobre cómo son, como se manifiestan y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno de la realidad, pero sin llegar a profundizar en las causas últimas que lo determinan. pág.48

La investigación descriptiva permite conocer el entorno, sistemas y eventos que se ejecuta a la institución en términos contables y de administración, sujeto a la investigación y realidad de tiempo y espacio, involucrando el entorno como son personal, áreas administrativas, procesos, hechos y las relaciones que establecen cada uno de ellos con los mismos.

- **Explicativo**

Según el autor (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2012) Que indaga y establece las causas últimas de los eventos o fenómenos físicos o sociales de tal forma que se pueda explicar porque ocurren, en qué condiciones se dan y porque dos o más variables están relacionadas. pág. 49

Se consideran las causas reales en las condiciones de los sistemas y los resultados que se ejecutan, para poder llegar a un análisis y soluciones para el respectivo planteamiento.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos

2.3.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son:

2.3.1.1. La observación directa

Según autor (Tamayo y Tamayo, 2008), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

Para este trabajo de investigación se aplicará la técnica de la observación directa en la investigación y se evidenciará de cerca la problemática.

2.3.1.2. Encuesta

Según (Tamayo y Tamayo, , 2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia los directivos-gerentes de agencias de viajes a nivel nacional, repartidas de acuerdo a la muestra.

La encuesta contará con una estructura lógica, rígida que permanecerá inalterada a lo largo del proceso investigativo, y la misma será aplicada a los trabajadores de la Empresa Retín Óptica del cantón Ambato.

2.3.1.3. Entrevista

Se efectuará una entrevista al gerente de la Empresa Retín Óptica del cantón Ambato, con el propósito de obtener información real para la realización de la investigación.

2.3.2. Instrumentos

2.3.2.1. El cuestionario

El autor (Tamayo y Tamayo, 2008), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

A través de estos se pudo obtener conclusiones válidas para sustentar los resultados y propuesta de la investigación.

2.3.2.2. Guía de entrevista.

Según autor Tamayo (Tamayo y Tamayo, 2008), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

Por medio de preguntas se lo hará personalmente para una mejor investigación.

2.4. Población y muestra

Según (Tamayo y Tamayo, 1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38)

Para realizar el presente trabajo investigativo se realizará una encuesta y entrevista a los clientes y al personal que labora en la Empresa Retín Óptica, debido a que la población es de 150 personas se aplicara la fórmula para obtener la muestra, con la finalidad de conocer el nivel de gestión efectuado en dicha organización y el cumplimiento de las metas y objetivos planificados.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

2.4.1. Población

Tabla 2-1: Población

POBLACIÓN	OPTICA-TALLER
Gerente-Propietario	1
Personal óptica	5
Personal Laboratorio	4
Clientes consultas	40
Clientes confección lentes	100
Total	150

Realizado por Vayas, M. 2023.

2.4.2. Muestra

Fórmula de la muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q * n}{z^2 * p * q + Ne^2}$$

Z= 95% = 1,96

n= Probabilidad

N= 150

e= Error admisible= 0,05=5%

p= (1-0,5)

p= 0,5

q= 0,5

Desarrollo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 150}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (150)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{144.06}{1.3354}$$

$$n = 107.87$$

$$n = 108$$

Conclusión: Se concluye que se trabajará con una muestra de 108 personas aplicando un muestreo aleatorio simple el cual se basa en reglas matemáticas dando iguales posibilidades para toda la población a ser encuestada.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis de la entrevista*

La entrevista se realizó al Gerente de la empresa RETIN OPTICA, mediante un formulario de preguntas que se desarrollaron con el fin de conocer las necesidades relevantes para la preparación de un plan estratégico financiero que ayude a la óptica a conseguir sus fines propuestos.

Tabla 3-1: Resultados de la entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.- ¿Cuándo empezó a funcionar la empresa RETIN OPTICA?	El Dr. Raúl Amaya de profesión optómetra gerente propietario de RETIN OPTICA manifiesta que la óptica comenzó a funcionar en el mes de enero de 1995.
2.- ¿Cuenta su empresa con un Plan Estratégico Financiero; si no tiene cree necesaria creación de uno?	No posee un Plan Estratégico Financiero por ello el gerente ve indispensable su implementación para mejorar la estabilidad de la óptica.
3.- ¿La empresa tiene misión, visión y valores?	El gerente comenta que su finalidad al crear la empresa es brindar la mejor atención en su diagnóstico y entregar excelentes productos de calidad para la satisfacción de sus pacientes, finalidad que hoy lo caracteriza ya que los pacientes lo recomiendan con otros. Pero no cuenta con visión concreta.
4.-¿Qué objetivos persigue la empresa?	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de las ventas• Ampliar el mercado a través de una sucursal• Adquisición de equipos oftalmológicos para mejorar la rentabilidad de la empresa
5.-¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?	El clima laboral y la comunicación. La calidad de los productos que ofrece. Tiempo de entrega de los productos. Prestigio obtenido durante el tiempo de establecida la óptica.
6.-¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?	No poseer una adecuada administración financiera con respecto a la toma de decisiones. No contar con publicidad estable.

7.-¿Cuántas personas trabajan en su empresa?	Laboran 10 personas
8.-¿Recibe capacitación el personal que trabaja?	Ha recibido capacitación solo el personal que labora en el área de ventas con respecto al tema de los productos oftalmológicos.
9.- ¿El personal de la empresa se desenvuelve en un ambiente adecuado?	Si el personal cuenta con el material y el ambiente adecuados para su correcta labor.
10.- ¿Qué productos y servicios que ofrece su empresa?	La óptica RETIN OPTICA ofrece los siguientes productos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lentes de armazón ▪ Lentes de contacto ▪ Gafas ▪ Líquidos para lentes de contacto ▪ Líquidos de limpieza de lentes ▪ Estuches de mano y correa ▪ Cordones y pañuelos ▪ Tornillos y plaquetas ▪ Consultas visuales
11.-¿Quiénes son sus principales proveedores?	Empresa OPTEC Ecuatoriana de Lentes ELENS Empresa OPTIGRANDA Importaciones CASIE Empresa INDULENTES RESTREPO Distribuciones
12.-Conoce usted quienes son su competencia?	Nuestra competencia menciona el gerente es la óptica Andina por sus precios bajos debido a los costos de sus productos de menor calidad.
13.-¿Cómo considera la calidad de los productos que ofrece su empresa?	Los productos que ofrecemos son de marcas originales por ende nos permite entregar una garantía tanto en lunas como en armazones, aspecto que también aporta a la satisfacción de los clientes.
14.-¿Cree usted que los precios que oferta la empresa son competitivos?	En comparación a las demás ópticas excepto la óptica ANDINA, si manejamos precios competitivos.

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.1.2. Análisis de las encuestas

Encuesta dirigida a los colaboradores de RETÍN ÓPTICA.

PREGUNTA 1: ¿La Empresa posee un Plan Estratégico Financiero?

Tabla 3-2: Existencia de un plan estratégico financiero

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

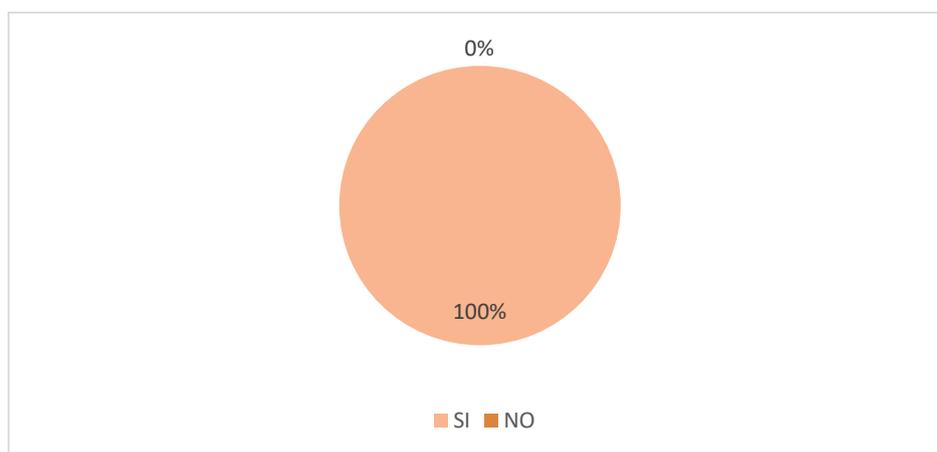


Ilustración 3-1: Existencia de un plan estratégico financiero

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 100% de los colaboradores encuestados aseveran que la empresa no posee un plan estratégico financiero.

Interpretación: Los resultados conseguidos en esta pregunta muestran la falta de una planificación estratégica financiera dentro de la empresa RETIN OPTICA considerando sumamente importante la implementación del plan estratégico mediante políticas que ayuden a reconocer las diferentes necesidades con el propósito de alcanzar nuevos objetivos a un determinado tiempo consiguiendo el mejoramiento de la empresa.

PREGUNTA 2: ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico Financiero contribuirá al mejoramiento de la empresa?

Tabla 3-3: Contribución de un plan estratégico financiero

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

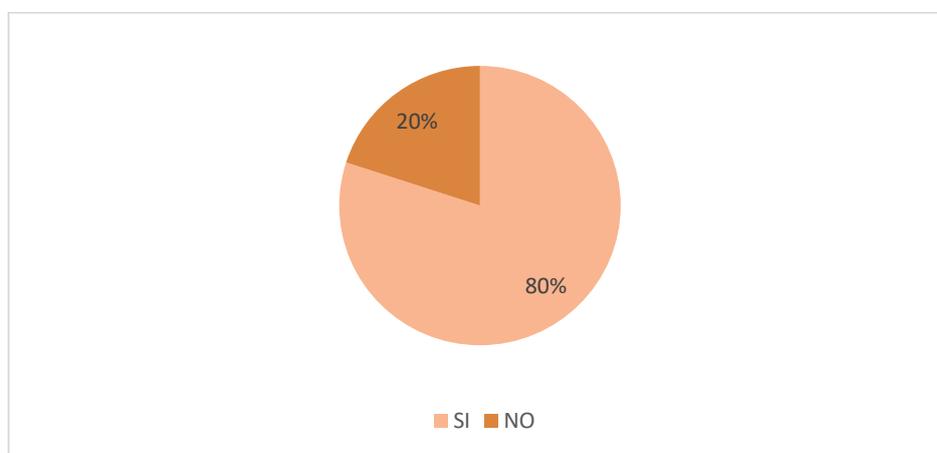


Ilustración 3-2: Contribución de un plan estratégico financiero

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 80% de las personas encuestadas confirman que la empresa se beneficiará con la implementación de un plan estratégico financiero, sin embargo, el 20% cree que no.

Interpretación: La respuesta de la mayoría de los encuestados afirma que con la ejecución de una planificación estratégica financiera apoyará al mejoramiento de los objetivos y metas que persigue RETIN OPTICA como empresa y lograr una mejor posición a nivel del mercado.

PREGUNTA 3: ¿Conoce usted los objetivos y metas de la empresa?

Tabla 3-4: Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

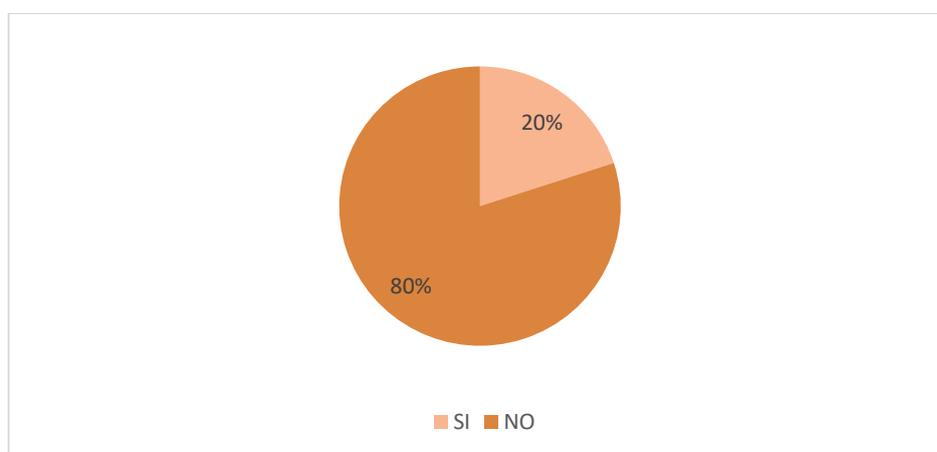


Ilustración 3-3: Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: Los resultados de esta pregunta arrojan que el 80% de las personas encuestadas desconocen los objetivos y metas de la empresa, mientras que el 20% si lo conoce.

Interpretación: El desconocimiento de los objetivos y las metas de la empresa por parte de los colaboradores es una falencia relevante por lo cual es indispensable el desarrollo de un plan estratégico financiero que aporte a la institución a definir, conocer y perseguir una misma finalidad a través de estrategias que siguen la secuencia de los objetivos.

PREGUNTA 4: ¿Cree usted que el ámbito organizacional de la empresa es el propicio para desempeñar de mejor manera sus funciones?

Tabla 3-5: Ámbito organizacional de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

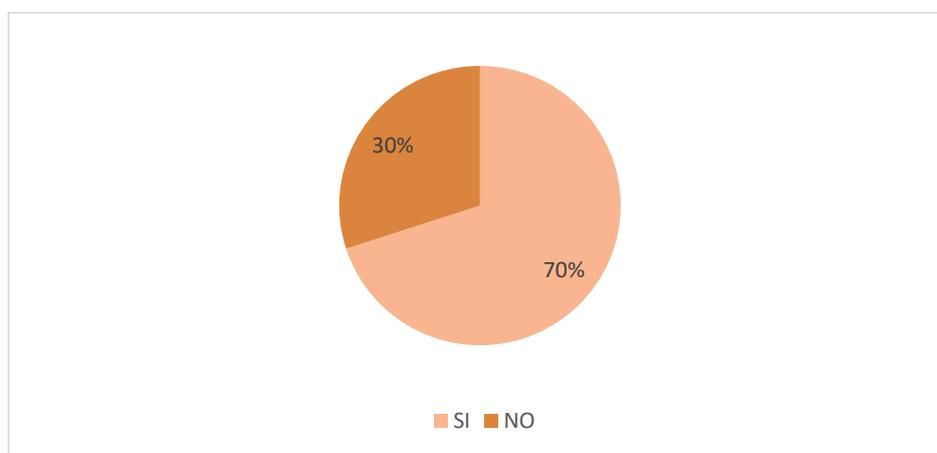


Ilustración 3-4: Ámbito organizacional de la empresa

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: En la empresa RETÍN ÓPTICA el 70% asevera que existe un buen ambiente laboral pero el 30% afirma que no.

Interpretación: Por las respuestas obtenidas se puede determinar que existe una falencia en el desarrollo del clima laboral que debe ser excelente ya que cada colaborador debe gozar de una condición adecuada en su área de trabajo para el desarrollo personal y profesional para cumplir de manera eficiente y eficaz las funciones que realiza dentro de la empresa y todo este se expresa en la relación con las personas a su alrededor.

PREGUNTA 5: ¿La empresa ha realizado un análisis de las fortalezas y debilidades (FODA) que posee?

Tabla 3-6: Análisis FODA Retín Óptica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

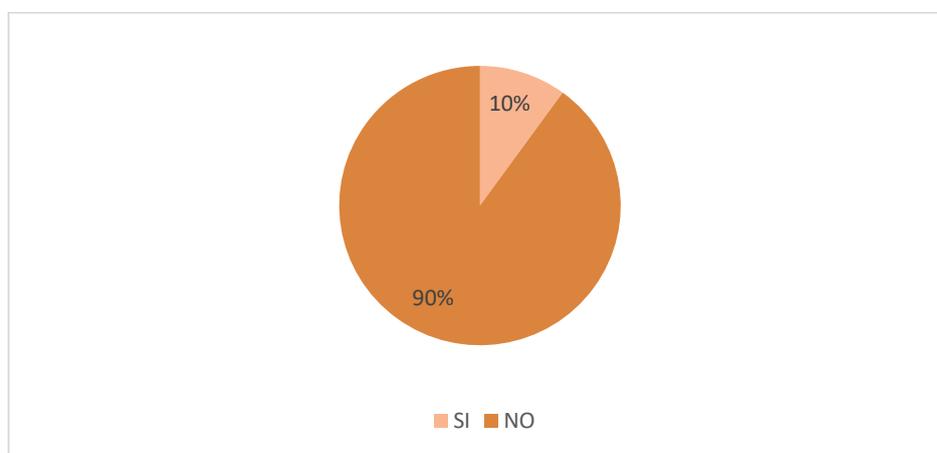


Ilustración 3-5: Análisis FODA Retín Óptica

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: EL 90% de los encuestados afirma que no se ha realizado un análisis FODA en la empresa RETÍN ÓPTICA por otra parte el 10% manifiesta que sí.

Interpretación: El resultado de esta pregunta define que no se ha realizado un examen de las fortalezas y debilidades de la empresa para determinar con seguridad las amenazas y oportunidades que le rodean tanto interna como externamente por lo tanto se genera una desventaja en el mercado competitivo.

PREGUNTA 6: ¿Cómo define usted la calidad de los productos que brinda su empresa?

Tabla 3-7: Calidad de los productos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	4	40%
Buena	6	60%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

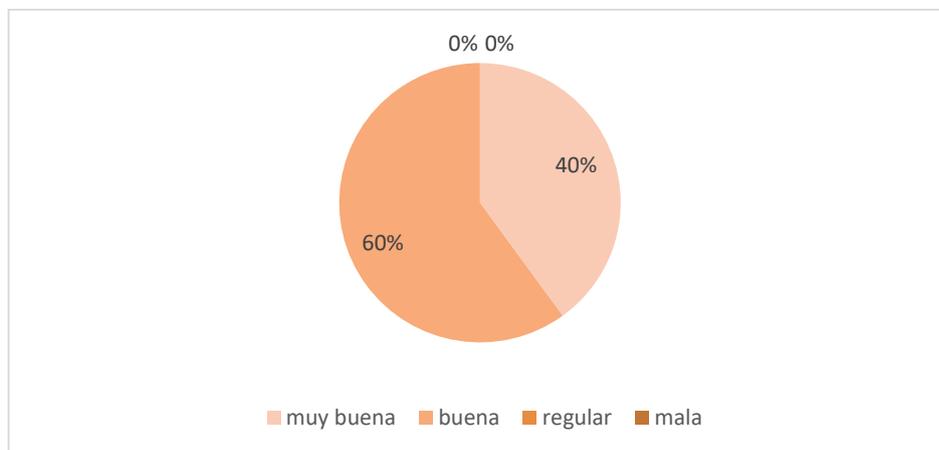


Ilustración 3-6: Calidad de los productos

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: EL 60% de los colaboradores confirma que la calidad de los productos es muy buena y el 40% habla de una calidad buena.

Interpretación: En resumen, los productos que brindan son de muy buena calidad, esto representa una ventaja relevante para la empresa RETÍN ÓPTICA.

PREGUNTA 7: ¿Cuál es el motivo para que los productos que ofrece su empresa sean adquiridos por los clientes?

Tabla 3-8: Bondades de los productos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad y Garantía	4	40%
Entrega inmediata	4	40%
Buena Atención	2	20%
Publicidad	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

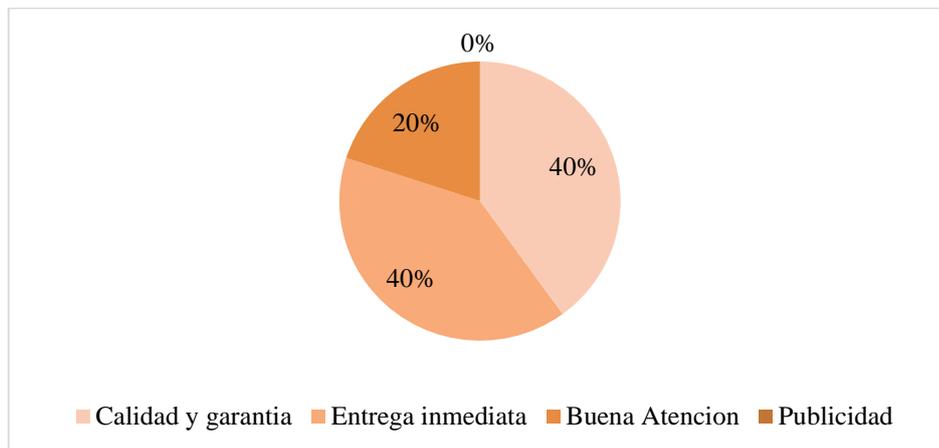


Ilustración 3-7: Bondades de los productos

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: EL 40% de los colaboradores hace énfasis en la calidad y garantía que tienen los productos, el otro 40% define que la adquisición se debe a la entrega inmediata y el 20% refiere a que se brinda una buena atención.

Interpretación: En conclusión, la adquisición de los productos se debe a la calidad y garantía que la óptica brinda, ya que posee equipos y maquinas que ayudan a la confección rápida de los lentes que son entregados en un tiempo máximo de 1 hora que en comparación a otras ópticas lo hacen con el espacio de unas 48 horas. Este sería el valor agregado que le hace diferente de la competencia.

PREGUNTA 8: ¿Realiza la empresa publicidad y promoción de los productos para sus clientes?

Tabla 3-9: Promoción y publicidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

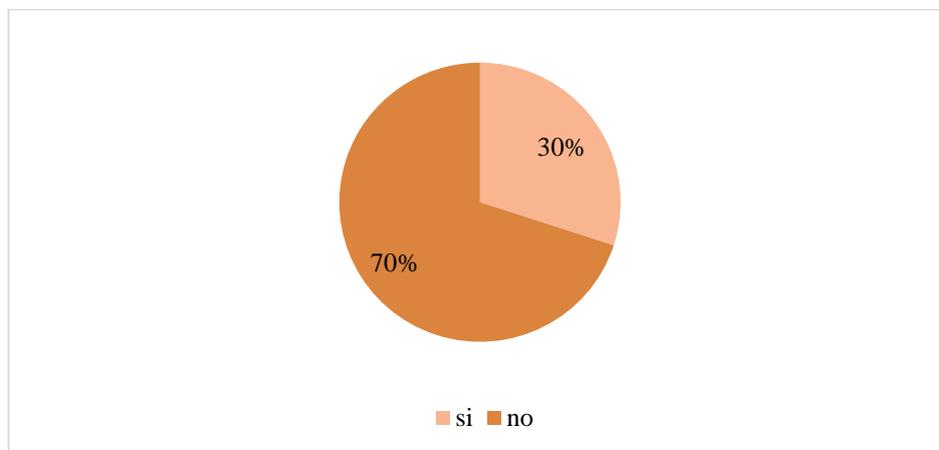


Ilustración 3-8: Promoción y publicidad

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: EL 70% de los colaboradores menciona que no se realiza promociones y publicidad en los productos y el 30% opina que sí.

Interpretación: Las respuestas obtenidas dan a conocer una debilidad que posee la óptica debido a que la promoción y publicidad son estrategias que sirven para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa por lo cual está desaprovechando oportunidades de expandirse y lograr mejor posición en el mercado.

PREGUNTA 9: ¿Qué recomendación haría usted para que progrese la empresa?

Tabla 3-10: Recomendaciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad en redes sociales	5	50%
Incentivos	2	20%
Implementación de equipos	2	20%
Capacitación del Personal	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

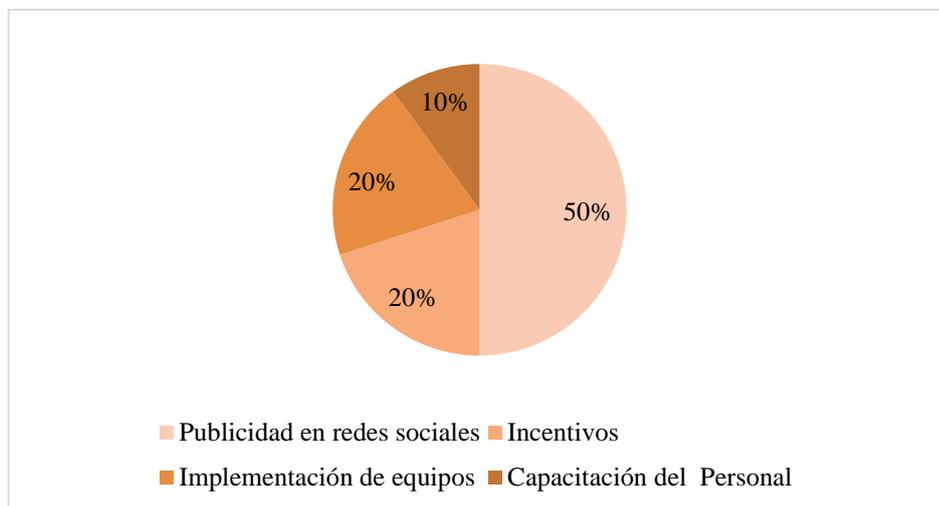


Ilustración 3-9: Recomendaciones

Fuente: Encuesta colaboradores Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: EL 50% añade la publicidad en redes sociales, el 20% opta por incentivos, otro 20% recalca la implementación de equipos y el 10% hace énfasis en la capacitación del personal.

Interpretación: Debido a las respuestas obtenidas se debe tomar en cuenta la implementación de la publicidad como punto principal en redes sociales y medios de comunicación, seguido por los incentivos al personal y la adquisición de equipos ópticos que permitan realizar exámenes especializados en topografía corneal (estudio de la córnea) y por lo regular se presentan casos que hacen necesaria esta área. De esta manera se amplía los servicios que ofrece la óptica.

Encuesta dirigida a los clientes de RETÍN ÓPTICA

PREGUNTA 1: ¿Cómo conoció usted a RETÍN ÓPTICA?

Tabla 3-11: Medio que conoció la óptica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendación	75	53%
Publicidad	22	16%
Ubicación	43	31%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

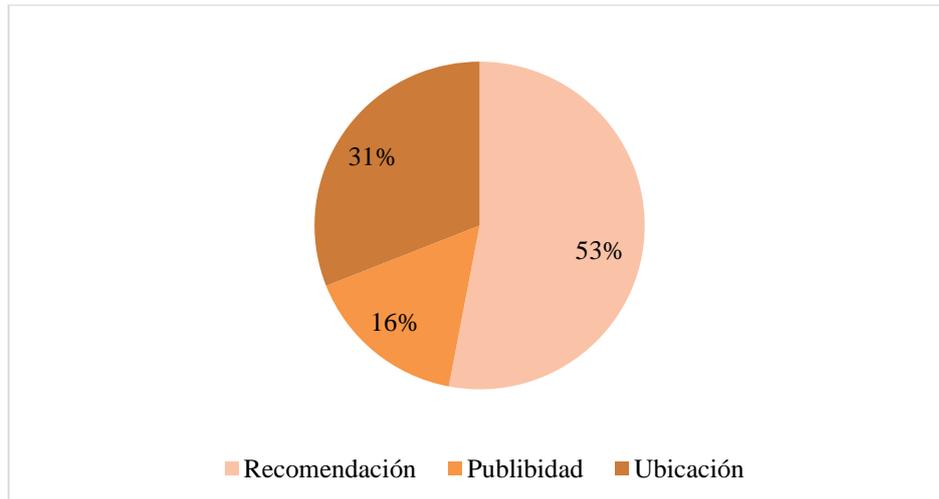


Ilustración 3-10: Medio que conoció la óptica

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 53% de los clientes ha conocido la óptica por recomendaciones, el 31% por la ubicación y el 16% por publicidad de radio.

Interpretación: Los resultados en esta pregunta dan a comprender que los clientes conocen la óptica por buenas referencias de familiares o conocidos que fueron atendidos con anticipación, esto se debe a la buena reputación alcanzada por la empresa. Además, la óptica tiene una ubicación estratégica ya que se encuentra en un hospital básico en el centro de la ciudad.

PREGUNTA 2: ¿Cómo evalúa usted el servicio recibido por RETÍN ÓPTICA?

Tabla 3-12: Calidad del servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	44	32%
Muy bueno	90	64%
Regular	6	4%
Malo	0	0%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

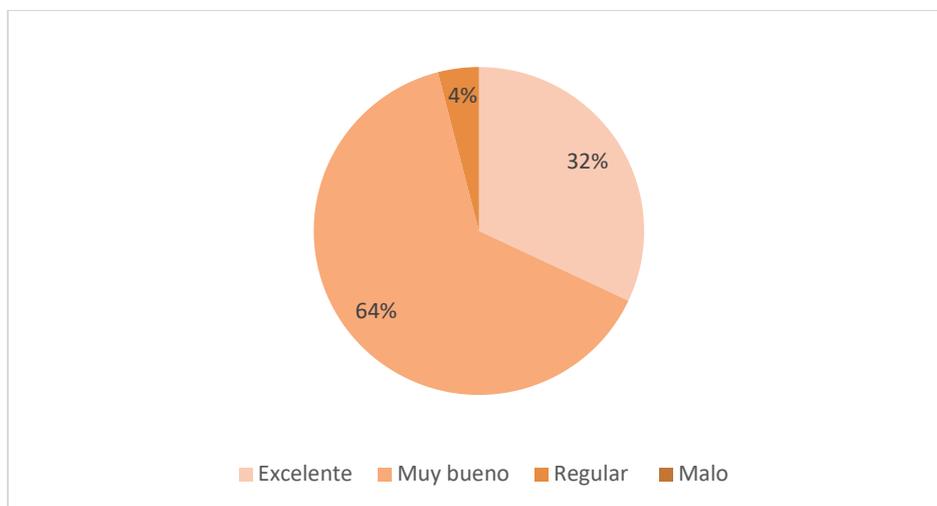


Ilustración 3-11: Calidad del servicio

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 64% de los clientes confirma que recibe una muy buena atención, el 32% por una atención excelente y el 4% habla de un servicio regular.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenemos que la óptica brinda una atención muy buena, eso quiere decir que puede llegar a un excelente servicio que es uno de los objetivos a donde se debe llegar, el porcentaje menor que habla de una atención regular se debe a inconformidades con la medida de los lentes a causa de que los clientes no se adaptan a sus nuevas medidas.

PREGUNTA 3: ¿Cómo evalúa usted la calidad del producto recibido por RETÍN ÓPTICA?

Tabla 3-13: Calidad del producto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	88	63%
Buena	52	37%
Mala	0	0%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

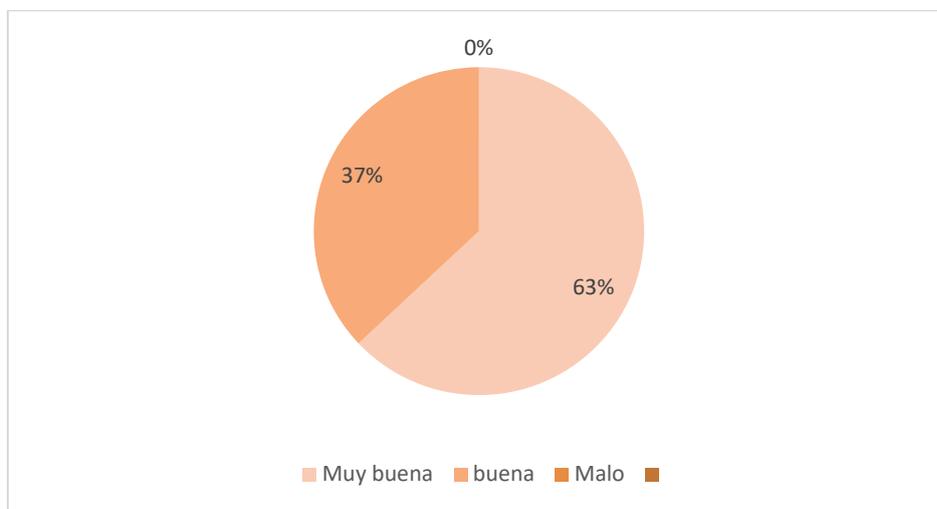


Ilustración 3-12: Calidad del producto

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 63% de los clientes manifiesta que la calidad de los productos es muy buena, y el 37% habla de una calidad buena.

Interpretación: La mayoría de los clientes confirman que las calidades de los productos son muy buenos por ser originales y que satisfacen sus necesidades quedando así muy conformes. Pero se no debe descuidar a los pacientes que dan su criterio de que los productos son de calidad buena.

PREGUNTA 4: ¿Cuál es su profesión u ocupación?

Tabla 3-14: Ocupación del cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comerciante	46	33%
Estudiante	28	20%
Chofer	24	17%
Cuidado de la casa	19	14%
Empleado	23	16%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

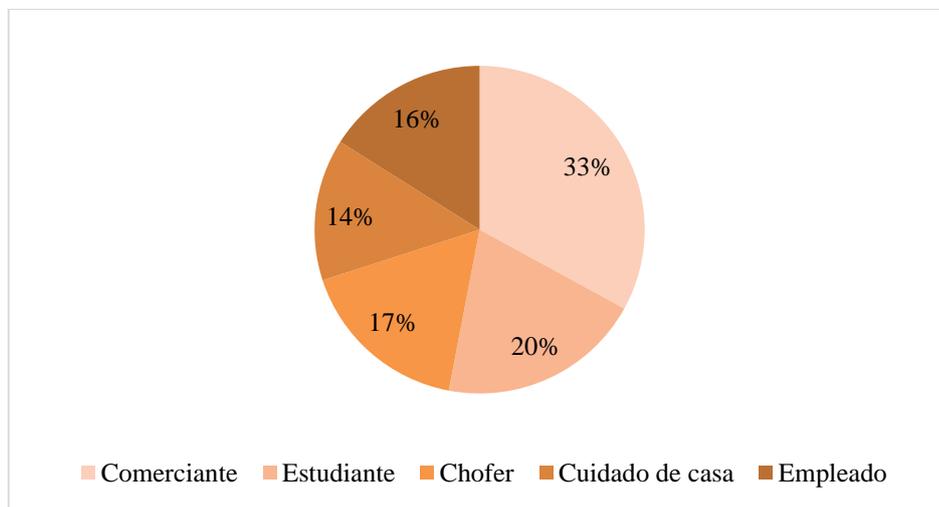


Ilustración 3-13: Ocupación del cliente

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 33% de los clientes declara que son comerciantes, el 20% son estudiantes, el 17% choferes, el 16% empleados y el 14% se dedica al cuidado de la casa.

Interpretación: Es importante saber el medio en el que se desenvuelven los clientes para identificar las características específicas de los lentes que van a utilizar y que estos puedan cubrir sus requerimientos y necesidades. Como ejemplo una persona que maneja y utiliza lentes necesita la capa antirreflejo a causa de las luces incandescentes de los vehículos, no así una persona que labora en el campo no necesita de esta capa en el lente.

PREGUNTA 5: ¿Cuál es su edad?

Tabla 3-15: Edad del cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10-30 años	81	58%
30-50 años	36	26%
50-70 años	17	12%
70 en adelante	6	4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

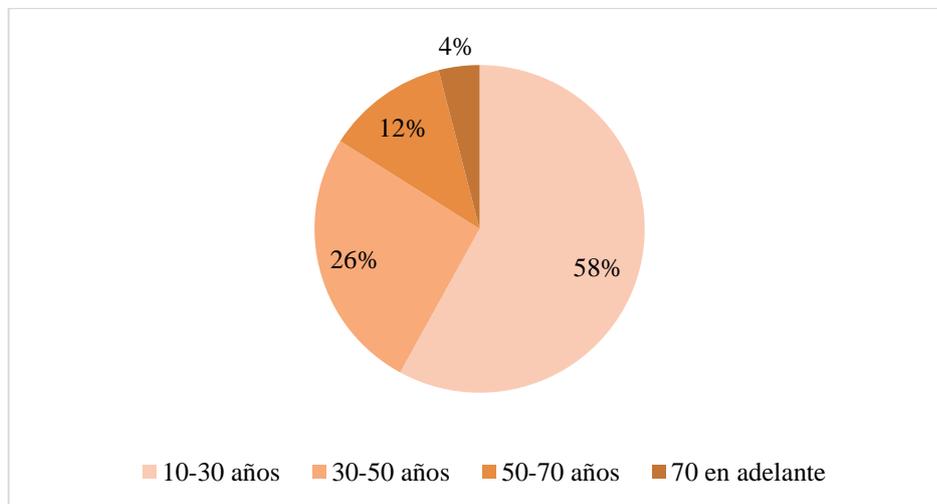


Ilustración 3-14: Edad del cliente

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 58% de los clientes tienen de 10 a 30 años, el 26% tienen de 30 a 50 años, el 12% tienen 50 a 70 años y el 4% de 70 años en adelante.

Interpretación: Los pacientes con edad desde los diez hasta los treinta años es el índice más alto que requiere de la utilización de lentes esto quiere decir que hay interés por prevenir y detener las falencias visuales, seguidos por los de treinta a cincuenta años debido al trabajo y en parte por la edad y tenemos un porcentaje mínimo de pacientes que tienen de cincuenta a setenta años.

PREGUNTA 6: ¿Tiene en su familia personas con falencias visuales?

Tabla 3-16: Falencia visual

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	67%
NO	46	33%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

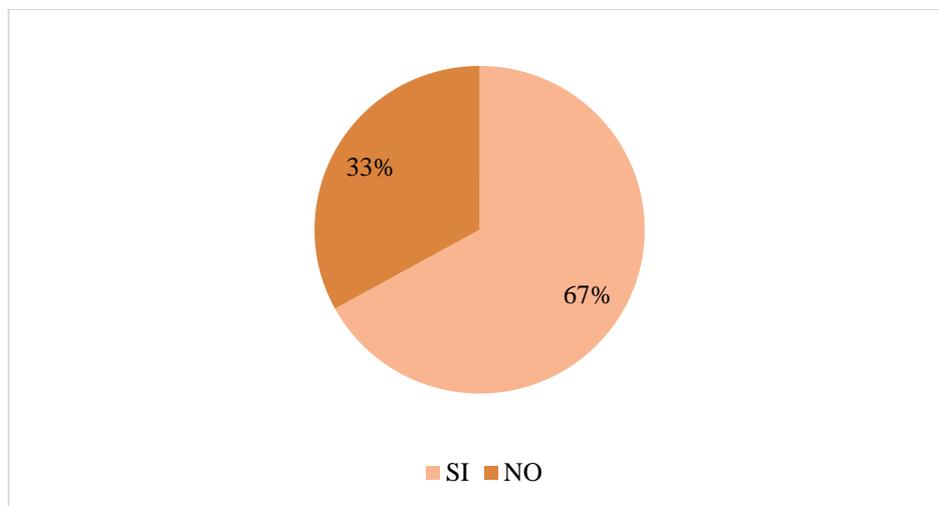


Ilustración 3-15: Falencia visual

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 67% de los clientes menciona que si tiene familiares con falencias visuales y el 33% no los tiene.

Interpretación: Al revisar este resultado se concluye que las falencias visuales por lo regular son congénitas, este es un antecedente que toda persona debe tomar en cuenta para acudir a realizarse un examen visual y además podemos ver que hay un porcentaje alto de posibles clientes.

PREGUNTA 7: ¿Qué incentivos le gustaría por su compra?

Tabla 3-17: Incentivos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos en el precio	78	56%
Obsequio spray limpia lentes	41	29%
Obsequio estuche adicional	21	15%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

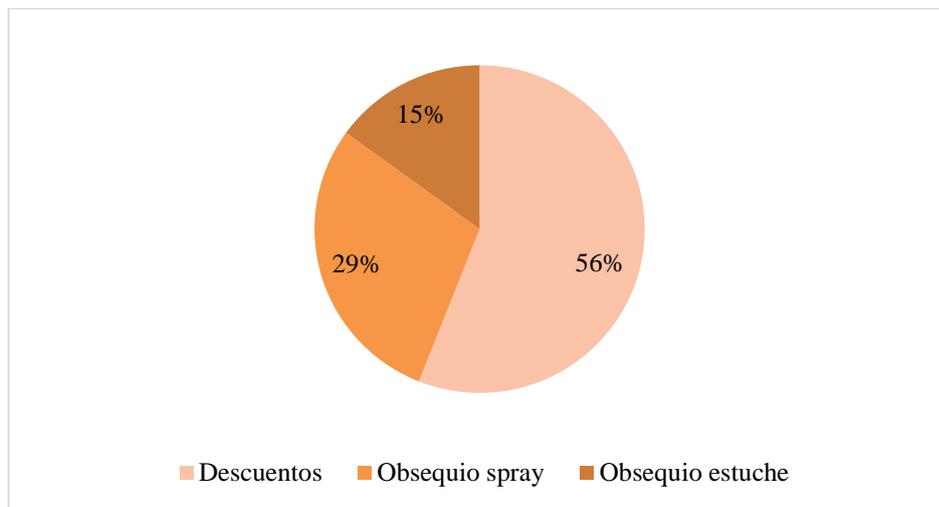


Ilustración 3-16: Incentivos

Fuente: Encuesta clientes Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Análisis: El 56% de los clientes afirma que les gustaría recibir descuentos por su compra, el 29% opta por los líquidos limpiador de lentes y el 15% se inclina por el estuche adicional.

Interpretación: La mayoría de los clientes ha manifestado su interés por los descuentos al momento de realizar su compra, este es un punto clave para incrementar clientes y por ende las ventas. Se puede implementar también los obsequios para los pacientes que los deseen adquirir por su compra.

3.2. Verificación de la idea a defender

Al realizar la Planificación Estratégica a la Empresa Retín Óptica de la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en el periodo 2017-2020, se desarrollará un nivel de crecimiento y rentabilidad en beneficio de la eficiencia y economía de la institución.

Mediante la Planificación Estratégica Financiera las decisiones financieras del gerente mejoraran, ya que en el desarrollo de esta herramienta de gestión se ha evaluado los factores internos como externos, lo cual ha permitido identificar las fortalezas y oportunidades que permitan hacer frente a las amenazas y debilidades. Se ha encaminado los recursos disponibles a la consecución de los objetivos mediante un plan de acción.

A la vez se han realizado análisis a los estados financieros, mediante lo cual se han identificado las deficiencias en el manejo de los recursos económicos en la empresa, para disminuir esta debilidad se ha planteado políticas y procedimientos para un adecuado uso y manejo de dichos recursos.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

Plan Estratégico Financiero a la Empresa Retín Óptica del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, del Período 2017-2020.

3.4. Contenido de la propuesta

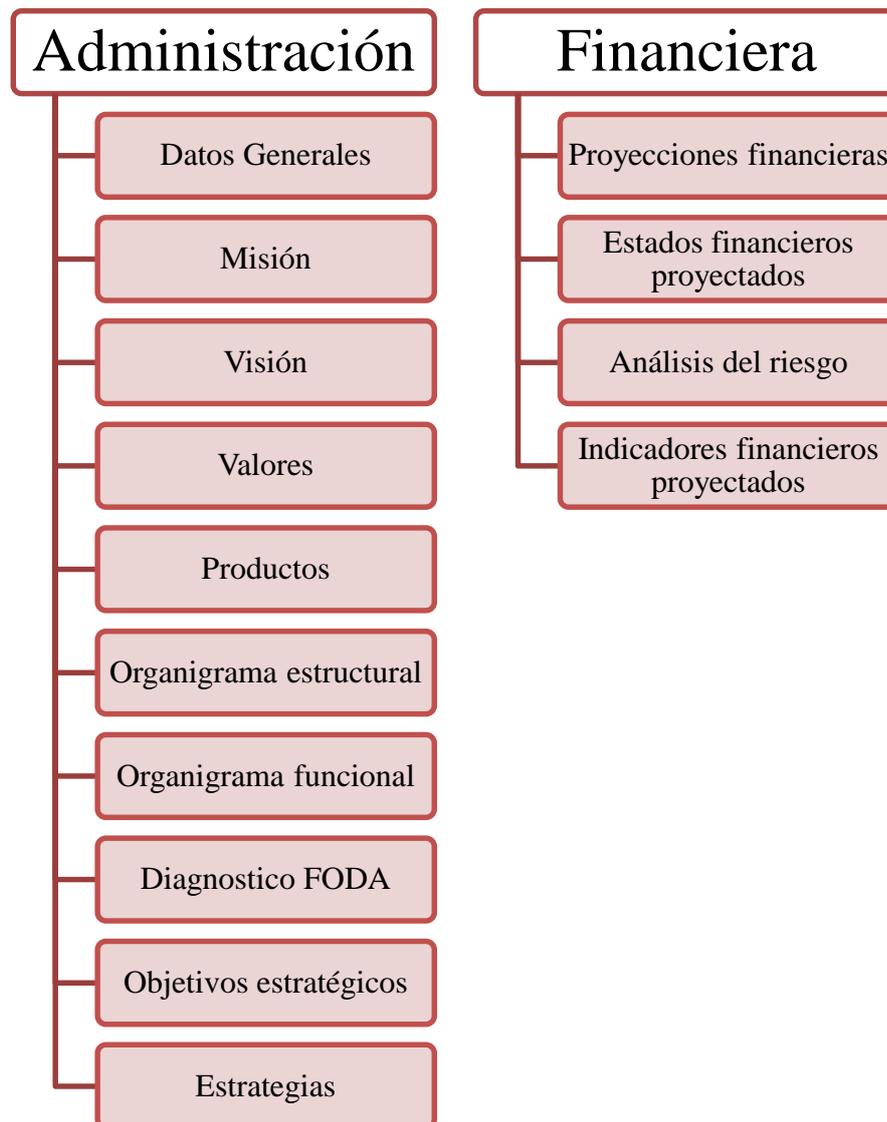


Ilustración 3-17: Contenido de la propuesta

Fuente: Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.1. Procedimientos de planificación

3.4.1.1. Datos Generales

Para el inicio de la planificación estratégica es necesario parte de la información principal de la empresa RETIN ÓPTICA:

Tabla 3-18: Datos generales

Razón social	RETIN OPTICA
Propietario	Raúl Amaya
Registro único de contribuyente	1713331633001
Actividad empresarial	Consulta especializada en optometría y oftalmología <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico• Exámenes visuales computarizados• Asesoría y Confección de lentes de armazón• Asesoría y Adaptación especializada en lentes de contacto Los siguientes productos: <ul style="list-style-type: none">• Armazones para lentes de todas las marcas• Gafas oftálmicas• Gafas de sol• Lentes de contacto• Soluciones oftálmicas• Pañuelos y estuches• Accesorios para lentes (tornillos, plaquetas y otros)
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Dirección	Jun Benigno Vera y Mera
Sucursales	Baños de Agua Santa y Puyo

Fuente: Retín Óptica, 2023.

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.1.2. Misión

Se solicitó información sobre la empresa entregando la siguiente misión:

“Somos una empresa dedicada a brindar servicios de optometría, oftalmología y todo lo relacionado con productos para la salud visual a niveles competitivos en seguridad, calidad, eficiencia y oportuna respuesta. Mejoramos la calidad visual de nuestros pacientes a través de un diagnóstico integral, utilizando capital humano, profesionales calificados, y la mejor tecnología. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el bienestar de nuestros proveedores, clientes y propietarios.”

Por varios cambios que ha sufrido la empresa se plantea la actualización de la misión a fin de que represente lo que es:

Tabla 3-19: Misión

¿Quiénes somos?	RETIN ÓPTICA
¿Qué buscamos?	Ser conocida a nivel local por su servicio de optometría y oftalmológico
¿Qué hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico visual • Exámenes visuales computarizados • Confección de lentes de armazón • Adaptación de lentes de contacto
¿Dónde lo hacemos?	Ambato y Pelileo
¿Por qué lo hacemos?	Mejorar la calidad visual
¿Para quién trabajamos?	Personas con problemas visuales

Realizado por Vayas, M. 2023.

“RETIN ÓPTICA es una empresa que se dedica a proveer servicios de optometría y oftalmológico, a fin de dar un correcto diagnóstico visual, mediante la aplicación de exámenes visuales computarizados, necesario para la confección de lentes de armazón o adaptación de lentes de contacto, atendiendo con un servicio profesional en las ciudades de Ambato y Pelileo, con la finalidad de que nuestros clientes mejoren su calidad visual.”

3.4.1.3. *Visión*

Presento la visión actual que tiene la empresa:

“Ser la óptica más importante de la Región Central del país, distinguida por la respuesta acertada a las necesidades presentes y futuras de nuestros pacientes, humana, eficiente y comprometida. Complementada con productos innovadores y de calidad acompañados siempre por la última tecnología que mejorará la calidad de vida de nuestros pacientes”.

Tabla 3-20: Visión

¿Qué tratamos de conseguir?	Ser una óptica reconocida a nivel regional.
¿Cuáles son nuestros valores?	Puntualidad en entregas Profesionalismo Calidad Responsabilidad
¿Cómo produciremos resultados?	Con lunas y armazones de una alta gama que cumple con normas vigentes en salud visual
¿Cómo nos enfrentamos al cambio?	Tecnología de punta Personal profesional
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Procurando una atención profesional.

Realizado por Vayas, M. 2023.

“Ser en el 2020 una óptica reconocida a nivel regional por su puntualidad en entregas, profesionalismo, calidad y responsabilidad, entrega lunas y armazones de una alta gama que cumple con normas vigentes en salud visual, brindando un servicio de diagnóstico con tecnología de punta, su personal es profesional en optometría y oftalmología, procurando una atención adecuada”.

3.4.1.4. *Valores corporativos*

Los valores corporativos son:

- **Compromiso.** - Realizamos nuestras actividades con profesionalismo procurando un resultado positivo para los clientes.
- **Mejora continua.** - Se analiza nuevas tecnologías y si es necesario son adquiridas para la prestación de un servicio de calidad.
- **Integridad.** - Primero se cumple con el fin social, realizamos nuestras actividades con ética.
- **Trabajo en equipo.** - Todo el personal labora por un fin común procurando brindar un servicio de calidad y unen sus esfuerzos para conseguirlos.
- **Respeto.** - La información del cliente se mantiene bajo la absoluta reserva.
- **Puntualidad en entregas.** - Los tiempos de entrega se respetan.
- **Profesionalismo.** - Solo laboran personal profesional con título de tercer nivel y especializaciones en el área operativa.

- **Calidad.** - Satisface las necesidades de los clientes

3.4.1.5. *Productos*

Dentro de los productos y servicios que comercializa Retín Óptica tenemos:



Diagnóstico Visual

Empleando tecnología de punto y la capacidad de un profesional se puede dar un diagnóstico confiable sobre la medida visual de una persona, esto es plasmado en un informe que le permite adquirir las lentes que requiere para mejorar la calidad de visión.



Se presentan al cliente alternativas de armazones y material para la elaboración de lentes, considerando la estética y funcionalidad que debe tener el lente.



Se elaboran y adaptan lentes de contacto, hay que tener en cuenta que es un proceso diferente que requiere acostumbrarse y poder eliminar todas las imperfecciones, por tal razón se realizan varias sesiones

También se comercializan piezas de repuesto, líquidos de limpieza de lentes o gafas, entre los más destacados.

3.4.1.6. Organigrama estructural

Previo al diseño del organigrama estructural y funcional se presenta la lista de los empleados de Retín Óptica.

Tabla 3-21: Nómina de los empleados

NOMBRE	CARGO
Amaya Perea Raúl Ignacio	Gerente
Vayas Toapanta Mariana	Contadora
Amaya Díaz Ana	Auxiliar contable
Díaz Elvia	Jefe de ventas
	Jefe Operativo
Lalaleo Deysi	Medico Optómetra
Navas Eliomar	Medico Oftalmólogo
Aragón Maricela	Vendedora
Torroledo Elvira	Vendedora
Katalina Amaya	Jefe biselado
Michelle López	Biseladora

Realizado por Vayas, M. 2023.

Organigrama estructural

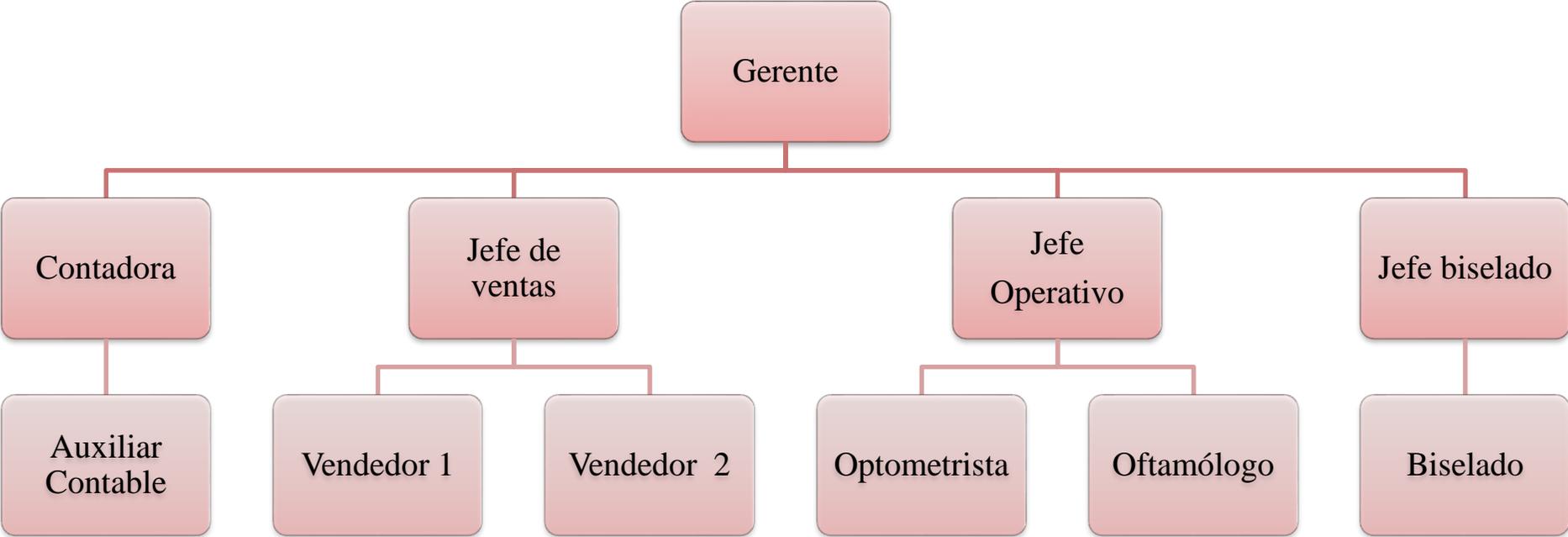


Ilustración 3-18: Organigrama estructural

Realizado por Vayas, M. 2023.

Organigrama estructural

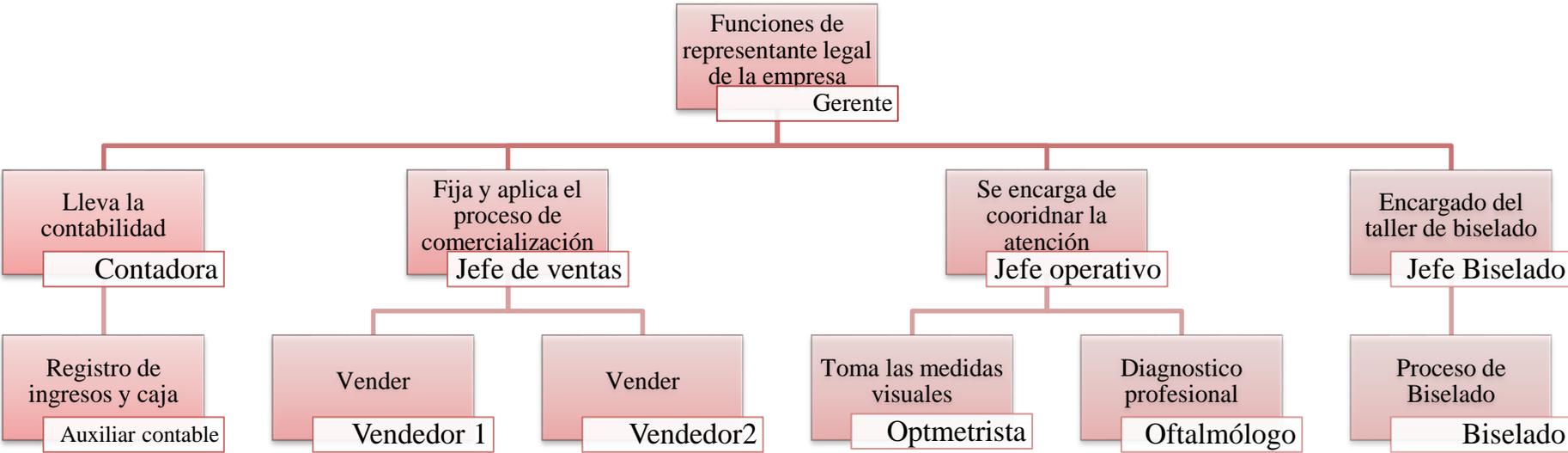


Ilustración 3-19: Organigrama estructural
Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-22: Funciones del Gerente

Cargo	Gerente
Objetivo	Ser el responsable legal de la óptica ante los clientes internos y externos, organismos de control y terceros.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la administración de la óptica. • Ser el representan legal de la empresa. • Negociar con los clientes y proveedores • Administración del talento humano. • Elaborar y ejecutar la planificación estratégica, donde se fijan los objetivos, metas y actividades a realizar. • Evaluar el cumplimiento de las actividades. • General la normativa que regula a la empresa • Trabajar en equipo • Solicitar y aprobar los estados financieros de la empresa. • Realizar un análisis financiero de la información con la finalidad de tomar las decisiones en base a un hecho sólido. • Aplicar controles permanentes a los inventarios, ventas, cuentas por cobrar y pagar de la empresa.
Requisitos	<p>Ingeniero o licenciado en ciencias administrativas.</p> <p>Experiencia de tres años en cargo similares</p> <p>Capacitado en atención al cliente-</p>
Habilidades destrezas	<p>Impactar</p> <p>Motivar</p> <p>Dar independencia</p> <p>Ser ético</p> <p>Tener visión</p> <p>Ser equitativo</p>
Línea jerárquica	Es el principal de la empresa.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-23: Funciones de la Contadora

Cargo	Contadora
Objetivo	Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa siendo el responsable principal de los Estados Financieros
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el registro contable del hecho generador. • Mantener actualizados los libros contables • Llevar un registro de ingresos y gastos para la elaboración de las declaraciones a los organismos de control. • Elaborar los estados financieros • Preparar nóminas y transferencias para el pago del personal • Manejo de los recursos líquidos de la empresa • Verificación de los saldos de clientes y proveedores • Determinar el costo de los productos y servicios. • Aplicación de medidas de control a las cuentas que posee la empresa • Actualizar las listas de precios a pedido del Gerente. • Mantener un archivo ordenado de los documentos de respaldo • Realizar análisis financieros • Generar informes periódicos de la información financiera de la empresa. • Todos los que sean solicitados por la Gerencia siempre y cuando no interfieren con las actividades principales del empleado.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público actualizado • Experiencia profesional de tres años. • Manejo de sistemas informáticos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar bajo presión • Trabajo en equipo • Prudente • Ético • Iniciativa
Línea jerárquica	Subordinado de la Gerencia

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-24: Funciones del Auxiliar contable

Cargo	Auxiliar contable
Objetivo	Apoyar en el proceso contable a la Contadora, manteniendo actualizado los movimientos contables que se realizan y contralando el ingreso y salida de la cuenta cja.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de la cuenta caja con ingresos y egresos.• Se encarga de la facturación de los productos y servicios.• Elabora conciliaciones bancarias y arqueos de caja periódicos• Elaboración de informes cuando sean solicitados por la Contadora• Llevar un registro de los inventarios de la óptica.• Apoyar en las actividades que solicite la Gerencia siempre y cuando no afecte sus actividades principales
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Ser bachiller o estudiante de la licenciatura en contabilidad.• Manejo de sistemas informáticos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Don de gente• Calidad en su servicio• Capacidad de trabajar bajo presión
Línea jerárquica	Subordinado de la Contadora y Gerencia

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-25: Funciones del Jefe de Ventas

Cargo	Jefe de ventas
Objetivo	Supervisar las acciones de Ventas, definiendo metas, estrategias y acciones para cumplir con la rentabilidad de empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas.• Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores.• Participar activamente en el proceso de comercialización• Participar activamente en el proceso de reclutamiento de Vendedores• Capacitar al personal de la fuerza de Ventas• Brindar sesiones de motivación a la Fuerza de Ventas.• Emitir informes sobre las ventas de productos y servicios.• Participar en la determinación de los procesos de productos y servicios• Aplicación de indicadores de gestión al trabajo del área de ventas• Efectuar estudios de mercado• Apoyar en las actividades que solicite el Gerente siempre y cuando no afecten a sus actividades principales de la empresa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero Comercial o Marketing• Experiencia de tres años en cargos similares• Manejo de paquetes informáticos• Capacitado en servicio al cliente
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Iniciativa• Proactivo• Líder• Facilidad de palabra• Solución de conflictos
Línea jerárquica	Subordinado de la Gerencia

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-26: Funciones de vendedores

Cargo	Vendedores (1 y 2)
Objetivo	Realizar el proceso de venta, cumpliendo las metas y objetivos fijados para un período determinado.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar el proceso de comercialización de los productos y servicios.• Atender a los clientes con la información de los productos y servicios.• Llevar un registro de los clientes de la empresa.• Contribuir activamente a la solución de problemas• Apoyar en la administración de los inventarios.• El vendedor planifica, promociona, desarrolla y cristaliza la venta.• Apoya en las actividades requeridas para que funcione la empresa siempre que no afecte sus actividades ordinarias.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia profesional de al menos dos años en empresas similares.• Manejo de paquetes informáticos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Trabajo en equipo• Iniciativa• Don de gente
Línea jerárquica	Subordinados del Jefe de Ventas.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-27: Funciones del Jefe Operativo

Cargo	Jefe operativo
Objetivo	Planificar y supervisar las actividades del área operativa oftalmológica.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar las actividades ante los profesionales del área oftalmológica.• Revisar citas con los clientes de la óptica• Direccionar el proceso en el área de diagnóstico y elaboración de los lentes.• Presentar informes a la Gerencia sobre el área de influencia.• Mantener un archivo ordenado de los documentos originados en el área operativa.• Solucionar conflictos si se los presentan en cualquier momento.• Participar activamente en la realización del proceso de reclutamiento, selección y contratación.• Apoyar en las actividades que decide la Gerencia siempre y cuando no afecten sus funciones ordinarias.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Se oftalmólogo u optometrista con título de tercer nivel.• Tener experiencia de dos años en cargos similares.• Manejo de programas informáticos.• Manejo de equipos de diagnóstico oftalmológico.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión• Trabajo en equipo• iniciativa• Ser proactivo• Facilidad de palabra
Línea jerárquica	Es subordinado de la Gerencia

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-28: Funciones del Optometrista

Cargo	Optometrista
Objetivo	Ser el responsable de dar un diagnostico que le permita al cliente adquirir lentes para mejorar su calidad de visión.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Atender a los clientes de forma ordenada• Realizar el diagnostico ocular con los equipos o instrumentos a su cargo• Ingresar el diagnostico al sistema informático para que sea almacenado en su historia clínica• Es responsable de su área de trabajo y los equipos a su cargo.• Apoyar en las actividades que se desarrollan en la empresa siempre y cuando no afecte sus funciones principales.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Título de Optometría• Tener experiencia de un año por lo menos en cargos similares.• Manejo de software para el diagnóstico visual.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión• Iniciativa• Responsabilidad• Honestidad
Línea jerárquica	Subordinado del jefe operativo.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-29: Funciones del Oftalmólogo

Cargo	Oftalmólogo
Objetivo	Ser el responsable de diagnosticar y tratamiento oftalmológico con la finalidad de mejorar su calidad de visión.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Atender a los clientes de forma ordenada• Realizar el diagnóstico ocular con los equipos o instrumentos a su cargo• Ingresar el diagnóstico al sistema informático para que sea almacenado en su historia clínica• Generar un tratamiento adecuado para la condición del paciente.• Llevar el inventario de los medicamentos que se tiene en el consultorio.• Es responsable de su área de trabajo y los equipos a su cargo.• Apoyar en las actividades que se desarrollan en la empresa siempre y cuando no afecte sus funciones principales.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Título de Oftalmólogo• Tener experiencia de un año por lo menos en cargos similares.• Manejo de software para el diagnóstico visual.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión• Iniciativa• Responsabilidad• Honestidad
Línea jerárquica	Subordinado del jefe operativo.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-30: Funciones del Jefe de Biselado

Cargo	Jefe Biselado
Objetivo	Ser el responsable del área de biselado para entregar lentes que cumplan con la dedicada procurando mejorar la calidad de visión.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de los equipos y maquinas del área de biselado.• Verificar las características de los lentes y armazones seleccionados.• Llevar el inventario de los insumos del taller.• Es responsable de su área de trabajo y los equipos a su cargo.• Apoyar en las actividades que se desarrollan en la empresa siempre y cuando no afecte sus funciones principales.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Título de Optometrista o afines• Tener experiencia de dos años biselado y montaje de lentes.• Manejo de equipos y herramientas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión• Trabajo en equipo• Responsabilidad• Honestidad
Línea jerárquica	Subordinado del Gerente.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-31: Funciones del Biselador

Cargo	Biselador
Objetivo	Es el encargado de biselar las lunas y puedan ser montadas en los armazones.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de los equipos y maquinas del área de biselado.• Verificar las características de los lentes y armazones seleccionados.• Es responsable de su área de trabajo y los equipos a su cargo.• Apoyar en las actividades que se desarrollan en la empresa siempre y cuando no afecte sus funciones principales.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Título de bachiller o universitario• Tener experiencia de un año biselado y montaje de lentes.• Manejo de equipos y herramientas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión• Trabajo en equipo• Responsabilidad• Honestidad
Línea jerárquica	Subordinado del Jefe de Biselado.

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.1.7. Diagnóstico FODA

Para el diagnóstico FODA se parte del análisis interno a las debilidades y fortalezas de la empresa y el análisis externo en la determinación de oportunidades y amenazas.

- **Análisis interno**

Para el análisis interno se ha considerado aspectos propios de la administración de la empresa Retín Óptica de la ciudad de Ambato.

Tabla 3-32: Análisis del impacto interno

No.	Detalle	Muy alto	Alto	Medio	Bajo
	Fortalezas				
1	Equipos de punta para el diagnóstico	•			
2	Profesionales comprometidos		•		
3	Taller de biselado para el montaje de los lentes	•			
4	Inventarios acorde a las actividades que se realiza en la empresa		•		
5	Liquidez		•		
	Debilidades				
1	Espacio físico reducido			•	
2	Actividades centralizadas en la ciudad de Ambato			•	
3	Ausencia de flujogramas de los procesos esenciales.				
4	No cuenta con un plan financiero				•
5	Ausencia de estrategias que le permita acceder a un mejor mercado.				•

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-33: Análisis ponderado interno

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
	Fortalezas			
1	Equipos de punta para el diagnóstico	0.14	3,50	0,49
2	Profesionales comprometidos	0.14	3,50	0,49
3	Taller de biselado para el montaje de los lentes	0.12	4,00	0,48
4	Inventarios acorde a las actividades que se realiza en la empresa	0.12	3,00	0,36
5	Liquidez	0.12	2,50	0,30
	Debilidades			
1	Espacio físico reducido	0.08	2,00	0,16
2	Actividades centralizadas en la ciudad de Ambato	0.08	2,00	0,16
3	Ausencia de flujogramas de los procesos esenciales.	0.08	2,00	0,16
4	No cuenta con un plan financiero	0.06	1,00	0,06
5	Ausencia de estrategias que le permita acceder a un mejor mercado.	0.06	1,00	0,06
	Total	1.00		2.72

Realizado por Vayas, M. 2023.

0 – 1	Debilidad de fracaso	En base a los resultados se han podido definir una fortaleza menor debido principalmente por la ausencia de un plan financiera con las estrategias para mejor su posicionamiento en el mercado.
1.01 – 2	Debilidad menor	
2.01 – 3	Fortaleza Menor	
3.01 - 4	Fortaleza de Éxito	

Realizado por Vayas, M. 2023.

Interpretación

La empresa Retín Óptica es una empresa que tiene presencia en dos ciudades, reconocida por el equipo de punta que tiene para la realización de diagnósticos, respaldado por el profesionalismo de su personal quien no solamente cuenta con un título profesional de tercer nivel sino también ha sido capacitado en el manejo de la tecnología que emplea la organización.

No solo se encarga del diagnóstico y la entrega de lentes con medida sino también realiza las adaptaciones en su taller de biselado, el objetivo es reducir tiempo y realizar todo tipo de trabajo de mantenimiento.

Dentro de sus instalaciones cuentan con armazones y gafas de gran variedad, también tenemos repuestos o de más insumos necesarios para causar bienestar en los pacientes, como las operaciones se efectúan principalmente en efectivo cuentan con liquidez para cubrir con sus deudas a corto plazo.

Las deficiencias que posee la empresa es el reducido espacio físico, posee un local en el centro de la ciudad de Ambato pero no se puede extender para generar un mejor servicio a los pacientes, mientras que las oficinas de Pelileo deben esperar un tiempo para recibir los productos que han contratado, el taller de biselado está en Ambato solamente, en el caso de normar las actividades no cuentan con flujogramas donde se establezcan las acciones, responsables y controles, por lo que no se evalúa su cumplimiento.

Tampoco se ha desarrollado un plan financiero donde se determine a donde se quiere llegar, como hacerlo y cuál es el impacto financiero, carecen de estrategias que le permita acceder a un nuevo mercado, en síntesis, no ha planeado acciones que dirigen a la empresa hacia la visión planteada.

- **Análisis externo**

En el análisis externo, se estableció el impacto que tienen las oportunidades y amenazas en la empresa para que puedan ser aprovechadas o superadas con las estrategias que se plantearan.

Tabla 3-34: Análisis del impacto externo

No.	Detalle	Muy alto	Alto	Medio	Bajo
	Oportunidades				
1	Incremento de niños que requieren corrección visual.	•			
2	Contaminación que afecta la visión.		•		
3	Instituciones financieras capaces de entregar créditos.		•		
4	Nuevos equipos de diagnóstico que se generan en el mercado		•		
5	Profesional titulado que conocen nuevas técnicas de diagnóstico y tratamiento ocular.		•		
	Amenazas				
1	Competencia en el mercado			•	
2	Inflación			•	
3	Tendencias sociales				•
4	Cambios en la política				•
5	Restricciones en las fronteras para la entrada de insumos y materiales.				•

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-35: Análisis ponderado externo

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
	Oportunidades			
1	Incremento de niños que requieren corrección visual.	0.14	4	0,56
2	Contaminación que afecta la visión.	0.12	3	0,36
3	Instituciones financieras capaces de entregar créditos.	0.12	3,5	0,42
4	Nuevos equipos de diagnóstico que se generan en el mercado	0.12	3	0,36
5	Profesional titulado que conocen nuevas técnicas de diagnóstico y tratamiento ocular.	0.12	3	0,36
	Amenazas			
1	Competencia en el mercado	0.08	1,5	0,12
2	Inflación	0.08	1	0,08
3	Tendencias sociales	0.06	1	0,08
4	Cambios en la política	0.06	1,5	0,11
5	Restricciones en las fronteras para la entrada de insumos y materiales.	0.06	1,5	0,11
	Total	1.00		2,55

Realizado por Vayas, M. 2023.

0 – 1	Amenaza de fracaso	En base a los parámetros de evaluación se pudo establecer que es una amenaza menor, debido principalmente a la inflación y a las tendencias social.
1.01 – 2	Amenaza menor	
2.01 – 3	Oportunidad Menor	
3.01 - 4	Oportunidad de Éxito	

Realizado por Vayas, M. 2023.

Interpretación

Se ha podido establecer que cada día más niños usan lentes, para mejorar su visión por ojo vago, miopía o astigmatismo, por lo que es necesario el uso de lentes con medida, mejorando los ingresos de las ópticas.

Por efectos de la naturaleza se requiere usar lentes y gafas, en los momentos que se reactiva el volcán Tungurahua las provincias cercanas sufren contaminación ocular, generan infecciones y problemas visuales como queratócomo que deben ser atendidos por especialistas.

Existen Instituciones del sistema financiero que están dispuestos a entregar créditos para financiar emprendimientos u otras actividades con la finalidad de que se mejoren los resultados económicos de las empresas.

Con el pasar de los años se han ido desarrollando nuevas tecnologías no solo para el diagnóstico sino para el tratamiento, un ejemplo claro es la cirugía láser para corregir el astigmatismo y miopía, también se realizan escaneos de córnea.

Centro universitarios a nivel nacional capacitan a nuevos profesionales que están dispuestos a brindar sus condonitos en favor de la salud visual de los pacientes, también existen especialistas extranjeros dispuestos a trabajar dentro de la empresa.

Dentro de las amenazas tenemos la competencia en el mercado, se han venido proliferando ópticas en todo el país, existen cadenas internacionales que presentan estos servicios en altos costos, con marcas reconocidas pero que no son asequibles para toda la población.

El INEC reporta incremento de inflación sobre todo en los servicios de salud, donde destaca la atención visual, por lo que reporta un incremento en los precios tanto de los insumos como de los armazones y lunas.

En la actualidad el bullying se ha convertido en una terrible tendencia social, debido a que existe acoso en las escuelas a las personas que utilizan lentes o tienen algún tipo de discapacidad, son marginadas y maltratadas, por esta razón muchos niños no quieren ponerse lentes para evitar el enfrentamiento con sus compañeros y ocultan a sus padres la necesidad de usar anteojos.

Con el cambio de gobernantes se desarrolló el cambio de políticas como es el del combustible, se liberó su precio, en la actualidad los dueños de estaciones de servicio imponen el valor afectando a la ciudadanía.

En los países vecinos por el tipo de cambio se abaratan los insumos y materiales de las ópticas, pero por restricciones de ingresos a frontera no pueden ingresar estos artículos.

Tabla 3-36: Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
1	Equipos de punta para el diagnostico	1	Incremento de niños que requieren corrección visual.
2	Profesionales comprometidos	2	Contaminación que afecta la visión.
3	Taller de biselado para el montaje de los lentes	3	Instituciones financieras capaces de entregar créditos.
4	Inventarios acorde a las actividades que se realiza en la empresa	4	Nuevos equipos de diagnóstico que se generan en el mercado
5	Liquidez	5	Profesional titulado que conocen nuevas técnicas de diagnóstico y tratamiento ocular.
Debilidades		Amenazas	
1	Espacio físico reducido	1	Competencia en el mercado
2	Actividades centralizadas en la ciudad de Ambato	2	Inflación
3	Ausencia de flujogramas de los procesos esenciales.	3	Tendencias sociales
4	No cuenta con un plan financiero	4	Cambios en la política
5	Ausencia de estrategias que le permita acceder a un mejor mercado.	5	Restricciones en las fronteras para la entrada de insumos y materiales.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-37: Matriz FODA

	Oportunidades
	<p>Incremento de niños que requieren corrección visual</p> <p>Contaminación que afecta la visión.</p> <p>Instituciones financieras capaces de entregar créditos.</p> <p>Nuevos equipos de diagnóstico que se generan en el mercado</p> <p>Profesional titulado que conocen nuevas técnicas de diagnóstico y tratamiento ocular.</p> <p>Amenazas</p> <p>Competencia en el mercado</p> <p>Inflación</p> <p>Tendencias sociales</p> <p>Cambios en la política</p> <p>Restricciones en las fronteras para la entrada de insumos y materiales.</p>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de publicidad en centro de educación de las ciudades de Ambato, y Pelileo • Promociones para la adquisición de lentes. • Realizar convenios con otras ópticas para realización de trabajos de biselado y mantenimiento. • Adquirir equipos de tecnología actual para un diagnóstico certero. • Adquisición de una infraestructura propia que le permita crear un ambiente adecuado para los clientes, se pueda expandirse y alcanzar mejores resultados. • Crear talleres de biselado para las sucursales de la empresa. • Realizar convenios con diferentes tipos de profesionales que permitan dar un mejor diagnóstico y tratamiento, convirtiéndose en una referencia en la salud visual.
Equipos de punta para el diagnóstico	
Profesionales comprometidos	
Taller de biselado para el montaje de los lentes	
Inventarios acorde a las actividades que se realiza en la empresa	
Liquidez	
Debilidades	
Espacio físico reducido	
Actividades centralizadas en la ciudad de Ambato	
Ausencia de flujogramas de los procesos esenciales.	
No cuenta con un plan financiero	
Ausencia de estrategias que le permita acceder a un mejor mercado.	
Equipos de punta para el diagnóstico	

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.1.8. *Objetivos estratégicos*

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos en base a la visión propuesta para la empresa:

- Ser una empresa profesional dispuestas al mejoramiento de la calidad visual de los pacientes.
- Obtener tecnología de punta para el diagnóstico y tratamiento ocular.
- Potencializar el servicio de biselado, obteniendo varios clientes para Retín Óptica
- Mejorar la infraestructura física para una mejora atención y generación de servicios oftalmológicos de calidad.

3.4.1.9. *Estrategias*

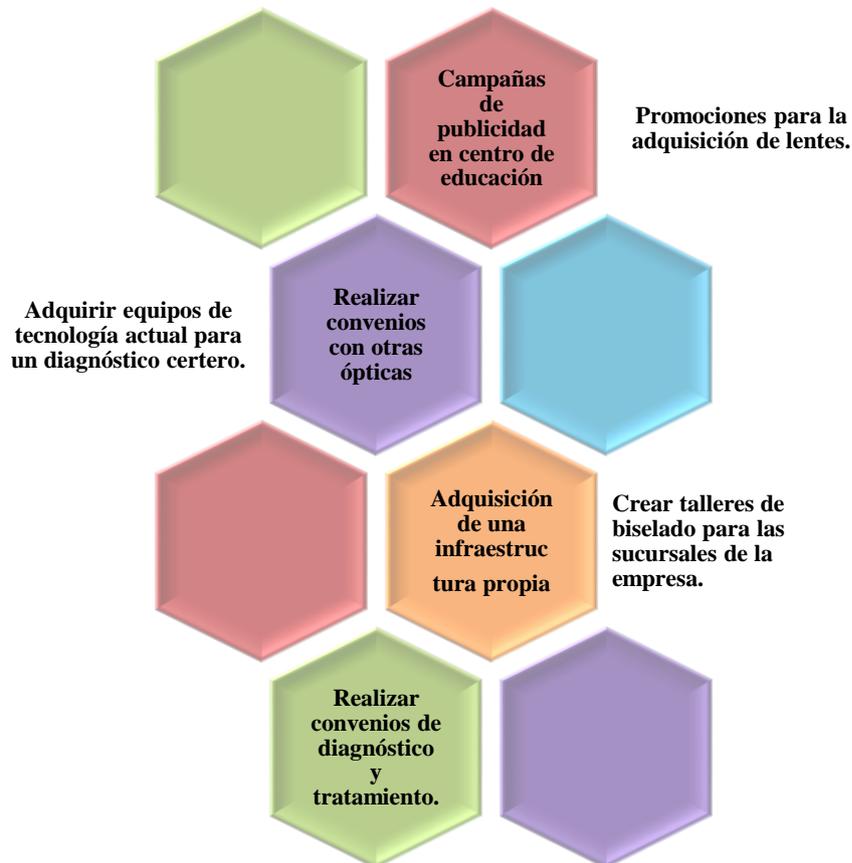


Ilustración 3-20: Estrategias
Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-38: Campaña publicitaria

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
1	<p>Campañas de publicidad en centro de educación de las ciudades de Ambato, y Pelileo</p> <p>Campañas de radio.</p> <p>En redes sociales.</p> <p>Creación de una página web.</p>	<p>Se participará en campañas publicitarias previo a un estudio de mercado con la finalidad de no desperdiciar recursos.</p> <p>Previo a la contratación de la campaña se considerará por lo menos tres proveedores.</p> <p>Se deberá elaborar un informe para conocer el nivel de impacto que tuvo la campaña publicitaria.</p>	<p>Según las instituciones educativas se definirá la campaña publicitaria a ser aplicada.</p> <p>Solicitar el acceso a las instalaciones para difundir los beneficios de procurar la validez visual en los niños.</p> <p>Contratar la campaña publicitaria (impresos comerciales) para ser entregados a los posibles pacientes.</p> <p>Emitir un informe que determina la eficacia de la campaña publicitaria.</p>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de ventas</p> <p>Vendedores</p>	<p>1000.00 en impresos comerciales.</p> <p>Material digital para la difusión de una adecuada calidad visual</p> <p>1000.00.</p>

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-39: Promociones por la adquisición de lentes

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
2	Promociones por la adquisición de lentes Descuento por pronto pago del 10 al 15 % .	Por cada una de las compras de lentes o gafas recibirá un estuche de calidad con el logotipo de la óptica. Se debe mantener un stock necesario para la entrega de los lentes y gafas con medida.	Una vez que el paciente adquiere unos lentes o gafas con medida recibe una caja y un líquido que limpia el lente sin causar daño alguno.	Jefe de ventas	2500.00 dólares

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-40: Convenio con ópticas

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
3	Realizar convenios con otras ópticas por la realización de trabajos de biselado y mantenimiento.	<p>Establecer la capacidad productiva del taller de biselado de forma periódica para establecer los pedidos que pueden cumplir.</p> <p>Mantener contratos legalizados de los servicios de biselado.</p> <p>Los pagos deben estar sustentados dentro del contrato de biselado.</p> <p>Aplicar normas de control interno para conocer la calidad del servicio.</p>	<p>Realizar un análisis de los trabajos hechos, el tiempo de demora y los resultados de los servicios de biselado.</p> <p>Elaborar los contratos de atención del taller de biselado bajo un formato único.</p> <p>Mantener un archivo ordenado documental para posteriores evaluaciones.</p> <p>Presentar informes mensuales sobre los servicios de biselado.</p>	Jefe de taller	200.00 pago de convenios, movilización y logística.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-41: Nueva tecnología para el diagnóstico

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
4	Adquirir equipos de tecnología actual para un diagnóstico certero.	Se deberá mantener equipos de diagnóstico que cumplan con normas técnicas y permitan dar un mejor servicio.	<p>Realizar un diagnóstico de las nuevas tecnologías que existen en el mercado.</p> <p>Solicitar tres proformas para la compra de equipos o tecnologías de diagnóstico y tratamiento.</p> <p>En caso de ser necesario proceder a contratar un préstamo bancario.</p> <p>Adquirir nuevos equipos, con la capacitación sobre su aplicación para el personal que los ejecuten.</p>	<p>Jefe operativo</p> <p>Jefe de Biselado</p> <p>Gerente</p>	50.000.00 adquisición de nuevas tecnologías.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-42: Adquisición de infraestructura propia

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
5	Adquisición de una infraestructura propia que le permita crear un ambiente adecuado para los clientes, se pueda expandirse y alcanzar mejores resultados.	Se procurará dar un mejor servicio a los clientes manteniendo una infraestructura física adecuada. Definir áreas de trabajo para las diferentes áreas de la empresa. Cumplir con las normas de seguridad, como señalética y salidas de escape en caso de emergencia.	Comprar el área física para la construcción de un nuevo local de Retén Óptica. Contratar los servicios de un profesional en obra civil y arquitectónica. Cumplir con los permisos solicitados por la municipalidad. Establecer las áreas de trabajo y la respectiva señalética. Pasar las inspecciones de los organismos de control.	Gerencia Contador	100.000.00se considera el presupuesto para la totalidad de la obra civil.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-43: Talleres de biselado en las sucursales

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
6	Crear talleres de biselado para las sucursales de la empresa.	<p>Mantener servicios de calidad en las diferentes sucursales de la empresa.</p> <p>Equipar a los talleres de biselado con equipos de calidad y profesionales conocedores del tema.</p> <p>En caso de daños y exceso de trabajo se procederá a enviar a la sucursal más cercana.</p> <p>Todo trabajo tendrá una orden de pedido y mantenimiento.</p>	<p>Equipamiento del taller de biselado en las diferentes sucursales.</p> <p>Elaborar un proceso estándar para el biselado.</p>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de biselado</p>	<p>20.000.00 para el equipamiento del taller en las sucursales.</p> <p>10.000.00 para equipo del taller en el cantón Pelileo.</p>

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-44: Convenio con profesionales

No.	Estrategia	Políticas	Actividades	Responsable	Presupuesto
7	Realizar convenios con diferentes tipos de profesionales que permitan dar un mejor diagnóstico y tratamiento, convirtiéndose en una referencia en la salud visual.	Solo podrá ofertar dentro de la óptica sus servicios profesionales con título de tercer y cuarto nivel. Se mantendrá una historia clínica actualizada de los pacientes atendidos en la óptica.	Firmar el contrato donde se establezca claramente cuales con los servicios que se ofertan. Se mantendrá un archivo ordenado de los pacientes para futuras evaluaciones o determinación de nuevos servicios.	Gerente Jefe de operaciones.	Este valor tiene una estimación de 173.700.00 de acuerdo a los convenios considerando las clausulas de los mismos.

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-45: Cronograma de actividades

Estrategia	Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Campanñas de publicidad en centros de educación de las ciudades de Ambato y Pelileo.	2000.00				
Promociones por la adquisición de lentes.	2.500.00				
Convenios con otras empresas biselado	200.00				
Nuevas tecnologías	50.000.00				
Adquisición de infraestructura.	100.000.00				
Taller de biselado	20.000.00				
Convenios con profesionales	174.700.00				

Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.2. Planificación financiera

Dentro de la planificación financiera se elaboraron proyecciones que permitieron visualizar cuales serían los resultados de la aplicación de estrategias, para lo cual se aplicaron los siguientes supuestos financieros:

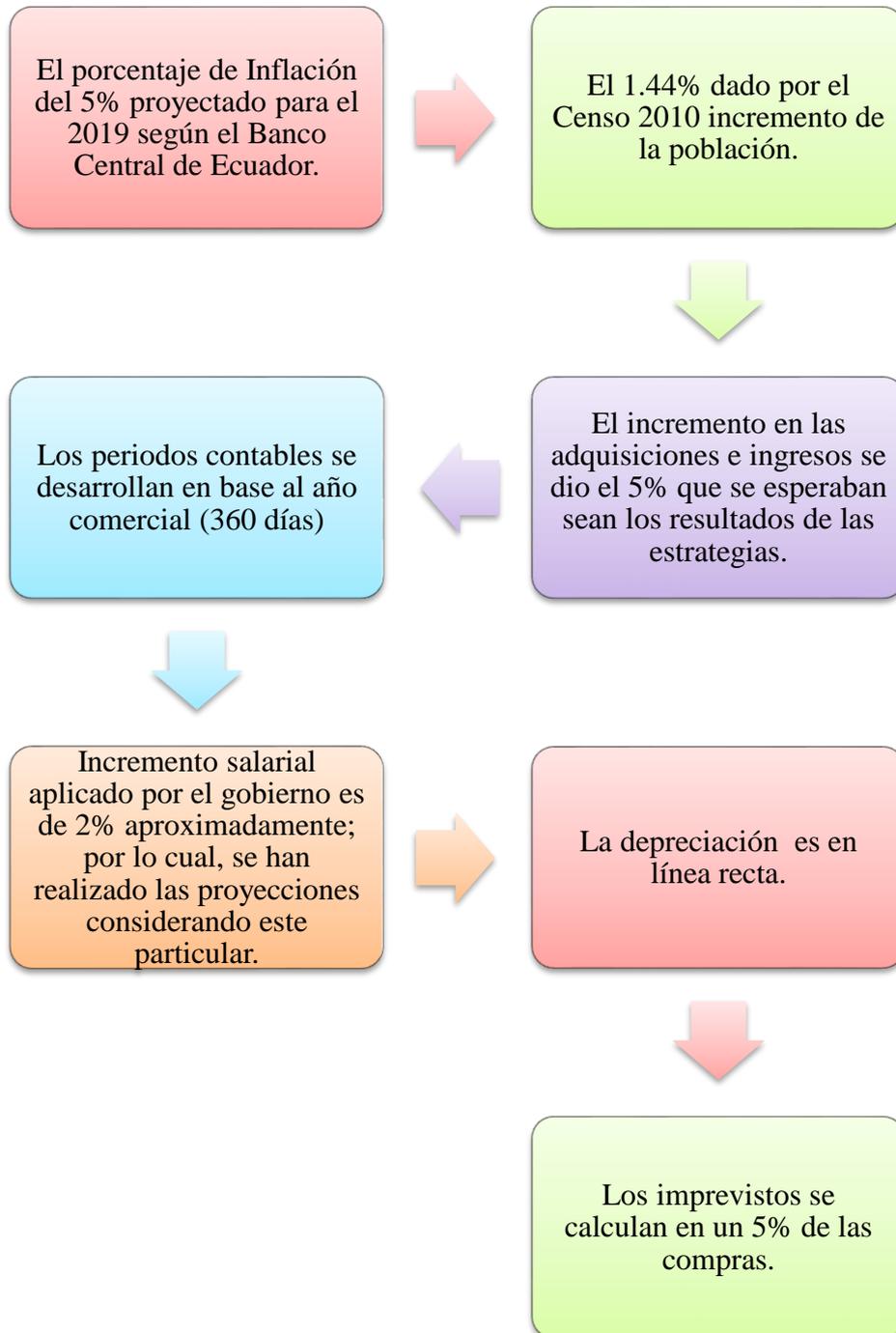


Ilustración 3-21: Planificación financiera
Fuente: BCE, INEC, 2023.
Realizado por Vayas, M. 2023.

3.4.2.1. *Proyecciones financieras*

Los gastos de remuneraciones tenemos los sueldos y salarios que se cancela al personal que labora en la óptica, también se ha considerado el pago:

- Décimo tercer sueldo cancelado en el mes de diciembre,
- Décimo cuarto o bono escolar pagado en agosto,
- Cuando cumplen los 13 meses continuos de laborar se le paga los fondos de reserva
- Se efectuó el cálculo del pago de las vacaciones

Se han colocado remuneraciones mensuales de cada uno de los empleados de la empresa fijándose de la siguiente manera:

Tabla 3-46: Nómina del personal

Cargo	Remuneraciones
Gerente	850,00
Contadora	650,00
Auxiliar contable	400,00
Jefe de ventas	850,00
Jefe Operativo	850,00
Medico Optómetra	750,00
Medico Oftalmólogo	750,00
Vendedora	500,00
Vendedora	500,00
Jefe biselado	850,00
Biseladora	650,00

Realizado por Vayas, M. 2023.

Cada uno de los sueldos son superiores a la escala salarial, se han establecido en base a las funciones que van a cumplir dentro de la empresa, de sus ingresos mensuales se realizará el descuento de aporte personal al IESS y cualquier otro descuento autorizado por los funcionarios de la empresa.

Tabla 3-47: Modelo del rol de pagos anual

DETALLE	REMUNERACIÓN MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL AÑO 1
Gerente	850,00	850,00	396,00	850,00	425,00	1239,30	13.960,30
Contadora	650,00	650,00	396,00	650,00	325,00	947,70	10.768,70
Auxiliar contable	400,00	400,00	396,00	400,00	200,00	583,20	6.779,20
Jefe de ventas	850,00	850,00	396,00	850,00	425,00	1239,30	13.960,30
Jefe Operativo	850,00	850,00	396,00	850,00	425,00	1239,30	13.960,30
Medico Optómetra	750,00	750,00	396,00	750,00	375,00	1093,50	12.364,50
Medico Oftalmólogo	750,00	750,00	396,00	750,00	375,00	1093,50	12.364,50
Vendedora	500,00	500,00	396,00	500,00	250,00	729,00	8.375,00
Vendedora	500,00	500,00	396,00	500,00	250,00	729,00	8.375,00
Jefe biselado	850,00	850,00	396,00	850,00	425,00	1239,30	13.960,30
Biseladora	650,00	650,00	396,00	650,00	325,00	947,70	10.768,70
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	7.600,00	7.600,00	4.356,00	7.600,00	3.800,00	11.080,80	<u>125.636,80</u>

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-48: Proyección de carga laboral

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gerente	13.960,30	14.658,32	15.391,23	16.160,79
Contadora	10.768,70	11.307,14	11.872,49	12.466,12
Auxiliar contable	6.779,20	7.118,16	7.474,07	7.847,77
Jefe de ventas	13.960,30	14.658,32	15.391,23	16.160,79
Jefe Operativo	13.960,30	14.658,32	15.391,23	16.160,79
Medico Optómetra	12.364,50	12.982,73	13.631,86	14.313,45
Medico Oftalmólogo	12.364,50	12.982,73	13.631,86	14.313,45
Vendedora	8.375,00	8.793,75	9.233,44	9.695,11
Vendedora	8.375,00	8.793,75	9.233,44	9.695,11
Jefe biselado	13.960,30	14.658,32	15.391,23	16.160,79
Biseladora	10.768,70	11.307,14	11.872,49	12.466,12
TOTAL REMUNERACIONES	<u>125.636,80</u>	<u>138.200,48</u>	<u>152.020,53</u>	<u>167.222,58</u>

Realizado por Vayas, M. 2023.

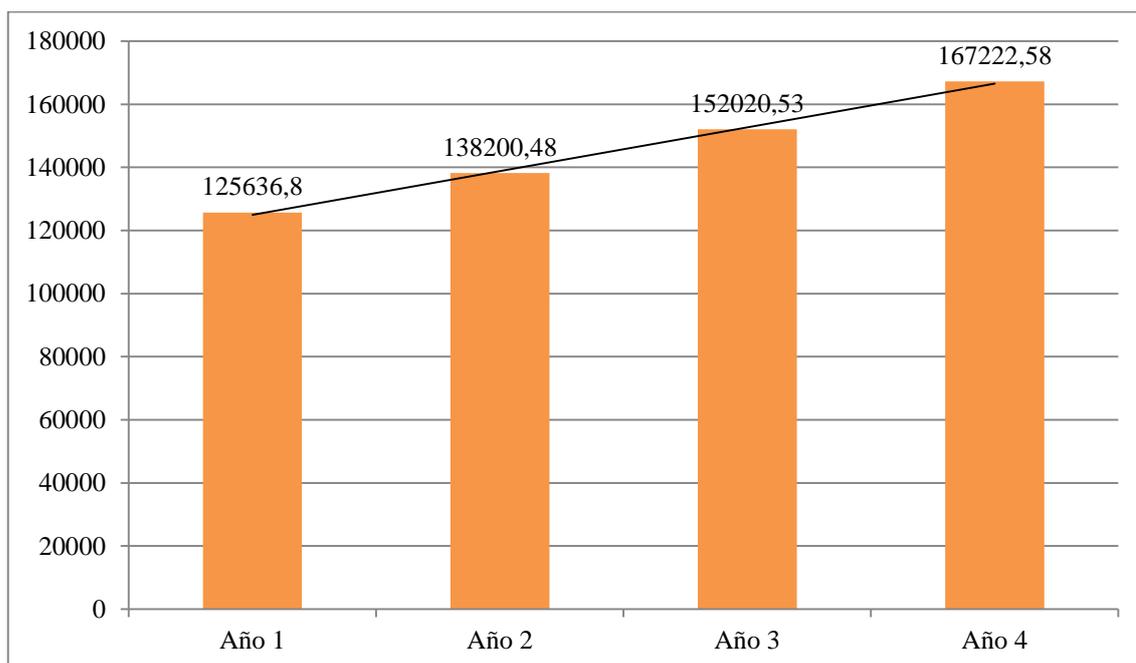


Ilustración 3-22: Proyección de Carga Laboral

Realizado por Vayas, M. 2023.

Para el primer año se espera un gasto en remuneraciones de 125.636,80 dólares se estimó un incremento anual del 5%, llegando a pagarse en el segundo año 138.200,48, finalmente se pagarían 167.222,58 dólares, cabe recalcar que los incrementos son superiores a los estimados por el Gobierno, si existe un alza superior pueda ser compensado con estos valores adicionales.

En los activos fijos se clasificó los bienes según los grupos de cuenta en Máquinas y equipos, se dividió en equipos de diagnóstico incluyen los aparatos que se encuentran en Ambato y Pelileo por un rubro de 250.000,00, en el área se encuentran esmeriles, herramientas varias de precisión necesarias para un trabajo de calidad por un monto de 50.000,00, en la cuenta muebles y enseres tenemos escritorios, archivadores, vitrinas, estanterías, mesas de trabajo, sillones oftalmológicos, escritorios, sillas giratorias y de espera por un valor de 21,560.00 dólares, mientras que los equipos de cómputo se valoran en 6,500.00 dólares, también se calculó del valor de los edificios.

Tabla 3-49: Depreciación propiedad planta y equipo

DETALLE	MONTO	% DEPR	DEPR. ANUAL
Máquinas y equipos			
Equipos de diagnóstico	250.000,00	10%	22500,00
Equipos de biselado	50.000,00	10%	4500,00
Muebles y enseres			
Consultorios	8.500,00	10%	765,00
Comercialización	11.580,00	10%	1042,20
Taller	1.580,00	10%	142,20
Equipo de computo			
Equipos de cómputo, impresoras y software	6500,00	33%	1950,00
Edificios	215.000,00	5%	19350,00
Amortización			
Gastos de constitución	2000,00	20%	400,00

Realizado por Vayas, M. 2023.

Gastos de operación

Dentro de estos gastos se incluyen los servicios básicos compuestos por energía eléctrica, agua potable, servicio de internet, telefónico, se estimó un valor mensual de los tres locales, presentando un incremento del 5% anual.

Tabla 3-50: Gastos de operación

Detalle	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Energía eléctrica	180	2160,00	2268,00	2381,40	2500,47
Agua potable	90	1080,00	1134,00	1190,70	1250,24
Teléfono	150	1800,00	1890,00	1984,50	2083,73
Internet	150	1800,00	1890,00	1984,50	2083,73
Total servicios básicos	570	6840,00	7182,00	7541,10	7918,16

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-51: Otros gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Suministros	720,00	756,00	793,80	833,49
Gastos generales	1800,00	1890,00	1984,50	2083,73
Imprevistos	32562,00	34190,10	35899,61	37694,59
Gastos de remuneraciones	125636,80	138200,48	152020,53	167222,58
Gastos depreciación	44799,40	44799,40	44799,40	44799,40

Realizado por Vayas, M. 2023.

Suministros incluyen los valores relacionados con la papelería, estuches fundas y diversos artículos para mantener la operatividad de la empresa, los gastos generales incluyen los insumos adquiridos para el mantenimiento de maquinarias, repuestos varios, mientras que imprevistos estimando un valor del 5% de las adquisiciones para cubrir algunos problemas que se presenta

Tabla 3-52: Cantidades y costo

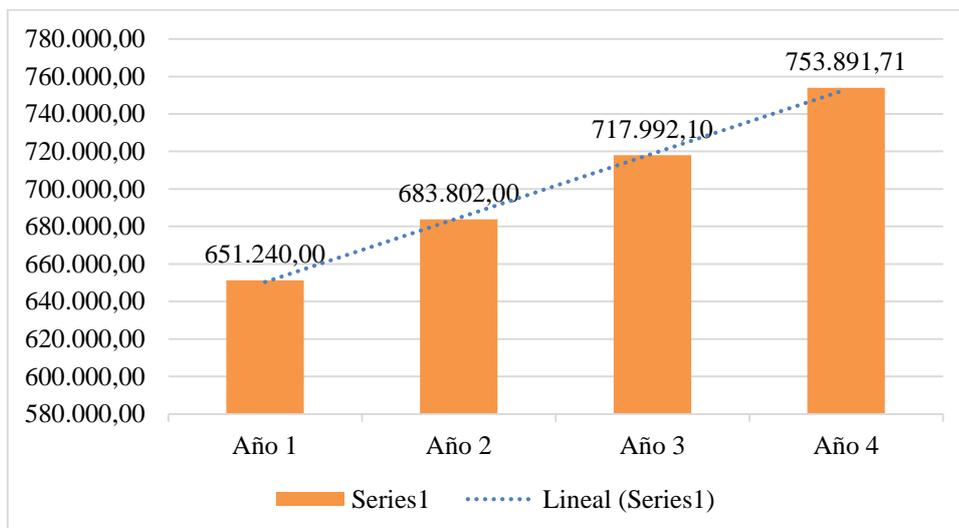
Detalle	Cantidad	Costo
Armazones	4.752	35,00
Lunas	4.752	64,00
Servicios	9.000	20,00

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-53: Proyección de compras

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Años 4
Armazones	166.320,00	174.636,00	183.367,80	192.536,19
Lunas	304.920,00	320.166,00	336.174,30	352.983,02
Servicios (costo)	180.000,00	189.000,00	198.450,00	208.372,50
TOTAL	651.240,00	683.802,00	717.992,10	753.891,71

Realizado por Vayas, M. 2023.

**Ilustración 3-23:** Proyección de compras

Realizado por Vayas, M. 2023.

En las proyecciones de compras se estimó los valores que se adquieren promedio de armazones para montar los lentes, las lunas que son realizadas en medidas, finalmente tenemos los servicios de biselado que se realizan dentro del taller.

En el caso de los ingresos se pudo establecer los valores de posibles ventas de armazones, lunas y servicios y se efectuó su estimación para cuatro años.

Tabla 3-54: Proyección de ventas

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Armazones	249.480,00	266.080,44	283.785,47	302.668,60
Lunas	471.240,00	502.596,38	536.039,23	571.707,36
Servicios	360.000,00	383.954,46	409.502,85	436.751,23
Total	1.080.720,00	1.152.631,28	1.229.327,55	1.311.127,20

Realizado por Vayas, M. 2023.

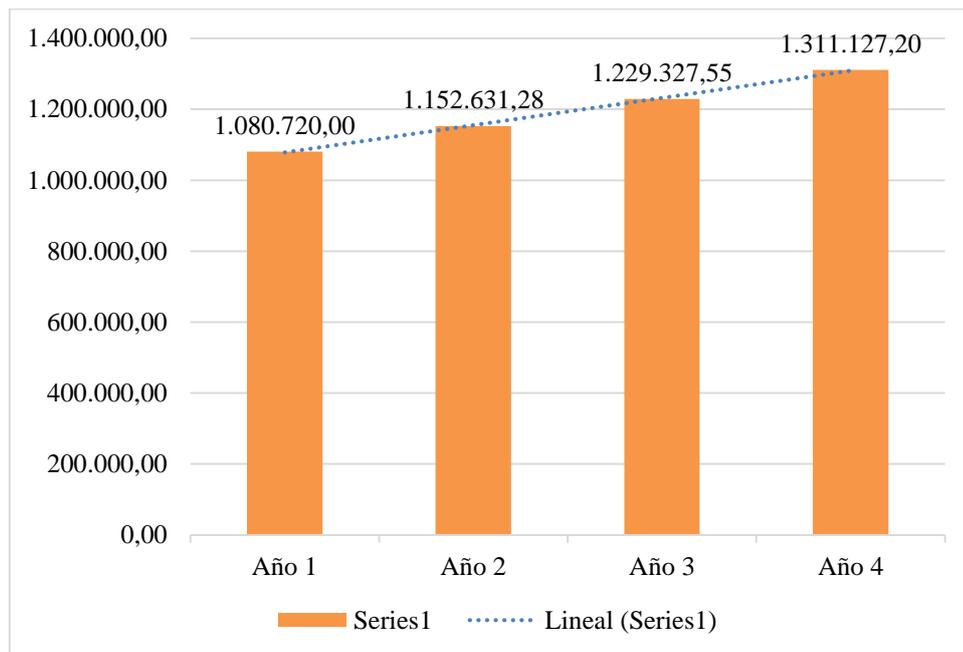


Ilustración 3-24: Proyección de ventas

Realizado por Vayas, M. 2023.

Una vez proyectadas las ventas podemos observar que se espera un crecimiento en ventas, existe una tendencia al alza, se considera que la totalidad de estrategias funcionen, con la finalidad de que estos valores sean consolidados en sus tres locales.

3.4.2.2. Estados financieros proyectados

En base a las proyecciones efectuadas anteriormente se elaboró un estado financiero y de resultados proyectados, en el primer caso se incluyó los activos, pasivos y patrimonio, mientras que en el segundo caso se definieron los ingresos y los gastos.

Tabla 3-55: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	1.080.720,00	1.152.631,28	1.229.327,55	1.311.127,20
Costos de ventas	651.240,00	683.802,00	717.992,10	753.891,71
Utilidad Operativa	429.480,00	468.829,28	511.335,45	557.235,50
Gastos operativos	212.358,20	227.017,98	243.038,93	260.551,94
Base 15 % trabajadores	217.121,80	241.811,30	268.296,52	296.683,56
15% participación trabajadores	32.568,27	36.271,70	40.244,48	44.502,53
Base 25% impuesto a la renta	184.553,53	205.539,61	228.052,04	252.181,03
25% Impuesto a la renta	46.138,38	51.384,90	57.013,01	63.045,26
Utilidad del ejercicio	138.415,15	154.154,70	171.039,03	189.135,77

Realizado por Vayas, M. 2023.

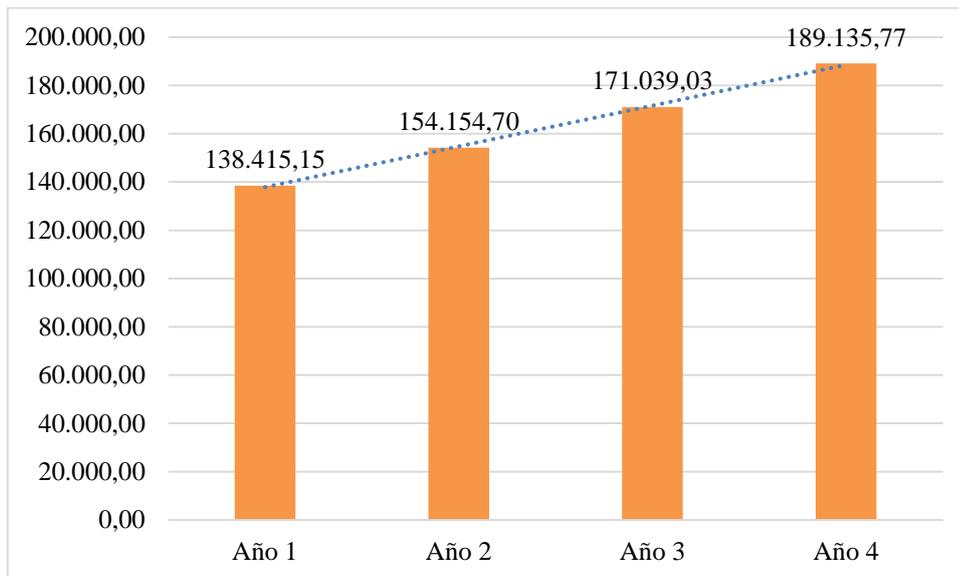


Ilustración 3-25: Estado de resultados

Realizado por Vayas, M. 2023.

Se proyectó el estado de resultados determinando utilidades en cada uno de los períodos analizados, en el primer año se situó en 138.415,15 dólares, mientras que en el segundo año se estimó en 154.154,70 dólares, para el tercer año llega a 171.039,03 dólares finalmente para el último período fue de 189.135,77 dólares.

Tabla 3-56: Activos

Activos				
Activos corrientes				
Efectivo y equivalente de efectivo	57.002,00	63.520,00	45.689,00	51.867,22
Cuentas por cobrar	118.250,00	124.835,00	135.628,25	129.521,00
Documentos por cobrar	25.800,00	39.862,00	46.532,00	53.890,00
Inventarios	390.744,00	410.281,20	430.795,26	452.335,02
Total activo corriente	591.796,00	638.498,20	658.644,51	687.613,24
Activos no corrientes				
Maquinaria y equipo	300.000,00	300.001,00	300.002,00	300.003,00
Muebles y enseres	21.660,00	21.660,00	21.660,00	21.660,00
Equipo de computo	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Edificios	215.000,00	215.000,00	215.000,00	215.000,00
Otros Activos	5.780,00	2.710,28	6.358,00	5.872,00
Total Activo no corriente	548.940,00	545.871,28	549.520,00	549.035,00
Total Activo	1.140.736,00	1.184.369,48	1.208.164,51	1.236.648,24
Pasivo				
Proveedores	212.000,00	219.275,00	222.141,14	211.472,00
Remuneración por pagar	10.469,73	11.516,71	12.668,38	13.935,22
Otros pagos empleados	15.240,00	25.862,00	19.154,00	28.653,00
Participación trabajadores por pagar	32.568,27	36.271,70	40.244,48	44.502,53
Impuestos por pagar	46.138,38	51.384,90	57.013,01	63.045,26
Total pasivo	616.416,39	644.310,30	651.221,01	661.608,01
Patrimonio				
Capital social	685.904,47	685.904,47	685.904,47	685.904,47
Utilidad del ejercicio	138.415,15	154.154,70	171.039,03	189.135,77
Total patrimonio	524.319,62	540.059,17	556.943,50	575.040,24
Total pasivo + patrimonio	1.140.736,00	1.184.369,48	1.208.164,51	1.236.648,25

Realizado por Vayas, M. 2023.

Se ha establecido en la proyección, se mantendrá un nivel de efectivo en las cuentas bancarias y la caja fuerte de las sucursales de la empresa, dinero correspondiente a las ventas anuales, también se fijó cuentas por cobrar, ya que se estima la realización de convenios que se realizaran a créditos principalmente, también se reportan documentos por cobrar.

En lo referente a los inventarios se estimó que deben existir en bodega y almacén 60% para cubrir la demanda no solo de lentes sino de cambios de partes en los armazones, también para el proceso de biselado, en lo referente a los activos fijos se mantienen en el transcurso del tiempo con el mismo valor.

En las cuentas de pasivo se incluyeron las compras hechas a crédito, los valores que se adeudan a los empleados sean por pago de las remuneraciones o pago de los beneficios de ley, también se incluyó el pago del impuesto a la renta. Mientras que en las cuentas patrimoniales tenemos el capital social y se colocó la utilidad del estado de resultados proyectado.

3.4.2.3. *Análisis del riesgo*

Para la realización del análisis del riesgo se debe partir de la elaboración de un flujo de efectivo, la inversión inicial incluye todos los valores presupuestados para el cumplimiento de las metas fijadas en este documento.

Tabla 3-57: Flujo efectivo

DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión inicial	-174700,00				
Flujo de ventas		1080720,00	1152631,28	1229327,55	1311127,20
menos Costo de producción		651.240,00	683.802,00	717.992,10	753.891,71
menos Gastos administrativos		212.358,20	227.017,98	243.038,93	260.551,94
Utilidad operativa		217121,80	241811,30	268296,52	296683,56
más depreciaciones y amortizaciones		44.799,40	44.799,40	44.799,40	44.799,40
Utilidad neta más amortizaciones y depreciaciones		261.921,20	286.610,70	313.095,92	341.482,96
menos Fondo de recuperación de activos fijos		44.399,40	88798,80	133.198,20	176701,66
Flujo neto de efectivo	-174700,00	217.521,80	197811,90	179.897,72	164781,30

Realizado por Vayas, M. 2023.

Se considera los ingresos y gastos proyectados para la definición del flujo de efectivo, posteriormente se calculó el VAN, la tasa de descuento es el 11.83%, porcentaje considerado para créditos de emprendimiento de Ban Ecuador.

Tabla 3-58: Van

Inversión inicial	-174700,00				
Flujo de Caja		217.521,80	197811,90	179.897,72	164781,30
Tipo de descuento	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%
$(1+r)^n$	1	1,1183	1,25059489	1,398540265	1,563987579
$1/(1+r)^n$	1	0,894214433	0,799619452	0,715031254	0,639391267
Flujo de caja descontado	-174700,00	194.511,13	158174,24	115025,03	105359,73
VAN	398.370,13				

Realizado por Vayas, M. 2023.

Tabla 3-59: Tir

Cuadro TIR	VAN
0	-174.700,00
1	194.511,13
2	158.174,24
3	115.025,03
4	105.359,73
TIR	37%

Realizado por Vayas, M. 2023.

Una vez aplicada la fórmula del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno muestra que sería viable la aplicación del plan financiero, una vez pasado los cuatro años se obtendría 398.370.13 dólares, la recuperación anual es del 37%, quiere decir que la inversión se recuperará en un plazo máximo de 3 años.

3.4.2.4. *Indicadores financieros proyectados*

Se presentan los siguientes indicadores financieros de los estados financieros proyectados.

Tabla 3-60: Indicadores financieros

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<p>Prueba ácida</p> $\frac{\text{Activo circulante – Inventario}}{\text{Pasivo ciruclante}}$ $\frac{591796.00 – 390.744.00}{316.416.39}$ <p>Tiene 0.64 para cubrir sus deudas a corto plazo.</p>	<p>Prueba ácida</p> $\frac{\text{Activo circulante – Inventario}}{\text{Pasivo ciruclante}}$ $\frac{638.498.20 – 410.281.20}{344.310.30}$ <p>Tiene 0.66 para cubrir sus deudas a corto plazo.</p>	<p>Prueba ácida</p> $\frac{\text{Activo circulante – Inventario}}{\text{Pasivo ciruclante}}$ $\frac{658.644.51 – 430.795.26}{351.221.02}$ <p>Tiene 0.65 para cubrir sus deudas a corto plazo.</p>	<p>Prueba ácida</p> $\frac{\text{Activo circulante – Inventario}}{\text{Pasivo ciruclante}}$ $\frac{687.613.24 – 452.335.02}{361.608.01}$ <p>Tiene 0.65 para cubrir sus deudas a corto plazo.</p>
<p>Liquidez</p> $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ $\frac{591796.00}{316.416.39}$	<p>Liquidez</p> $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ $\frac{638.498.20}{344.310.30}$	<p>Liquidez</p> $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ $\frac{658.644.51}{351.221.02}$	<p>Liquidez</p> $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ $\frac{687.613.24}{361.608.01}$

Se estimó 1.87 dólares para cubrir cada dólar que adeuda.	Se estimó 1.85 dólares para cubrir cada dólar que adeuda.	Se estimó 1.88 dólares para cubrir cada dólar que adeuda.	Se estimó 1.90 dólares para cubrir cada dólar que adeuda.
Capital de trabajo Activo circulante – Pasivo Circulante	Capital de trabajo Activo circulante – Pasivo Circulante	Capital de trabajo Activo circulante – Pasivo Circulante	Capital de trabajo Activo circulante – Pasivo Circulante
597.796.00 – 316.416.39 = 281.379.61 Valor para cubrir las actividades de las estrategias.	638.498.20 – 344.310.30 = 294187.90 Valor para cubrir las actividades de las estrategias.	658.644.51 – 351.221.02 = 307.423.49 Valor para cubrir las actividades de las estrategias.	687.613.24 – 361.608.01 = 326.005.23 Valor para cubrir las actividades de las estrategias.
Rotación del Activo Total <u>Ventas Netas</u> Activo Total <u>1'080.720.00</u> 1'140.736.00 95% de rentabilidad de activos.	Rotación del Activo Total <u>Ventas Netas</u> Activo Total <u>1'152.631.28</u> 1'184.369.48 97% de rentabilidad de activos.	Rotación del Activo Total <u>Ventas Netas</u> Activo Total <u>1'229.327.55</u> 1'208.164.51 102% de rentabilidad de activos.	Rotación del Activo Total <u>Ventas Netas</u> Activo Total <u>1'080.720.00</u> 1'140.736.00 95% de rentabilidad de activos.
Razón de deuda <u>Pasivo total</u> Activo total	Razón de deuda <u>Pasivo total</u> Activo total	Razón de deuda <u>Pasivo total</u> Activo total	Razón de deuda <u>Pasivo total</u> Activo total

$\frac{316.416.39}{1'140.736.00}$ <p>El 0.27 del activo está comprometido en deudas.</p>	$\frac{344.310.30}{1'184.369.48}$ <p>El 0.29 del activo está comprometido en deudas.</p>	$\frac{351.221.01}{1'208.164.51}$ <p>El 0.29 del activo está comprometido en deudas.</p>	$\frac{361.608.11}{1'236.648.24}$ <p>El 0.29 del activo está comprometido en deudas.</p>
<p>Razón de patrimonio</p> $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} \times 100$ $\frac{685.904.47}{1'140.736.00} \times 100$ <p>El 60% del activo representa el patrimonio.</p>	<p>Razón de patrimonio</p> $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} \times 100$ $\frac{685.904.47}{1'184.369.48} \times 100$ <p>El 58% del activo representa el patrimonio.</p>	<p>Razón de patrimonio</p> $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} \times 100$ $\frac{685.904.47}{1'208.164.51} \times 100$ <p>El 57% del activo representa el patrimonio.</p>	<p>Razón de patrimonio</p> $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} \times 100$ $\frac{685.904.47}{1'236.648.24} \times 100$ <p>El 55% del activo representa el patrimonio.</p>
<p>Rentabilidad sobre las ventas</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ $\frac{138.415.15}{1'080.720.00} \times 100$ <p>La rentabilidad sobre las ventas es del 12.81%</p>	<p>Rentabilidad sobre las ventas</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ $\frac{154.154.70}{1'152.631.28} \times 100$ <p>La rentabilidad sobre las ventas es del 13.37%</p>	<p>Rentabilidad sobre las ventas</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ $\frac{171.039.03}{1'229.327.55} \times 100$ <p>La rentabilidad sobre las ventas es del 13.91%</p>	<p>Rentabilidad sobre las ventas</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ $\frac{189.135.77}{1.311.127.20} \times 100$ <p>La rentabilidad sobre las ventas es del 14.42%</p>

Realizado por Vayas, M. 2023.

CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el trabajo de titulación se pudo identificar, que las bases conceptuales y teóricas precisan a la planificación estratégica financiera como una herramienta para la potenciación de la gestión, beneficiando a la empresa RETIN OPTICA.
- Mediante la aplicación de la matriz FODA y el plan de acción permitieron identificar los recursos, capacidades, posibilidades y de esta manera potencializar las áreas administrativas y actividades comerciales de la empresa, para elaborar las proyecciones que se consideran alcanzarían un nivel de rendimiento financiero progresivo.
- La metodología establecida permite un proyecto financiero a 4 años. Se realizó una proyección financiera incluyendo activos, pasivos, patrimonio ,y de resultados donde se definieron los ingresos y gastos proyectados, con la aplicación de estrategias que dan resultados de supuestos financieros con los cuales se proyecta los estados financieros para los siguientes 4 años, dando como resultado en el primer año una utilidad de 138.415,15 dólares, mientras que en el segundo año hay un crecimiento del 13%, para el tercer año llega a 14% y finalmente para el último período registra un incremento del 14%. De acuerdo al análisis de riesgo aplicado a través del flujo de caja proyectado, se definió que el VAN sería de 398.370.13 dólares, con una tasa interna de retorno de 37%, quiere decir que recuperará en un plazo de tres años aproximadamente. Los indicadores financieros proyectados señalan en términos porcentuales alrededor del 64% anual para cubrir sus deudas a corto plazo en base al indicador de la prueba acida, a la vez el indicador de liquidez estimó 1.87 dólares para cubrir cada dólar que adeuda. El Capital de trabajo revela 281.379.61 dólares para cubrir las actividades de las estrategias. Rotación del Activo Total como resultado un 95% de rentabilidad de activos. Razón de deuda habla de un 27% del activo que está comprometido en deudas. Razón de patrimonio concluye que el 60% del activo representa el patrimonio. Por último, Rentabilidad sobre las ventas da como resultado La rentabilidad sobre las ventas anuales es del 12.81%.

RECOMENDACIONES

- Implementar la presente planificación estratégica financiera que a través de la aplicación de los indicadores financieros demuestran un proyecto viable para el mejoramiento de la gestión económica y administrativa de la empresa RETIN OPTICA.
- Realizar un análisis financiero periódico que permita conocer la situación actual y el alcance de los objetivos proyectados, determinando así el comportamiento empresarial.
- Aplicar y mantener las estrategias publicitarias y demás propuestas en el cronograma fijado a fin de que se alcance el rendimiento financiero esperado sin poner en riesgo la liquidez de la empresa Retín Óptica.

BIBLIOGRAFÍA

- Brealey, M. (1994). *Fundamento de financiación empresarial*. México: McGraw Hill.
- Choque, R. (2015). *Planeamiento estratégico*. Surquillo, Lima: Mauro EIRL.
- Escobar, M. (2013). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-y-analisis-financiero-para-la-toma-de-decisiones/>
- Fierro, F. (2014). Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque desde la Racionalidad. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 78-100.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- Gerencie.com. (2012). *Costos*. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/clasificacion-del-presupuesto.html> julio 2012 gerencie.com.
- Hernandez, G. (2011). *Administración estratégica de la visión de la ejecución*. México: Alfaomega.
- Hernandez, R., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hitt, B. (2006). *"Administración"*. México: Pearson Educación.
- Jimenez, W. (2012). *Finanzas para Microempresarios*. México: Pearson Educación
- Larrauri, D.. (2015). *Planeamiento estratégico*. Surquillo, Lima: Mauro EIRL.
- Ortega, A.. (2008). *Planeacion financiera estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Pacheco, A., & Cruz, M. (2012). *Metodología crítica de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Parco, J. (2017). *Ratios*. Recuperado de: <http://www.academia.edu/7643511/RATIOS>
- Razo Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educacion.
- Rey, J. (2011). *Contabilidad general*. México: Pearson Educación
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. México: Ecoe Ediciones .
- Rodriguez, P.(2013). *El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>
- Rodriguez, S. (2012). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Welsch, G. (2005). *Presupuesto, planificación y control de utilidades*. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=1a51e560-8fac-4ff7-b762-5f339057e905%40sessionmgr112&hid=112>

Weston. (2006). *Fundamentos de administración financiera.* La Habana: Editorial Félix Varela.



ANEXOS

ANEXO A: PUBLICIDAD

Proteje tus ojos

Nuevos lentes
Nueva tecnología

PROTECCIÓN
CONTRA LA LUZ AZUL

Pregunte por nuestros nuevos lentes para proteger sus ojos de la luz del celular, TV, computadora, etc. Al mismo costo que sus lentes normales

RETIN OPTICA
para que véa...!

Profesionales especializados en el exterior. Última tecnología en medición de lentes de contacto para queratocono y post-cirugía refractiva. Cirugías oftalmológicas. Lentes progresivos, armazones importados de las mejores marcas y gafas de sol.



epoch

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: 17 / 08 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MARIANA MERCEDES VAYAS TOAPANTA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
Título a optar: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1674-DBRA-UPT-2022