



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
PARA LA MICROEMPRESA OXART CELL DEL CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-
2026.”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

KERLY DAYANA MESIAS ALARCÓN

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
PARA LA MICROEMPRESA OXART CELL DEL CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-
2026.”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: KERLY DAYANA MESIAS ALARCÓN

DIRECTOR: ÁNGEL EDUARDO RODRÍGUEZ SOLARTE

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Kerly Dayana Mesías Alarcón

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, Kerly Dayana Mesías Alarcón, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 30 de octubre de 2023



Kerly Dayana Mesías Alarcón
C.C: 172760416-5

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que. El Trabajo de Integración Curricular: Tipo: Proyecto de Investigación **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA OXART CELL DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**, realizado por la señorita. **KERLY DAYANA MESIAS ALARCÓN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-10-30
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-10-30
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2023-10-30

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este logro en primer lugar a Dios quien fue el promotor para poder cumplir con el objetivo, después a mis padres por el apoyo que me brindaron durante el transcurso de la carrera, sin embargo, gratitud eterna a mi mamita que a pesar de todo siempre confió en mí, a mi papito que a pesar de las dificultades nunca me dijo no, también a mi tío que siempre estuvo de manera incondicional para mí, dándome ánimos cada día, me agradezco a mí también por nunca desistir y siempre persistir aunque a veces las cosas no sale como uno lo planea, porque gracias a esos obstáculos aprendí que el rendirse nunca es una opción, por otro lado, le extiendo gratitud eterna a cada uno de los docentes que fueron formándome tanto a nivel académico como profesional, por la paciencia y la empatía que nos tienen al saber que somos foráneos y que a veces las cosas nos resultan difíciles hasta adaptarnos de manera correcta, a la Inge. Olguita, quien con amor y paciencia representa a la carrera de Finanzas, quien siempre nos ha enseñado hacer las cosas de manera correcta y transparente, a la poderosísima ESPOCH también le agradezco por haberme abierto sus puertas para formarme como una profesional de excelencia, pues al culminar está etapa no queda más que gratitud eterna hacia quienes siempre me acompañaron en el transcurso de este reto que está por terminar, palabras faltan para agradecer a mis papitos y a mis docentes quienes hicieron posible este sueño y esta meta, no me queda nada más que decir, gracias totales.

Kerly

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía en cada momento de mi vida, por llenarme de sabiduría y bendiciones, que contribuyeron a que yo pueda culminar de manera satisfactoria mi carrera tanto como mi trabajo de titulación por consiguiente alcanzar la meta más ambicionada en mi vida, graduarme de Licenciada en Finanzas.

Finalmente, agradezco a mi poderosísima ESPOCH, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Finanzas, a todos los docentes y personal administrativo por abrir las puertas y compartir conmigo conocimiento y sabiduría a lo largo de la carrera.

Gratitud eterna, a todos quienes siempre estuvieron conmigo e hicieron posible este sueño que al principio se veía imposible, pero como dice el dicho nada es imposible para aquel que sueña siempre.

Kerly

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Delimitación del problema	4
1.3. Problema General de la Investigación.....	4
1.4. Problemas Específicos de Investigación	4
1.5. Objetivos	4
<i>1.5.1. Objetivo general</i>	<i>4</i>
<i>1.5.2. Objetivos específicos</i>	<i>4</i>
1.6. Justificación	5
<i>1.6.1. Justificación teórica</i>	<i>5</i>
<i>1.6.2. Justificación metodológica</i>	<i>5</i>
<i>1.6.3. Justificación práctica</i>	<i>5</i>
1.7. Idea a defender	5
1.8. Variables	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	1
2.1. Antecedentes de investigación	1

2.2.	Referencias teóricas	3
2.2.1.	<i>Origen y evolución de la administración financiera.....</i>	3
2.2.2.	<i>Como nació la administración financiera.....</i>	3
2.2.3.	<i>Como fue evolucionando la administración financiera.....</i>	3
2.2.4.	<i>Principales autores de la administración financiera.....</i>	5
2.2.5.	<i>Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre la administración financiera.</i>	6
2.2.6.	<i>Los estados financieros.....</i>	7
2.2.7.	<i>Planificación estratégica financiera.....</i>	7
2.2.8.	<i>Beneficios de la planeación estratégica.....</i>	8
2.2.9.	<i>Modelos de planificación estratégica.....</i>	9
2.2.10.	<i>Elementos de la planificación estratégica.....</i>	12
2.2.11.	<i>Diagnóstico situacional.....</i>	13
2.2.12.	<i>Análisis financiero estratégico.....</i>	16
2.2.13.	<i>Indicadores financieros.....</i>	17
2.2.14.	<i>Indicadores de actividad u operación.....</i>	18
2.2.15.	<i>Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.....</i>	19
2.2.16.	<i>Indicadores de rentabilidad.....</i>	20
2.2.17.	<i>Matriz de diagnóstico.....</i>	22
2.2.18.	<i>Formulación de estrategias.....</i>	24
2.2.19.	<i>Tipos de estrategias.....</i>	24
2.2.20.	<i>Implantación de estrategias.....</i>	25
2.2.21.	<i>Evaluación de resultados.....</i>	25
2.2.22.	<i>Procesos financieros.....</i>	26
2.2.23.	<i>Tipos de los procesos financieros.....</i>	26
2.3.	Conclusiones parciales del capítulo	27

CAPITULO III

3.1.	Enfoque de investigación.....	29
-------------	--------------------------------------	-----------

3.1.2.	<i>Mixto</i>	29
3.1.3.	<i>Cuantitativo</i>	29
3.1.4.	<i>Cualitativo</i>	29
3.2.	<i>Nivel de investigación</i>	29
3.2.1.	<i>Exploratoria</i>	30
3.2.2.	<i>Descriptiva</i>	30
3.2.3.	<i>Explicativa</i>	30
3.3.	Diseño de la investigación	34
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente - no experimental</i>	31
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	31
3.4.	Tipo de estudio	35
3.4.1.	<i>Documental</i>	31
3.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	32
3.5.1.	<i>Población</i>	32
3.5.2.	<i>Muestra</i>	32
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	32
3.6.1.	<i>Método inductivo</i>	33
3.6.2.	<i>Método deductivo</i>	33
3.6.3.	<i>Técnicas de investigación</i>	33
3.6.4.	<i>Instrumentos</i>	34

CAPITULO IV

4.1.	Resultados	35
4.1.1.	<i>Resultados de la encuesta</i>	35
4.1.2.	<i>Resultados de la entrevista</i>	45
4.1.3.	Discusión de resultados	46

CAPITULO V

5.1.	Modelo de gestión administrativo Oxart cell	48
------	--	----

5.1.1.	<i>Filosofía empresarial</i>	48
5.1.2.	<i>Objetivos estratégicos.</i>	53
5.1.3.	<i>Estructura organizacional.</i>	54
5.1.4.	<i>Diseño de un manual de funciones OXART CELL</i>	56
5.2.	Gestión financiera OXART CELL	66
5.2.1.	<i>Diagnóstico de la situación actual</i>	66
5.2.2.	<i>Objetivos que persigue la planificación financiera</i>	66
5.2.3.	<i>Estados financieros básicos</i>	66
5.2.4.	<i>Análisis horizontal y vertical</i>	68
5.2.5.	<i>Análisis de las principales cuentas del activo corriente</i>	70
5.2.6.	<i>Análisis de principales cuentas del pasivo</i>	71
5.2.7.	<i>Análisis de la necesidades operativas de fondos de OXART CELL y fondo de maniobra</i>	71
5.2.8.	<i>Conclusiones de la gestión financiera</i>	78
5.3.	Propuesta de estrategias para mejorar las ventas y rentabilidad en la empresa OXART CELL	79
5.4.	Proyecciones de los estados financieros	82
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFIA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2- 1: Tipos de Estrategias.....	24
Tabla 3- 1: Población estadística OXART CELL.....	32
Tabla 4- 1: Personal según áreas de la empresa.....	35
Tabla 4- 2: Conocimiento del personal sobre los objetivos empresariales	36
Tabla 4- 3: Disponibilidad de un plan estratégico en OXART CELL	37
Tabla 4- 4: Necesidad de un plan estratégico según los empleados.....	38
Tabla 4- 5: Calificación cualitativa de los resultados económicos	39
Tabla 4- 6: Resultados de acceso de los empleados a la información económica	40
Tabla 4- 7: Filosofía empresarial	41
Tabla 4- 8: Posibilidad de que los empleados de OXART CELL ocupen.....	42
Tabla 4- 9: Necesidad de financiamiento externo.....	43
Tabla 4- 10: Compromiso del personal en participar de la planificación	44
Tabla 5- 1: Matriz FODA OXART CELL.....	50
Tabla 5- 2: Factores MEFE.....	50
Tabla 5- 3: Factores internos MEFI	51
Tabla 5- 4: Manual de funciones del perfil de un contador	61
Tabla 5- 5: Manual de funciones del cargo auxiliar contable	62
Tabla 5- 6: Manual de funciones del cargo vendedor	63
Tabla 5- 7: Formato para la evaluación de desempeño de los trabajadores	64
Tabla 5- 8: Propuesta de nomina.....	65
Tabla 5- 9: Balance general año 2020 y 2021	67
Tabla 5- 10: Estado de Resultados año 2020 y 2021	68
Tabla 5- 11: Cuentas de Activo Corriente	68
Tabla 5- 12: Cuentas de Pasivos Corrientes y no Corrientes	68
Tabla 5- 13: Cuentas de Patrimonio.....	69
Tabla 5- 14: Análisis vertical del Activo	69
Tabla 5- 15: Análisis vertical del grupo Pasivos.....	69
Tabla 5- 16: Análisis vertical de las cuentas del patrimonio	70
Tabla 5- 17: Razones financieras	74
Tabla 5- 18: ROS año 2020	75

Tabla 5- 19: ROS año 2021	75
Tabla 5- 20: ROE año 2021	76
Tabla 5- 21: ROA año 2021	77
Tabla 5- 22: Matriz de propuestas basadas en los objetivos estratégicos de la empresa Oxart Cell	79
Tabla 5- 23: Balance general.	82
Tabla 5- 24: Estado de resultado proyectado.	84


ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2- 1: Modelo de Planificación Estrategica de Fred D.....	9
Ilustración 2- 2: Cuadro de Mando Integral	10
Ilustración 2- 3: Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	11
Ilustración 2- 4: Fuerzas competitivas de PORTER.....	15
Ilustración 4- 1: Personal según áreas de la empresa.....	35
Ilustración 4- 2: Conocimiento del personal sobre los objetivos empresariales.....	36
Ilustración 4- 3: Disponibilidad de un plan estratégico en OXART CELL	37
Ilustración 4- 4: Necesidad de un plan estratégico según los empleados.....	38
Ilustración 4- 5: Calificación cualitativa de los resultados económicos.....	39
Ilustración 4- 6: Resultados de acceso de los empleados a la información económica.....	40
Ilustración 4- 7: Filosofía empresarial.....	41
Ilustración 4- 8: Posibilidad de que los empleados de OXART CELL ocupen	42
Ilustración 4- 9: Necesidad de financiamiento externo	43
Ilustración 4-10: Compromiso del personal en participar de la planificación.....	44
Ilustración 5- 1: Organigrama Estructural OXART CELL.....	55
Ilustración 5- 2: Estructura de masas patrimoniales.....	71
Ilustración 5- 3: NOF VS VENTAS.....	72
Ilustración 5- 4: NOF VS PROVEEDORES.....	73
Ilustración 5- 5: Relación entre días de pago y días de cobro	73

RESUMEN

La empresa comercializadora de tecnología Oxart Cell no contaba con una planificación administrativa y financiera como tal, lo que ha generado una gestión básica en la empresa, con conocimientos empíricos y poco adecuados para el manejo del dinero y la toma de decisiones. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativo- financiero para el mejoramiento de la salud corporativa en “OXART CELL, en la ciudad de Riobamba, mediante una metodología de enfoque mixto, de nivel exploratorio, descriptivo y explicativo, cuyo diseño de investigación fue no experimental. Para la recopilación de información se utilizó técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, con lo cual se obtuvo como resultados principales que la organización no cuenta con objetivos claros y metas por lo que no ha generado un adecuado ambiente empresarial, por el contrario, ha desencadenado una administración y finanzas desorganizadas que no permiten tomar decisiones prontas y acertadas ya que tienden mucho a la confusión y desorganización de funciones. Por otra parte, los resultados económicos en la empresa se tornan inestables en cada nuevo periodo por lo que, en conclusión, fue necesario recomendar que se trabaje lo más pronto posible en la creación de un plan estratégico en el área administrativa y financiera que minimice los riesgos de liquidez e incremente las oportunidades de rentabilidad y organización del proceso administrativo en el área interna de la empresa.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA >, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA >, <GESTIÓN FINANCIERA >, <MATRIZ MEFE >, <PROCESOS FINANCIEROS >.



27-11-2023

1978-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The technology marketing company Oxart Cell did not have administrative and financial planning as such, which has generated basic management in the company, with empirical knowledge and little adequate for money management and decision making. In this sense, the objective of this research was to design an administrative-financial management model for the improvement of corporate health in “OXART CELL”, in the city of Riobamba, through a mixed approach methodology, at an exploratory, descriptive and explanatory, whose research design was non-experimental. To collect information, research techniques such as surveys and interviews were used, which resulted in the main results being that the organization does not have clear objectives and goals, which is why it has not generated an adequate business environment. On the contrary, it has unleashed disorganized administration and finances that do not allow prompt and correct decisions to be made since they tend greatly to confusion and disorganization of functions. On the other hand, the economic results in the company become unstable in each new period so, in conclusion, it was necessary to recommend that work be done as soon as possible on the creation of a strategic plan in the administrative and financial area that minimizes the liquidity risks and increase profitability opportunities and organization of the administrative process in the internal area of the company.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <MEFE MATRIX>, <FINANCIAL PROCESSES>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.
0603339334

INTRODUCCIÓN

Las microempresas en el Ecuador representan el 90,78% del total de empresas y constituyen un conjunto de organizaciones de vital importancia para el país, que se destacan por su aporte al dinamismo de la economía. Sin embargo, como todas las empresas de pequeña envergadura la competitividad es un fenómeno al que deben hacer frente para convertirlo en un punto clave para lograr el desarrollo de la organización y evitar ser desplazadas del mercado.

En este sentido se diseña un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA OXART CELL DEL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, con el propósito de aportar a una excelente toma de decisiones acertadas y oportunas, que permitan a la administración de este negocio mejorar en términos de gestión administrativa y financiera.

En el presente trabajo, en primer lugar, se presenta el planteamiento, formulación y sistematización del problema; a continuación, constan los objetivos generales y específicos de la presente investigación, además, la base teórica, metodológica y práctica del estudio, los mismos que sustentan el contenido de los siguientes capítulos en una dirección integrada por cinco capítulos.

Capítulo I: Se presenta el problema de investigación en el que se centra el estudio realizado en la empresa Oxart Cell, así como los objetivos, la justificación, el alcance y las variables de estudio que persigue la investigación.

Capítulo II: Revela el marco teórico en el que se basa la investigación, este capítulo sustenta la propuesta y la base referencial de las variables, con información verídica tomada de libros, artículos científicos de importantes revistas económicas, sitios webs, noticias, boletines informativos, entre otras fuentes que aportan validez al estudio.

Capítulo III: Este apartado de la investigación plasma la metodología a seguir para la obtención de resultados que requiere el estudio. Tomando en consideración los métodos, niveles, diseños de investigación y tipos de estudios, además de las técnicas e instrumentos de investigación como la encuesta, entrevista, cuestionario y guía de entrevista.

Capitulo IV: En el capítulo cuarto se presenta el marco de análisis e interpretación de resultados, mediante la aplicación de una encuesta al personal de Oxart Cell y una entrevista dirigida a la gerencia de la empresa.

Capitulo V: Presenta el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión administrativo-financiero en la empresa Oxart Cell, en el que se plasmara el análisis situacional de la empresa, su valoración y problemas administrativos y financieros.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La competitividad en el sistema socioeconómico actual es el mayor desafío para las empresas y de cuyo éxito depende la supervivencia de las mismas. El manejo de gestión de recursos financieros, competencias de liderazgo, diferenciación de productos, conocimiento competitivo, verdadera innovación, el valor del producto, la lealtad del cliente, etc. agregan cierta presión frente a la competencia, ya que las condiciones de políticas fiscales y tributarias no impulsan una mejoría para el sector empresarial.

Analizando al sector microempresarial a nivel Nacional, tenemos que son el grupo predominante y activo, cuyas ventas están entre \$0 y \$ 1.000.000, según (DSG, 2020), Las PYMES en Ecuador representan el 99,55% esto se debe a que surgen continuamente los emprendimientos, sin embargo, estos fracasan rápidamente teniendo una durabilidad en el mercado de hasta tres meses de existencia, así lo manifiesta (Arguello, 2019), en este sentido la (CFN, 2019) expresa que una de las causas que provocan el prematuro declive de los emprendimientos es la falta de liquidez, lo que provoca pagos tardíos a proveedores.

Este es el escenario común que presenta a nivel nacional las PYMES, considerando que Ecuador antes de la pandemia ya registraba un ambiente económico difícil pero el sector del comercio empezó a verse afectado aún más con la llegada de la emergencia sanitaria que provocaría el cierre casi total del comercio de bienes no considerados como de primera necesidad. Riobamba se caracteriza por ser una de las principales ciudades generadora de microempresas, ya que cuenta con emprendimientos, comercio y servicios. Sin embargo, sus limitantes son en dichas empresas el empirismo en la administración de estas, las condiciones de mercado y otros factores relacionados al área financiera. Lo que desencadena en que las pequeñas empresas que se forman no logren el crecimiento y desarrollo empresarial deseado por sus propietarios.

Por tales razones, esta investigación busca dar solución a pequeñas empresas que pueden corregir a tiempo la administración financiera en la organización y tener mayores expectativas de maduración en el mundo empresarial. El presente estudio se realiza en la pequeña empresa OXART CELL de la cual se recopila información para realizar el *diagnóstico* en el que se

encuentra y cuáles serían los posibles problemas a dar solución. Lo que manifiesta la administradora del negocio es que sus expectativas para año 2021 eran ser una organización autosustentable que pueda mantenerse en el mercado sin problemas de dinero, esto hace referencia a que, desde el enfoque financiero, como tal la capacidad de generar rentabilidad en cuanto a sus operaciones no fueron efectivas.

La falta de una planificación financiera como tal, genera una gestión básica en esta empresa, limitándose mayormente al área contable, por parte del encargado del departamento financiero, al no contar con *conocimientos* acerca del manejo del dinero la toma de decisiones no ha sido la correcta ni estratégica, lo que trae consigo consecuencias al momento de generar rentabilidad y liquidez. De acuerdo con el análisis de la información financiera que la administradora y dueña del negocio tiene disponible, se tiene que la utilidad de OXART CELL fueron en el año 2019 de aproximadamente \$ 8000.00, en el año 2020, de \$ 1200,00; mientras que, para el año 2021 tiene una lenta recuperación a partir del tercer trimestre del año de entre \$ 7500,00 a 8000,00. En tanto que los costos y gastos en cada año son superiores a los 50 mil dólares frente a los ingresos brutos de entre 69 mil a 81000 aproximadamente. El problema de este negocio radica en que la administración no tomaba en cuenta estos cálculos sino hasta que la situación financiera de la empresa empezó a presentar síntomas de inestabilidad económica por los problemas *de una* presunta *iliquidez*, además que las finanzas personales estaban inmiscuidas dentro de las empresariales.

Por tal motivo es necesario tomar correctivos urgentes mediante un modelo estratégico administrativo financiero que contemple principalmente el orden en los presupuestos y en obtener los resultados de indicadores financieros que permitan la toma *decisiones* y correctivos en el negocio. Finalmente, lo anteriormente mencionado arroja una conducta financiera incierta por parte de OXART CELL, generando ciertas falencias que pueden repercutir negativamente en el futuro empresarial de este negocio, por lo tanto, es importante contar con una planificación financiera que facilite controlar sus movimientos a través de estrategias, metas, indicadores y una excelente gestión orientada que permita mejorar la rentabilidad de la entidad.

1.2. Delimitación del problema

Delimitación

Objeto de Investigación: Planificación Financiera

Campo de Acción: Procesos Financieros

Lugar: Oxart Cell ubicado en la ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo

Problema General de la Investigación

¿El diseño de una planificación financiera permite crear estrategias que genere incremento en la rentabilidad de Oxart Cell?

Problemas Específicos de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la microempresa OXART CELL desde la perspectiva de la planificación financiera?
- ¿Cuál es la metodología más adecuada para el diseño de la Planificación Estratégica Financiera para la microempresa OXART CELL?
- ¿Cuál es el impacto que se obtendrá en el rendimiento de la microempresa OXART CELL tras la elaboración de un Plan Estratégico Financiero?

Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero para el mejoramiento de la salud corporativa en “OXART CELL, en la ciudad de Riobamba.”

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre la importancia de la planificación estratégica financiera.
- Diagnosticar la situación financiera actual de la microempresa OXART CELL.
- Diseñar una propuesta de un modelo de gestión Administrativo- Financiero que permita elevar la rentabilidad de la microempresa OXART CELL.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La solución recomendada para las microempresas es la planificación financiera estratégica, ya que se basará en el marco teórico de muchos autores, trabajos previos y el propio estudio. La investigación creará un posible caso para la gestión presupuestaria de Oxart Cell en microempresas.

1.3.2. Justificación metodológica

La formulación de un plan estratégico financiero es un asunto de ciencia ya que se sustentará e implementará a través de procesos metodológicos, técnicas aplicadas de recopilación de información y datos bibliográficos, por lo que la presente investigación contribuirá a la consolidación del conocimiento científico y temas estrechamente relacionados. Abarca aspectos administrativos, financieros, de gestión y de comercialización.

1.3.3. Justificación práctica

La adopción de un plan financiero estratégico tendrá un impacto real en el modelo de negocio de OXART CELL, ya que será una herramienta para mejorar las operaciones para alcanzar las metas e identificar los temas clave que respaldan las decisiones futuras del negocio.

1.4. Idea a defender

La creación de un modelo de gestión administrativo y financiero que permita a la empresa mejorar la rentabilidad y eficiencia de los procesos administrativos de la organización mediante la aplicación de estrategias administrativas y financieras que mejoren el actual escenario de la empresa OXART CELL.

1.5. Variables

Variable Independiente

- Modelo de gestión administrativo-financiero

Variable Dependiente

- Rentabilidad
- Eficiencia administrativa

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Título del documento: Plan estratégico financiero para la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S. de la Ciudad de Riobamba del período 2015 - 2018

Autores: Pilataxi Clara & Elena Chicaiza

Año de publicación: 2015

Repositorio: UNIANDES

Los señores (PILATAXI, 2015), en su trabajo de investigación titulado “Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. de la Ciudad de Riobamba del periodo 2015-2018”, planteo como objetivo general elaborar un plan estratégico financiero que permita tomar decisiones para el mejoramiento de la rentabilidad, la investigación tiene como objeto directo el estudio enfocado a la contabilidad y el funcionamiento financiero de la cooperativa. (págs. 16-19).

El trabajo de investigación mencionado busca generar un plan estratégico financiero que planeta ayudar a la gerencia a mejorar la situación existente que se torna desfavorable mediante una adecuada toma de decisiones; el análisis de los estados financieros de la organización permitió comprender la posición financiera actual y las decisiones que podrían mejorar adecuadamente en el funcionamiento de la unidad. Desde el punto de vista metodológico, se entiende que la investigación toma información cuantitativa sobre los planes de la empresa que tienen impacto en los recursos financieros. El análisis de la necesidad financiera tanto en cantidad como en fuente es el punto de partida para la planificación financiera. La base del método de planificación financiera es la elaboración de documentos de previsión, que se entregan como resultado de las acciones realizadas como efecto de la determinación estratégica, con el fin de evaluar las decisiones anteriores sobre las operaciones de la empresa. Finalmente, la planeación estratégica es un aspecto muy importante en el estudio de las finanzas institucionales como un ciclo o proceso estratégico que interviene de manera directa en la entidad para el logro de metas y objetivos.

Título del documento: Planificación Estratégica - Financiera para la Microempresa Sotimper

Autores: María Ponce & Cristina Martínez

Año de publicación: 2018

Repositorio: UCE

(Ponce, 2018), En el tema de investigación “Planificación Estratégica Financiera para la Microempresa Sotimper Construcciones Metálicas en la Ciudad de Quito para el periodo 2017-2021”, la investigación tuvo como objetivo aportar a la estructura organizacional para mejoren los procesos administrativos y la gestión productiva de desarrollo en el mercado y su competitividad a largo plazo, por otro lado, se realizó una exploración y revisión de los principales aspectos que se relacionan de manera directa con una microempresa, buscando implementar a través *de* estrategias nuevas un sistema que garantice el cumplimiento de metas organizacionales a partir de la correcta manipulación de los recursos económicos y financieros. (p. 11-15).

Título del documento: Planificación estratégica financiera para el mejoramiento de los procesos financieros del “comercial Guapos” de la ciudad de San Gabriel

Autores: Ruth Tatamuez & Jaqueline Ruano

Año de publicación: 2017

Repositorio: UNIANDES

A continuación, el siguiente trabajo de investigación realizado por la señorita (TATAMUEZ, 2017), planteo su tema como “Planificación Estratégica Financiera para el Mejoramiento de los Procesos Financieros del “Comercial Guapos” de la Ciudad de San Gabriel”, cuya función es mejorar los procesos de gestión financiera en el negocio ya que la señora propietaria del local lleva la contabilidad de forma independiente, por ende al aplicar gestión financiera se busca mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones para que se lleve a cabo de forma correcta el manejo confiable de la información y el cumplimiento del marco normativo, eso se gestionará a través de un estudio técnico el cual estará dirigido al análisis de la situación financiera y administrativa del lugar (págs. 3- 7).

La investigación, fue realizada con el fin de obtener y recopilar información acerca del negocio Comercial Guapos el cual busca generar una ayuda de manera directa al negocio a través de la implementación de un plan que permita al propietario del negocio como tal tener conocimientos

acerca del manejo del dinero y que tan necesario es gestionar de manera eficiente los recursos. Esto se logrará a través del análisis financiero que nos permita conocer la situación actual del negocio.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Origen y evolución de la administración financiera.

A continuación, se definirán diferentes asentamientos teóricos acerca del origen y evolución del objeto de investigación que es la Administración Financiera, así como también otros aspectos vinculados a este tema se hallan los principales autores que formaron parte de la evolución de dicho tema. (González, 2019)

2.2.2. Como nació la administración financiera.

La administración surge desde que el hombre existe en la tierra, solo que se le especifica como tal encontrándose que cuando el ser humano deja de ser nómada, aparecen las primeras asociaciones a fin de sobrevivir y dividirse el trabajo, lo anterior da como resultado al origen de una organización inicial. (González, 2019)

Otro antecedente importante lo encontramos en la iglesia, que ha sido modelo de administración desde épocas remotas, ya que es sabido por todo su auge económico durante el renacimiento al volver a los modelos grecolatinos, pues al manejar sus ingresos en forma eficiente, le permitieron no solo cubrir sus necesidades, sino también financiar a terceros. (González, 2019)

2.2.3. Como fue evolucionando la administración financiera.

2.2.3.1. Administración antigua.

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que todo *el tiempo* ha habido la necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad.

En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó el testimonio de la necesidad de una selección de personas adecuado e hizo un análisis sobre la democracia griega.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

En China el filósofo Confucio proporcionó una serie de reglas para la administración pública.

En Roma que vivió dos periodos, la Republica y el Imperio Romano, siendo en este último donde se produjeron transformaciones administrativas.

2.2.3.2. Administración edad media.

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo Administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real paso al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas, es decir, que en la edad media hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica que tuvo mucho interés para los estudios de la administración, debido a su peculiar forma de organización y de funcionamiento.

Esta edad media se caracterizaba por las formas descentralizadas de los gobiernos y la reacción de lo sucedido en el Imperio Romano como también los habitantes se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. La Edad Media se ha caracterizado por las formas descentralizadas del gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano y aún en el gobierno democrático griego que han sido centralizados como también apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos y habitantes del Imperio Romano se han agrupado alrededor de personajes importantes en busca de protección.

2.2.3.3 Administración edad moderna.

A inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocidos como camera listase que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trato de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal.

En la edad moderna se ha generado transformaciones como también la especialización de funciones en la organización de controles administrativos.

2.2.3.4. Administración financiera edad contemporánea.

Los historiadores están de acuerdo con que hubo una segunda revolución industrial en 1860 a 1915, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el hierro por acero como material básico para la industria en el campo de la energía.

La administración científica de Taylor surgida en esta época cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas técnicas necesarias para su expansión y desarrollo. En esta administración aumenta la productividad administrativa de forma eficiente dentro de las empresas de igual forma las teorías de la administración den comienzo al desarrollo positivo de las mismas.

2.2.4. Principales autores de la administración financiera

Frederick Taylor: fue uno de los principios exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingreso a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EEUU, ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llego al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Henry Fayol: La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Su exponente fue Henry Fayol en 1916 quien expuso su teoría en su famoso libro *Administration industrielle et générale* publicado en París. La exposición de Fayol parte de una enfoque sintético, global y universal de la empresa. Inicia en la concepción anatómica y estructural de la organización.

La Administración Financiera tiene importantes conceptos sobre su evolución y nacimiento y se ha convertido en un módulo con el cual se ha desarrollado varios métodos de estudio para cada investigación que se desarrolle, se mencione las diferentes edades del desarrollo de la administración financiera ya que en cada una se recalcan aspectos importantes sobre su nacimiento y progreso fundamentado que es el medio principal de la organización y su direccionamiento en el mercado, así como también interponiendo la representación de cada uno de sus importantes autores de la de administración financiera sobre una empresa.

2.2.5. Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre la administración financiera.

Más adelante se presentan diferentes temas teóricos sobre lo referente a finanzas ya que dentro de este tema está la planificación estratégica financiera por lo cual se toma en cuenta sus conceptos más relevantes. A lo largo de trayectoria de la administración general se ha demostrado la importancia de la misma, sin embargo, la rama de las finanzas tiene una conexión mucho más fuerte que el proceso administrativo, ya que controla la parte económica de las empresas u organizaciones por lo que amerita que la administración enfocada en las finanzas tenga su propio estudio. Para entender mejor a la administración financiera es necesario conocer otros conceptos relacionados como se presentan a continuación.

2.2.5.1 Finanzas

(Amat, 2003), las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir estos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa evalúan continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada. Por otro lado, (Merton, 2009) afirma que: “Finanzas debe ser entendida como aquella rama de la economía que estudia la manera en que los individuos asignan los recursos escasos por medio del tiempo”

Así como también (García, 2014) afirma: “Las finanzas como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional” (pág. 5). Sin lugar a duda las finanzas ocupan en el campo empresarial su debida importancia, así lo mencionan los diversos autores que lo sustentan con estudios realizados y bases teóricas. Desde mi punto de partida la administración financiera genera el ambiente empresarial idóneo para que las organizaciones salgan a flote, dado que la optimización de recursos económicos en una empresa posibilita a las empresas a tener mayores oportunidades dentro de negociaciones, liquidez, endeudamiento, desarrollo y crecimiento.

2.2.5.2. Objetivos básicos financieros.

“El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la tasa en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión de los accionistas, propietarios o inversionistas” (Baena, 2010). Desde el punto de vista de la administración uno de los grandes retos y por ende un objetivo primordial que tiene las finanzas es lograr que las empresas tengan un adecuado crecimiento y desarrollo económico basado en estrategias eficientes que optimicen recursos sin comprometer el adecuado funcionamiento operativo de la organización.

2.2.6. Los estados financieros

Los estados financieros o estados contables se los puede detallar como un registro formal de las actividades financieras correspondientes para cada una de las empresas o entidades.

En el caso de una empresa los estados financieros son toda la información financiero-adeuada, mostrada de una forma ordenada y en una forma fácil de entender por lo general incluye cuatro estados financieros básicos, acompañados de una definición y análisis.

- Balance de Situación Inicial: también se lo conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos, patrimonio neto o fondos propios en un punto dado.
- Estado de Resultados: se lo conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto: explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el periodo que se examina.
- Estado de Flujo de Efectivo: informa sobre los movimientos de flujo de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación. (Guajrdo, 2009)

Los estados financieros es un instrumento primordial de información para así poder alcanzar, medir los elementos económicos de una empresa tomando en cuenta cada uno de sus elementos integrados de cada una de las actividades que efectúa la institución diariamente.

2.2.7. Planificación estratégica financiera

A continuación, se tomará en cuenta los conceptos principales relacionados a la planificación estratégica y los puntos más importantes que permiten desarrollar una adecuada planificación estratégica financiera. La Planificación Estratégica es un proceso que conduce al capital humano a establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para el logro de esas metas, desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. (Muñoz, 2011)

La planificación estratégica organiza un aspecto muy significativo en el estudio financiero de una situación ya que intercede un periodo o proceso estratégico por el cual se llega al cumplimiento de los objetivos y lograr las metas propuestas, solucionando fallas existentes en la economía y administración de una empresa como tal interviniendo en el estudio de elementos externos e internos logrando algunas alternativas de solución para un excelente manejo de patrimonio financiero.

2.2.8. Beneficios de la planeación estratégica

Sobre los beneficios de la planificación estratégica concurren los beneficios financieros y no financieros los cuales aportan de una forma de rendimientos para las empresas ante un mercado.

- **Beneficios financieros**

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquella que no la usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo (Muñoz, 2011)

Al referir con una planificación la empresa se favoreciera económicamente sobre las demás empresas que no detallan con esta planificación ya que esta comprende un sinnúmero de estrategias competitivas.

- **Beneficios no financieros**

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menos resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. (Muñoz, 2011). En este ámbito los beneficios no financieros se basan especialmente sobre el conocimiento de los movimientos de la empresa como tal sobre sus estrategias ante la competencia externa del

mercado, en este aspecto también influye la experticia y el grado de conocimiento que tenga en administrador con la empresa.

2.2.9. Modelos de planificación estratégica

Los modelos son los resultados de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permiten garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en función de los recursos. Como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos a continuación se describen los modelos de planificación estratégica.

2.2.9.1. Modelo de planificación estratégica (Fred David)

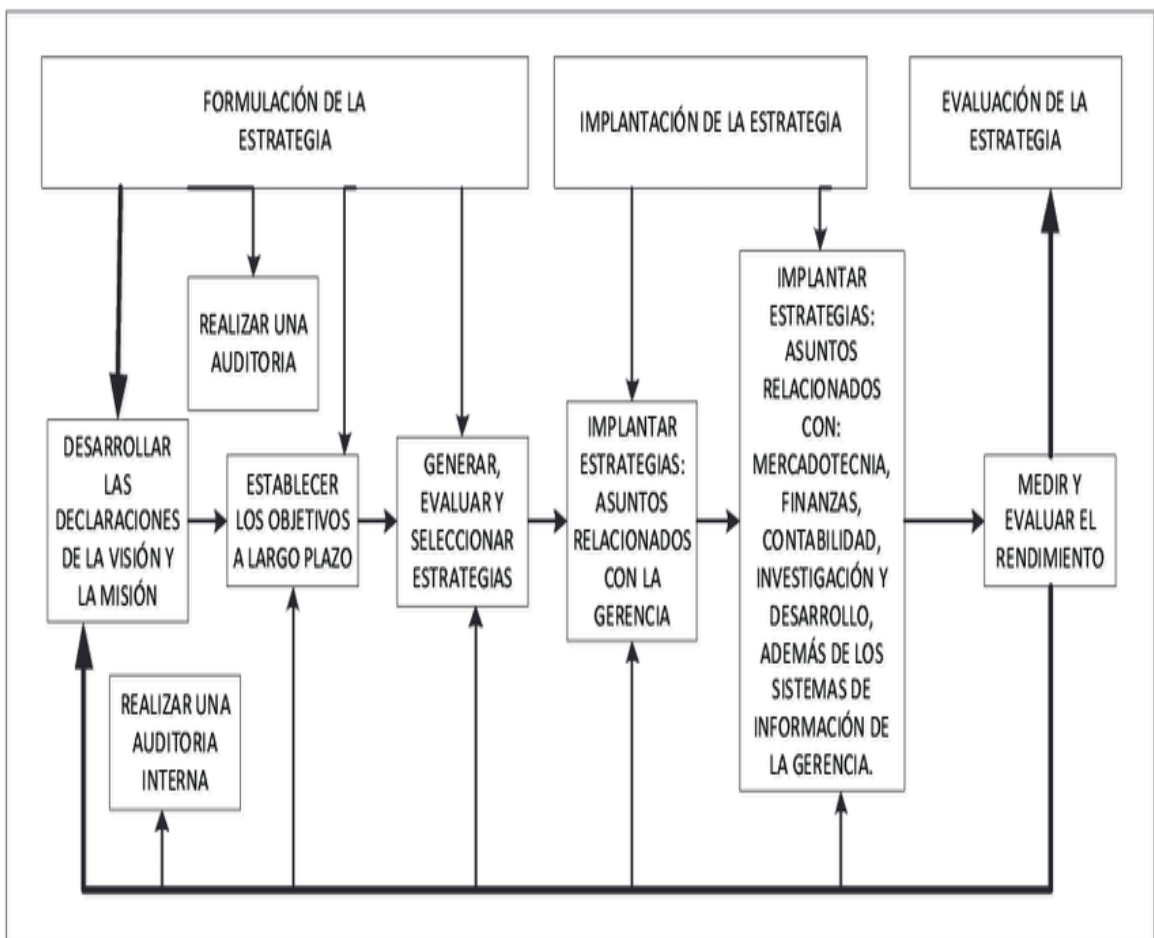


Ilustración 2- 1: Modelo de Planificación Estratégica de Fred D.

Fuente: (Norton, 1997).

Como también David manifiesta que los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. (Norton, 1997). Por otro lado, David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos e internos; para los cuales es necesario la participación de los gerentes y empleados de la organización.

Modelo de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)



Ilustración 2- 2: Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Norton, 1997).

El modelo de mando integral es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe establecerse dentro de un proceso de planificación estratégica en el cual se utilizan herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio, de igual manera este modelo es una herramienta útil en la

construcción de los planes empresariales en donde transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizacionales.

2.2.9.2. *Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer*

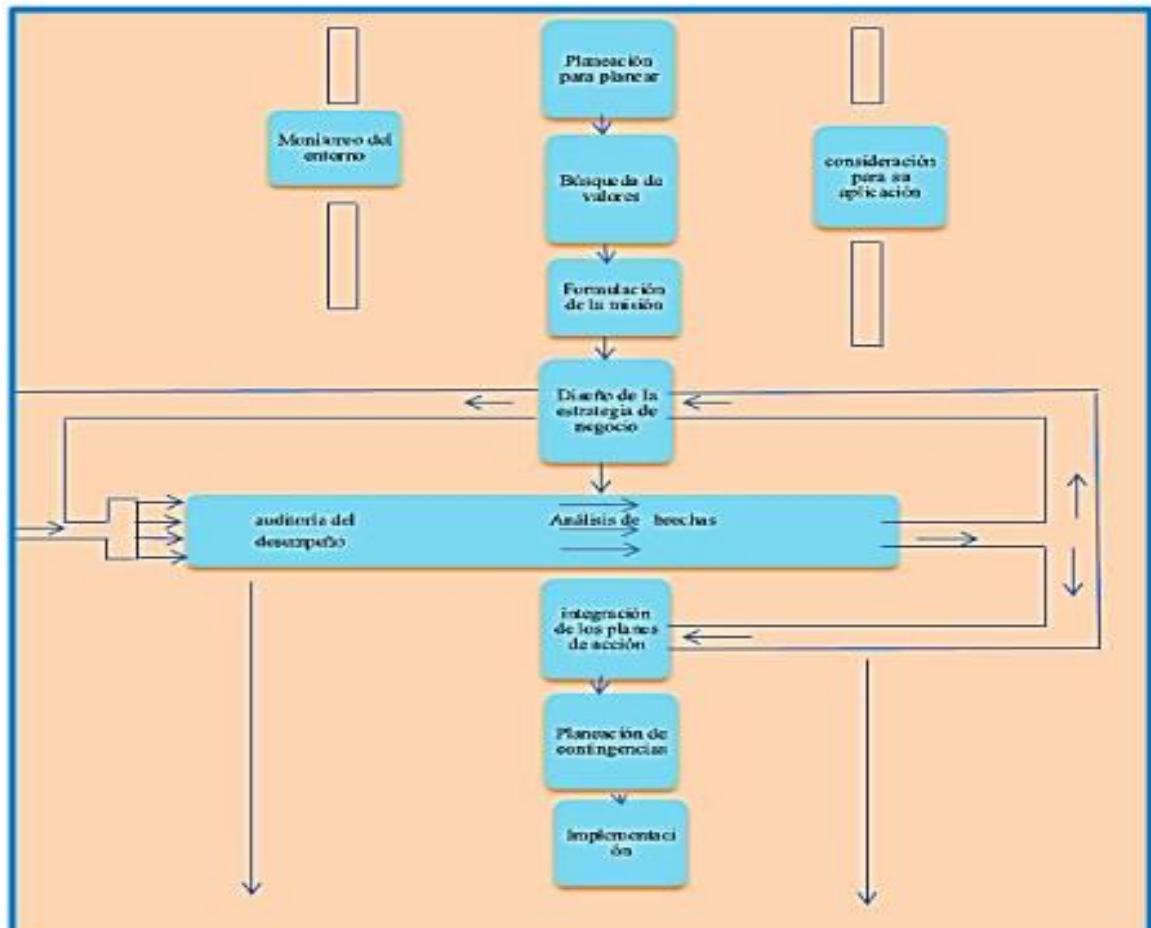


Ilustración 2- 3: Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Fuente: Investigación de Mercado.

Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La planificación estratégica contribuye a los gerentes a saber cuándo las estrategias establecidas no funcionan adecuadamente y en cuanto a la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener esta información. Además este modelo muestra tres actividades fundamentales las cuales contribuyen a la revisión de los factores tanto internos como externos analizando las estrategias actuales, también ayuda a la medición del rendimiento y finalmente beneficia a tomar las medidas correctivas para el buen desempeño de los procesos financieros.

2.2.10. Elementos de la planificación estratégica.

Los elementos de la planificación estratégica contribuyen a la mejora continua de los procesos financieros de una empresa los cuales se los detalla a continuación:

2.2.10.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico consiste en identificar a la empresa en el entorno empresarial e identifica el que hace, para lo que hace y como lo hace, es así como muestra los siguientes elementos como representación general de una empresa.

- Misión: constituye la razón de ser de una empresa.
- Visión: constituye el horizonte hacia donde se dirige la empresa.
- Objetivos Corporativos: los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.
- Políticas: las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.
- Principios y Valores Corporativos: refleja las principales ideas y comportamientos, sirven de orientación para la condición de las actividades del grupo y su personal, algunos son transparencia, honestidad, lealtad en el manejo de recursos y la procedencia de activos financieros como también la aplicación de modelos administrativos para el mejoramiento continuo.

Este direccionamiento estratégico se forma de diferentes aspectos propios de los cuales dominan información acerca de la empresa dando a conocer hacia donde se dirige futuramente de igual manera realiza las respectivas actividades a la que se dedica fomentándose en sus principios y objetivos importantes.

2.2.11. Diagnóstico situacional

2.2.11.1. Análisis del entorno externo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas internas y en el entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concertación de nuestros propósitos básicos y objetos estratégicos. En el análisis del medio se hallan aspectos principales tales como macro ambientales y micro ambientales de la empresa por lo que es importante ejecutar un análisis tanto interno como externo de los elementos que afectan a una empresa. (Martinez, 2012)

- **Macro ambiente**

- **Condiciones económicas:** las tasas de interés, la influencia, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado, y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las operaciones y las estrategias de una empresa. (Lustosa, 2016). En el aspecto económico hay varias razones por las cuales a través de un análisis se logran diferenciar tanto las oportunidades como amenazas de igual forma las empresas deben estar siempre alertas sobre el peligro del mercado que pueden afectar sus actividades debido a los cambios económicos tanto legales como institucionales.
- **Condiciones político- legales:** Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales, las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las empresas pueden o no pueden hacer. (Lustosa, 2016). El aspecto político es influyente y permitido en las empresas sobre su progreso ya que implica el manejo de las leyes, reglas y condiciones de técnicas económicas, sociales y legales ante un mercado en progreso.
- **Condiciones tecnológicas:** En términos del entorno general, los mayores y significativos cambios se han dado en la tecnología. Los sistemas de información y las bases de datos han creado una revolución en la forma de hacer negocios. Y qué decir de los avances en la industria automotriz, química, electrónica o alimentaria. (Lustosa, 2016). La tecnología son oportunidades generales para las empresas ya que a través de esta se logrará ampliar ligeramente barreras que localizan el progreso de las empresas por lo que se debe reflexionar en aprovechar la tecnología de manera eficiente actualmente.

- **Microambiente**

- **Clientes:** Una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que consumen sus productos o servicios, los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los servicios o productos de una organización. (Lustosa, 2016)

Entender que la atención al momento de ofrecer un producto o servicio la microempresa deberá tener muy en cuenta la calidad del mismo ya que a través de la satisfacción al cliente dependiendo sus gustos, necesidades, preferencias, se logrará establecer la lealtad por lo que es un elemento significativo en la vida comercial, financiera y estratégica de la microempresa.

- **Proveedores:** Los proveedores buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios, el precio más bajo posible. Cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse. Los proveedores también brindan recursos financieros y laborales, (Lustosa, 2016).

Los proveedores son un aspecto muy importante dentro del proceso y progreso empresarial ya que a través de estos la empresa forma contratos legales para el personal de los cuales determinan una seguridad en el trabajo de los movimientos de una empresa.

- **Competidores:** Todas las organizaciones, con o sin fin de lucro, tienen competidores, por otro lado, las entidades no pueden darse el lujo de ignorar la competencia puede ser directa cuando ofrece los mismos productos que la empresa e indirecta cuando ofrece productos sustitutivos para los productos de la empresa, (Lustosa, 2016).

La competencia viene a ser una amenaza para la empresa ya que esto involucra el compromiso de diferenciar ante las demás empresas y así proteger una ventaja competitiva sobre el producto o servicio ofertado por dicha organización.

- **Fuerzas competitivas de Michael Porter**

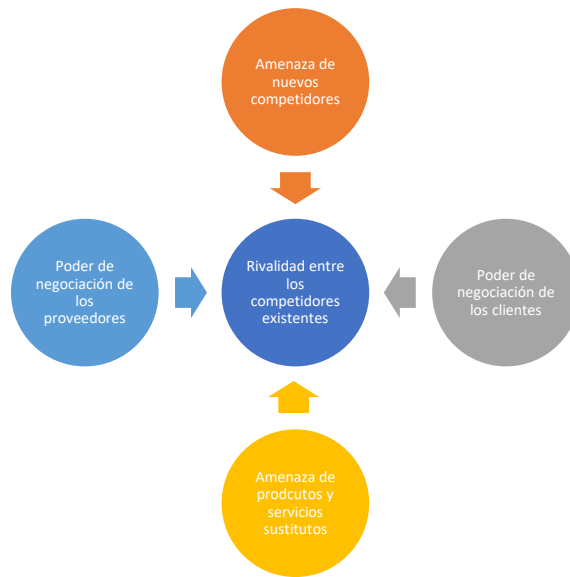


Ilustración 2- 4: Fuerzas competitivas de PORTER

Fuente: (Porter, 2013)

Elaborado por: Kerly Mesias., 2022

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. (Porter, 2014)

La amenaza de entrada de los nuevos competidores consientes del engrandecimiento de la capacidad ante un mercado existente con los productos existentes creando un crecimiento propio ante los demás.

La influencia de proveedores: Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismo al cobrar un precio elevado, limitar la calidad a los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. (Porter, 2014). La influencia de proveedores contribuye un aspecto sobre los precios en extensión de los productos ya que al desarrollar el precio de materias primas aumenta el precio de venta al consumidor.

Influencia de los compradores: Los clientes influyentes, la otra cara de los proveedores influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. (Porter, 2014). Los compradores influyen en requerir disminuciones ante una calidad de perfección de los productos existentes en el mercado ya que son los clientes quienes opinan lo agradable sobre el consumo.

La amenaza de los sustitutos: Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. (Poter, 2014). Los productos sustitutos son adicionales de los productos ya existentes ya que se diferencian por tener iguales formas de calidad que tienen cada uno de los productos del mercado.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejorar en el servicio. (Poter, 2014)

La competencia es una de las localidades más notables del mercado por lo que las empresas deben mejorar los procesos financieros, pero sin reducir la calidad de los productos que ofrecen ya sea en la elaboración de los mismos o en los precios de venta, las estrategias son una parte esencial para permitir a un mundo de negocios o un mundo empresarial contribuyendo de manera directa en mejorar los procesos financieros para construir ventajas competitivas en un mercado donde se desarrolle económicamente una empresa.

2.2.12. Análisis financiero estratégico.

El análisis financiero es el estudio que se hace de la investigación contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. Sin dicho análisis financiero no es posible hacer un análisis actual de la empresa y sin ello no tendrá un rumbo para alcanzar en el futuro empresarial. Muchos de los problemas de los procesos financieros de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se va presentando sucesos económicos. (Gómez, 2017)

El análisis para mejorar los procesos financieros desempeña un documento importante en el estudio económico de la empresa ya que con el estudio de dicho análisis y con utilización de la información como son los estados financieros se logrará establecer la situación económica actual de la institución para así poder tomar disposiciones de progreso en los procesos financieros a corto y largo plazo.

2.2.12.1. Método para el análisis financiero.

- **Método de análisis vertical:** El método vertical es exclusivamente a los estados financieros a una fecha o periodo determinado según corresponda, es decir, al balance general, estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera. Los métodos verticales son: las razones simples y las razones estándar, y para algunos autores la aplicación de porcentajes. (Gómez, 2017). Dicho análisis vertical es de gran importancia porque buscar eficiencia y mejora en los procesos financieros implica una amplia colaboración de rubro dentro del total de participaciones de la empresa, así como también fija el desarrollo de participaciones que pertenecen a una sola fecha o a un solo periodo contable.
- **Método de análisis horizontal:** Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. En este análisis es de suma importancia para la empresa porque mediante la mejora de los procesos financieros se informa si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos. (Gómez, 2017). Dentro de este método se establece la diferenciación sobre los rubros de un estado a otro, así como empresa se logra verificar cuando se ha incrementado o disminuido los resultados en un tiempo establecido.

2.2.13. Indicadores financieros

La liquidez es la economía que representa la cualidad de los activos para ser transformados en dinero efectivo por esta razón se manifiesta su significado como tal y adjuntando sus fórmulas de cálculo. “Las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo a medida que éstos lleguen al vencimiento de su plazo de crédito, estas pueden ser de liquidez corriente que se calcula al dividir activos corrientes entre pasivos corrientes; su resultado indica que por lo general cuando mayor es la liquidez corriente, más líquida es la empresa; el índice aceptable es 2; además, no solo ayuda a saber el índice de solvencia total sino también a la habilidad de convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes de la empresa” (Fabre, 2017)

- **Razón corriente**

“Ayuda a establecer la capacidad de la empresa para desempeñar con sus obligaciones a corto plazo. Se lee cuantas veces (x) se logra cubrir obligaciones de corto plazo” (Fabre, 2017)

$$\text{R.C.} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- **Capital neto de trabajo**

El capital de trabajo neto -o capital de trabajo- es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio. (Rizzo, 2007)

$$\text{C.N.} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

- **Razón de la prueba ácida o prueba rápida**

Esta ratio muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye las existencias para cubrir sus obligaciones corrientes, por lo tanto, no debe ser inferior a 1. (Freire, 2016)

$$\text{P.A.} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CIRCULARES}}$$

Los indicadores de liquidez son de mucha importancia ya que miden el acceso de efectivo inmediato de la empresa sobre cualquier deuda u obligaciones a corto plazo teniendo la capacidad de lograr o generar dinero efectivo de forma inmediata.

2.2.14. Indicadores de actividad u operación

Como también se le conoce como razones de administración de activos, indican la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para que así haya más ventas.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

“Mide la eficiencia de las cuentas por cobrar (las veces que se recuperan los créditos) (GUZMAN, 2004)

$$\text{R.C.C.} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CLIENTES}}$$

- **Rotación de activos totales**

“Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Mide las veces que los activos producen ventas” (GUZMAN, 2004)

$$\text{R.A.T} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

- **Rotación de activos fijos**

“Indica la medida en que la empresa utiliza las propiedades, plantas y equipos existentes para generar ventas” (GUZMAN, 2004)

$$\text{R.A.F.} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

Estos indicadores calculan la eficiencia sobre las actividades realizadas con los movimientos de la empresa calculando la capacidad de manejo sobre los puntos importantes como son sus clientes, inventarios, etc.

2.2.15. Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.

Este tipo de indicadores muestran la relación existente que hay entre las deudas con respecto al capital propio de la entidad, es decir se describe las estrategias compuestas por las deudas y el capital para financiación para financiar los activos, se utiliza a la cantidad procedente de dividir el pasivo entre el capital contable, por otro lado, esto permite mejorar la rentabilidad de una organización a través de su distribución operativa y financiera.

- **Razón de endeudamiento activo**

“Calcula la proporción de los activos financiados totales por los fondos de los acreedores de la organización. Los beneficiarios de bonos y otros prestamistas a largo plazo son los más beneficiados en el nivel de la deuda de una institución. (Josiane Marostica, 2016).

R.E. =	PASIVOS TOTALES	X 100
	ACTIVOS TOTALES	

- **Razón de la deuda a largo plazo a patrimonio**

“Se calcula la cantidad financiada por la deuda a largo plazo con la cantidad financiada por el capital social, obteniendo a mayor nivel, menor es el margen de seguridad” (Josiane Marostica, 2016).

R.D.L.P =	PASIVO TOTAL	X 100
	CAPITAL SOCIAL (CONTABLE)	

Estos indicadores como tal demuestran como implica la responsabilidad obtenida por parte de una organización y que al realizar los cálculos correspondientes sobre los estados financieros estos admiten el reintegro de un pago en términos de dinero y además sirve para las futuras inversiones de la empresa.

2.2.15. Indicadores de rentabilidad.

Según (Elías, 2020), los indicadores de rentabilidad son un mecanismo financiero que tienen como función el evidenciar el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedio dentro de las organizaciones.

Existen tres tipos de márgenes en el estado de resultado, el primero es el margen bruto este contiene los gastos de administración, amortizaciones, gastos de operación y gastos comerciales; en segundo lugar, tenemos el margen operativo en donde están inmersos los intereses, finalmente el tercero se compone por el margen neto el cual se lo obtiene luego de los impuestos.

Finalmente, existen dos tipos de rentabilidad la financiera y la económica, estas dos operan la evaluación financiera de una empresa.

- **Rendimiento sobre la inversión**
- **Rendimiento sobre activos**

“Conocido como ROA, también denominado rendimiento de la inversión, ROI denominado return on investment; estos constituyen la eficacia de la gerencia para lograr las utilidades de sus activos disponibles de la empresa. (Cabanillas, 2018)

R.A. =	UTILIDAD NETA DESPÚES DE IMPUESTOS	X 100
	ACTIVOS TOTALES	

- **Rendimiento sobre el capital**

“Representa al rendimiento sobre el capital contable denominado ROE que significa return on equity, este indicador trata al rendimiento logrado de la inversión de los dueños de la entidad (Cabanillas, 2018).

R.C. =	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	X 100
	CAPITAL CONTABLE	

- **Rendimiento sobre las ventas**

Margen de utilidad bruta

Es simplemente el ingreso menos el costo de los bienes vendidos y mide el porcentaje que queda de cada sol de ventas, después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). (David, 2017)

M.U.B. =	UTILIDAD BRUTA	X 100
	VENTAS	

Margen de utilidad de operación

“Evalúa el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda luego de disminuir todos los costos y gastos que no sean los impuestos e intereses” (David, 2017)

M.U.O. =	UTILIDAD ANTES DE INTERES COMPUESTO	X 100
	VENTAS	

Margen de utilidad neta

“Se calcula la rentabilidad que son las ventas de la organización luego de reducir todos los gastos, contemplando los impuestos e intereses” (David, 2017)

M.U.N. =	UTILIDAD DESPÚES DE IMPUESTOS	X 100
	VENTAS	

La rentabilidad se resalta por constituir y presentar en porcentajes la habilidad de cualquier organización para incrementar los ingresos económicos por tal motivo que calculando su rentabilidad podrá establecer estrategias de inversión a futuro. Gracias al estudio de las finanzas en una organización se logra verificar la situación económica actual de la misma, además se calcula la capacidad de inversión y lograr mantenerse en el mercado futuro.

2.2.16. Matriz de diagnóstico

Estas matrices son conocidas como herramientas que contribuyen de manera eficiente en un análisis de factores tanto internos como externos de una institución, por otro lado, permite conocer que hace que la entidad se debilite, a continuación, se especifican las siguientes:

- **Matriz FODA**

La matriz FODA es un método de análisis que permite a una entidad analizar los distintos datos existentes tanto en el entorno, por ende, permite también diagnosticar la situación de una organización y se clasifica en algunos indicadores que son: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (GONZÁLEZ, 2015)

El FODA de una entidad permite analizar el medio donde se desarrolla las actividades empresariales tanto internas como externas en donde se busca generar ideas y estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la misma a través de sus fortalezas y debilidades siendo estas de nivel interno, por otro lado, al ejercer un análisis exhaustivo de las oportunidades y amenazas de una institución y que son de nivel externo de la misma, pero que se debe tomar lo mejor de ellas y se tiene que realizar las estrategias tomando las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas para los procesos financieros de una empresa.

Dentro del análisis FODA se encuentran los siguientes factores como son:

- **Factor externo**

El ambiente externo que se define como “las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. (Correa, 2017).

Oportunidades.

Son las tendencias positivas que provee el ambiente externo.

Amenazas.

Son por su parte las tendencias del ambiente externo. (Correa, 2017)

Dichos análisis son aspectos externos es decir están latentes en el entorno de la empresa donde desarrolla sus actividades empresariales y son de gran importancia ya que cada punto representa elementos de estudio ante dualidades que pueden afectar el progreso de una empresa.

- **Factor interno**

Contiene el progreso de los factores internos de la entidad, este análisis debe concluir con la evaluación clara de todos los recursos de la empresa a nivel humano tecnológico y económico.

Fortalezas. Son las actividades que la empresa hace bien es decir maneja de manera eficiente los recursos exclusivos que esta posee.

Debilidades

Son las actividades que la empresa no hace bien, es decir existe carencia de recursos. (Correa, 2017), Estos factores se forman de fuentes internas que sobresalen en el posicionamiento de un mercado ante la competitividad ya que fortalecen la puesta en marcha de las diferentes estrategias de una entidad.

2.2.17. Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias que forman el punto más importante de competitividad antes las demás organizaciones como instrumento primordial de progreso económico y financiero. Este paso consiste en examinar y evaluar alternativas estratégicas y elegir aquellas que permiten aprovechar de mejor manera las fortalezas organizacionales y a su vez explotar las oportunidades que la genera el ambiente externo, incluye a su vez que estas alternativas permitan corregir las debilidades y mitigar las amenazas. (Felix, 2019)

Cada movimiento de formulación de estrategias consiente el total de un análisis estratégico sobre el cual se fundamentan aspectos externos como internos exclusivos de una empresa para esto se obligatorio realizar matrices de diagnóstico tales como:

2.2.18. Tipos de estrategias.

Tabla 2- 1: Tipos de Estrategias.

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	Integración hacia adelante	Adquirir mayor control de los distribuidores
	Integración hacia atrás	Adquirir dominio o mayor control de los proveedores de la empresa
	Integración horizontal	Adquirir dominio o mayor control de competidores
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	Penetración en el mercado	
	Desarrollo del mercado	Conseguir mayor participación en el mercado para los productos o servicios, en los mercados realizando una eficiente comercialización
	Desarrollo del producto	Introducir productos o servicios en zonas geográficas idóneas
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Diversificación concéntrica	Aumentar las ventas mejorando los productos o servicios o desarrollando otros nuevos.

	Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados
	Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras concluyen una organización separada con el objetivo de cooperar
	Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costes y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
	Desinversión	Vender una parte de una organización
	Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Fuente: (Cortés-Sánchez, 2019)

Elaborado por: Mesias K.,2022.

Los tipos de estrategias anteriormente mencionadas y detalladas son de vital importancia en las organizaciones ya que estas representan el desarrollo actual y el futuro de la empresa en donde se las implementará en los aspectos principales que las planee, es decir en este caso se pretende mejorar los procesos financieros en la microempresa motivo de estudio del presente trabajo de investigación.

2.2.19. Implantación de estrategias.

La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en buenos resultados esta decisión gerencial tiene éxito si la empresa logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero contribuyendo de manera eficiente a que este proceso sea tan exigente, por otro lado las actividades gerenciales que hay que atender, ya que por medio de estas los directivos pueden abordar cada actividad, habilidad que se necesita para establecer una variedad de iniciativas y que las mismas funcionen adecuadamente.

2.2.20. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados es un modelo de decisiones integrativas, coherentes y unificadoras ya que revelan y determinan el propósito organizacional en términos objetivos, además genera una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo efectivamente ante las oportunidades y amenazas que conlleva el entorno y en cuanto a las debilidades y fortalezas de la entidad; contiene niveles jerárquicos de la misma.

2.2.21. Procesos financieros

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica, la planeación y el control financiero implica el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño, los resultados arrojados de la proyección de todos los elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. (Hernández, 2022)

2.2.22. Tipos de los procesos financieros

2.2.22.1. Clasificación y características de los procesos

Los procesos se pueden identificar con los diferentes tipos:

Proceso para la gestión de una organización: Incluye proceso para la planificación estratégica, establecimiento.

Procesos para la gestión de recursos: Incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

Proceso de realización: Incluye todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

Proceso de medición de análisis y mejora: Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de eficiencia y la eficacia, incluye procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas y son parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización. (Calle, 2020)

Los tipos de procesos financieros ayudan a una empresa a realizar una planificación estratégica apropiada en el establecimiento de objetivos, políticas, comunicación, revisiones de la dirección, provisión de los recursos necesarios para la realización de los procesos financieros, finalmente proporcionan el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y eficacia en el diseño seguimiento y control de las acciones correctivas que permitan mitigar riesgos al momento de realizar auditorías en la empresa.

2.2.1.1. Valoración crítica de los conceptos principales de las distintas posiciones teóricas sobre el objetivo de investigación.

La planificación estratégica financiera está constituida por varios elementos de suma importancia o relevancia para el cumplimiento de los objetivos generales establecidos por la empresa y que por ende permiten mejorar los procesos financieros; la planificación se halla dentro del objeto de investigación de administración financiera, de los objetivos, las estrategias, los planes de acción, seguimiento y control de este tema, dentro de este análisis se destacan las finanzas que son un intermedio de análisis de la economía de una empresa.

En el análisis financiero de una empresa como parte fundamental del diagnóstico interno, se encuentra a los indicadores y métodos aplicables sobre la información que facilita una organización que son los estados financieros básicos, además se diferencia el direccionamiento estratégico organizado en estudios sobre estrategias competitivas en el mercado teniendo en cuenta la importancia de las actividades que se establece en la institución, hacia donde se dirige y su razón de ser empresarial, de la misma forma anteponiendo aspectos significativos como los puntos que interceden en un mercado frente a la competencia.

Por otro lado, el diagnóstico situacional de la empresa se cristalizará a través de análisis FODA, ya que de esta se establecen las estrategias financieras idóneas que permitan lograr objetivos planteados, mientras tanto la etapa de ejecución es de carácter eficiente ya que aporta de manera directa en la empresa ya que permite llevar de manera organizada la planificación con el desarrollo de un sistema de control y seguimiento para el cumplimiento de las estrategias; para ello se compara lo ejecutado con lo planificado y se organizaran las medidas verificadoras en el caso de detectarse anomalías en la entidad. Un tema principal en la gestión financiera son los procesos financieros, ya que son de mucha importancia en una organización por que permiten llevar de manera organizada y eficiente el registro de los ingresos económicos de la misma y si estos son considerables se los deberá ahorrar para invertir en otros fines económicos y financieros.

2.3. Conclusiones parciales del capítulo

La administración financiera ha evolucionado a través del tiempo por la actualización de las transacciones comerciales y el registro contable de las mismas, para que después se pueda aplicar

el análisis financiero a los estados contables, como herramienta gerencial para determinar las situaciones de liquidez, solvencia y actividad. En la actualidad la administración financiera se ejecuta mediante la ubicación del dinero en activos que permiten mejorar el bienestar de los diferentes grupos de intereses relacionados con la administración.

La planificación financiera permite minimizar el riesgo de inversión por otra parte también contempla el diagnóstico situacional actual interno y externo, permitiendo formular estrategias, e implementar las mismas en el proceso económico de la entidad, donde se puede analizar la información financiera existente realizando un estudio de ventajas y estrategias competitivas, además se establece la ejecución de un análisis financiero obteniendo la información necesaria y confiable sobre los estados financieros que aprueban la implementación de nuevas estrategias para mejorar los procesos financieros apoyándose en los resultados del estudio financiero.

La decisión de inversión y de financiamiento tomadas por parte de la alta gerencia cumplen con el análisis exhaustivo de los procesos financieros; en efecto, se considera las fuerzas contables y no contables del entorno, de tal manera que se le ubica al dinero en activos que generen mayor flujo de efectivo para la organización con el análisis de riesgo eficiente y tratando ejecutar esto en el menor tiempo posible. De esta manera se agilizan los ciclos del efectivo en concordancia con la eficiencia y eficacia en la gestión financiera corporativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.2. Mixto

Al requerir la investigación de datos informativos estadísticos y numéricos, pero a la vez también de información apreciativa, de la observación y otras variables cualitativas, el enfoque es de naturaleza mixto. Para (Aguilar, 2016) los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Estos pueden ser en la misma proporción o inclinarse más ya sea por el cuantitativo o viceversa.

3.1.3. Cuantitativo

Para el desarrollo de esta investigación se adoptara la modalidad cuantitativa, debido a que se desarrollará una encuesta que arrojará información numérica, además se ordenará la información contable de OXART CELL para realizar los adecuados análisis porcentuales, ratios financieros, proyecciones, entre otros aspectos relacionados a las finanzas corporativas, los cuales nos permitirá generar una base del análisis estratégico basado en información cuantificable económica-financiera de la microempresa. Además, se realizará cálculos estadísticos, modelos matemáticos y otras fundamentaciones de carácter numérico.

3.1.4. Cualitativo

Por otro lado, la segunda modalidad de investigación a implementar es el aspecto cualitativo, el mismo que nos orientará a la elaboración de una breve descripción de la situación actual de la entidad mediante la observación del comportamiento del mercado en el que opera este negocio, y de las respuestas de la entrevista dirigida al propietario del negocio que orientará a la investigación a encontrar posibles complicaciones o soluciones al problema de estudio.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación corresponde al grado de profundidad que requiere un estudio investigativo, de tal forma que dependerá de las bases teóricas que existan y sustenten las variables a investigar. El nivel de investigación está estrechamente relacionado con los objetivos que persigue en investigados, así como el método, técnicas e instrumentos que necesite dentro de su papel investigador.

3.2.1. Exploratoria

En nivel exploratorio corresponde hacer una investigación novedosa o que no tenga estudios previos que la sustenten, por ello tiene como objetivo la aproximación a fenómenos nuevos o con poca profundidad de estudio para obtener información que permita comprenderlos mejor; aunque posteriormente esta no sea concluyente, (Arias, 2020). La empresa OXART CELL no cuenta con algún estudio que se haya realizado anteriormente en la empresa por lo que la información que se recopila es nueva y puede ser de utilidad para otros estudios que se requiera en la empresa.

3.2.2. Descriptiva

La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir detalladamente un fenómeno que se destaca en la problemática a investigar, de tal forma que se puede conocer una realidad ya existente, que puede también estar documentada. En la empresa OXART CELL se describe los problemas encontrados en la administración financiera del negocio, además de los temas que se abordaran para dar correcciones y sustento a las necesidades corporativas de la empresa, mediante información bibliográfica.

3.2.3. Explicativa

Para (Hernández, 2012), “es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas de este” su función en las investigaciones es buscar las causas que desencadenan un problema dentro del objeto de investigación., por tanto, en este trabajo es necesario identificar las causas que afectan la adecuada administración financiera en la empresa OXART CELL.

3.3 Diseño de investigación

3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente - no experimental

El diseño de esta investigación es no experimental puesto que utiliza al total de la población del estudio. Esta se caracteriza principalmente por basarse en conceptos, contextos, comunidades, hechos, en su estado natural, es decir sin que el investigador pueda afectar el resultado por lo que es posible analizarlos una vez analizado el comportamiento para poder emitir apreciaciones o criterios, para determinar la población de estudio, no se emplean muestras y en muchos casos son susceptibles de sesgos. En el caso de OXART CELL, es necesario trabajar con todos los miembros de la organización, puesto que se requiere evaluar aspectos exclusivamente internos de la empresa que puedan estar afectando a la administración y finanzas de la empresa.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

3.3.2.1. Transversal

Es de tipo transversal ya que la información que se recolecta proviene de las mismas personas que tienen relación con las variables de estudio, además de que son muy aplicables a las ciencias sociales y de fácil ejecución. Para (Morales, 2020), el estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo.

Para realizar el análisis administrativo y financiero en OXART CELL, se necesita no solo de los datos que se obtendrá de la encuesta, entrevista y de la información bibliográfica sino también requiere de la observación para analizar el comportamiento del mercado, de los clientes, negociación con proveedores, etc. Para lo cual se contará con un instrumento como es un diario de observación que será presentado como parte de los anexos en la investigación.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1. Documental

Para el autor corporativo (Editorial Etecé , 2021), una investigación documental es aquella que se caracteriza por emplear la consulta de fuentes escritas o grabadas, es decir, fuentes documentales que sirven como sustento para la investigación, ya que son hechos ocurridos que guardan similitud o son de guía para la investigación y además sirven para hacer conclusiones sobre el estudio

realizado. Es de carácter documental puesto que el marco teórico contempla definiciones importantes que serán tomadas en cuenta en la propuesta de la investigación. La información que se obtuvo proviene de grandes autores, sitios web, artículos científicos, libros, revistas digitales, entre otros.

3.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población

Se denomina población estadística a un grupo de personas o elementos que serán objeto de un estudio, por presentar similitudes entre sí, pueden ser de tipo finitas o infinitas, por lo general cuando son extensas necesitan de un muestreo probabilístico aleatorio o dependiendo del investigador pueden ser consideradas como no probabilísticos. En el caso de OXART CELL es necesario trabajar con el universo ya que es una población pequeña por lo que es posible encuestar a todos los miembros de la organización, esto facilita la obtención de resultados confiables.

Tabla 3- 1: Población estadística OXART CELL

POBLACIÓN	Nº
Gerente propietario	1
Administrador propietario	1
Secretaria	1
Vendedor de planta	1
Impulsadoras	3
TOTAL	7

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

3.5.2. Muestra

La muestra para este estudio es del total de la población, ya que al no ser extensa es posible realizar los estudios necesarios al total del universo, sin que esto implique gastos excesivos, sesgos u otras alteraciones en la investigación.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Método inductivo

Es el método inductivo con más aplicabilidad en las investigaciones, a pesar de ser mucho más reciente que el deductivismo por qué parte de un hecho observacional hasta uno en concreto para finalmente encontrar la teoría o sustento universal que avalan los anteriores hechos de investigación, además de que al llegar hasta la tercera etapa se relaciona estrechamente con la validez y veracidad del suceso. Con lo expuesto se tiene la necesidad de emplear este método para obtener los resultados más verídicos sobre la administración financiera de la empresa OXART CELL.

3.6.2. Método deductivo

Como su nombre lo indica y como lo manifiesta (Perez, 2017), Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. En esta investigación se parte de leyes universales de la administración y las finanzas basadas en la premisa general de que una buena gestión administrativa y financiera crea empresas rentables, dado que la pequeña empresa OXART CELL, requiere de esta evaluación minuciosa dentro de su gestión empresarial y lo cual ayudará a encontrar las causas, efectos y soluciones para mejorar la situación de la organización.

3.6.3. Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación se considera esencial el uso de una encuesta y una entrevista, considerando que la población es pequeña es apropiado aplicarlo de forma presencial y de manera espontánea, ya que se requiere también observar a los sujetos al momento de contestar las interrogantes.

3.6.3.1. Encuesta

Una encuesta es un formulario que contiene preguntas de carácter abierto, cerrado o mixtas, lo cual dependerá de los requerimientos de información que considere necesario el investigador. Sin embargo, las preguntas cerradas facilitan la manipulación y tabulación de los datos obtenidos que por ende también ayudan a obtener resultados más concretos. Por tanto, la encuesta permitirá

obtener información cuantificable de los sujetos de estudio, para esta investigación se plantea un mínimo de 10 preguntas cerradas relacionadas específicamente al área administrativa y financiera de la organización, ya que se requiere indagar sobre la opinión del personal de la empresa respecto a la gestión actual y pasada del negocio. Es aplicada a los trabajadores de Oxart Cell de la ciudad, Riobamba.

3.6.3.2. Entrevista

El objetivo de este instrumento es obtener información cualitativa de la empresa, así como conocer la trayectoria, el nivel de empoderamiento, la conexión que tienen los propietarios con su negocio, ya que es muy importante que haya un adecuado compromiso principalmente de la gerencia, seguido del personal de primera línea y del personal de apoyo. El modelo de entrevista que se aplicara a OXART CELL, consta de 8 interrogantes y se aplica al gerente y administrador del negocio.

3.6.4. Instrumentos

3.6.4.1. Formato de encuesta

Hoy en día las encuestas con formato en línea son más comunes y populares que hace tiempo atrás, especialmente en la actual era digital, la mayor parte de encuestas de grandes empresas se realizan de esta forma, sin embargo, hay algo que este tipo de encuestas no puede suplir y es la parte observacional que si tienen las encuestas de forma presencial. Cuando es un número extenso de encuestados resulta más complicado, costoso y con demanda de mayor tiempo realizarlo presencialmente, por lo que en esos casos si es conveniente hacer encuestas online. Para el caso de OXART CELL, el formato de la encuesta está estructurado por 2 preguntas informativas, 4 indagatorias y 4 concluyentes de forma cerrada y en forma presencial, ya que no existe muestra al trabajar con el universo.

3.6.4.2. Guía de entrevista

La entrevista se caracteriza por ser un recurso flexible y dinámico para obtener información valiosa, presenta un dialogo abierto y coloquial que da paso a que el sujeto entrevistado reflexione, y sea espontáneo al dar una respuesta. La guía de entrevista es semiestructurada ya que presenta

8 preguntas planeadas pero que se pueden sujetar a la apreciación del entrevistado. Esta entrevista se dirige al dueño del negocio y a su administrador.

CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de la encuesta

1. ¿En qué área labora dentro de la empresa OXART CELL?

Tabla 4- 1: Personal según áreas de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	1	14%
Administración	2	29%
Personal de apoyo	3	43%
Desconoce a que área pertenece	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías, K.,2022

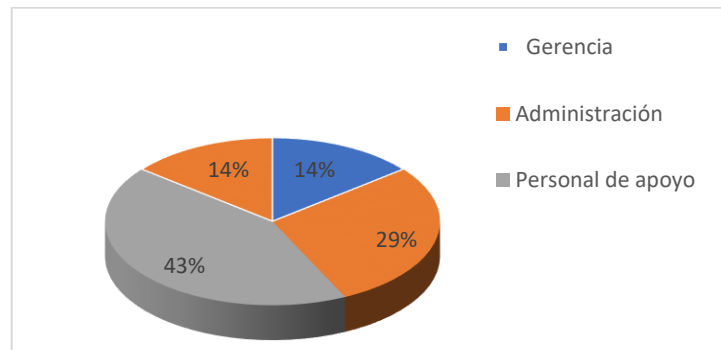


Ilustración 4- 1: Personal según áreas de la empresa

Realizado por: Mesías. K., 2022

Análisis

Se obtiene de los datos de la encuesta que el personal de apoyo es el que domina en la empresa con el 43% representado por 3 personas, seguido del 29% que corresponde al área administrativa en el que laboran 2 personas, en el área principal de gerencia se manifiesta que solo una persona

labora que representa el 14% y la diferencia del otro 14% que manifiesta no saber al área que pertenece.

Interpretación

Analizando los datos tenemos que, Oxart cell cuenta con suficiente personal de apoyo, administrativo y gerencial acorde al tamaño empresarial. El problema que se presenta es que uno de los miembros de la organización no se identifica con alguna de las áreas, lo que significa un problema organizacional.

2. ¿Conoce usted sobre los objetivos empresariales que persigue la empresa?

Tabla 4- 2: conocimiento del personal sobre los objetivos empresariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si conozco	1	14,3%
Desconozco	2	28,6%
No existen	4	57,1%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

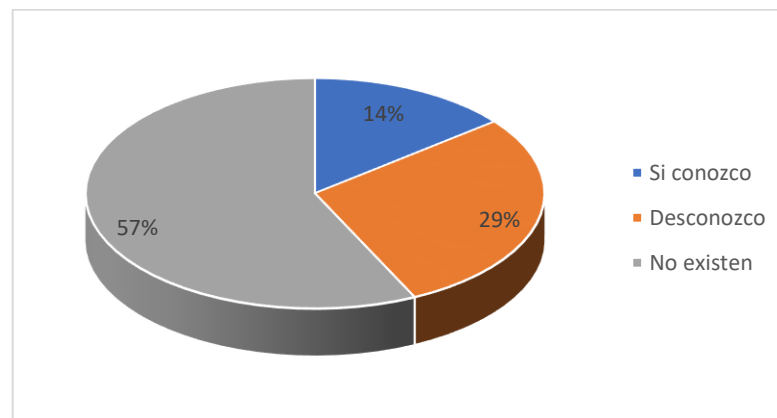


Ilustración 4- 2: Conocimiento del personal sobre los objetivos empresariales

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

De los 7 miembros de la empresa OXART CELL, el 57% correspondiente a 4 personas, expresan que no existen tales objetivos empresariales, en tanto que el 29% manifiestan que desconocen su existencia y finalmente el 14% expresan lo contrario.

Interpretación

Lo que se evidencia con la información obtenida es que la empresa no tiene una adecuada dirección ya que no cuenta con objetivos empresariales, esto evidentemente no permite a los empleados enfocarse en alcanzar metas para el beneficio institucional de OXART CELL.

3. ¿Está al tanto de si la empresa dispone de un plan estratégico administrativo financiero?

Tabla 4- 3: Disponibilidad de un plan estratégico en OXART CELL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	6	85,7%
No dispone	1	14,3%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías. K., 2022

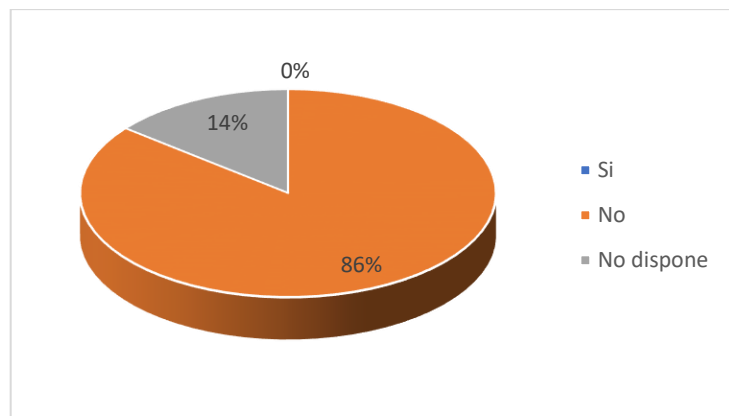


Ilustración 4- 3: Disponibilidad de un plan estratégico en OXART CELL

Realizado por: Mesías. K., 2022

Análisis

Con los datos obtenidos por la encuesta 6 de los encuestados manifiesta que OXART CELL no cuenta con un plan estratégico lo que representa el 86%, la diferencia del 14% por el contrario expresa que no está al tanto de si la empresa dispone de este documento.

Interpretación

Los datos reflejan claramente que OXART CELL, no cuenta con una planificación estratégica, por lo tanto, tenemos como primera problemática a resolver la necesidad de trabajar en esta herramienta administrativa, ya que es evidente que la empresa tiene problemas organizacionales que comienzan por la falta de planificación.

4. ¿Considera usted como empleado de la empresa la necesidad de contar con un plan estratégico administrativo- financiero?

Tabla 4- 4: Necesidad de un plan estratégico según los empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71,4%
No	0	0,0%
Desconozco su utilidad	2	28,6%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

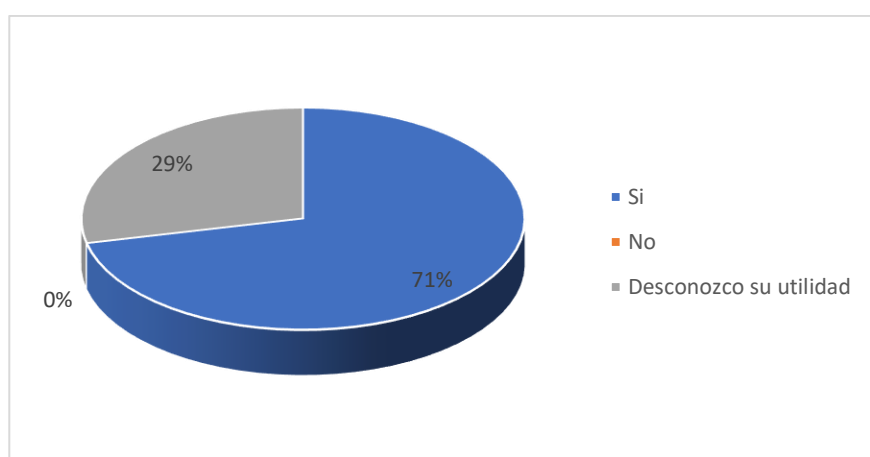


Ilustración 4- 4: Necesidad de un plan estratégico según los empleados

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

Los resultados arrojados por la encuesta manifiestan que los empleados en su mayoría que es el 71% representada por 5 miembros, si consideran que la empresa necesite de un plan estratégico administrativo -financiero, en tanto que dos personas simplemente desconocen su utilidad.

Interpretación

Lo que indican estos resultados es que los empleados se preocupan por la salud empresarial de OXART CELL, por lo que consideran importante contar con un plan estratégico administrativo-financiero que permita mejorar la situación económica de la organización, ya que de continuar con problemas estructurales la empresa corre el riesgo de desaparecer.

5. ¿Cómo considera los resultados económicos de la empresa Oxart Cell?

Tabla 4- 5: Calificación cualitativa de los resultados económicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0,0%
Estables	1	14,3%
Regulares	2	28,6%
Inestables	4	57,1%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

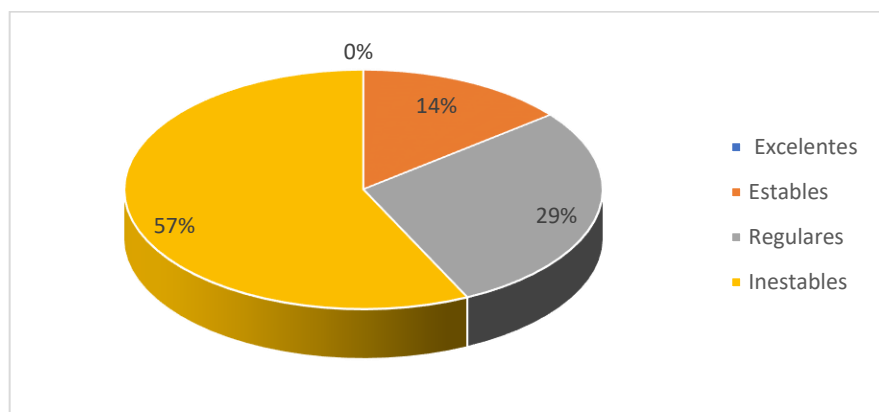


Ilustración 4- 5: Calificación cualitativa de los resultados económicos

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

De total de encuestados el 57% que son 4 empleados de la empresa, manifiesta que los resultados de económicos de OXART CELL se tornan inestables, seguido del 29% que cree que se encuentran en termino regular y solo 1 miembro expresa que están estables con el 14%, en tanto que ningún miembro de la organización cree que sean excelentes.

Interpretación

En este sentido, los resultados son alarmantes ya que la calificación cualitativa que predomina es que económicamente la empresa se torna inestable, solo la persona encargada de la administración cree que la situación aún es estable. Estos resultados son producto de que el ambiente en la que se encuentra esta empresa es difícil por lo que es necesario tomar los correctivos necesarios para evitar catástrofes más fuertes.

6. En general, ¿conoce los resultados económicos y financieros de la empresa de los últimos 3 años?

Tabla 4- 6: Resultados de acceso de los empleados a la información económica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si conozco	5	71,4%
Desconozco	1	14,3%
No tengo acceso a esa información	1	14,3%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

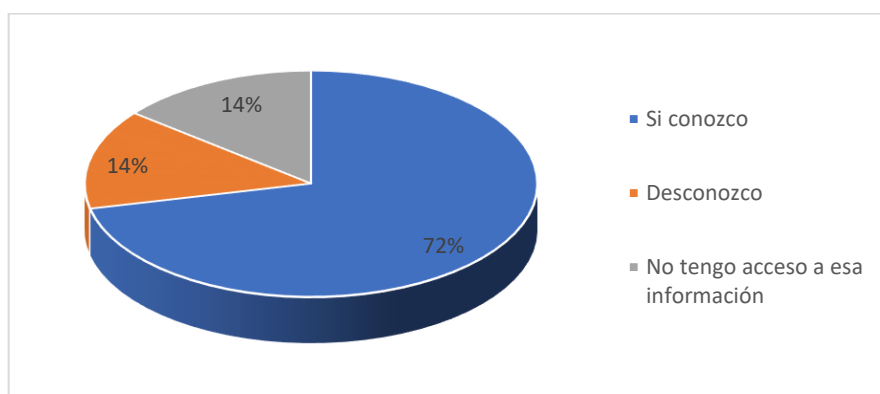


Ilustración 4- 6: Resultados de acceso de los empleados a la información económica

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

Los datos obtenidos de la encuesta detallan lo siguiente: el 72% de los miembros de OXART CELL manifiestan que, si conocen los resultados económicos y financieros de la organización, en tanto que el 14% lo desconoce y el otro 14% expresa no tener acceso a ese tipo de información.

Interpretación

Es importante que los empleados conozcan la situación en la que se encuentra la empresa y que sientan que son tomados en cuenta, en este sentido solo el 28% de los empleados no tiene acceso a la información o desconoce su importancia. En Oxart cell es vital que todos los miembros estén al tanto de la situación económica de la empresa ya que es pequeña y todos cumplen un rol fundamental dentro de ella.

7. ¿En cuanto al área administrativa, conoce usted si la empresa dispone de una filosofía empresarial, objetivos institucionales o metas de corto, mediano y largo plazo?

Tabla 4- 7: Filosofía empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No tiene	2	28,6%
Si la tiene	4	57,1%
Desconozco del tema	1	14,3%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

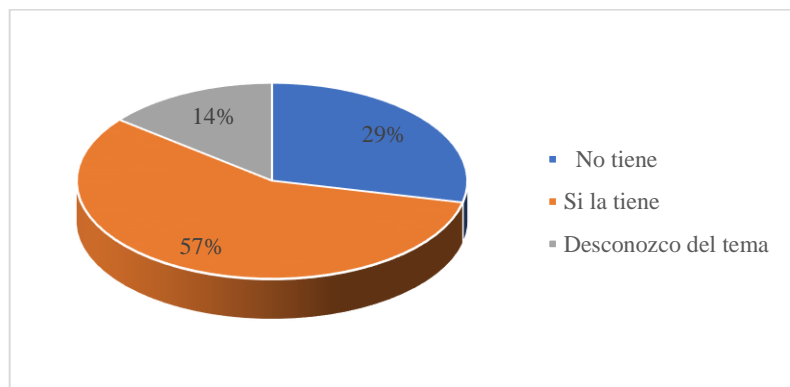


Ilustración 4- 7: Filosofía empresarial

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

En cuanto a la información organizacional de OXART CELL, 4 miembros que es el 57%, manifiesta que la empresa si tiene una filosofía empresarial, como objetivos, metas, misión y visión, en tanto que un 29% representado por 2 empleados manifiestan que la empresa no tiene esa información, la diferencia del 14% que es un empleado dice desconocer sobre el tema.

Interpretación

La mayor parte de la organización que manifiesta si disponer de la filosofía empresarial integran la familia por lo que comparten similares metas y objetivos concernientes a la organización, sin embargo, es evidente que no todos cuentan con dicha información ya que son ajenos a la empresa por lo que es necesario que todos los empleados conozcan más sobre la organización, ya que da paso al empoderamiento del personal.

8. ¿Está usted capacitado para ocupar cargos gerenciales o administrativos que implique mejorar el ambiente financiero de la empresa?

Tabla 4- 8: Posibilidad de que los empleados de OXART CELL ocupen

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	28,6%
No	5	71,4%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

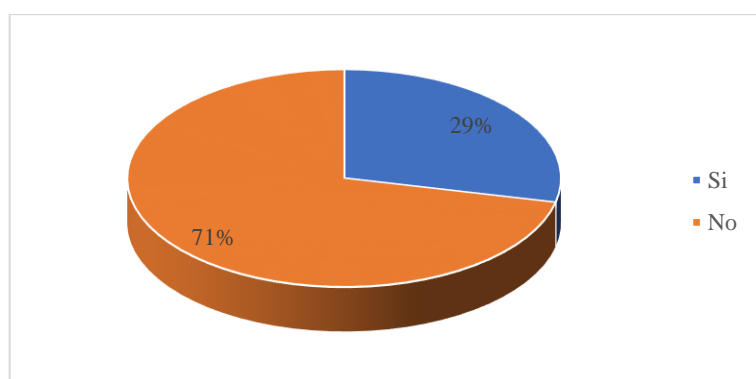


Ilustración 4- 8: Posibilidad de que los empleados de OXART CELL ocupen

Realizado por: Mesias. K., 2022

Análisis

Los datos obtenidos de la encuesta ponen en manifiesto que la mayor parte del personal no está apta para ocupar cargos gerenciales en la organización, con el 71 % que representa a 5 miembros de OXART CELL, mientras que solo 2 personas creen estar listos para ocupar estos cargos.

Interpretación

Con la información obtenida se tiene que el personal de OXART CELL, al no estar debidamente capacitado tiene menos probabilidades de sobrellevar situaciones económicas, financieras y estructurales de adecuada forma, ya que la empresa depende solo de dos personas.

9. ¿Cree en la necesidad de que la empresa requiera financiamiento externo en la actualidad?

Tabla 4- 9: Necesidad de financiamiento externo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si lo requiere	5	71%
No requiere	0	0,0%
Desconozco sobre el tema	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías. K., 2022

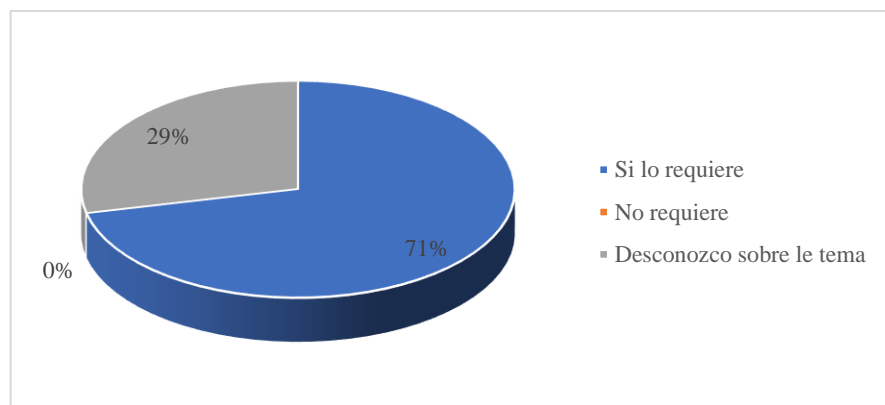


Ilustración 4- 9: Necesidad de financiamiento externo

Realizado por: Mesías. K., 2022

Análisis

Como lo indica el grafico 9-4, los miembros de la organización creen en su mayoría que es el 71% que son 5 personas que OXART CELL si requiere financiamiento externo, en tanto que dos personas dicen desconocer sobre el tema.

Interpretación

Esta pregunta está relacionada con los resultados económicos que tiene OXART CELL, los cuales no son alentadores, por lo tanto, es necesario que se trabaje en planificar un adecuado financiamiento para la organización.

10. ¿Estaría dispuesto a contribuir en la creación de una planificación estratégica para el área administrativa y financiera de OXART CELL?

Tabla 4- 10: Compromiso del personal en participar de la planificación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	85,7%
No	0	0,0%
Posiblemente si	1	14,3%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías., 2022

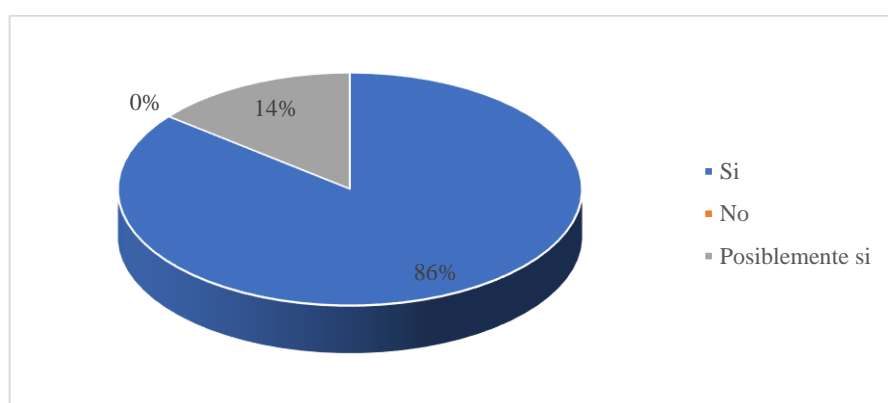


Ilustración 4- 10: Compromiso del personal en participar de la planificación

Realizado por: Mesías, Kerly, 2022

Análisis

Con los datos obtenidos de la encuesta tiene que el 86% de los encuestados que son 6 personas están comprometidos en trabajar en la planificación estratégica administrativo-financiero de la organización, solo un miembro que representa el 14% muestra una posición de posibilidad.

Interpretación

Los empleados en casi su totalidad están dispuestos a contribuir con el desarrollo de la empresa mediante una adecuada planificación.

4.1.2. Resultados de la entrevista

1. ¿A qué se dedica su negocio actualmente?

Mi negocio se dedica actualmente a comercializar todo tipo de artículos relacionados a la tecnología celular como son cargadores, estuches, cables USB, celulares de alta gama, teclados y entre otros. Pero debido a que por pandemia las ventas decayeron en este sector, nos vimos en la necesidad de implementar otros artículos para mujer como planchas de cabello, tenazas, rizadores y más.

2. ¿Cómo nació la idea de negocio de OXART CELL?

La idea comenzó por una capacitación que tuve hace algunos años sobre las importaciones y el buen margen de ganancia que me podían dejar, entonces pensé en que cada vez más jóvenes tienen sus teléfonos a menor edad y que la demanda estaba en aumento y para aprovechar los conocimientos adquiridos me propuse emprender en este negocio.

3. ¿Cuánto tiempo lleva operando en el mercado de estos productos?

Empecé solo con ventas desde mi casa a mis amigos, conocidos y familia, ya luego fue creciendo por lo que me puse un negocio con el que llevo 5 años aproximadamente.

4. ¿Cuáles considera usted que son desafíos más fuertes que se presentan en su empresa?

Los desafíos más fuertes considero que han sido principalmente que el negocio no haya cerrado por completo en pandemia, ya que sin duda fue muy difícil sostenerme e incluso eso me ha dejado afectaciones presentes con las que debo lidiar para no cerrar. Además, otro desafío es que no logro una armonía en la empresa todo se desorganiza y no tengo un adecuado control ya que las situaciones económicas son complicadas.

5. ¿Cómo está conformada su empresa, cree que el personal que está a su cargo se encuentra motivado al cumplimiento de sus objetivos?

Actualmente solo trabajan 7 personas ya que cerré un local donde trabajaban tres personas más, 4 personas son parte de mi familia, mi esposo es el administrador, mis hermanas están en las ventas y en todo lo que tiene que ver con hacer pedidos pagar facturas y actividades relacionadas con eso y también unas chicas que trabajan como impulsadoras, pero no son de planta, pero siempre son las mismas que contrato para este tipo de trabajos. En cuanto a saber si están motivados pues nunca se les ha preguntado ni se ha hecho alguna valoración sobre esos temas, además de que claramente nunca nos hemos puesto metas concretas.

6. ¿Por qué la empresa no cuenta con el plan estratégico y con la filosofía empresarial?

No se cuenta con eso ya que no tenemos conocimiento sobre la importancia de realizarlo, mi negocio hasta hoy se ha manejado solo mediante la experiencia y por ende si necesitamos de una guía para mejorar nuestra administración y economía de la empresa.

7. ¿Considera importante que se planifique estratégicamente las actividades dentro de la empresa?

Claro que sí, hoy más que nada lo creo necesario ya que atravesamos por situaciones complicadas que ponen en peligro el negocio.

4.1.3. Discusión de resultados

Una vez analizada la encuesta que se aplicó a los 7 miembros de OXART CELL y luego de haber entrevistado a la propietaria del negocio es posible emitir un juicio respecto a las problemáticas que tiene esta microempresa. Principalmente la necesidad de que cuenten con una mejor administración es clara, ya que así lo manifiestan los empleados y la propietaria ya que guiarse

por la experiencia no ha dado los resultados esperados. El que la organización no cuente con objetivos claros y metas no ha generado un adecuado ambiente empresarial, por el contrario, ha desencadenado una administración y finanzas desorganizadas que no permiten tomar decisiones prontas y acertadas ya que tienden mucho a la confusión.

Por otra parte, los resultados económicos en la empresa se tornan inestables por lo que es necesario que se trabaje lo más pronto posible en la creación de un plan estratégico en el área administrativa y financiera, con ello se puede mitigar futuros problemas más difíciles de solucionar como la iliquidez, para analizar el contexto financiero de OXART CELL, se propone ordenar toda la información posible, crear los estados financieros básicos para evaluar su condición y en base a los indicadores crear las estrategias convenientes.

CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO

5.1. Modelo de gestión administrativo Oxart cell

La gestión administrativa constituye un elemento fundamental para la salud y desarrollo organizacional de las empresas dado que guía, impulsa y apoya la obtención de mejores resultados empresariales medidos en metas, objetivos y alcances operativos que propongan acciones concretas en beneficio de la empresa. A continuación, se desarrolla el modelo de gestión administrativo que requiere la empresa OXART CELL.

5.1.1. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial que requiere OXART CELL se centra en tres principios esenciales que representan a la organización como son: la calidad, el buen servicio y la garantía.

5.1.1.1. Misión

Somos la tienda de tecnología innovadora que satisface las necesidades de sus clientes cuidando de la calidad, buen servicio y garantía de los productos, que trabaja de la mano con un equipo asesor capacitado para atender los requerimientos de nuestros clientes.

Una vez establecida la misión para la tienda OXART CELL, se espera que los empleados tengan una mejor dirección y puedan enfocarse en mejorar la administración actual de la organización.

5.1.1.2. Visión

Ser la empresa líder en comercialización de tecnología con los más altos estándares de calidad, enfocados en solventar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, logrando posicionarnos en el mediano plazo en la provincia de Chimborazo a través del mejoramiento continuo de nuestros servicios como atención al cliente y garantías de productos adquiridos en nuestra tienda OXART CELL.

La visión de esta empresa tiene un enfoque de servicio y aporte a la economía de la ciudad de Riobamba y de la provincia de Chimborazo, mediante la comercialización de productos

tecnológicos de calidad pretende fidelizar clientes y captar cuota de mercado sin que sus principios claves se vean afectados.

5.1.1.3. Valores

Los valores que identifican a OXART CELL están basados en mantener los 3 principios que promulga la organización. Para el cumplimiento del primer principio los valores son los siguientes:

Calidad

- **Responsabilidad:** Es responsabilidad exclusiva de la empresa que los productos tecnológicos que ofrece en el mercado riobambeño cumplan con los términos de calidad en funcionalidad, material y durabilidad. No se promueve por ello la publicidad engañosa.
- **Integridad:** Los empleados de OXART CELL, están en la obligación de brindar la información verdadera sobre la condición de los equipos tecnológicos que se pone a disposición de los clientes.
- **Diversidad:** El personal de ventas estará atento a diversificar la gama de productos tecnológicos a fin de que los clientes sientan que tiene diferentes opciones de calidad para hacer una compra inteligente y responsable.

Buen servicio

Para brindar un buen servicio es indispensable que los colaboradores de OXART CELL cumplan con dos valores que reflejen una actitud de confianza en los clientes.

- **Pasión:** Los empleados deben sentir que les gusta hacer su trabajo y mostrar su compromiso con la empresa.
- **Empatía:** Es importante que los empleados de Oxart Cell comprendan las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas acertadamente.

Garantía

- **Rendición de cuentas:** Se debe informar sobre las condiciones en las que se adquieren los productos tecnológicos para dar garantía real a los clientes.

- Responsabilidad empresarial social: Es responsabilidad de la empresa garantizar precios y calidad en los productos.

5.1.1.4. FODA

Tabla 5- 1: Matriz FODA OXART CELL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de importación de tecnología de alta gama - Disposición de los empleados para responder a cambios tecnológicos en la administración - Personal comprometido con el área tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernidad en los equipos tecnológicos - Tecnología innovadora - Productos complementarios a la moda - Medidas arancelarias oportunas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa con poco tiempo en el mercado - Administración netamente empírica - Débil conocimiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Economía en crisis política y social - Competencia agresiva

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías, K., 2022

5.1.1.5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 5- 2: Factores MEFE

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Modernidad en los equipos tecnológicos	0.2	3	0.6
Productos complementarios de tecnología que están en tendencia	0.2	4	0.8
Medidas arancelarias oportunas	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Economía en crisis política y social	0.4	2	0.8

Competencia agresiva	0.1	1	0.1
Total	1		2.6

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías, K., 2022

Los resultados reflejan que la organización de Oxart Cell es ligeramente fuerte frente a riesgos externos, la amenaza que prevalece como la más agresiva es la economía en crisis política y social, lo que no podría suscitar en que el mercado en el que opera este negocio se vea comprometido con bajas en la demanda, por otro lado, las oportunidades se ven reflejadas en la competitividad con relación principalmente al precio.

5.1.1.6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 5- 3: Factores internos MEFI

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Conocimientos de importación de tecnología de alta gama	0.1	4	0.4
Disposición de los empleados para responder a cambios tecnológicos en la administración	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
Empresa con poco tiempo en el mercado	0.3	1	0.3
Administración netamente empírica	0.5	2	1
Total	1		2.1

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesías, K., 2022

Al arrojar un resultado menor al promedio de 2.5 se demuestra que la organización tiene problemas estructurales dentro de la empresa principalmente debido a la administración empírica

con la que se maneja este negocio, lo que implica que las fortalezas no sean bien aprovechadas, tomando en cuenta que su principal fortaleza está vinculada al amplio conocimiento que tiene este negocio en cuanto a la importación de tecnología de alta gama.

- **Aplicación del análisis CAME para establecer acciones para mejorar la posición externa e interna de OXART CELL**

Corrección de debilidades:

- Investigar con anterioridad las características de los productos que se van a importar y promocionarlas en videos o historias para atraer anticipadamente a los clientes.
- Trazar metas mensuales de cumplimiento de ventas considerando la temporada alta o baja de ventas
- Para tomar una decisión concerniente a la administración de los recursos de la empresa, revisar los objetivos estratégicos definidos para la empresa.
- Informar al personal colaborativo y de apoyo sobre cualquier cambio que se quiera hacer en la organización, para facilitar la información.
- Aprovechar la influencia de las redes sociales para hacer publicidad del local comercial de Oxart Cell
- Realizar sorteos de productos de accesorios de teléfonos celulares por medio de redes sociales haciendo conocer la ubicación de la tienda.
- Realizar al menos un video publicitario semanal con los productos nuevos o los que se quieran promocionar.

Estas acciones permitirán que la empresa a pesar de tener poco tiempo operando se dé a conocer en el mercado riobambeño, ya que la influencia que tienen las redes sociales en los consumidores es potencial.

Afrontar las Amenazas:

- Para realizar nuevas inversiones de mercadería investigar las condiciones externas del mercado.
- Crear propuestas de valor para atraer clientes y disminuir el impacto de la competencia agresiva, por ejemplo, se ofrecerá facilidades de pago como crédito directo y plan acumulativo.
- Potenciar las ventas online, esto preverá a la empresa de posibles cierres por manifestaciones u otro tipo de problema relacionado a la crisis política y social.

Mantener las Fortalezas: Acciones para evitar debilitar las fortalezas de la empresa

- Los empleados deben presentar ideas de nuevos productos innovadores para comercializar en la tienda
- Los empleados recibirán charlas sobre las nuevas tecnologías y productos que entraran al mercado, de esta forma se mantienen actualizados para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Explotar las Oportunidades: Acciones para que las oportunidades presentes sean futuras fortalezas de la empresa OXART CELL.

- La tecnología que ofrece Oxart Cell denota sofisticación y poder adquisitivo ya que la empresa importara lo último en la moda tecnológica.
- Buscar las mejores alianzas estratégicas con empresas proveedoras de artículos de tecnología que ofrezcan precios competitivos.
- Negociar los días de pago con los proveedores.

5.1.2. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos planteados para la empresa Oxart Cell, están encaminados al mejoramiento de la competitividad que deriva principalmente en potenciar las ventas, por lo que

se enfocan en tres aspectos importantes como son: La Innovación, Marketing y Recursos Humanos.

Innovación

- Importar mercadería tecnológica innovadora que cumpla con los estándares de calidad que ofrece Oxart Cell a su clientela.

Marketing

- Incrementar la presencia de Oxart Cell en la ciudad de Riobamba apuntando a captar clientes por medio de facilidades de pago y publicidad gratuita en redes sociales.

Recursos Humanos

- Incentivar al personal a la capacitación y especialización en importaciones y tecnología

5.1.2.1. Objetivos de corto plazo

Están enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se deben cumplir en un plazo menor a 1 año una vez aplicado el modelo de gestión administrativa en la empresa.

- Realizar compras estratégicas de mercadería tecnológica llamativa mínimo tres veces en el año.
- Creación de un portal en línea para ventas, publicidad y nuevos lanzamientos de productos Oxart Cell.
- Gestionar charlas educativas que brinden asesoría en atención al cliente para motivar al personal de ventas.

5.1.2.2. Objetivos de mediano plazo

- Incorporar la marca de la tienda a mercadería complementaria a los equipos celulares y portátiles para finales del año 2023.
- Posicionar la empresa Oxart Cell en otros cantones cercanos a la ciudad de Riobamba.
- Capacitar como mínimo al 50% de los empleados en temas relacionados a la gestión administrativa y financiera.

5.1.3. Estructura organizacional.

La empresa Oxart Cell a lo largo de su institucionalidad no ha definido una estructura organizacional adecuada, debido a que su gestión se enmarcaba en una administración empírica que no contemplaba al proceso administrativo como su principal pilar para el desarrollo empresarial. Por tanto, a continuación, se muestra la representación gráfica de la estructura organizacional de OXART CELL por medio del siguiente organigrama estructural.

5.1.3.1. Organigrama estructural

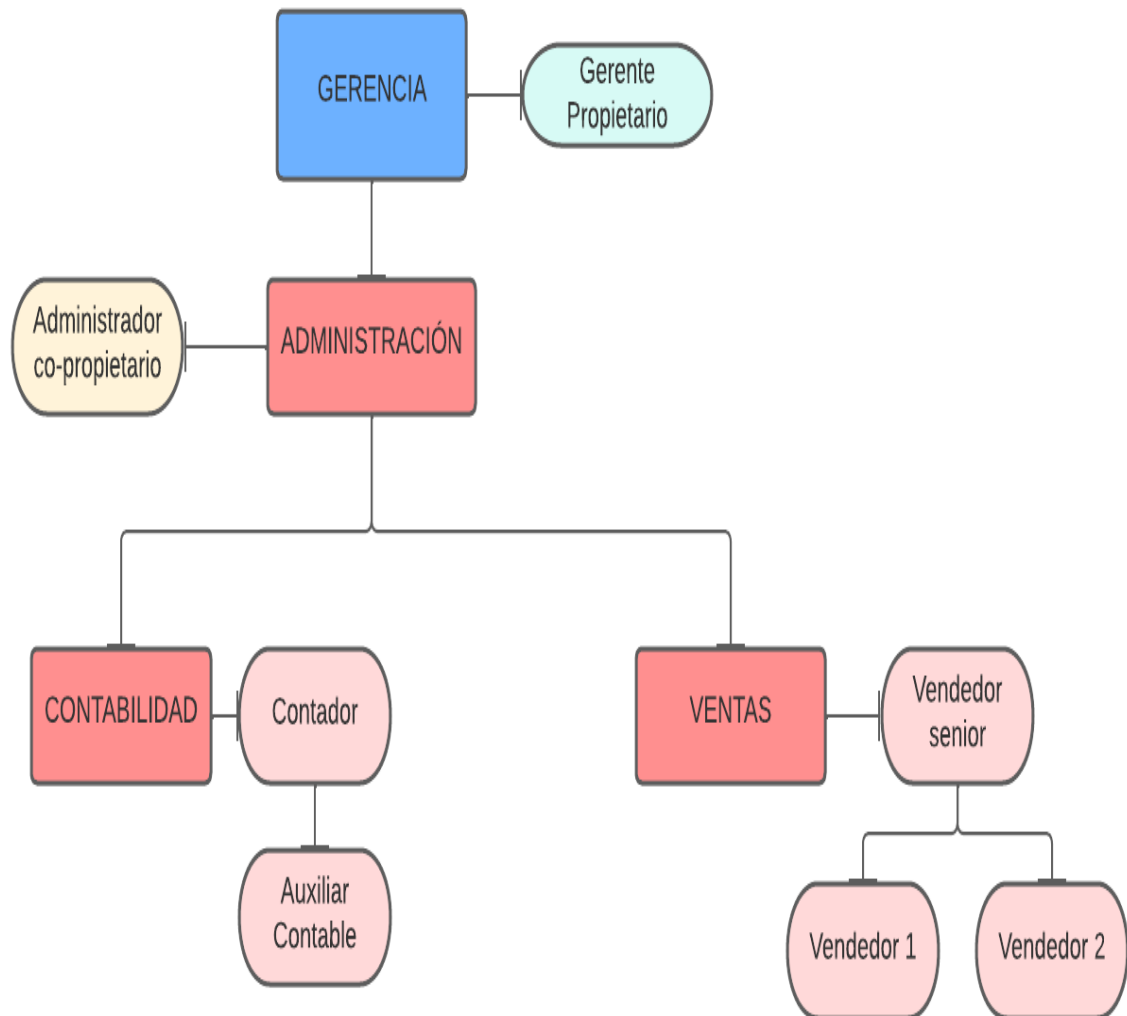


Ilustración 5- 1: Organigrama Estructural OXART CELL

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Una vez que se ha determinado con base a la información obtenida de fuentes directas como la gerente propietaria y el administrador de Oxart Cell, es posible realizar la descripción de funciones por áreas de la empresa con la finalidad de mejorar los procesos de contratación del

personal, asegurando una mayor eficiencia y responsabilidad por parte de los integrantes de la organización.

5.1.4. Diseño de un manual de funciones OXART CELL

El manual de funciones se diseña con base al diagnóstico general de la empresa, en la que se evidencia fallas en los procesos administrativos, especialmente en el área operativa debido a que la inexistencia de un adecuado proceso de contratación de personal y división de funciones, entre otros aspectos agravantes e incumplimiento de los principios administrativos generalmente aceptados por las empresas.

- Alcance: El manual es aplicable a todos los empleados y miembros activos de la organización de la empresa OXART CELL.

El presente Manual de Funciones que se detalla a continuación debe ser presentado a la administración de OXART CELL, para su posterior divulgación de resultados.

5.1.4.1. Gerencia

Gerencia general o presidencial: Principalmente le corresponden actividades de dirección, control, supervisión y coordinación de las actividades administrativas y de giro de toda la empresa. Esto refiere a que los planes estratégicos, Manual de funciones, presupuestos, planes de operación administrativos y los estados financieros están bajo la responsabilidad de este cargo. Además, responde como representante legal de la organización por lo que a su cargo están todas las decisiones importantes que puedan impactar positiva o negativamente a la organización OXART CELL.

La gerencia de Oxart Cell tiene como finalidad la toma de decisiones importantes concernientes al control de todas las operaciones administrativas y financieras que se planean ejecutar en la empresa y está conformada únicamente por su actual propietario la señora Tatiana Alexandra Ipiates Olmedo, tiene a su cargo las siguientes funciones que se describen a continuación.

Función general

Dar seguimiento al cumplimiento del proceso administrativo en todas las actividades que se realicen en la empresa de acuerdo a lo establecido por los objetivos estratégicos y en concordancia con la filosofía empresarial de la institución.

Funciones específicas

- Dirigir las actividades de importación de los productos tecnológicos
- Proponer al personal nuevos proyectos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Tomar decisiones con base a la información obtenida del personal administrativo de la empresa, fomentando el bien común para toda la organización.
- Trazar nuevas estrategias de gestión administrativa y financiera para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Crear valor para la empresa mediante nuevas estrategias de fidelización para clientes.
- Controlar los presupuestos de todas las áreas de la empresa.

5.1.4.2. Administración

Este departamento se encarga de la adecuada distribución de los recursos materiales y económicos, acorde a los presupuestos realizados en conjunto con gerencia y contabilidad. En cuanto al personal que lo conforma consta de un administrador general.

Función general

Asignar recursos económicos y materiales a las diferentes áreas de la organización respetando los presupuestos presentados por los departamentos subordinados.

Funciones específicas

- Adquisición de suministros de oficina
- Administración de los suministros de oficinas según requerimiento de cada área.
- Planificación de actividades mensuales de todos los departamentos.
- Solicitudes de permisos empresariales por calamidad o enfermedad de los trabajadores
- Revisión de las horas laboradas por los empleados
- Recepción y revisión de documentación en general de la empresa.

5.1.4.3. Ventas

El área de ventas se encarga principalmente de atender las necesidades de los clientes, manejar información publicitaria, crear estrategias de ventas e investigar nuevos productos para el ingreso al catálogo de la empresa.

Función general

“Atender los pedidos de los clientes cumpliendo con el protocolo de ventas”

Funciones específicas

- Atención al cliente
- Ventas físicas y online
- Emisión de facturas de venta
- Emisión de facturas de compra
- Órdenes de compra
- Control de caja

5.1.4.4. Contabilidad

El departamento de contabilidad desempeña un rol clave en la organización, ya que se encarga no solo del registro contable sino también del análisis y reporte de los estados financieros básicos de la empresa, lo cual es base fundamental para la toma de decisiones por parte de Gerencia. Este departamento lo conforman dos vendedores y un contador auxiliar

Función general

Registro, análisis e interpretación de la información contable de la empresa Oxart Cell

Funciones específicas

- Emisión de facturas de compra y venta
- Registro de ingresos
- Registro de egresos

- Declaración de impuestos
- Pago a proveedores
- Cobro clientes
- Pago de nómina
- Control de existencias
- Registro del proceso contable
- Preparación de estados financieros
- Análisis de la situación financiera de la empresa
- Informe de resultados económicos y financieros para gerencia

5.1.4.5. Procedimiento de contratación al personal

- Fase de Reclutamiento

La empresa OXART CELL, empezara por adaptarse a procedimientos planificados para contratar al personal, anteriormente se lo hacía de forma empírica solo a través de recomendaciones lo que traía serios problemas de eficiencia y compromiso del empleado hacia la organización, por lo tanto, la primera fase de contratación es el reclutamiento de los posibles candidatos, lo cual se realizará por medio de canales digitales como páginas web de contratación.

- **Buscojobs.com:** Es un sitio web que permite la interacción de candidatos a empleados y empleadores, mediante la creación de un perfil con la información necesaria y relevante de la empresa, en la que se procede a generar vacantes en línea donde el empleador expone los requerimientos del puesto de trabajo que oferta. En cuanto a los postulantes también deben crear un perfil y llenarlo con sus datos verificables, además de subir la hoja de vida para acceder hacer efectiva la postulación.
- **Red encuentra empleo:** Es la plataforma dispuesta por el gobierno nacional que de la misma forma se utiliza con fines de selección de personal.

- Verificación de la información

En el caso de esta empresa, no cuenta con un especialista en Talento Humano, sin embargo, por medio de la información recabada se procede a verificar que la información sea idónea, para ello

se realizarán las llamadas telefónicas a las referencias personales y de trabajo descritas en el perfil del postulante.

- Fase de entrevista

La entrevista es una de las herramientas de contratación más utilizadas ya que permite una interacción cara a cara de ambas partes, en las que es posible evaluar diversos aspectos que solo se podrían hacer de esta forma. Para el caso de este estudio, la entrevista se realizará a tres postulantes previamente seleccionados una vez analizado su perfil y verificada la información. Lo que se debe evaluar principalmente son tres aspectos:

- La personalidad del postulante debe acoplarse a la organización.
- Conocimientos, experiencia y aptitudes acordes a los objetivos, principios y valores de la empresa.
- Las expectativas salariales del postulante, ya que estas deben estar en relación a las que puede cubrir la empresa.

- Fase de inducción del personal a la empresa

La inducción del personal es la fase culminante del proceso de selección, está casi concluido y definido cuál es el ganador. Lo que Oxart Cell, se propone con la inducción al personal es que el nuevo integrante conozca su lugar de trabajo, se familiarice con sus colaboradores y tome la decisión de formar o no parte de la empresa.

- Fase de contratación

Como estipula la ley, el trabajador debe ser asegurado desde su inicio en su puesto de trabajo, por lo que una vez realizado el contrato conforme a la legislación ecuatoriana el empleado puede firmarlo y el proceso de selección de personal se cierra.

5.1.4.6. Manual de funciones para contratación de personal OXART CELL

Con el objetivo de asegurar una contratación exitosa es necesario que la empresa OXART CELL cuente con un anexo documentado del perfil que requiere de cada cargo que existe en la empresa, para que en caso de la empresa disponga una de sus vacantes, se pueda facilitar el proceso de contratación dado que actualmente la empresa no cuenta con un analista de talento humano, ya

que no está en las condiciones para abrir una nueva plaza de empleo. Sin embargo, dichas funciones están dentro de la administración y gerencia de este negocio.

- Manual de funciones para la contratación de un contador

Tabla 5- 4: Manual de funciones del perfil de un contador

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		OXART CELL
NOMBRE DEL CARGO	Contador	
NIVEL	Contabilidad	
DEPENDENCIA	Administración	
NUMERO DE VACANTES	Uno	
JEFE INMEDIATO	Administrador	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Es la persona que se encargara de llevar todos los registros contables y tributarios de la empresa, desde su recepción de documentación fuente hasta la elaboración de los reportes financieros.		
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO		
INSTRUCCIÓN ACADEMICA	Tecnología, licenciatura o ingeniería en Administración de empresas, contabilidad, finanzas o carreras afines.	
FORMACIÓN	Cursos o capacitaciones en el área tributaria y contables.	
DESTREZAS	Trabajo por competencias, trabajo en equipo, calidad del trabajo, responsabilidad en el ámbito tributario principalmente, liderazgo y control de situaciones de riesgo en la empresa.	
EXPERIENCIA	Mínimo un año de experiencia en el área tributaria y contables, de preferencia en el manejo de pymes del sector comercial.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades correspondientes al área contables • Receptar y ordenar la documentación contable como facturas, notas de ventas, etc. • Presentar a tiempo las declaraciones tributarias a fin de no caer en sanciones • Ordenar el archivo digital y físico de los informes contables • Presentar la información contable y financiera requerida por la administración o gerencia. • Colaborar en las demás áreas de la empresa en el contexto de recibir información presupuestaria. • Preparar los pagos de los empleados 		
RESPONSABILIDADES		

- Evitar cualquier sanción correspondiente al área tributaria
- Verificar la validez de los documentos fuentes
- Velar por el adecuado cumplimiento de los presupuestos de cada área.
- Detectar cualquier problema contable que pueda poner en riesgo la integridad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Manual de funciones para la contratación de un auxiliar contable

Tabla 5- 5: Manual de funciones del cargo auxiliar contable

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		OXART CELL
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar Contable	
NIVEL	Contabilidad	
DEPENDENCIA	Administración	
NUMERO DE VACANTES	Uno	
JEFE INMEDIATO	Contador	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Apoyar al contador en actividades concernientes a la contabilidad de la empresa.		
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO		
INSTRUCCIÓN ACADEMICA	Bachiller en ciencias administrativas y contables	
FORMACIÓN	Demostrar dominio en Excel, tributación y contabilidad básica.	
DESTREZAS	Puntualidad con las tareas encomendadas, aprendizaje continuo, trabajo en equipo e iniciativa.	
EXPERIENCIA	Mínimo de 6 meses como auxiliar contable	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la documentación contable que ingresa a la empresa • Actualizar el archivo de la empresa • Realizar los pagos de servicios básicos de la empresa • Llenar formularios tributarios • Atender el correo de la empresa • Llevar la agenda del jefe inmediato 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el sitio de trabajo pulcro • Cumplir con las normas de convivencia de la empresa • Mantenerse en el puesto de trabajo 		

- Atender las llamadas de los jefes inmediatos
- Disponibilidad de tiempo en casos urgentes concernientes a problemas contables que se presenten en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Manual de funciones para la contratación de vendedores

Tabla 5- 6: Manual de funciones del cargo vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		OXART CELL
NOMBRE DEL CARGO	Vendedor	
NIVEL	Operativo	
DEPENDENCIA	Ventas	
NUMERO DE CARGOS	Tres	
JEFE INMEDIATO	Vendedor senior	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Atender los clientes de la empresa, mostrar empatía y buen servicio		
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO		
INSTRUCCIÓN ACADEMICA	Bachiller técnico o general	
FORMACIÓN	Demostrar dominio de palabra, saber de negociación, buen desempeño en ventas, aptitud para vender	
DESTREZAS	Atención al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, empatía y buenas relaciones interpersonales.	
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo un año en ventas de artículos de tecnología o similares.	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender clientes que acuden al local y que se contactan por redes sociales • Mostrar el catálogo de productos • Detallar las características de cada uno de los productos que se venden en la tienda • Idear estrategias de ventas en conjunto con el personal • Impulsar los productos 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a la meta de ventas mensual • Mantener actualizada la lista de productos disponibles • Informar sobre faltantes de productos o de daños en los productos • Revisar la mercadería 		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.1.3.7. Modelo de Evaluación de desempeño para empleados OXART CELL

Es importante que OXART CELL evalué cada cierto tiempo el desempeño de sus empleados, esto con la finalidad de tomar acciones correctivas y mantener al personal comprometido con la empresa. Para ello desde la gerencia y administración deben establecerse metas de cumplimiento. Esta es una de las actividades que la empresa nunca había tomado en consideración, por lo que no conocía al personal colaborativo de su negocio.

A continuación, se presenta el formato para evaluar a los empleados, se plantea que esta actividad se debe realizar de forma mensual, para obtener la calificación que será tomada en cuenta para otorgar un reconocimiento al empleado.

Tabla 5- 7: Formato para la evaluación de desempeño de los trabajadores

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		OXART CELL
EVALUADOR A CARGO:		
FECHA:		
DEPENDENCIA		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		
JEFE INMEDIATO		
Escala de logro	Valor alcanzado	Observación
Excelente	5	Aporta valor agregado a las expectativas del objetivo
Muy buena	4	Cumple con las expectativas del objetivo
Buena	3	Cumple con el objetivo, pero pudo dar más valor
Regular	2	Cumple parcialmente el objetivo
Deficiente	1	Presenta problemas para cumplir con el logro
ASPECTO	PUNTUACIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
Productividad		
Liderazgo		
Trabajo en Equipo		
Puntualidad en sus actividades		
Presentación Personal		
OBSERVACIONES:		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.1.3.8. Elaboración de nómina Oxart cell

La nómina se la presenta dentro de la propuesta debido a que la administración que llevaban los dueños no contemplaba la labor que ejercían dentro de su negocio en los cargos de gerencia y administración. Esto entorpecía al principio administrativo de unidad de mando, ya que al no tener definido el cargo que ocupaban en su empresa, los empleados mostraban confusión, y desorden en el cumplimiento de actividades. Además de que no valoraban monetariamente su trabajo por lo que afectaba directamente a la determinación de los gastos del negocio. Este problema es muy común en las empresas pequeñas.

Tabla 5- 8: Propuesta de nomina

Proyección de Nómina														
N° de puestos	Nómina	Salario Básico	Total anual básico	Aporte IESS	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Sueldo Mensual	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
1	Gerente	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 568,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 424,83	\$ 212,50	\$ 513,54	\$ 6.162,50	\$ 6.835,12	\$ 6.998,21	\$ 7.165,18	\$ 7.336,15
1	Administrador	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 568,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 424,83	\$ 212,50	\$ 513,54	\$ 6.162,50	\$ 6.835,12	\$ 6.998,21	\$ 7.165,18	\$ 7.336,15
1	Contador	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 568,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 424,83	\$ 212,50	\$ 513,54	\$ 6.162,50	\$ 6.835,12	\$ 6.998,21	\$ 7.165,18	\$ 7.336,15
1	Auxiliar Contable	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 334,50	\$ 250,00	\$ 425,00	\$ 249,90	\$ 125,00	\$ 316,67	\$ 3.800,00	\$ 4.214,76	\$ 4.315,32	\$ 4.418,29	\$ 4.523,71
3	Vendedores	\$ 425,00	\$ 5.100,00	\$ 568,65	\$ 425,00	\$ 425,00	\$ 424,83	\$ 212,50	\$ 513,54	\$ 18.487,50	\$ 20.505,37	\$ 20.994,62	\$ 21.495,55	\$ 22.008,44
TOTAL		\$ 1.950,00	\$ 23.400,00	\$ 2.609,10	\$ 1.950,00	\$ 2.125,00	\$ 1.949,22	\$ 975,00	\$ 2.370,83	\$ 40.775,00	\$ 45.225,49	\$ 46.304,57	\$ 47.409,40	\$ 48.540,59

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2. Gestión financiera OXART CELL

5.2.1. Diagnóstico de la situación actual

La situación financiera por la que atraviesa esta empresa se detalla a continuación, con la respectiva información financiera que valida los hallazgos encontrados. Principalmente relacionados a gastos administrativos no contemplados como parte de la información contable de la empresa, desconocimiento sobre el apalancamiento en proveedores, el adecuado manejo del inventario y sobre las decisiones financieras que se deben tomar con base a los resultados arrojados por los indicadores financieros.

5.2.2. Objetivos que persigue la planificación financiera

- Prever situaciones de riesgo en la empresa mediante el análisis de la información financiera de la empresa para buscar soluciones tempranas.
- Desplegar nuevos conocimientos sobre las interrelaciones presentes en la empresa frente a las condiciones de mercados en el futuro.
- Aplicar métricas de cuantificación de los objetivos propuestos por la empresa

5.2.3. Estados financieros básicos

- Balance general

El balance general o Estado de Situación Financiera, es la imagen corporativa de las empresas, por lo que refleja información de suma importancia para los inversionistas o entidades financieras. Oxart Cell cuenta con un patrimonio valorado en 72650,60 hasta el año 2021, sus principales activos son de naturaleza corriente, especialmente en el inventario de mercadería que dispone y que es el rubro con más participación dentro de los activos. Los Pasivos que esta empresa registra tiene a la cuenta proveedores como primordial ya que su valor es considerablemente alto en relación a la deuda financiera que mantiene. A continuación, se presentan los análisis obtenidos de los estados financieros.

Tabla 5- 9: Balance general año 2020 y 2021

Empresa Comercial OXART CELL		
Balance General		
DETALLE	2021	2020
ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.743,57	\$ 76.017,25
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 13.226,74	\$ 14.549,41
Clientes	\$ 19.250,36	\$ 20.241,87
Inventario de mercadería	\$ 37.266,47	\$ 41.225,96
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 2.277,00	\$ 1.588,27
Muebles y Enseres	\$ 309,00	\$ 309,00
Equipo de oficina	\$ 139,00	\$ 139,00
Equipo de cómputo	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
Equipo de Seguridad	\$ 79,00	\$ 79,00
- Depreciaciones	\$ 0,00	-\$ 688,73
ACTIVO DIFERIDO	\$ 630,00	\$ 504,00
Gasto de Constitución	\$ 630,00	\$ 630,00
- Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 126,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 72.650,6	\$ 78.109,52
PASIVO	\$ 57.857,94	\$ 63.667,26
Corriente	\$ 53.898,45	\$ 58.716,26
Proveedores	\$ 52.906,94	\$ 57.854,07
Obligación con instituciones financieras	\$ 991,51	\$ 862,19
No Corriente	\$ 3.959,49	\$ 4.951,00
Obligación con instituciones financieras LP	\$ 3.959,49	\$ 4.951,00
PATRIMONIO	\$ 14.792,62	\$ 14.442,26
Capital	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Resultados del Ejercicio	\$ 8.418,62	\$ 1.374,01
Resultados Acumulados	\$ 1.374,01	\$ 8.068,25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 72.650,6	\$ 78.109,52

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Estado de resultados

En el caso de este estado financiero, tuvo que ser modificado ya que no contemplaba gastos administrativos concernientes al salario de que deben contemplar el cargo gerencial y administrativo.

Tabla 5- 10: Estado de Resultados año 2020 y 2021

Empresa Comercial OXART CELL		
Estado de Resultados		
DETALLE	2020	2021
Ventas Netas	\$ 69.819,23	\$ 81.199,85
Costo de Ventas	-\$ 52.906,94	-\$ 53.733,08
= Utilidad Bruta	\$ 16.912,28	\$ 27.466,77
- Gastos de Administración	-\$ 13.885,00	-\$ 15.252,61
- Gasto Financiero	-\$862,19	\$ 991,51
= Utilidad antes de Participación	\$ 2.165,10	\$ 13.205,67
- 15% Participación Trabajadores	-\$ 324,76	-\$ 1.980,85
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.832,01	\$ 11.224,82
- Impuesto a la Renta	-\$ 458,00	-\$ 2.806,21
= Utilidad Neta	\$ 1.374,01	\$ 8.418,62

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4. Análisis horizontal y vertical**5.2.4.1. Análisis horizontal a las cuentas de Activo Corriente****Tabla 5- 11:** Cuentas de Activo Corriente

DETALLE	2021	2020	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.743,57	\$ 76.017,25	-\$6.273,68	-9,00%
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 13.226,74	\$ 14.549,41	-\$1.322,67	-10,00%
Clientes	\$ 19.250,36	\$ 20.241,87	-\$991,51	-5,15%
Inventario de mercadería	\$ 37.266,47	\$ 41.225,96	-\$3.959,49	-10,62%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4.2. Análisis horizontal al grupo de pasivos corrientes y no corrientes**Tabla 5- 12:** Cuentas de Pasivos Corrientes y no Corrientes

DETALLE	2021	2020	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
PASIVO	\$57.857,94	\$63.667,26	-\$5.809,32	-10,00%
Corriente	\$53.898,45	\$58.716,26	-\$4.817,81	-8,90%
Proveedores	\$52.906,94	\$57.854,07	-\$4.947,13	-9,40%

Obligación con instituciones financieras	\$991,51	\$862,19	\$129,32	13%
No Corriente	\$3.959,49	\$4.951,00		
Obligación con instituciones financieras LP	\$3.959,49	\$4.951,00	\$-991,51	-25%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4.3. Análisis horizontal del patrimonio

Tabla 5- 13: Cuentas de Patrimonio

DETALLE	2021	2020	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
PATRIMONIO	\$ 14.792,62	\$ 14.442,26	-\$350,37	-2%
Capital	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		
Resultados del Ejercicio	\$ 8.418,62	\$ 1.374,01	-\$7.044,61	-84%
Resultados Acumulados	\$ 1.374,01	\$ 8.068,25	\$6.694,24	487%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4.4. Análisis vertical de las principales cuentas del activo

Tabla 5- 14: Análisis vertical del Activo

DETALLE	2021	ANALISIS VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.743,57	
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 13.226,74	18%
Clientes	\$ 19.250,36	26%
Inventario de mercadería	\$ 37.266,47	51%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4.5. Análisis vertical de los pasivos

Tabla 5- 15: Análisis vertical del grupo Pasivos

PASIVO	\$ 57.857,94	
Corriente	\$ 53.898,45	
Proveedores	\$ 52.906,94	91%

Obligación con instituciones financieras	\$ 991,51	2%
No Corriente	\$ 3.959,49	
Obligación con instituciones financieras LP	\$ 3.959,49	7%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.4.6. Análisis vertical de las cuentas de patrimonio

Tabla 5- 16: Análisis vertical de las cuentas del patrimonio

PATRIMONIO	\$ 14.792,62	
Capital	\$ 5.000,00	34%
Resultados del Ejercicio	\$ 8.418,62	57%
Resultados Acumulados	\$ 1.374,01	9%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.5. Análisis de las principales cuentas del activo corriente

5.2.5.1. Efectivo y equivalente al efectivo

Esta cuenta presenta del año 2020 al 2021 un decrecimiento del 10% y representa en el año 2021 el 18% del total del activo. Es una cuenta que en el balance general debe ser representativa ya que representa la liquidez de la empresa. Esta cuenta ha disminuido su valor debido a que los cobros en efectivo se han visto afectados por la economía de los clientes que en su mayoría realizan el pago a crédito.

5.2.5.2. Clientes

La cuenta clientes también presenta un decrecimiento del 5% y representa el 26% del total de los activos de la empresa, por lo que es un rubro con bastante peso al que la empresa debe dar especial atención principalmente por que puede caer en morosidad lo cual afectaría al desempeño normal de la organización.

5.2.5.3. Inventario de mercaderías

Especialmente a esta cuenta se debe dar un adecuado tratamiento, puesto que presenta un decrecimiento de más del 10% pero principalmente porque tiene una incidencia del 51% del total de activos, lo que interpreta como un estancamiento de la mercadería, en este sentido se debe

tomar acciones para sacar la mercadería estancada tomando en cuenta que la tecnología es cada vez más cambiante, competitiva y con un impresionante impacto en los cambios de gustos y preferencias de los consumidores.

5.2.6. Análisis de principales cuentas del pasivo

5.2.6.1. Proveedores

La naturaleza de esta cuenta es la más fuerte dentro de los pasivos de corto plazo ya que la empresa esta apalancada en sus proveedores. Del año 2020 al 2021 esta cuenta decrece el 9,40% y representa el 91% de los pasivos por lo que la empresa se encuentra muy comprometida con sus acreedores.

5.2.7. Análisis de las necesidades operativas de fondos de OXART CELL y fondo de maniobra

Las necesidades operativas de fondos tienen un comportamiento directamente proporcional a las ventas, es decir que a mayores ventas en la empresa las NOF tienden aumentar su valor y con ello el fondo de maniobra también debería incrementarse en un escenario financiero optimo. Para el caso de OXART CELL las NOF son de \$16.836,63 vs el fondo de maniobra de 15845,116, este resultado evidencia una Necesidad de Recursos Negociados de 991.51 o a su vez la deuda de corto plazo. A continuación, la figura 3-5 representa este escenario, tomando en cuenta que los fondos de maniobra vienen dados por el cálculo del activo corriente menos el pasivo corriente, adicional a esto el análisis nos permite conocer que cuentas influyen más en los fondos, finalmente, podemos observar que el AC y el PC tienen un porcentaje representativo para Oxart Cell.

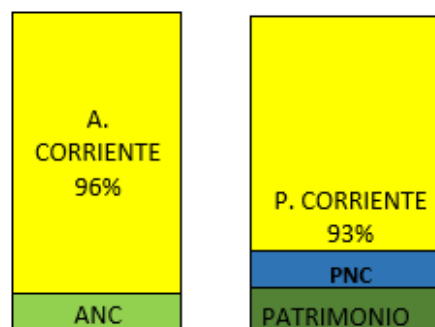


Ilustración 5- 2: Estructura de masas patrimoniales

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Comportamiento de las NOF vs Ventas

El comportamiento normal de las NOF frente a las ventas debe ser directamente proporcional, es decir que si las ventas incrementan en un 20% las NOF deben tener el mismo impacto. Como se observa en la gráfica 1-5: NOF VS VENTAS, la pendiente es positiva dado que el comportamiento de las dos variables está en función directa la una de la otra. Por lo que se concluye que la empresa OXART CELL presenta un escenario adecuado.

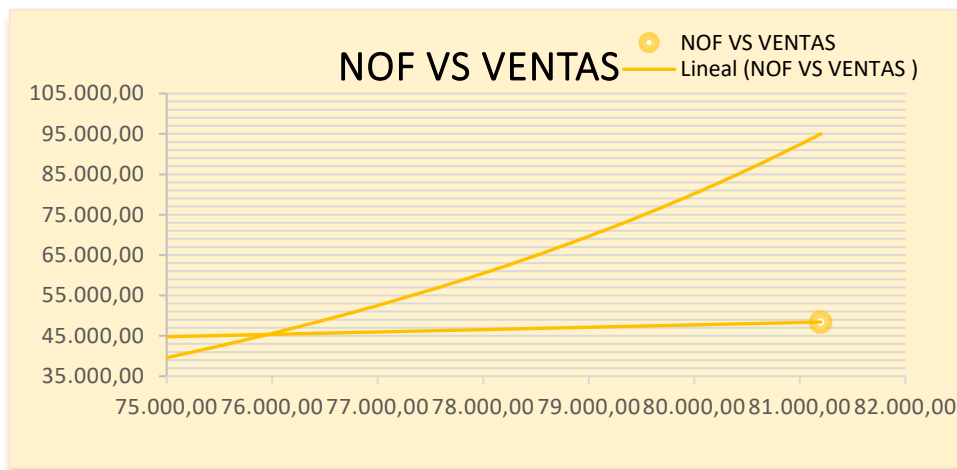


Ilustración 5- 3: NOF VS VENTAS

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Comportamiento de las NOF vs Días de pago (Proveedores)

A continuación, se demuestra que la importancia de negociar los días de pago a los proveedores, desde la perspectiva financiera es recomendable cobrar primero y pagar después a los acreedores espontáneos, ya que esta acción permitirá apalancarnos gratuitamente en lo máximo posible. La grafica 2-5: NOF vs Días de pago, revela que la relación entre las necesidades operativas de fondos y los proveedores para el caso de estudio de OXART CELL tiene pendiente negativa, dado que la empresa se encuentra casi en su 100% apalancada de sus proveedores, lo cual por un lado puede ser bastante beneficiosos, puesto que son deudas que no generan interés pro que desde otra perspectiva compromete demasiado a la empresa a sus acreedores.

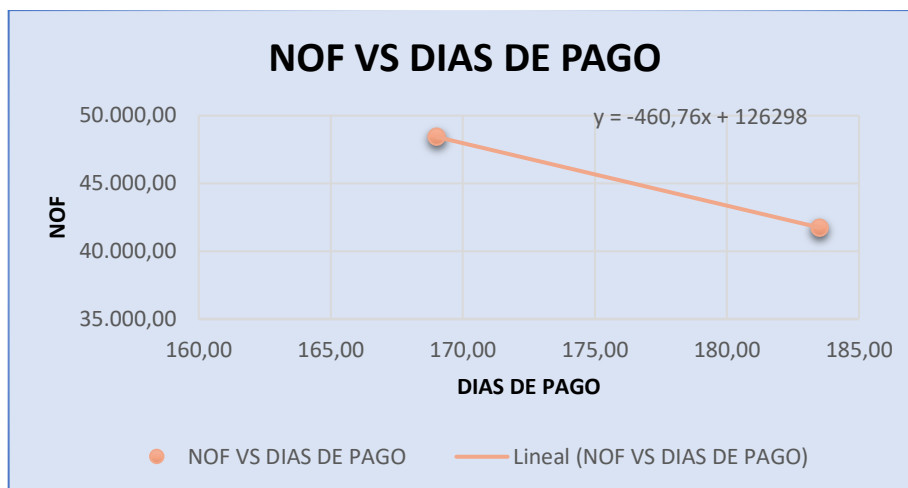


Ilustración 5- 4: NOF VS PROVEEDORES

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Días de pago vs días de cobro (Clientes)

En la gráfica se puede evidenciar que los días de cobro a clientes son menores a los días de pago a los proveedores, la empresa tiene disponibilidad de los días restantes para realizar otras inversiones de corto plazo, aprovechando la ventaja que tiene de haber negociado acuerdos óptimos con los proveedores.

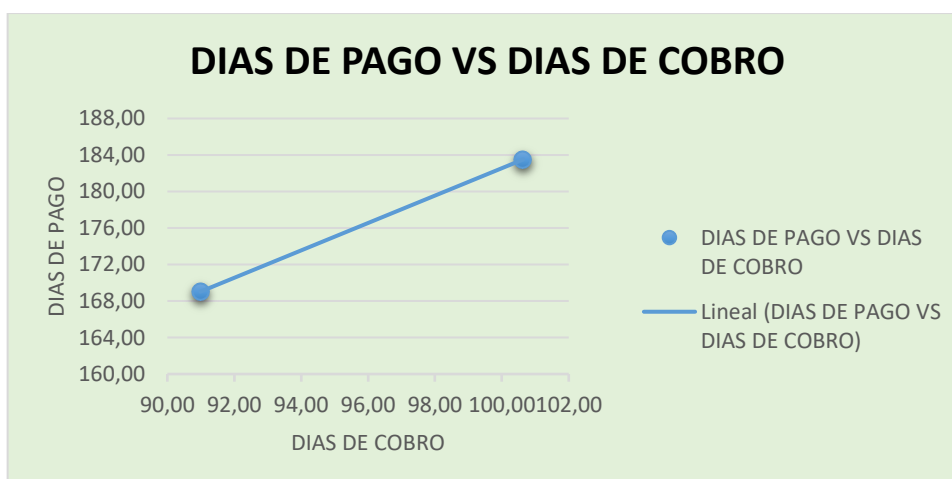


Ilustración 5- 5: Relación entre días de pago y días de cobro

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

5.2.6.1. Análisis de las principales Razones financieras

Tabla 5- 17: Razones financieras

INDICADORES FINANCIEROS		2020	2021
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,29	1,29
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios	0,59	0,60
	Pasivo Corriente		
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,82	0,80
	Activo Total		
Utilidad operacional	Utilidad Operacional	0,03	0,18
	Total de activos		
Adm Ventas	Costos Administrativos y de ventas	0,20	0,19
	Ventas		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

- Liquidez

Según este indicador, revela que la empresa Oxart Cell tiene por cada dólar de deuda en el corto plazo \$ 1.29 para cumplir su obligación de pago, es decir que le alcanza a cubrir el 100% y adicional cuenta con 0.29 centavos, por ende, se encuentra en términos aceptables siempre y cuando se tome en cuenta las existencias o inventario de mercadería.

- Prueba acida

De acuerdo con el resultado la empresa Oxart Cell en el periodo 2021 tiene que por cada dólar de deuda con sus acreedores de corto plazo se posee 0,60 centavos para cumplir con sus obligaciones tomando en cuenta solo las cuentas más líquidas y no la cuenta principal del realizable.

- Endeudamiento del Activo

Para el año 2021 el endeudamiento presenta un decrecimiento, lo cual es positivo, debido a que la empresa se encuentra excesivamente endeudada, lo cual no le permitirá a este negocio acceder fácilmente a un nuevo financiamiento, debido a que las condiciones de mercado actuales son inestables y con escenarios de crisis, es necesario que la empresa se proteja del sobreendeudamiento y que tome acciones lo más tempranas para reducir el riesgo con los acreedores.

- Utilidad Operacional

La utilidad operacional presenta un considerable crecimiento que asciende de 3% al 18%, lo cual se debe a la recuperación del mercado luego del confinamiento Covid-19, además de que la virtualidad del sistema educativo fomento a que haya una mayor demanda de equipos tecnológicos, sin embargo, se pretende que las ventas sigan en aumento hasta alcanzar los niveles deseados de rentabilidad de la empresa.

- Administración de las ventas

Para potenciar las ventas es necesario que se generen gastos administrativos y de ventas, sin embargo, una de las ventajas que pudo aprovechar Oxart Cell, es no destinar dinero a la publicidad, por el contrario, aprovechando la virtualidad a la que fue obligada y acostumbrada la sociedad, se utilizó las redes sociales como canales gratuitos de publicidad. Esto le permitió a la empresa tener de entre el 19% al 20% de eficiencia en la administración de las ventas.

- ROSS

Tabla 5- 18: ROS año 2020

ROS	UTILIDAD NETA	\$1.374,01	2%
	VENTAS NETAS	\$69.819,23	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Tabla 5- 19: ROS año 2021

ROS	UTILIDAD NETA	\$8.418,62	10%
	VENTAS NETAS	\$81.199,85	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

El return on sales le permite identificar a la empresa como va creciendo la empresa en relación con a las ventas y cuanto está generando de beneficio en un periodo de tiempo, es importante que este indicador no sea interpretado vaciamente sino que por el contrario necesita ponerse en contexto con la realidad de la empresa actual y compararse con escenarios pasados, es decir que no se puede deducir que un ROS es bueno o malo simplemente por su resultado, ya que dependerá de muchos aspectos como la fase de expansión y crecimiento que este afrontando la empresa, lo cual sin duda incluirá gastos e inversión. Sin embargo, un escenario positivo seria que este indicador a lo largo del tiempo presente un aumento lo cual se traducirá como eficiencia y que necesita de menos gastos para conseguir dicho resultado positivo, si, por el contrario, el ROS tiende a caer en varios periodos de tiempo, esto indicaría que la empresa necesita trabajar ya en estrategias de potenciamiento de las ventas.

Considerando el resultado del ROS de Oxart Cell, que se ubica en el 10% se considera que es alentador frente al ROS 2020 que presento una abrupta caída en su utilidad, dado que muchos los gastos se mantuvieron por el hecho de que varios de ellos ya habían sido pagados por adelantado. Sin embargo, según la dueña del negocio expresa que no compensa el año 2019 y 2018 en los que obtuvo una mejor ganancia.

- ROE

Tabla 5- 20: ROE año 2021

ROE	BENEFICIO NETO	\$8.418,62	57 %
	PATRIMONIO NETO	\$14.792,62	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Este indicador es importante principalmente para los inversionistas, en el caso de que la empresa OXART CELL decida abrir las puertas a nuevos socios es importante que cuente con esta información. En términos generales se puede interpretar el ROE de esta empresa como una rentabilidad bastante atractiva ya que está por encima del promedio del sector comercial minorista, tomando en cuenta que un margen de rentabilidad del 10% es regular, del 5% o menor deficiente y a partir del 20% se considera muy bueno.

La empresa Oxart Cell presenta un ROE del 57 %, es decir que es capaz de genera hasta el 57% de rentabilidad con sus fondos propios, haciendo relación a cada 100 dólares de inversión según

este indicador Oxart cell generaría 57 dólares de retorno. Con esta información, la meta que se plantea para los próximos 5 años de gestión financiera es mantener este indicador, pero con menor deuda.

Otra de las conclusiones a las que se puede llegar con este resultado está relacionado al apalancamiento en proveedores que tiene esta empresa, lo cual ocasiona que el ROE sea mayor a lo esperado. Sin embargo, al ser un apalancamiento en su mayoría gratuito pues no está generando interés, pero si compromete los recursos propios de la empresa y la facultad de control sobre la misma.

Tomando en cuenta que en los actuales escenarios de la economía a nivel nacional e internacional se prevé una crisis y caída de los principales mercados, mantener el excesivo apalancamiento representa un riesgo para la empresa por lo que se debe considerar cambiar la actual estructura a una más independiente.

- ROA

Tabla 5- 21: ROA año 2021

ROA	BENEFICIO NETO	\$8.418,62	12%
	ACTIVOS	\$72.650,57	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Es otro de los indicadores claves para los inversionistas puesto que refleja la rentabilidad de la empresa frente a sus activos totales, y dado a que este grupo contable si considera las condiciones actuales del mercado, ya que van en función al mismo, resulta optimo comparar la diferencia entre el ROE Y ROA, principalmente porque el ROA si toma en cuenta el apalancamiento financiero o no financiero presente en la empresa.

En este sentido, no se trata de establecer con cuál de los dos indicadores la empresa debe tomar decisiones, sino que es óptimo hacer una comparación y determinar cuánto decrece en la rentabilidad el negocio si no se considera la deuda, de tal forma que obtendremos un claro panorama del impacto que tiene la deuda sobre los rendimientos de Oxart Cell.

5.2.8. Conclusiones de la gestión financiera

- La empresa Oxart Cell, a pesar de que su administración era netamente empírica, ha logrado sostenerse en el mercado con ciertos indicadores financieros positivos, y buenas prácticas relacionadas a la negociación con sus proveedores.
- Por otro lado, presenta un excesivo endeudamiento que puede acarrear serios problemas sobre la empresa, principalmente que una institución financiera le niegue el acceso a un crédito que la empresa requiera con urgencia.
- Realizar los análisis antes presentados permiten a la empresa tener un panorama empresarial más claro y mejorar la toma de decisiones en el ámbito administrativo y financiero.
- La empresa puede tener otros rubros no considerados como parte de la información financiera debido a que se mezclaban las finanzas corporativas con las personales de los dueños de Oxart Cell, en este sentido el modelo estratégico financiero ha cumplido con su objetivo de permitirle a la empresa tomar decisiones en beneficio de la salud corporativa de Oxart Cell.

5.3. Propuesta de estrategias para mejorar las ventas y rentabilidad en la empresa OXART CELL

Tabla 5- 22: Matriz de propuestas basadas en los objetivos estratégicos de la empresa Oxart Cell

Objetivo general	Objetivo Estratégico	Acción	Estrategia	Alcance y tiempo	Financiamiento
Mejorar la competitividad de la empresa para potenciar las ventas y rentabilidad, mediante un enfoque hacia tres aspectos importantes como son: La Innovación, Marketing y Recursos Humanos.	Importar mercadería tecnológica innovadora que cumpla con los estándares de calidad que ofrece Oxart Cell a su clientela.	Buscar las mejores alianzas estratégicas con empresas proveedoras de artículos de tecnología que ofrezcan precios competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la venta de cada celular, ofrecer descuento en accesorios complementarios como audífonos, parlantes, etc. 	Se espera tener un alcance en ventas de al menos el 5 % de incremento en mercadería complementaria en el primer semestre del año.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamiento propio ➤ Financiamiento con proveedores
		Investigar con anterioridad las características de los productos que se van a importar y promocionarlas en videos o historias para atraer anticipadamente a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticipar las compras con proveedores de los artículos que están en tendencia para ser los primeros en disponer de la mercadería y poder postear en 	Con esta estrategia se espera fidelizar a los clientes que acuden con menor frecuencia a la tienda y mantener a los clientes actuales con mayor interés sobre nuestros productos. Los	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamiento apalancado en proveedores

			las redes sociales.	resultados de esta estrategia deben reflejarse al término del primer año de su aplicación.	
Incrementar la presencia de Oxart Cell en la ciudad de Riobamba apuntando a captar clientes por medio de facilidades de pago y publicidad gratuita en redes sociales.	Crear propuestas de valor para atraer clientes y disminuir el impacto de la competencia agresiva, por ejemplo, se ofrecerá facilidades de pago como crédito directo y plan acumulativo. C6	➤ Ofrecer a nuestros clientes la oportunidad de hacer pagos en cuotas más pequeñas, ejemplo, semanales y quincenales con entrada del 15% del equipo tecnológico (Aplica para teléfonos y computadoras)		Se espera obtener un mejor posicionamiento de la empresa respecto a la competencia, con un incremento en ventas del 10% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamiento con fondos propios ➤ Financiamiento con proveedores

	<p>Incentivar al personal a la capacitación y especialización en importaciones y tecnología</p>	<p>Los empleados recibirán charlas sobre las nuevas tecnologías y productos que entraran al mercado, de esta forma se mantienen actualizados para ofrecer un mejor servicio a los clientes.</p>	<p>Se realizarán dos juntas anuales para analizar los nuevos productos que se insertaran al catálogo de productos de la empresa y se reconocerá al empleado con mayor aporte de ideas e innovación para la empresa con una bonificación.</p>	<p>Empleados más comprometidos con la innovación de tecnologías, lo que incrementará el status de la empresa y el de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamiento propio ➤ Bonificación de un salario básico adicional al sueldo y comisiones que perciba el empleado ganador.
--	---	---	--	---	--

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Proyecciones de los estados financieros

Tabla 5- 23: Balance general.

Balance General							
DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO CORRIENTE	\$ 69,743.57	\$ 76,017.25	\$79,818.11	\$83,809.02	\$87,999.47	\$92,399.44	\$97,019.41
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 13,226.74	\$ 14,549.41	\$15,276.88	\$16,040.73	\$16,842.77	\$17,684.90	\$18,569.15
Clientes	\$ 19,250.36	\$ 20,241.87	\$21,253.97	\$22,316.67	\$23,432.50	\$24,604.13	\$25,834.33
Inventario de mercadería	\$ 37,266.47	\$ 41,225.96	\$43,287.26	\$45,451.62	\$47,724.20	\$50,110.41	\$52,615.93
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 2,277.00	\$ 1,588.27	\$1,667.68	\$1,751.06	\$1,838.62	\$1,930.55	\$2,027.08
Muebles y Enseres	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 309.00	\$ 309.00
Equipo de oficina	\$ 139.00	\$ 139.00	\$0.00	\$139.00	\$0.00	\$0.00	\$139.00
Equipo de cómputo	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$0.00	\$1,750.00	\$0.00	\$0.00	\$1,750.00
Equipo de Seguridad	\$ 79.00	\$ 79.00	\$79.00	\$79.00	\$79.00	\$79.00	\$79.00
- Depreciaciones	\$ 0.00	-\$ 688.73	-688.73	-229.58	-76.53	-25.51	-8.50
ACTIVO DIFERIDO	\$ 630.00	\$ 504.00	\$ 378.00	\$ 252.00	\$ 126.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gasto de Constitución	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00
- Amortizaciones	\$ 0.00	-\$ 126.00	\$252.00	\$504.00	\$630.00	\$630.00	\$630.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 72,650.6	\$ 78,109.52	\$ 81,863.79	\$ 85,812.08	\$ 89,964.08	\$ 94,329.99	\$ 99,046.49

PASIVO	\$ 57,857.94	\$ 63,667.26	\$ 63,495.49	\$ 63,293.69	\$ 63,091.39	\$ 62,889.03	\$ 62,686.62
Corriente	\$ 53,898.45	\$ 58,716.26	\$58,624.47	\$58,524.31	\$58,424.14	\$58,323.97	\$58,223.79
Proveedores	\$ 52,906.94	\$ 57,854.07	\$60,746.77	\$63,784.11	\$66,973.32	\$70,321.98	\$73,838.08
Obligación con instituciones financieras	\$ 991.51	\$ 862.19	\$732.87	\$603.55	\$474.23	\$344.91	\$215.59
No Corriente	\$ 3,959.49	\$ 4,951.00	\$4,871.03	\$4,769.38	\$4,667.25	\$4,565.07	\$4,462.83
Obligación con instituciones financieras LP	\$ 3,959.49	\$ 4,951.00	\$3,959.49	\$2,967.98	\$1,976.47	\$984.96	-\$6.55
			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PATRIMONIO	\$ 7,748.02	\$ 20,854.77	\$ 29,419.95	\$ 30,237.54	\$ 31,096.00	\$ 31,997.39	\$ 32,943.85
Capital	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Resultados del Ejercicio	\$ 1,374.01	\$ 7,786.52	\$ 8,175.85	\$ 8,584.64	\$ 9,013.88	\$ 9,464.57	\$ 9,937.80
Resultados Acumulados	\$ 1,374.01	\$ 8,068.25	\$16,244.10	\$16,652.89	\$17,082.13	\$17,532.82	\$18,006.05
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 65,606.00	\$ 84,522.03	\$ 92,915.44	\$ 93,531.23	\$ 94,187.39	\$ 94,886.42	\$ 95,630.47

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Fuente: Elaboración Propia

- *Análisis del Balance General Proyectado*

A continuación se puede observar las proyecciones realizadas del balance general donde se puede identificar el crecimiento que tiene la microempresa a lo largo de los periodos proyectados, es decir el crecimiento anual que este tiene es del 5% cada año, ya que al ser una microempresa no se puede registrar una proyección más grande, sin embargo, existe un crecimiento de 18.91,.03 entre el año 2020 y 2021, esto como indicación nos refleja que a pesar de los acontecimientos presenciados en ese periodo la microempresa tuvo una situación financiera estable, por ende, podemos visualizar un crecimiento saludable a partir del año 2022 en adelante, donde para el año 2026, tendríamos una situación financiera estable a largo plazo.

Tabla 5- 24: Estado de resultado proyectado.

Empresa Comercial OXART CELL							
Estado de Resultados							
DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	\$ 69,819.23	\$ 81,199.85	\$85,259.84	\$89,522.83	\$93,998.98	\$98,698.93	\$103,633.87
Costo de Ventas	-\$ 52,906.94	-\$ 53,733.08	-\$56,419.73	-\$59,240.72	-\$62,202.76	-\$65,312.89	-\$68,578.54
= Utilidad Bruta	\$ 16,912.28	\$ 27,466.77	\$ 28,840.11	\$ 30,282.11	\$ 31,796.22	\$ 33,386.03	\$ 35,055.33
- Gastos de Administración	-\$ 13,885.00	-\$ 15,252.61	-\$16,015.24	-\$16,816.01	-\$17,656.81	-\$18,539.65	-\$19,466.63
- Gasto Financiero	-\$862.19	\$ 0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
= Utilidad antes de Participación	\$ 2,165.10	\$ 12,214.16	\$ 12,824.86	\$ 13,466.11	\$ 14,139.41	\$ 14,846.38	\$ 15,588.70
- 15% Participación Trabajadores	-\$ 324.76	-\$ 1,832.12	-\$ 1,923.73	-\$ 2,019.92	-\$ 2,120.91	-\$ 2,226.96	-\$ 2,338.31
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 1,832.01	\$ 10,382.03	\$ 10,901.13	\$ 11,446.19	\$ 12,018.50	\$ 12,619.43	\$ 13,250.40
- Impuesto a la Renta	-\$ 458.00	-\$ 2,595.51	-\$ 2,725.28	-\$ 2,861.55	-\$ 3,004.63	-\$ 3,154.86	-\$ 3,312.60
= Utilidad Neta	\$ 1,374.01	\$ 7,786.52	\$ 8,175.85	\$ 8,584.64	\$ 9,013.88	\$ 9,464.57	\$ 9,937.80

Elaborado por: Mesias. K., 2022

Fuente: Elaboración Propia

- *Análisis del Estado de Resultado Proyectado*

A continuación en el estado de resultados proyectado podemos observar el crecimiento anual que va a tener la microempresa al finalizar el año 2026, es decir, en el año 2020 y 2021 la microempresa se mantuvo estable financieramente, si realizamos una comparación entre los años anteriores ya mencionados podemos indicar que tuvo un crecimiento de \$6.412,51 , esto nos indica que en los próximos periodos a proyectar, la microempresa tendrá una utilidad estimada de crecimiento de \$400 a \$500 anualmente, sin embargo, la microempresa Oxart Cell, gracias a las proyecciones realizadas para el periodo 2026 puede conocer que su manejo o giro de negocio es rentable siempre y cuando se maneje y se implemente de manera correcta las políticas administrativas y financieras que permiten a la misma tener una salud financiera estable y creciente.

CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la empresa Oxart Cell, baso el desarrollo de la propuesta mediante el estudio de información bibliográfica adecuada para sustentar la investigación en torno al diseño de un plan estratégico administrativo y financiero que le permita a la empresa tomar mejores decisiones en beneficio de la empresa, a través del cumplimiento de la metodología establecida para la investigación con lo cual se obtuvieron los primeros hallazgos de los problemas administrativos y financieros presentes en la organización.
- Por medio de una encuesta aplicada al personal que labora en la empresa Oxart cell y de una entrevista dirigida a la gerente propietaria, se obtuvieron los primeros indicios de los problemas que enfrenta la empresa en el área administrativa y financiera, afectada principalmente por la desorganización de las áreas de trabajo, el empirismo y el desconocimiento del adecuado manejo de las finanzas corporativas de Oxart Cell, lo que conllevaba a una errónea toma de decisiones.
- Por medio del análisis de los resultados se pudo establecer la propuesta idónea de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera que genere un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa Oxart Cell, mediante la toma de decisiones financieras y administrativas con el debido sustento teórico y práctico y a través del ordenamiento de la estructura organizacional, implementación de herramientas de análisis administrativo y de la aplicación de métricas financieras que revelen el estado actual y posible futuro empresarial de Oxart Cell.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de Oxart Cell, no descuidar el área administrativa debido a que fue la que mayores falencias presentó, al no contar con una filosofía empresarial, con objetivos estratégicos de corto y mediano plazo, con una adecuada estructura organizacional y otros problemas presentes producto de la aplicación de una administración netamente empírica basada en la experiencia y corazonada.
- Es necesario que el personal operativo y de apoyo de la empresa se mantenga capacitado en temas relacionados a las nuevas tecnologías y sobre el comportamiento de este mercado, ya que es una de las fortalezas que posee Oxart Cell, y lo que básicamente le ha permitido mantenerse en el mercado, ya que se presenta como la ventaja competitiva que genera valor a esta empresa.
- Se requiere que la empresa tome en cuenta los indicadores financieros para tomar una decisión importante que pueda comprometer el patrimonio de Oxart Cell, principalmente porque este se encuentra en manos de los acreedores, dado que la empresa arrojó un sobre apalancamiento operativo.

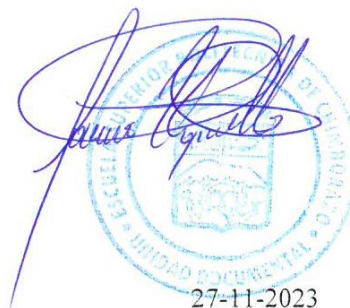
BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, M. Á. (14 de octubre de 2016). Metodología de la investigación. Obtenido de Enfoques mixtos : <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Amat, O. (2003). Contabilidad y Finanzas para DUMMIES. Pompeu: LeLibros.
- Arias, E. R. (10 de diciembre de 2020). Economipedia . Obtenido de Investigación exploratoria: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Baena. (2010).
- Cabanillas, K. R. (2018). Propuesta de mejora del rendimiento sobre la inversión en inventarios para una empresa de bebidas no alcohólicas. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2142/Karina_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calle, G. O. (marzo de 2020). Sistema de controle interno como ferramenta para otimizar os processos. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791.pdf>
- Correa, D. A. (2017). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>
- Cortés-Sánchez, M. D. (2019). tipos y estrategias de. Obtenido de <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/moleqla/documentos/Numero35/Destacado-1.pdf>
- David, A. C. (2017). Determinación del costo de producción de la empresa Avícola PRODMIL SAC, Arequipa, periodo 2014-2016. Obtenido de <repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13937/Alva%20Chegne%20Sergio%20David%20-%20Silva%20Zamora%20Guillermo%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Editorial Etecé . (5 de agosto de 2021). Conepto . Obtenido de ¿Qué es una investigación documental?: <https://concepto.de/investigacion-documental/>
- Elías, C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y EBITDA en el entorno de en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. un estudio en administradoras de fondos. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/4164-16169-1-PB.pdf>
- Fabre, Z. (2017). Los inventarios y sus efectos en la liquidez de las empresas comerciales. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/3/inventarios-liquidez-empresas.html>
- Freire, H. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651954522&Signature=GIIPDQNA-

- qq7FoAPGxnlDDG846tbrB17VNgU34KlgnJq8GCqv1wAMAJb0xVOZD0OGiFF4RsJ
6W68Zd0EdwUo5vJGVq9u1eJTYzgYahal5IWgWktKqFpWw25oyI-Nmj8UC-9iaf0R
- García. (2014). Introducción a las finanzas. En García, Introducción a las finanzas (págs. 5-6).
Mexico: veronica estratda flores.
- Gómez. (2017). La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones.
Obtenido de
[https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html#:~:text=M%C3%A9todo%20de%20an%C3%A1lisis%20horizontal%3A%20%20E2%80%9CEs,\(G%C3%B3mez%2C%202001\).](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html#:~:text=M%C3%A9todo%20de%20an%C3%A1lisis%20horizontal%3A%20%20E2%80%9CEs,(G%C3%B3mez%2C%202001).)
- González, J. E. (2019). Administración financiera. Obtenido de
http://pregrado.udg.mx/sites/default/files/unidadesAprendizaje/administracion_financiera_4.pdf
- González, S. I. (2015). Análisis foda. Obtenido de
https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Guajrdo. (2009). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092937/cap02.pdf>
- Guzmán, C. A. (2004). Ratios Financieros . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2005/09/ratios-financieros-matematicas-financieras-1.pdf>
- Hernández, R. (2022). Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión.
Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ProcesosInternosYDimensionFinancieraDelControlDeGe-4786605.pdf>
- Hernández, M. (12 de diciembre de 2012). Metodología de investigación . Obtenido de Tipos y niveles de investigación : <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/>
- Josiane Marostica. (2016). indicadores de endeudamiento y liquidez en empresas de consumo listadas en la BM&FBovespa. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5865010>
- Lustosa. (2016). Ética e Responsabilidade Social no Microambiente Empresarial: estudo no mercado de. Obtenido de
<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2016/paper/viewFile/2311/574>
- Martinez. (2012). Analisis del Entorno. Obtenido de
https://books.google.com.ec/books?id=LDSStM0GQPkgC&pg=PA61&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Morales, F. C. (13 de octubre de 2020). Economipedia . Obtenido de Estudio transversal:
<https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Muñoz. (2011). Obtenido de <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/134881>
- Muñoz. (2011). La Planificación Estratégica . Obtenido de
<https://revistas.um.es/eglobal/article/view/134881>

- Norton. (1997). Obtenido de <https://www.isotoools.org/2015/07/25/norton-y-kaplan-dos-referentes-para-un-modelo-unico-gestion-estrategia/>
- Perez, A. J. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. Revista EAN(82), 1-26. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Pilataxi, C. E. (diciembre de 2015). Plan estratégico financiero para la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S. de la Ciudad de Riobamba del período 2015 - 2018. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/973/1/TUAICAF032-2015.pdf>
- Ponce, M. C. (2018). Planificación Estratégica Financiera para la Microempresa Sotimper. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16189/1/T-UCE-0005-CEC-042.pdf>
- Porter. (2013). Modelo de las 5 fuerzas. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20simples%20el%20modelo,y%20distinto%20para%20el%20cliente.>
- Porter, M. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Rizzo. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf>
- Tatamuez, R. J. (2017). Planificación estratégica financiera para el mejoramiento de los procesos financieros del comercial guapos de la ciudad de San Gabriel. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6384/1/PIUACYA008-2017.pdf>

Total 35 referencias bibliográficas





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de Entrega:

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Kerly Dayana Mesias Alarcón
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
f. Analista de biblioteca responsable:

27-11-2023

1978-DBRA-UPT-2023