



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA  
EL MINIMARKET “DÍA A DÍA” EN LA PARROQUIA PUEMBO,  
PROVINCIA DE PICHINCHA, AÑO 2023.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**MARITZA ANABEL OYASA OYAZA**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
PARA EL MINIMARKET “DÍA A DÍA” EN LA PARROQUIA  
PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AÑO 2023.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** MARITZA ANABEL OYASA OYAZA

**DIRECTOR:** ING. FAUSTO FRANCISCO NAVARRETE CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Maritza Anabel Oyasa Oyaza

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, Maritza Anabel Oyasa Oyaza, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 14 de diciembre de 2023



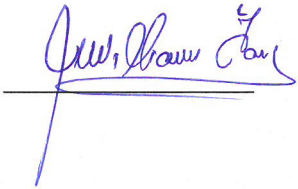


**Maritza Anabel Oyasa Oyaza**

**C.I. 1726813536**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL MINIMARKET “DIA A DIA” EN LA PARROQUIA PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AÑO 2023**, realizado por la señorita: **MARITZA ANABEL OYASA OYAZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-12-14
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-12-14
Ing. William Geovanny Yanza Chavez <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-12-14

## **DEDICATORIA**

A mis hermanos, especial mente a mis padres quien me han apoyado en todo momento durante este tiempo de aprendizaje los cuales me dieron la fortaleza para culminar este camino de aprendizaje, también quiero expresar mi gratitud a mis amigos y compañeros los cuales me motivaron en todo este camino, finalmente dedico este trabajo a las personas quienes han sido fuente de inspiración en mi vida.

Maritza

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en mi paso para alcanzar mis sueño de tener un título de tercer nivel, en especial, quiero agradecer de corazón a mis padres, quienes han sido mi soporte incondicional a lo largo de este proceso, a mi papi y mami, gracias por su amor incondicional y por estar siempre presentes, brindándome su apoyo en cada paso de esta aventura académica, también quiero agradecer a mis hermanas y hermano, quienes con su apoyo y aliento constante, me han recordado que puedo lograr cualquier cosa que me proponga, finalmente, quisiera destacar que este agradecimiento es un reflejo de mi compromiso para honrar sus esfuerzos y hacer buen uso de los conocimientos adquiridos durante esta etapa de mi formación académica, muchas gracias a todos por su amor, apoyo y confianza en mi sueño.

Maritza

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1	Planteamiento del problema .....	3
1.2	Formulación del problema.....	4
1.3	Delimitación del problema.....	4
1.4	Objetivos.....	5
1.4.1	<i>Objetivo General</i> .....	5
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	5
1.5	Justificación.....	5
1.5.1	<i>justificación teórica</i> .....	5
1.5.2	<i>Justificación Metodológica</i> .....	6
1.5.3	<i>Justificación Académica</i> .....	6
1.5.4	<i>Justificación Práctica</i> .....	6

### CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO .....	7
2.1	Antecedentes Históricos .....	7
2.2	Referencia Teórica.....	7
2.2.1	<i>Administración</i> .....	7
2.2.2	<i>Administración Financiera</i> .....	9
2.2.3	<i>Modelo de gestión</i> .....	10
2.2.4	<i>Gestión Administrativa</i> .....	11
2.2.5	<i>Diagnostico empresarial</i> .....	12



2.2.6	<i>Proceso Administrativo</i> .....	14
2.2.7	<i>Planeación</i> .....	15
2.2.8	<i>Integración</i> .....	17
2.2.9	<i>Dirección</i> .....	18
2.2.10	<i>Control Financiero</i> .....	19
2.2.11	<i>Gestión financiera</i> .....	20
2.2.12	<i>Contabilidad</i> .....	20
2.2.13	<i>Proceso contable</i> .....	21
2.3	<b>Análisis Financiero</b> .....	25
2.3.2	<i>Indicadores o razón financiera</i> .....	26
2.3.3	<i>Clasificación de los indicadores financieros</i> .....	26
2.3.4	<i>Necesidades Operativas de Fondo</i> .....	33
2.3.5	<i>Fondo de Maniobra</i> .....	34

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	35
3.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	35
3.1.1	<i>Mixto</i> .....	35
3.2	<b>Nivel de Investigación</b> .....	36
3.2.1	<i>Exploratorio</i> .....	36
3.2.2	<i>Descriptivo</i> .....	36
3.3	<b>Diseño</b> .....	36
3.3.1	<i>No experimental</i> .....	37
3.4	<b>Métodos</b> .....	37
3.4.1	<i>Inductivo</i> .....	37
3.4.2	<i>Deductivo</i> .....	37
3.4.3	<i>Analítico</i> .....	38
3.5	<b>Técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	38
3.5.1	<i>Encuesta</i> .....	38
3.5.2	<i>Entrevista</i> .....	38
3.6	<b>Población y muestra</b> .....	39
3.6.1	<i>Población</i> .....	39
3.6.2	<i>Muestra</i> .....	39
3.6.3	<i>Tamaño de la muestra</i> .....	39

## CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	41
4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados .....	41
4.2.	Resultados de la encuesta a los clientes del Minimerkt “DÍA A DÍA”. .....	57
4.1	Discusión.....	68

## CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO .....	69
5.1.	Tema propuesto .....	69
5.2.	Objetivo de la propuesta .....	69
5.3.	Propuesta del modelo de gestión administrativo-financiero .....	70
5.4.	Fase Preliminar.....	71
5.4.2.	<i>Estructura organizacional de la empresa</i> .....	74
5.5.	Fase de diagnóstico .....	75
5.5.1.	<i>Análisis PESTEL</i> .....	75
5.5.2.	<i>Análisis empresarial</i> .....	79
5.5.3.	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	85
5.5.4.	<i>Análisis financiero</i> .....	87
5.6.	Fase de Planteamiento.....	103
5.6.1.	<i>Antecedentes de la organización</i> .....	103
5.6.2.	<i>Propuesta de la filosofía organizacional</i> .....	104
5.6.3.	<i>Gestiones administrativas</i> .....	105
5.6.4.	<i>Modelo financiero</i> .....	129
5.7.	Seguimiento y control.....	143
5.7.1.	<i>Sistema de monitoreo y control</i> .....	143
5.7.2.	<i>Beneficiarios del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero</i> .....	145

## CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES.....	146
-------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	147
----------------------	-----

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b> Características de la administración .....	8
<b>Tabla 2-2:</b> Riesgos .....	9
<b>Tabla 2-3:</b> Niveles de jerarquía.....	10
<b>Tabla 2-4:</b> Beneficios.....	11
<b>Tabla 2-5:</b> Estructura.....	12
<b>Tabla 2-6:</b> Pasos .....	13
<b>Tabla 2-7:</b> Etapas .....	14
<b>Tabla 2-8:</b> Principios.....	17
<b>Tabla 2-9:</b> Principios.....	18
<b>Tabla 2-10:</b> Objetivos .....	19
<b>Tabla 2-11:</b> Plan de cuentas .....	23
<b>Tabla 3-1:</b> Datos para remplazar en la formula.....	40
<b>Tabla 4-1:</b> Edad .....	42
<b>Tabla 4-2:</b> Genero .....	43
<b>Tabla 4-3:</b> El Minimarket tiene una planificación .....	44
<b>Tabla 4-4:</b> Misión y visión.....	45
<b>Tabla 4-5:</b> Valores organizacionales.....	46
<b>Tabla 4-6:</b> Existen controles que regulen las actividades operativas .....	47
<b>Tabla 4-7:</b> Funciones y responsabilidades .....	48
<b>Tabla 4-8:</b> Evaluación del desempeño a sus colaboradores .....	49
<b>Tabla 4-9:</b> Problemas .....	50
<b>Tabla 4-10:</b> Aspectos que podrían mejorar .....	51
<b>Tabla 4-11:</b> Manual de funciones.....	52
<b>Tabla 4-12:</b> Perdida de sus recursos físicos .....	53
<b>Tabla 4-13:</b> Elaboración e innovación manual de funciones .....	54
<b>Tabla 4-14:</b> Responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo.....	55
<b>Tabla 4-15:</b> Satisfacción en su clima laboral .....	56

<b>Tabla 4-16:</b> Genero .....	57
<b>Tabla 4-17:</b> Capacidad de consumo .....	58
<b>Tabla 4-18:</b> Frecuencia de compras .....	59
<b>Tabla 4-19:</b> Necesidad de consumo .....	60
<b>Tabla 4-20:</b> Calidad de productos .....	61
<b>Tabla 4-21:</b> Adquisición de productos .....	62
<b>Tabla 4-22:</b> Su preferencia el momento de comprar .....	63
<b>Tabla 4-23:</b> Atención brindada al cliente .....	65
<b>Tabla 4-24:</b> Probabilidad con la que usted recomendaría .....	66
<b>Tabla 5-1:</b> Diseño de la misión .....	71
<b>Tabla 5-2:</b> Diseño de la visión .....	72
<b>Tabla 5-4:</b> Matriz FODA .....	80
<b>Tabla 5-5:</b> Puntuación y peso de los factores interno y externo .....	81
<b>Tabla 5-6:</b> Criterios de calificación.....	81
<b>Tabla 5-6:</b> Matriz MEFI.....	82
<b>Tabla 5-7:</b> Matriz MEFE.....	84
<b>Tabla 5-8:</b> Las cinco fuerzas de Porter.....	86
<b>Tabla 5-9:</b> Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera .....	88
<b>Tabla 5-10:</b> Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados.....	92
<b>Tabla 5-11:</b> Indicadores de liquidez.....	97
<b>Tabla 5-12:</b> Indicadores de solvencia.....	98
<b>Tabla 5-13:</b> Rotación o eficiencia .....	99
<b>Tabla 5-14:</b> Rentabilidad.....	100
<b>Tabla 5-15:</b> Necesidades operativas de fondo.....	101
<b>Tabla 5-16:</b> Fondo de Maniobra.....	102
<b>Tabla 5-17:</b> Posición real de liquidez.....	102
<b>Tabla 5-18:</b> Manual de funciones gerente.....	112
<b>Tabla 5-19:</b> Manual de funciones del asistente administrativo .....	114
<b>Tabla 5-20:</b> Manual de funciones cajero.....	115

<b>Tabla 5-21:</b> Manual del contador .....	116
<b>Tabla 5-22:</b> Manual del Jefe Operativo.....	118
<b>Tabla 5-23:</b> Manual de funciones del asistente de atención y servicio al cliente.....	119
<b>Tabla 5-24:</b> Descripción de procesos - Selección del personal.....	121
<b>Tabla 5-25:</b> Descripción de procesos - compras .....	123
<b>Tabla 5-26:</b> Descripción de procesos – contrato de proveedores.....	125
<b>Tabla 5-27:</b> Descripción de procesos – servicio al cliente .....	127
<b>Tabla 5-28:</b> Plan de cuentas propuesto .....	131
<b>Tabla 5-29:</b> Modelo de libro diario.....	134
<b>Tabla 5-30:</b> Modelo de Libro Mayor .....	135
<b>Tabla 5-31:</b> Modelo de balance de comprobación .....	136
<b>Tabla 5-32:</b> Modelo del estado de situación financiera .....	137
<b>Tabla 5-33:</b> Modelo de estado de resultados.....	139
<b>Tabla 5-34:</b> Matriz estratégica Balanced Score Card.....	141
<b>Tabla 5-35:</b> Matriz – Sistema de control.....	144

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b> Operaciones de la empresa.....	21
<b>Ilustración 4-1:</b> Edad .....	42
<b>Ilustración 4-2:</b> Genero.....	43
<b>Ilustración 4-3:</b> Planificación .....	44
<b>Ilustración 4-4:</b> Misión y visión .....	45
<b>Ilustración 4-5:</b> Valores organizacionales .....	46
<b>Ilustración 4-6:</b> Actividades operativas.....	47
<b>Ilustración 4-7:</b> Funciones y responsabilidades.....	48
<b>Ilustración 4-8:</b> Evaluación del desempeño.....	49
<b>Ilustración 4-9:</b> Problemas.....	50
<b>Ilustración 4-10:</b> Aspectos que podrían mejorar .....	51
<b>Ilustración 4-11:</b> Manual de funciones y procesos Administrativo y financiero.....	52
<b>Ilustración 4-12:</b> Perdida de sus recursos físicos.....	53
<b>Ilustración 4-13:</b> Manual de funciones.....	54
<b>Ilustración 4-14:</b> Responsabilidad y obligaciones.....	55
<b>Ilustración 4-15:</b> Clima laboral.....	56
<b>Ilustración 4-16:</b> Genero.....	57
<b>Ilustración 4-17:</b> Capacidad de consumo .....	58
<b>Ilustración 4-18:</b> Frecuencia de compras.....	59
<b>Ilustración 4-19:</b> Necesidad de consumo.....	60
<b>Ilustración 4-20:</b> Calidad de productos .....	61
<b>Ilustración 4-21:</b> Preferencia de productos.....	62
<b>Ilustración 4-22:</b> Preferencia al momento de comprar .....	63
<b>Ilustración 4-23:</b> Atención brindada al cliente .....	65
<b>Ilustración 4-24:</b> Probabilidad con la que usted recomendaría.....	66
<b>Ilustración 5-1:</b> Logo.....	69
<b>Ilustración 5-2:</b> Propuesta del modelo de gestión.....	70

<b>Ilustración 5-3:</b> Estructura Organizacional.....	74
<b>Ilustración 5-4:</b> Análisis Horizontal .....	90
<b>Ilustración 5-5:</b> Análisis Vertical del estado de situación financiera .....	91
<b>Ilustración 5-6:</b> Análisis Horizontal del estado de resultados .....	95
<b>Ilustración 5-7:</b> Análisis Vertical del estado de resultados .....	96
<b>Ilustración 5-8:</b> Ubicación .....	104
<b>Ilustración 5-9:</b> Flujograma de procesos – selección del personal .....	122
<b>Ilustración 5-10:</b> Flujograma de procesos – compras.....	124
<b>Ilustración 5-11:</b> Flujograma de procesos – contrato de proveedores .....	126
<b>Ilustración 5-12:</b> Flujograma de procesos – Servicio al cliente.....	128
<b>Ilustración 5-13:</b> Manual de proceso contable.....	129

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA AL PERSONAL DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.

**ANEXO B:** ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.

**ANEXO C:** ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.

**ANEXO D:** APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL  
MINIMARKET “DÍA A DÍA”.



## RESUMEN

El Minimarket “DÍA A DÍA”, presenta bajo rendimiento económico, debido a que la misma no posee ningún tipo de documento que sirva de guía con pautas para solucionar posibles inconvenientes, por lo tanto, el objetivo del presente Trabajo de Titulación fue diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero mediante un análisis exploratorio de la situación actual del Minimarket “DÍA A DÍA”, con el fin de maximizar rendimientos económicos. La metodología implementada tuvo un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto, se utilizó un tipo de investigación documental, de campo y descriptiva, la población de estudio estuvo conformada por cuatro personas de los cuales fueron trabajadores, así como a 67 clientes tomadas como muestra de la base de datos del establecimiento, siendo fundamental la aplicación de métodos como el analítico y el deductivo, así también, técnicas e instrumentos entre los cuales fueron la entrevista dirigida a la gerente propietaria. Mediante esta metodología se determinó que Minimarket no cuenta con un modelo administrativo y financiero que encamine al personal hacia el logro de los objetivos, además presenta escases de una estructura organizacional y funcional, creando confusión operativa, inadecuado control de costos y gastos, pérdida de clientes, disminución en ventas, falta de liquidez para cubrir obligaciones de corto plazo, apalancamiento fuerte. Finalmente, acorde a la investigación realizada se concluye que la mala ejecución y estructuración de los procesos administrativos y financieros del Minimarket han impedido maximizar utilidades de manera eficaz, es así que los gastos se incrementan con premura, por lo tanto, se propone un modelo de gestión administrativa financiera que, mediante un seguimiento y control de esta, permitirá mejorar el desempeño del Minimarket “DÍA A DÍA”, en sus diferentes procesos.

**Palabras clave:** <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <MATRIZ >, <FODA>, <RENTABILIDAD>.



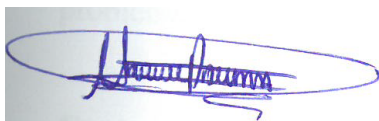
11-01-2024

0087-DBRA-UPT-2024

## **ABSTRACT**

"DÍA A DÍA" Minimarket presents low economic performance, since it does not have any type of document that serves as a guide with guidelines to solve possible problems, therefore, the objective of this Degree Project was to design an administrative and financial management model through an exploratory analysis of the current situation of "DÍA A DÍA" Minimarket, to maximize economic performance. The methodology implemented had a qualitative, quantitative, and mixed approach, a type of documentary, field, and descriptive research was used, the study population consisted of four people of which were workers, as well as 67 customers taken as a sample of the database of the establishment, being fundamental the application of methods such as analytical and deductive, as well as techniques and instruments among which were the interview directed to the owner-manager. Through this methodology it was determined that the Minimarket does not have an administrative and financial model that directs the personnel towards the achievement of the objectives, it also presents a lack of an organizational and functional structure, creating operational confusion, inadequate control of costs and expenses, loss of customers, decrease in sales, lack of liquidity to cover short-term obligations, strong leverage. Finally, according to the research carried out, it is concluded that the poor execution and structuring of the administrative and financial processes of the Minimarket have efficiently prevented the maximization of profits, thus, expenses are increasing very fast, therefore, a model of financial administrative management is proposed that, through monitoring and control of this, will improve the performance of "DÍA A DÍA" Minimarket, in its different processes.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <MATRIX>, <SWOT>, <PROFITABILITY>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.  
0604108126

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los líderes empresariales consideran fundamental el desarrollo y evolución de sus negocios. Por lo tanto, aquellos que ocupen roles de liderazgo deben implementar acciones que fomenten la innovación, la tecnología, la optimización de procesos y estrategias que mejoren la competitividad de la empresa en un mundo globalizado. En este contexto, la Gestión Administrativa-Financiera es uno de los métodos que ayudan a fortalecer y mantener la sostenibilidad de cualquier entidad, aprovechando de manera eficaz, eficiente y oportuna los recursos del negocio para obtener resultados favorables.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es diseñar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el Minimarket “DÍA A DÍA” en la ciudad de Quito. Dado que esta empresa se encuentra en constante crecimiento y es una entidad establecida en el mercado, es necesario que el propietario o gerente maneje los recursos de manera adecuada para evitar problemas y obstáculos en su expansión. El modelo propuesto servirá como una guía que ofrecerá soluciones a las dificultades que surjan en la empresa, manteniendo el control a través de procedimientos, manuales de funciones, estrategias, políticas, técnicas contables y análisis de resultados económicos para mejorar la administración y aumentar la rentabilidad operativa del trabajo de investigación consta de cinco capítulos, cada uno de los cuales aborda aspectos específicos relacionados con el tema propuesto. Seguidamente, se describe brevemente el contenido de cada capítulo:

**Capítulo I:** En este capítulo se presenta la problemática existente en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en relación con sus quiebras debido a una gestión empresarial inadecuada. Además, se describen las dificultades específicas que enfrenta el Minimarket “DÍA A DÍA”, que se utilizará como caso de estudio en esta investigación. También se establecen los objetivos del trabajo de investigación, se justifica su importancia y se formula adecuadamente el problema.

**Capítulo II:** En este capítulo se proporciona una base teórica que respalda la investigación a través de conceptos y definiciones relevantes para el estudio actual. Se recopila información de diversas fuentes bibliográficas de varios autores, lo que permite fundamentar la propuesta planteada.

**Capítulo III:** Este capítulo describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación, que incluye los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información y datos relevantes. Además, se determina la población y muestra que se estudiará.

**Capítulo IV:** En este capítulo se presentan los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación, como encuestas a empleados y clientes, así como entrevista al gerente propietario. La información captada se tabula y se representa gráficamente para analizar e interpretar los resultados, a fin de confirmar la existencia del problema planteado y la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero para el Minimarket “DÍA A DÍA”.

**Capítulo V:** En este capítulo se desarrolla la propuesta de diseño de un modelo de Gestión Administrativo-Financiero para el Minimarket “DÍA A DÍA”. Se incluyen la filosofía institucional, los organigramas, las políticas, el manual de funciones, los flujogramas de procesos y, en cuanto a la parte financiera, un manual contable y análisis financiero. También se presentan las ratios que permiten conocer la situación económica del negocio y se proponen estrategias de mejora, así como las cinco fuerzas de Porter y Balanced Score Card. Por último, se establece una matriz de seguimiento y evaluación de resultados estratégicos como medida de control.

**Capítulo VI:** En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que deben tener en cuenta los leyentes o usuarios de este trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas empresas, que a menudo tienen un acceso limitado al crédito, fueron las más castigadas por la crisis. El informe concluye que las empresas más pequeñas siguen enfrentándose a más problemas financieros y son más propensas a retrasarse en los pagos de la deuda, por lo que una parte importante cierra. (“Comunicados de prensa - Inter-American Development Bank”) (BID, 2022)

En las empresas, la pandemia ha obligado a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital e impulsado procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios. Asimismo, significa incorporar la idea de que la “seguridad sanitaria” puede llegar a ser un factor importante para mejorar productos y servicios. (CEPAL, 2020)

La Gestión en los procesos básicos de una entidad ayudan a que esta evite ciertos problemas a futuro en cuanto a la planificación ya sea administrativa o financiera y esto conlleva a su vez a problemas de comunicación generando malestar en cuanto al clima organizacional y por ende a los intereses de los clientes, tanto así que existen estudios que señalan uno de los principales factores que afecta a la gestión ha surgido por procesos de comunicación interna deficientes de igual manera en cada una de las áreas que forman parte del mismo proceso.

“A pesar de una recuperación económica en 2020 y 2021, los niveles de capital de las empresas siguen siendo un 20% más bajos que antes de la pandemia.” (BID, 2022)

Aunque el crecimiento económico general se ha recuperado de forma significativa en muchos países de la región, el estancamiento de la recuperación de las empresas en sectores clave ha tenido efectos en los trabajadores, sobre todo en las mujeres y los jóvenes. El número de trabajadores en empresas informales ha aumentado respecto a los niveles ya muy elevados de antes de la pandemia. El aumento de la informalidad, advierten los investigadores, limitará aún más la productividad y

el crecimiento de la región, sobre todo porque estas empresas formales suelen ser mucho menos productivas. (BID, 2022)

Lo mencionado anteriormente son un gran problema que son muy comunes en muchas empresas latinoamericanas sumadas a otras que se deben tener en consideración como son las relaciones interpersonales en cada equipo de trabajo, sumada a la poca información o comunicación entre las cabezas de las organizaciones y sus colaboradores generando en conjunto una falta de canales de doble vía en donde los trabajadores puedan solventar las dudas existentes.

Las empresas de toda América Latina y el Caribe sobrevivieron la pandemia recortando la inversión, lo que redujo los niveles de capital y ahora amenaza con frenar el crecimiento económico de la región. A más de dos años del inicio del COVID-19, las cifras de capital productivo siguen estando un 20% por debajo de los niveles anteriores a la pandemia. Se necesitan nuevas políticas para ayudar a las empresas a impulsar la inversión y el crecimiento, según un nuevo informe. (BID, 2022)

## **1.2 Formulación del problema**

Cómo diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero mediante un análisis exploratorio de la situación actual del Minimarket “DÍA A DÍA”, en la Parroquia Puenbo para mejorar la gestión y uso de recursos.

## **1.3 Delimitación del problema**

- **Delimitación Geográfica:** El presente trabajo de investigación se realizará en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Puenbo en la avenida 24 de mayo y Manuel Burbano está ubicado el Minimarket “DÍA A DÍA”, para determinar las diferentes dificultades que atraviesa por carecer de un Modelo de gestión administrativa- financiera para el periodo 2023
- **Delimitación Cronológica:** El presente trabajo de investigación se realizará en los meses de abril - agosto del 2023 periodo académico ordinario

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero mediante un análisis exploratorio de la situación actual del Minimarket “DÍA A DÍA”, en la Parroquia Puembo para mejorar la gestión y uso de recursos.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Realizar una revisión exhaustiva de la literatura científica y material bibliográfico confiable, como libros, artículos y páginas web, con el objetivo de estructurar un marco teórico sólido que respalde el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero.
- Desarrollar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para diagnosticar la situación actual de la empresa, empleando métodos de investigación que permitan recopilar información valiosa para el desarrollo del marco de propuesta.
- Diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero, utilizando herramientas y guías que mejoren los procesos administrativos y financieros de la organización, asegurando la integridad y fiabilidad de la información contable presentada.

## **1.5 Justificación**

### ***1.5.1 justificación teórica***

El trabajo de investigación se sustenta mediante diversas fuentes bibliográficas como son diferentes páginas web, artículos científicos, noticias, libros, entre otros, mismos que nos ayudaran a entender conceptos necesarios para poder desarrollar de una manera técnica el modelo de gestión administrativo financiero.

### ***1.5.2 Justificación Metodológica***

En dicho trabajo investigativo se aplicará la metodología necesaria gracias a los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas además de instrumentos y herramientas técnicas necesarias como son las encuestas, entrevistas y los diferentes métodos de investigación como son los cuantitativos y los cualitativos mismos que en su conjunto nos ayudara a realizar un mejor análisis con el fin de obtener los resultados más cercanos a la realidad.

### ***1.5.3 Justificación Académica***

Este trabajo investigativo se justifica debido a que el Minimarket “DÍA A DÍA” no cuenta con dicho modelo Administrativo Financiero por ende se aplicaran los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas cruzadas en la institución con el fin de elaborar dicho modelo mismo que ayudara a mejorar y progresar al establecimiento.

### ***1.5.4 Justificación Práctica***

El Minimarket al no contar con un Modelo Administrativo Financiero por ende se procederá a realizar y aplicar en la realidad contable de la empresa en donde se aplicarán procedimientos técnicos adquiridos en diferentes áreas estudiadas con la finalidad de poder brindar soluciones técnicas y sustentadas



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Históricos**

El Minimarket “DÍA A DÍA” fue fundado el primero de junio de 1992, está constituida y establecida legalmente en el SRI, Gerenciada por la señora Amaguaña Collaguazo Vitamar Sara quien es dueña y propietaria del establecimiento.

La sede del Minimarket “DÍA A DÍA”, se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Puembo, en las calles 24 de mayo y César Mora Pareja. a 38 minutos de Cumbayá y desde la estación más cercana a un minuto a pie y no tiene sucursales por el momento.

“DÍA A DÍA”, es un Minimarket creado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos de la parroquia de Puembo que realiza venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera. (SRI, 2017)

#### **2.2 Referencia Teórica**

##### **2.2.1 Administración**

“La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución” (Quiroa, Administración, 2020)

La administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones. La persona clave en la administración es el administrador. (Quiroa, Administración, 2020)

La administración en un Minimarket como “Día a Día”, implica la gestión de diferentes aspectos del negocio, como el abastecimiento de productos, el control del inventario, la contratación y capacitación del personal, la atención al cliente y la optimización de los procesos operativos.

También implica analizar las tendencias del mercado y tomar decisiones estratégicas para competir efectivamente en el sector minorista. La gestión y motivación del equipo de trabajo son fundamentales, ya que se debe promover un ambiente laboral positivo y productivo.

### 2.2.1.1 Características de la administración

**Tabla 2-1:** Características de la administración

<b>Características</b>	
<b>El propósito de la administración</b>	Es imposible administrar sin un objetivo, estos pueden ser explícitos o implícitos
<b>Ejercer impacto en la vida humana</b>	Toda actividad administrativa impacta en el ser humano y el medio ambiente. En consecuencia, es necesario tener en cuenta las influencias conjugadas que surgen de dicha interacción.
<b>Relación de la administración con los intereses de una organización social</b>	No se puede administrar de manera eficiente y efectiva, guiándose por intereses individuales.
<b>Esfuerzo grupal para administrar</b>	Para administrar bien, es necesario delegar y aprender a hacerlo.
<b>La administración como actividad</b>	Una buena administración depende de las actividades que se lleven a cabo para alcanzar los objetivos y estas deben delegarse de manera correcta
<b>Conocimientos para la efectividad administrativa</b>	El colaborador encargado de cumplir una función administrativa tenga aptitudes y práctica para lo que fue asignado, de lo contrario debe ofrecerse capacitación.
<b>La administración es intangible</b>	No se ve reflejada en el número de acciones o decisiones que se tomen, sino en el resultado del esfuerzo grupal.
<b>La práctica administrativa</b>	El administrador debe de poner en práctica la administración para alcanzar objetivos debidamente trazados.

Fuente: (Montoya, 2021)

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## 2.2.2 Administración Financiera

“Rama de las ciencias de la administración dedicada al análisis y el mejoramiento de las decisiones de inversión monetaria que realizan las empresas, así como de las herramientas disponibles para evaluarlas.” (Etecé, 2018)

La administración financiera, como su nombre lo indica, es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. (CETYS, 2020)

La administración financiera es una disciplina que se aplica tanto de manera general como específica en el ámbito del Minimarket “Día a Día”, trata de la gestión y dirección de las finanzas de la organización, con el objetivo de alcanzar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, maximizando el valor de la empresa a largo plazo. La administración financiera se ocupa de garantizar la eficiencia y rentabilidad financiera de la empresa, optimizando los recursos disponibles y tomando medidas para minimizar los riesgos financieros. Esto implica la aplicación de teorías, métodos y técnicas financieras que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones. Además, es una disciplina en constante evolución, ya que se debe adaptar a las condiciones económicas, legales y de mercado cambiantes.

**Tabla 2-2:** Riesgos

<b>Riesgos</b>	
<b>Sistemático</b>	Está vinculado a elementos o motivaciones externas al sistema financiero, como la política.
<b>No sistemático</b>	tiene que ver con dinámicas propias del mercado como conjunto y es posible reducirlo mediante la diversificación.
<b>Total</b>	La sumatoria de los dos anteriores riesgos dará como resultado el total.

**Fuente:** (Etecé, 2018)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

A grandes riesgos la administración financiera tiene como norte la maximización del valor del accionista, y para ello estudia las decisiones financieras empresariales en base a un corto y largo

plazo, en los de una estrategia que permita mejorar la gestión del efectivo, las existencias y los dividendos. (Etecé, 2018)

La gestión financiera es un conjunto de herramientas, técnicas y estrategias que se utilizan para administrar los recursos económicos de una empresa con el objetivo de maximizar el valor de esta a largo plazo. Esto implica tomar decisiones financieras a corto y largo plazo que permitan el manejo eficiente del efectivo, la administración adecuada de las existencias y la distribución justa y equilibrada de dividendos. En definitiva, la gestión financiera busca encontrar el equilibrio perfecto entre la inversión y el rendimiento, garantizando la sostenibilidad y el éxito empresarial.

### 2.2.3 Modelo de gestión

“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Pérez & Gardey, 2008)

**Tabla 2-3:** Niveles de jerarquía

Niveles de jerarquía	
Núcleo de operaciones	Empleados que están a cargo de producir y prestar servicios
Ápice estratégico	Roles de mayor responsabilidad dentro de la empresa, a aquellos que la dirigen
Línea intermedia	Es donde las metas se transforman en acciones
Tecnoestructura	Encargados de estandarizar los procesos de la compañía
Personal de apoyo	Aquellos empleados que ofrecen servicios profesionales a la firma

**Fuente:** (Pérez & Gardey, 2008)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

El modelo de gestión es un enfoque que se utiliza para administrar de manera efectiva una organización y su estructura, garantizando que se cumplan los objetivos y se maximice la productividad. Este modelo se basa en la comprensión de los procesos empresariales y la identificación de áreas que necesitan mejoras y un redireccionamiento. Adicionalmente, se

consideran los aspectos técnicos, culturales, financieros y humanos de la empresa para mejorar su eficiencia, eficacia y rentabilidad. En general, el modelo de gestión es una herramienta esencial para cualquier organización que busque mejorar su funcionamiento y adaptarse a los cambios del mercado.

#### 2.2.4 *Gestión Administrativa*

“La gestión administrativa permite mediante la conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos prevenir problemas futuros y sobre todo lograr la consecución de resultados favorables para la empresa.” (Quiroa, Gestión Administrativa , 2020)

**Tabla 2-4:** Beneficios

<b>Beneficios</b>	
<b>Incremento de la productividad</b>	permite que se puedan aplicar todos los procesos de manera más simple y sencilla. Lo que optimiza el funcionamiento de todas las actividades de la empresa.
<b>Logro de Objetivos</b>	un conjunto de estrategias bien definidas y un equipo de trabajo que opera de forma coordinada
<b>Maximizar el uso de los recursos</b>	se pueden ahorrar todo tipo de recursos, tales como tiempo, dinero y recursos materiales. Dado que todo se usa de manera más inteligente y eficaz.
<b>Principios</b>	
<b>Planificación</b>	Claramente delimitados los objetivos que se proponen alcanzar. Así mismo se debe establecer las acciones que ayudarán al logro de estos objetivos
<b>Coherencia</b>	la asignación de tareas y responsabilidades deben ser establecidas de forma racional.
<b>Disciplina</b>	seguir una serie de reglas que deberán establecerse en forma sistemática y organizada.

**Fuente:** (Quiroa, Gestión Administrativa , 2020)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Se responsabiliza de utilizar coordinada y eficientemente los recursos. Por ello todas las funciones se organizan de manera que se pueda dirigir y controlar el manejo más adecuado de éstos. Estas funciones son la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. (Quiroa, Gestión Administrativa , 2020)

La gestión administrativa es el proceso a través del cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos. Está relacionada con la toma de decisiones, la asignación de tareas y responsabilidades, y el seguimiento y evaluación de los resultados

#### 2.2.4.1 Estructura del modelo de Gestión Administrativa

**Tabla 2-5:** Estructura

<b>Estructura</b>	
Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos organizacionales</li> <li>• Principios y valores</li> <li>• Estructura organizacional</li> </ul>
Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Pestel</li> <li>• Análisis interno y externo (FODA)</li> <li>• Análisis horizontal y vertical</li> <li>• Indicadores Financieros</li> <li>• Informe Financiero</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de la organización</li> <li>• Filosofía organizacional</li> <li>• Diseño del organigrama</li> <li>• Políticas institucionales</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Descripción de procesos</li> <li>• Flujogramas</li> <li>• Manual de procesos contables</li> <li>• Matriz estratégica</li> </ul>
Medición y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de monitoreo y control</li> </ul>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

#### 2.2.5 Diagnóstico empresarial

“Un diagnóstico empresarial es una evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de una empresa que tiene como objetivo detectar sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que eleven su bienestar y desempeño.” (Rodrigues, 2022)

“Un diagnóstico empresarial es una herramienta de evaluación que tiene la finalidad de conocer el estado de la empresa en diferentes áreas de gestión” (Carranza, 2022)

El diagnóstico empresarial es una herramienta esencial para comprender el estado actual y evaluar el desempeño en diversas áreas de gestión. A través de esta evaluación, se busca identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, con el propósito de implementar estrategias que impulsen su bienestar y mejoren su funcionamiento.

#### 2.2.5.1 *Importancia del diagnóstico empresarial*

Nadie puede solucionar un problema si no es consciente de que ese problema existe. Un diagnóstico empresarial busca detectar las áreas de oportunidad de una empresa y es un paso previo al diseño de estrategias para atacar los factores que han detonado una limitación. (Rodrigues, 2022)

Indispensable para analizar la calidad de los procesos de gestión de una compañía y evaluar en qué medida se pueden optimizar. Y es que cualquier proceso de crecimiento se puede mejorar si se sustenta en el conocimiento preciso del estado situacional de la organización. (Carranza, 2022)

El diagnóstico empresarial es crucial para identificar los puntos clave en el desarrollo de un negocio, para detectar oportunidades de crecimiento y mejorar la eficiencia en la realización de las actividades empresariales.

#### 2.2.5.2 *Pasos por seguir en un diagnóstico empresarial*

**Tabla 2-6:** Pasos

<b>Pasos</b>	
<b>Definir objetivos</b>	Tener una percepción y expectativas claras sobre tu empresa para ser más realista en el futuro y encontrar disonancias entre lo que tú crees y lo que los hechos revelan.
<b>Preparar un equipo</b>	Todos en la organización aportan información verídica y honesta sobre la compañía, su nivel de satisfacción y su propio desempeño.
<b>Recolecta los datos</b>	Apóyate en plataformas de encuestas digitales, bases de datos o herramientas de evaluación automatizadas para mantener íntegra e inalterada tu información.

<b>Evaluación de resultados</b>	Al conocer a tu equipo de trabajo y ser los responsables de su gestión, el proceso será más eficiente.
<b>Retroalimentación</b>	Utilizar los datos recabados y los resultados obtenidos para atender tus carencias

**Fuente:** (Rodrigues, 2022)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Los pasos para seguir en un diagnóstico empresarial son un conjunto de etapas que tienen como objetivo identificar y analizar los problemas y oportunidades de mejora de una empresa. El diagnóstico empresarial permite conocer la situación actual de la empresa en términos de recursos humanos, financieros, tecnológicos, operativos y estratégicos, para poder definir un plan de acción que permita mejorar el desempeño.

### 2.2.6 *Proceso Administrativo*

“El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización u empresa que buscan aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz.” (Equipo editorial Etecé, 2022)

El proceso administrativo es esencial para alcanzar una gestión efectiva de los recursos de una organización y asegurar su éxito a largo plazo con el conjunto de actividades y pasos necesarios para lograr una gestión efectiva de los recursos de una organización y alcanzar los objetivos previamente establecidos.

#### 2.2.6.1 *Etapas del proceso administrativo*

**Tabla 2-7:** Etapas

<b>Etapas</b>	
<b>Planificación</b>	Administrar las relaciones con el futuro
<b>Organización</b>	Dividir el trabajo y atribuir responsabilidades
<b>Dirección</b>	Realizar actividades utilizando la energía física e intelectual
<b>Control</b>	Obtener información para la toma de decisiones

**Fuente:** (Equipo editorial Etecé, 2022)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



### 2.2.7 *Planeación*

La planeación es la acción de elaborar estrategias que permitan alcanzar una meta ya establecida. Es una función de gestión primaria, la cual se basa en decidir de antemano que se debe hacer, cuando debe hacerse, como se debe hacer, y quién lo hará. En este proceso intelectual deben establecerse los objetivos, así como desarrollar diferentes maneras de acción, mediante los cuales se pueden alcanzar los objetivos trazados. (Osteicoechea, 2023)

“La planeación se define como el planteamiento de pautas que siguen una línea temporal, y que tienen como objetivo principal la realización de una acción o la solución de un problema de manera organizada y eficaz.” (Osteicoechea, 2023)

La planeación se basa en una serie de pasos que incluyen la identificación de los objetivos y metas, la evaluación de los recursos disponibles, la definición de los planes de acción y el seguimiento y evaluación constante del desempeño empresarial.

#### 2.2.7.1 *Planeación estratégica*

Consiste en un plan integral de negocio que permite el funcionamiento de una organización. Su ejecución depende de la toma de decisiones de la gerencia, y contempla los aspectos financieros, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y la estructura de la empresa. (De Azkue, 2018)

“Por la importancia de las decisiones tomadas en el marco de la planeación estratégica para la empresa, pertenece a las decisiones de gestión originales, indelegables y, por lo tanto, está reservada al nivel de alta dirección.” (BOLD, 2022)

La planeación estratégica es un proceso clave para las organizaciones, ya que permite definir una visión compartida y establecer una dirección clara para el futuro. Al tener una hoja de ruta definida, la empresa puede planificar su crecimiento y tomar decisiones informadas para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

#### 2.2.7.2 *Planeación táctica*

“Consiste en repasar las metas generales para definir objetivos específicos. Su ejecución depende de cada responsable o cada área correspondiente de una organización, que debe cumplir con sus respectivas tareas y funciones” (De Azkue, 2018).

“Tiene un horizonte de planificación a medio plazo de uno a tres años o de uno a cinco años. Especifica los objetivos estratégicos para el período de planificación a mediano plazo, pero es menos detallada que la gestión operativa.” (BOLD, 2022)

En la planeación táctica se establecen planes y estrategias que pueden ser ejecutadas de manera inmediata y que están orientadas a lograr resultados concretos en un plazo corto. Estos planes se basan en objetivos más específicos y detallados que los establecidos en la planeación estratégica.

#### 2.2.7.3 *Planeación operativa*

“Se centra en los recursos disponibles, la manera en que se hará uso de los recursos y en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos” (De Azkue, 2018)

“Está orientada a la planificación perfecta de los procesos operativos por lo general en un lapso de un año. Su efecto se refleja en el estado de resultados presupuestado, el balance general presupuestado y el plan financiero.” (BOLD, 2022)

La planeación operativa se enfoca en la definición de actividades concretas, el establecimiento de metas específicas y la asignación de recursos para lograr objetivos concretos en un plazo inmediato, pues este tipo de planeación es vital para asegurar que las metas y objetivos a largo plazo sean alcanzados de manera efectiva.

#### 2.2.7.4 *Planificación normativa*

“Consiste en una serie de reglas y normas que la gerencia de una organización establece durante un período determinado para alcanzar sus objetivos.” (De Azkue, 2018)

La planeación normativa es una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo de la empresa. Esta planeación ayuda a la empresa a desarrollar una visión clara y orientación estratégica, y a establecer políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

### 2.2.8 Integración

“A través de la integración del proceso productivo también se consigue mejorar el índice de satisfacción entre los empleados, hacia un mejor rendimiento laboral y un clima de trabajo más asertivo” (Argudo, 2023)

Permite mejorar la coordinación de la empresa. De este modo, se establecen mecanismos para integrar las actividades de todos los departamentos de forma coherente. Además, también es posible supervisar la efectividad de la integración para definir métodos de control sobre los estándares delimitados previamente. (Argudo, 2023)

La integración es un proceso clave en la gestión empresarial, ya que permite a la empresa aprovechar las fortalezas y habilidades de diferentes áreas y departamentos para lograr una operación más efectiva y eficiente.

Para poder obtener los resultados esperados esta integración también se apoya y necesita recursos y elementos indispensables que se requieren tenerlos a disposición como:

- Recursos Materiales
- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos

#### 2.2.8.1 Principios de integración

**Tabla 2-8:** Principios

<b>Principios</b>	
<b>Adecuación de hombres y funciones</b>	Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.
<b>Provisión de elementos administrativos</b>	Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto
<b>Inducción adecuada</b>	El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene mucha importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

Fuente: (Mendoza, 2012)

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

Los principios de integración buscan fomentar una visión colaborativa de la empresa y una gestión coherente y eficiente de todos sus elementos, para lograr consolidar una organización exitosa y rentables con las guías o valores fundamentales que deben ser considerados en todo proceso de integración en una empresa u organización.

### 2.2.9 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. (Mendoza, 2012)

La dirección es el proceso de guiar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas para alcanzar un objetivo o meta común. En el contexto de una organización o empresa, la dirección implica liderar y administrar a los empleados y recursos de la compañía, para establecer y alcanzar objetivos específicos.

#### 2.2.9.1 Principios de la dirección

**Tabla 2-9:**Principios

<b>Principios</b>	
<b>Coordinación de intereses</b>	Será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
<b>Impersonalidad de mando</b>	deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
<b>Supervisión directa</b>	apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes
<b>Vía jerárquica</b>	Respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes
<b>La resolución del conflicto</b>	no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales

<b>Aprovechamiento del conflicto</b>	al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas
--------------------------------------	--

**Fuente:** (Mendoza, 2012)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Los principios de dirección son un conjunto de reglas y normas que guían el comportamiento y las decisiones del líder o director de una organización o empresa. Estos principios son fundamentales para lograr una gestión efectiva y eficiente de la compañía.

### 2.2.10 Control Financiero

Políticas y procedimientos enmarcados por una organización para administrar, documentar, evaluar y reportar las transacciones financieras de una empresa u organización. Es decir, se refiere a todas las herramientas y técnicas adoptadas por una empresa para controlar sus diversos asuntos financieros. (Santander Universidades, 2022)

El control financiero implica la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa, la identificación de desviaciones y problemas financieros, y la implementación de medidas correctivas para mejorar el desempeño financiero, puede abarcar la implementación de políticas y procedimientos que garanticen la integridad y la transparencia en el manejo de los recursos financieros de la empresa.

**Tabla 2-10:** Objetivos

<b>Objetivos</b>
<b>Optimizar los recursos económicos</b>
Elaboración de presupuestos para el uso adecuado de los recursos disponibles y la prevención de fugas de fondos
<b>Mantener el capital adecuado</b>
Evita tanto la sobre capitalización como la subcapitalización.
<b>Verificar el cumplimiento de los objetivos y detectar errores</b>
Permite hacer un diagnóstico de la situación con el que es posible tanto controlar si se están cumpliendo los objetivos marcados como detectar posibles problemas o desajustes

**Fuente:** (Santander Universidades, 2022)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### **2.2.11 Gestión financiera**

Es un tipo de actividad de gestión que tiene por objeto determinar la cantidad necesaria de recursos financieros, su distribución óptima y su utilización eficaz. La necesidad de planificación financiera se debe al movimiento bastante independiente de los recursos monetarios en relación con los elementos materiales de la producción, la incertidumbre del entorno del mercado y la influencia activa de las finanzas en la reproducción pública (CEUPE, 2020)

“Orientada a gestionar el funcionamiento financiero y económico de una empresa basada en el uso de métodos modernos. La gestión financiera es uno de los elementos clave de todo el sistema de gestión moderna.” (CEUPE, 2020)

La gestión financiera es una herramienta clave para la dirección y el crecimiento de una empresa, ya que permite tomar decisiones informadas sobre el uso de los recursos financieros, identificar riesgos y oportunidades, y mantener una salud financiera estable y sostenible a largo plazo.

### **2.2.12 Contabilidad**

La contabilidad es un recurso del que se dispone para administrar los gastos e ingresos de una compañía. Cualquier empresa en el desarrollo de su actividad realiza operaciones de compra, venta, financiación como consecuencia de esas actividades su patrimonio varía y obtiene un beneficio o una pérdida. (Gil y Moreno, 2015)

La contabilidad es el proceso de registrar, clasificar, resumir e interpretar la información financiera de una empresa. Se utilizan técnicas y principios contables para ayudar a los gerentes, inversionistas y otros interesados a evaluar la salud financiera de una empresa.

#### **2.2.12.1 Importancia**

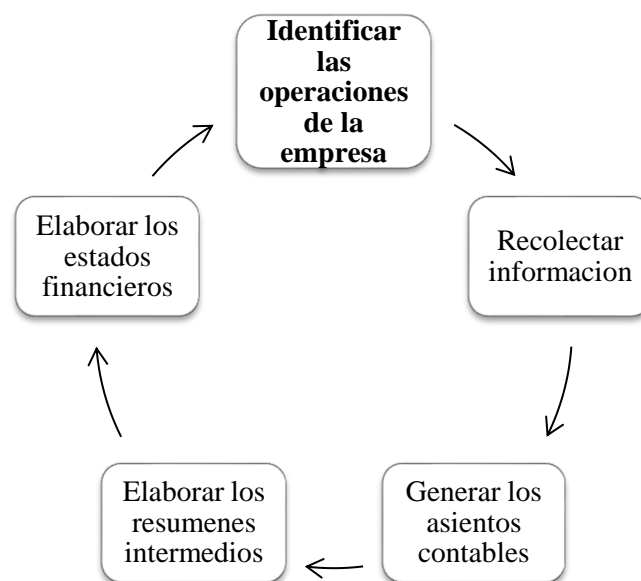
Permite a las empresas monitorear y conocer en detalle su evolución comercial, así como todas las operaciones financieras que ocurren dentro de la organización. El cálculo de las ventas, los ingresos y las utilidades forma parte del día a día de los departamentos contables, por lo que es esencial para diagnosticar el éxito de un negocio. (Gasbarrino, 2023)

Un registro contable en orden logra comunicar confiabilidad y seriedad en los negocios. Esto puede atraer a inversores y clientes, y también otorga una buena reputación ante instituciones crediticias y financieras, que estarán más dispuestas a ayudar a tu empresa si se ha mantenido al corriente en el pago de sus deudas. (Gasbarrino, 2023)

La contabilidad es importante para el éxito de una empresa porque proporciona información clara y precisa sobre sus finanzas, incluyendo el flujo de efectivo, ingresos, gastos y activos. También ayuda a determinar el rendimiento de la empresa y proporciona información valiosa para la toma de decisiones empresariales.

### 2.2.13 Proceso contable

Los procesos contables son una serie de pasos que permiten identificar, registrar, organizar y presentar las diferentes operaciones contables y financieras que tiene una empresa. Si el proceso contable se da de forma adecuada, se pueden tomar decisiones oportunas sobre el negocio. (S&M Contadores, 2022)



#### **Ilustración 2-1: Operaciones de la empresa**

Fuente: (S&M Contadores, 2022)

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

El proceso contable es el conjunto de pasos y procedimientos que una empresa lleva a cabo para registrar, clasificar, analizar y resumir todas las transacciones financieras que ocurren en su negocio. Este sistema es utilizado para mantener un registro preciso y confiable de todas las operaciones económicas de la empresa.

### 2.2.13.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son un conjunto de reglas y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición de patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de una entidad. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable. Estos tienen como objetivo la uniformidad en la presentación de las informaciones en los estados financieros, sin importar la nacionalidad de quien los estuviera leyendo e interpretando. (Rodríguez, 2015)

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) son un conjunto de normas y criterios que guían la práctica contable para garantizar la consistencia, la transparencia y la fiabilidad de la información financiera, se deben registrar, medir, presentar e interpretar las transacciones financieras en los estados financieros y así poder asegurar que los estados financieros reflejen de manera precisa y confiable la situación financiera de una empresa, así como su desempeño económico durante un período determinado.

1. **Equidad:** La información contable se presentará con equidad sin favorecer o desfavorecer a los demás, siendo lo más justo posible.
2. **Partida doble:** “Por cada partida registrada en el Debe le corresponde otra partida en el Haber”, por lo tanto, se registrarán los mismos valores tanto en el Debe como en el Haber de maneras que sean igualitarias.
3. **Ente:** El patrimonio de la empresa en ninguno de los casos deberá relacionarse con el patrimonio del propietario o de los accionistas, es decir, se efectuará una separación entre las propiedades.
4. **Bienes económicos:** Representa aquellos activos como caja, bancos, inventarios y demás activos fijos que sea propiedad de la empresa y genere valor, siempre y cuando no este comprometido con terceros.
5. **Moneda común denominador:** Los registros contables y estados financieros se los realizara identificando la utilización de la moneda del dólar de los Estados Unidos Americanos el cual esta con vigencia legal en el país.
6. **Empresa en marcha:** La continúa innovación tecnológica y digitalización, a la empresa tiene muchas probabilidades de mantenerse en funcionamiento de manera indefinida, gracias a su demanda.
7. **Valuación al costo:** Se da cuándo los activos y bienes de la empresa serán valuados o registrados al precio pagado por adquisición.



8. **Período:** Se establecerá un período de 12 meses en los cuales se podrá medir los resultados de la gestión y establecer la situación financiera en la que se encuarta la empresa, así como también cumplir con las disposiciones legales y fiscales.
9. **Devengado:** Los ingresos y gastos serán registrados en el periodo contable al que corresponde, sin importarse que los documentos de respaldo tuvieran fecha de otro ejercicio.
10. **Objetividad:** Se presentarán estados financieros razonables que corroboren todas las actividades u operaciones económicas desarrolladas y que pueda ser verificada e interpretado por terceros.
11. **Realización:** Se registrarán los resultados económicos una vez que la compra -venta se realice.
12. **Prudencia:** Radica en que el contador no debe sobreestimar los valores, es decir, al tener que elegir entre dos valores para un elemento de activos tiene que optar por el aquel que tenga menor valor de activos.
13. **Uniformidad:** La aplicación de cualquier norma o método contable debe realizarse uniformemente, es así como, todas las operaciones siguientes deberán ser tratadas de la misma forma.
14. **Significación o importancia relativa:** Las transacciones que representan menor valor no se les puede tomar en cuenta ya que no alteraran los resultados en los estados financieros.
15. **Exposición:** Los estados financieros tienen que reflejar toda la información de las operaciones contables de forma que sea comprensible los usuarios.

#### 2.2.13.2 Plan de cuentas

Un plan de cuentas contables es el listado de las cuentas de una empresa que se manejan dentro de la Contabilidad, y en el que presentan la situación de los activos y pasivos de la organización. Estas cuentas son las que la empresa ha definido para registrar sus procesos contables. (Herrera, 2022)

**Tabla 2-11:** Plan de cuentas

<b>Primer Agregado</b>		
Género	1.	Activos
Grupo	1.1	Activos circulantes
Rubro	1.1.1	Efectivo y Equivalente al efectivo
<b>Segundo Agregado</b>		
Cuenta	1.1.1.1	Efectivo y Equivalente al efectivo
Subcuenta	1.1.1.1.1	Caja

**Fuente:** Estudio campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Se trata de un ordenamiento sistemático de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable y tiene por objetivo relacionar esas cuentas con lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos, a través del Manual de Cuentas, que presenta las instrucciones para el uso de esta información. (Herrera, 2022)

El plan de cuentas es una estructura organizada de todas las cuentas utilizadas en la contabilidad de una empresa, se divide en diferentes categorías, como activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos pues su propósito principal es facilitar el registro y la clasificación adecuada de las transacciones financieras

#### *2.2.13.3 Ecuación contable*

“La ecuación contable es una igualdad que expresa que el valor de los recursos que posee una compañía (los activos) es igual al valor de los recursos propios (patrimonio) más el valor de los recursos obtenidos de terceros (pasivo).” (Westreicher, Ecuación contable, 2021)

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

La ecuación contable es una herramienta fundamental utilizada en contabilidad para representar el equilibrio entre los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa pues significa que todos los activos de una empresa deben ser iguales a la suma de sus pasivos y patrimonio neto. Si alguno de los elementos no está equilibrado, la ecuación se rompe y es necesario investigar las causas y es importante porque permite a los propietarios de la empresa, inversores, acreedores y otros interesados conocer su situación financiera actual o real y determinar si su empresa es solvente o tiene deudas que no se están pagando.

#### *2.2.13.4 Pasos del proceso contable*

En este punto consideraremos el orden que comúnmente se utiliza en cuanto a la realización del proceso contable como tenemos:

- Libro diario
- Libro mayor
- Balance de comprobación

- Estados financieros
  - Balance General
  - Estado de Resultados
  - Estado de Flujo de Efectivo
  - Estado de Cambio de Patrimonio

## **2.3 Análisis Financiero**

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (Roldán, 2017)

El análisis financiero es una herramienta utilizada para evaluar la situación financiera de una empresa y comprender su rentabilidad, solidez y flujo de efectivo en términos más simples el análisis financiero implica revisar los datos financieros y convertirlos en información relevante para la toma de decisiones mediante el uso de diversas técnicas y métodos, como el cálculo de ratios financieros, el análisis vertical y horizontal, y así como la proyección financiera su objetivo principal es obtener una visión más clara de la salud financiera de la empresa y su capacidad para generar beneficios y cumplir con las diferentes obligaciones.

### *2.3.1.1 Análisis horizontal*

el análisis horizontal o dinámico se centra en averiguar qué ha sucedido con una partida contable en un período determinado. Normalmente se calcula entre dos ejercicios económicos y en el año natural. Hay que tener en cuenta que se utilizan valores absolutos y relativos, siendo estos últimos los más útiles para mostrar las variaciones. (Arias, Análisis horizontal, 2020)

El análisis horizontal es una técnica utilizada en el análisis financiero para comparar los estados financieros de una empresa a lo largo de varios períodos de tiempo, generalmente varios años así nos muestra cómo los números han cambiado a lo largo del tiempo, de modo que se puedan detectar tendencias y variaciones relevantes es útil porque permite identificar tendencias a largo plazo en los estados financieros de la empresa, lo que puede ayudar a los gerentes y otros interesados a tomar decisiones informadas sobre la estrategia y el futuro de la empresas.

### *2.3.1.2 Análisis vertical*

“También es llamado análisis estructural, de los estados financieros o porcentual de base cien. Su concepto es sencillo, se calculan porcentajes sobre valores totales. De esta forma, sabemos el peso que tiene cada parte en el todo.” (Arias, Análisis vertical, 2020)

El análisis vertical es una técnica utilizada en el análisis financiero para examinar la estructura de los estados financieros de una empresa en un momento específico esto implica comparar y examinar los componentes individuales de los estados financieros, como los ingresos, los gastos y los activos, en relación con un punto de referencia común, generalmente las ventas o ingresos netos y esto permite evaluar la composición porcentual de los diferentes elementos de los estados financieros y su relación con un indicador clave con una imagen más detallada y precisa de la estructura financiera de la empresa en comparación con el análisis horizontal.

### **2.3.2 Indicadores o razón financiera**

“son una herramienta con la que las empresas pueden realizar un análisis financiero de la situación del negocio en un determinado periodo. Ayudan a realizar comparativas y a tomar decisiones estratégicas en el ámbito económico y financiero.” (Mundi, 2022)

Los indicadores o razones financieras son herramientas utilizadas en el análisis financiero para evaluar y medir el desempeño y la salud financiera de una empresa. nos ayudan a interpretar y comprender la información financiera de una empresa, permitiéndonos evaluar su rentabilidad, liquidez, solvencia, eficiencia operativa y otros aspectos clave de su rendimiento y esto es esencial para tomar decisiones informadas en términos de inversión, financiamiento y gestión empresarial.

### **2.3.3 Clasificación de los indicadores financieros**

“La función de los indicadores financieros es realizar un diagnóstico de las finanzas de tu empresa para evaluar tu equilibrio financiero, tu índice de rentabilidad y la independencia financiera con las cuentas.” (Mundi, 2022)

La clasificación de los indicadores financieros se refiere a la agrupación y categorización de estas herramientas utilizadas en el análisis financiero estos se pueden clasificar según su objetivo o función específica, lo que permite identificar y comprender mejor su utilidad en el análisis financiero.

### 2.3.3.1 Indicadores de liquidez

“Los indicadores de liquidez son una clase importante de métricas financieras que se utilizan para determinar la capacidad de un deudor para pagar sus obligaciones de deuda actuales sin obtener capital externo.” (TuDashboard, 2022)

La liquidez es la capacidad de una entidad para convertir sus activos en efectivo con el fin de liquidar sus obligaciones, idealmente con los menores costos de transacción posibles. Para ello, existen indicadores de liquidez que muestran la medida en que los activos corrientes de la empresa en diversas formas cubren sus obligaciones a corto plazo. (TuDashboard, 2022)

Los indicadores de liquidez son herramientas utilizadas en el análisis financiero para evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo su idea es determinar si los activos líquidos de la empresa son suficientes para cubrir sus deudas y mantener una operación fluida.

- Razón corriente

Al calcular esta ratio, podrás saber la cantidad de activos con los que cuenta la empresa, aunque esto no garantiza un flujo de efectivo suficiente para solventar las obligaciones. Por esta razón, no conviene utilizarlo como el único indicador de liquidez al momento de querer conocer la situación financiera actual. (Araya, 2021)

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivos Corriente}}$$

La razón corriente es un indicador de liquidez que muestra la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo es importante porque indica la disponibilidad inmediata de recursos para cubrir las obligaciones de la empresa si es mayor a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para pagar sus deudas, mientras que un valor menor a 1 puede indicar dificultades para cubrir los compromisos a corto plazo.

- Prueba acida

“La prueba ácida se basa en determinar los resultados de liquidez sobre el efectivo disponible o aquellos bienes que pueden ser convertidos fácilmente en dinero para que la empresa pague sus deudas y/o compromisos.” (Araya, 2021)

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

La prueba ácida es un indicador aún más estricto de liquidez que excluye los inventarios de los activos corrientes se calcula dividiendo los activos líquidos, como el efectivo y las cuentas por cobrar, entre los pasivos corrientes pues se trata de medir la capacidad de la empresa para pagar sus deudas sin depender de la venta de inventarios.

- Capital de trabajo

El capital de trabajo muestra el equilibrio entre activos y pasivos de una empresa. Por ello, puede indicar si esta tiene lo necesario para operar antes de conseguir ganancias. Es decir, muestra si una empresa cuenta con el dinero suficiente para cubrir sus gastos que le permitan obtener ganancias. (Ortiz, 2022)

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El capital de trabajo, en términos sencillos, se refiere a los recursos financieros que una empresa tiene disponibles para llevar a cabo sus operaciones diarias ya que juega un papel clave en su funcionamiento continuo y éxito a corto plazo es crucial para mantener la flexibilidad financiera de la empresa y enfrentar posibles dificultades.

### 2.3.3.2 Indicadores de solvencia

- Endeudamiento del activo

“La razón de endeudamiento del activo total nos va a permitir saber qué proporción de la actividad de la empresa (total activos) está financiada por sus acreedores (pasivo total).” (Marco Sanjuán, 2017)

$$E. \text{ del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

El endeudamiento del activo se refiere a la proporción de deudas que tiene una empresa en relación con sus activos totales. Una forma de calcular este indicador es dividiendo el pasivo total

entre los activos totales. Un nivel alto de endeudamiento puede indicar una mayor dependencia de la financiación externa, lo que implica un mayor riesgo para la empresa.

- Endeudamiento de patrimonio

“La razón o índice de endeudamiento patrimonial es una métrica importante utilizada para las finanzas. Se encarga de reflejar cuánto peso tiene la deuda contra el capital de los accionistas.” (BOLD, 2021)

$$E. \text{ Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

El endeudamiento de patrimonio se calcula dividiendo el pasivo total entre el patrimonio neto. Este indicador muestra qué parte de los recursos de la empresa proviene de créditos o deudas y qué parte proviene del patrimonio de los accionistas. Un nivel alto de endeudamiento de patrimonio puede sugerir una mayor presencia de financiamiento externo y, por lo tanto, una mayor exposición al riesgo.

- Endeudamiento de activos fijos

“Con este análisis, podrás evaluar el nivel de los compromisos con respecto a los activos, un indicador financiero asociado a sus acreedores. Importante para la toma de decisiones económicas de las organizaciones” (Tascon, 2021)

$$E. \text{ del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

Endeudamiento de activo fijo, este indicador se refiere a la participación de la deuda en la financiación de los activos fijos de una empresa, como maquinaria, equipos o bienes raíces. Se calcula dividiendo la deuda a largo plazo entre los activos fijos totales. Un alto endeudamiento de activo fijo puede indicar una mayor necesidad de financiamiento externo para adquirir y mantener estos activos, lo que implica un mayor riesgo para la empresa.

- Índice de apalancamiento

herramienta financiera que nos posibilita aumentar nuestro capital de inversión a través de figuras de endeudamiento. Entre estas figuras, el préstamo de dinero es la más común. Sin embargo, aunque la deuda es el principal método de apalancamiento no es el único método disponible para conseguirlo. El préstamo de dinero permite de forma rápida aumentar nuestro capital de inversión a cambio del pago de los intereses correspondientes. (Jesús, 2022)

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

El índice de apalancamiento es un indicador que muestra la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras con los recursos disponibles. Se calcula dividiendo el pasivo total entre el patrimonio neto. Un alto índice de apalancamiento indica una mayor dependencia de la deuda para financiar las operaciones de la empresa y puede indicar un mayor riesgo para los inversores y acreedores.

### 2.3.3.3 Indicadores de gestión

“son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.” (Zendesk, 2023)g

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para evaluar el rendimiento de una empresa en un período determinado. Estos indicadores incluyen la rotación de cartera, la rotación de ventas, el período medio de pago, el índice de rentabilidad, entre otros.

- Rotación de Cartera

“es el proceso mediante el cual podemos determinar el tiempo que toma cobrar dichas deudas a los clientes. En palabras simples, mide cuánto se tarda en ingresar el dinero que los clientes deben a tu empresa.” (Restrepo, 2022)

$$\text{Rotación de cartera (meces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{ventas}}$$

Medida que muestra la frecuencia con la que una empresa renueva su inventario. Esta medida es importante porque muestra cómo la empresa administra sus activos.



- Rotación de Ventas o Activos Totales

“cuanto mayor sea el valor de esta ratio, la empresa tendrá una productividad mayor. Ya que, esto nos indicará que los activos tienen más facilidad para producir ventas, lo que nos dará una mayor rentabilidad.” (Dobaño, Rotación de Activos: qué es y cómo se calcula, 2023) +

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

La rotación de ventas o activos totales es una medida que muestra cómo la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Esta medida es importante porque muestra cómo la empresa está utilizando sus recursos.

- Periodo medio de Pago

El periodo medio de pago a proveedores, o PMP, es la media de días que transcurren entre la recepción los bienes o servicios de una empresa y el pago efectivo al proveedor. En cierto modo, este periodo puede considerarse como un lapso de tiempo durante el cual los proveedores están financiando a sus clientes. (Solans, 2022)

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Inventarios}}$$

El período medio de pago es una medida que muestra el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar sus deudas a proveedores. Esta medida es importante porque muestra la capacidad de la empresa para administrar sus obligaciones financieras.

#### 2.3.3.4 Índice de rentabilidad

“El índice de rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en comparación con el importe total de los fondos propios.” (Camino financiero, 2023)

El índice de rentabilidad es una medida que muestra la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos, patrimonio neto o ventas. Esta medida es importante porque muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus recursos.

- Margen bruto

beneficio directo de la actividad de la empresa y por tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni los impuestos. Sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, ya que si el margen bruto es negativo el resto de los costes serán imposible de cubrir. (Sevilla, 2017)

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de venta}}{\text{ventas}}$$

Muestra la rentabilidad de una empresa antes de considerar los costos generales de la empresa. Es una medida importante porque muestra cómo los ingresos de la empresa se comparan con los costos directos de producción.

- Margen Operacional

“ratio utilizada para analizar la capacidad de una compañía para convertir sus ingresos por ventas en beneficios antes de impuestos. Cuanto mayor sea el porcentaje obtenido, mejor salud financiera tendrá la empresa en cuestión.” (Ludeña, 2021)

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{ventas}}$$

Es una medida que muestra la rentabilidad de una empresa después de considerar los costos generales de la empresa. Es una medida importante ya que muestra cómo la empresa está operando después de los costos de producción.

- Margen neto

“refleja la capacidad de la organización para convertir los ingresos que recibe en beneficios. En otras palabras, permite saber si se está realizando un eficiente control de costes.” (Westreicher, Margen neto, 2018)

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{ventas}}$$

Medida que muestra la rentabilidad de una empresa después de considerar todas las deducciones, incluyendo impuestos, intereses y gastos generales. Es una medida importante porque muestra la rentabilidad final de la empresa.

- Rendimiento sobre el activo y patrimonio
- ROA

$$\text{Rendimiento sobre activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

ROA (Return on Assets): medida de rentabilidad que muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios con relación a sus activos totales. Es una medida importante porque muestra cómo la empresa está utilizando sus recursos.

- ROE

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

ROE (Return on Equity) es una medida de rentabilidad que muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con su patrimonio neto. Es una medida importante porque muestra cómo los propietarios de la empresa están obteniendo beneficios a partir de sus inversiones.

#### **2.3.4 Necesidades Operativas de Fondo**

“cantidad de capital necesario para financiar los activos corrientes de una empresa durante su ciclo de explotación. Estos activos corrientes incluyen inventarios, cuentas por cobrar y otros recursos que se convertirán en efectivo en el corto plazo.” (Dobaño, Necesidades operativas de fondos (NOF): qué son y cómo calcularlas, 2023)

$$\text{NOF} = \text{Existencias} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{Tesorería Operativa} - \text{Pasivos Espontaneos}$$

$$\text{NOF} = \text{Activo corriente Operativos} - \text{Pasivos corrientes Operativos}$$

Las necesidades operativas de fondo muestran el capital operativo que la empresa necesita para financiar su actividad comercial. Es una medida importante porque muestra cómo la empresa está financiando sus actividades de operación.

### **2.3.5 Fondo de Maniobra**

El fondo de maniobra variará según el momento del año debido a la actividad que desarrolla la empresa. Por lo tanto, su control es muy importante para garantizar la liquidez y solvencia de una empresa a corto plazo, pilares fundamentales en materia financiera. (Capilla, 2015)

$$FM = \textit{Activo corriente} - \textit{Pasivos corrientes}$$

Es una medida que muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando sus activos circulantes. Es una medida importante porque muestra cómo la empresa está administrando su flujo de caja a corto plazo.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de investigación

##### 3.1.1 *Mixto*

“La investigación mixta es aquella que aúna los métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos y minimizar sus inconvenientes.” (Arias, Investigación mixta, 2020)

En la presente investigación aplicaremos este enfoque mixto ya que este método engloba los dos más comunes e idóneos como son el cualitativo y cuantitativo mismos que ayudan a que la investigación pueda desarrollarse en una dirección y a su vez nos brindan las herramientas que ayudan a sustentar la misma

##### 3.1.1.1 *Cualitativo*

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras. (Santander Universidades, 2021)

Este enfoque de investigación se lo aplicara al momento de realizar tanto las entrevistas como las encuestas las cuales buscan obtener una opinión y puntos de vista realistas de quienes están inmersos en los diferentes procesos del mini Marquet tanto empleados como clientes y las autoridades.

##### 3.1.1.2 *Cuantitativo*

La investigación cuantitativa se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico. De esta manera, los resultados se expresan en números o gráficos. (Santander Universidades, 2021)

Este método se aplicará al momento de tabular los datos de las encuestas mediante gráficas y numéricamente además al momento de proceder a analizar los estados financieros y presupuestos necesarios para lograr implementar este modelo de gestión.

### **3.2 Nivel de Investigación**

#### **3.2.1 Exploratorio**

La investigación exploratoria se define como una investigación utilizada para investigar un problema que no está claramente definido. Se realiza para tener una mejor comprensión del problema existente, pero no proporcionará resultados concluyentes. Para tal investigación, un investigador comienza con una idea general y utiliza esta investigación como un medio para identificar problemas, que pueden ser el foco de investigaciones futuras. (Tipos de Investigación , 2020)

Se procederá a utilizar este nivel de investigación en cuanto buscaremos ahondar más en la realidad del Minimarket mediante la utilización de instrumentos como las encuestas y entrevistas determinando así aquellas necesidades y problemas con mayor relevancia entendiendo las necesidades y la realidad presente.

#### **3.2.2 Descriptivo**

es un método válido para la investigación de temas o sujetos específicos y como un antecedente a los estudios más cuantitativos. Aunque hay algunas preocupaciones razonables en relación a la validez estadística , siempre y cuando las limitaciones sean comprendidas por el investigador, este tipo de estudio representa una herramienta científica invaluable. (Shuttleworth, 2008)

Este nivel de investigación se aplicará al momento de analizar los diferentes estados financieros ya que se busca determinar las falencias y pequeños errores que puedan existir además de determinar aquellos aspectos más relevantes del Minimarket, tanto financiera como estructura organizacional.

### **3.3 Diseño**

el diseño de investigación es un plan estructurado y específico de acción, dirigido al diseño e implementación de un experimento. Engloba un conjunto de reglas o pasos concretos que permiten llegar al objetivo del investigador, en este caso, desarrollar un experimento (ya sea observacional, experimental, cuasi-experimental...). (Ruiz, 2019)

### **3.3.1 *No experimental***

“las variables que se estudian no son controladas ni manipuladas. El investigador se orienta a la observación de los acontecimientos, registrando los datos de manera directa para su análisis posterior.” (Pérez, 2023)

En el presente trabajo investigativo se trabajará con la información recolectada misma que debido a la naturaleza de la investigación no será manipulada ni cambiada de ninguna manera y se procederá analizar la misma tal cual se recolecte.

## **3.4 Métodos**

### **3.4.1 *Inductivo***

La inducción emplea la observación, el registro y el contraste de la información para construir premisas generales que puedan servir de sustento o de explicación a la generalización planteada. Suele decirse que en una inducción hay un salto de fe respecto a lo que se afirma, ya que se inducen conclusiones generales a partir de una observación particular, lo que a veces lleva a una conclusión incorrecta. (Editorial Etecé, 2022)

Se aplicará este método en cuanto se realizará una visita al establecimiento para poder entender cómo se ejecutan cada uno de los procesos con la finalidad de conocer en una perspectiva más amplia y de primera mano.

### **3.4.2 *Deductivo***

“La deducción se compone de una secuencia que contiene cierta cantidad de premisas y una conclusión. De la verdad de las premisas se deriva y garantiza la verdad de la conclusión.” (Editorial Etecé, 2022)

En la presente investigación se analizarán los datos recolectados y la información obtenida con la finalidad de poder generar conclusiones óptimas que conlleven a una buena toma de decisiones que ayuden a mantener un buen accionar y manejo de recursos.

### **3.4.3 Analítico**

El método analítico o método empírico-analítico es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos. (Editorial Etecé, 2021)

En el presente trabajo investigativo se analizará las razones de los principales problemas que estancan el progreso del Minimarket entendiendo las razones y factores que generan las dificultades.

## **3.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.5.1 Encuesta**

“herramienta para conocer las características de un grupo de personas. Puede tratarse de variables económicas, como el nivel de ingresos (cuantitativa), o de otro tipo, como las preferencias políticas (cualitativo).” (Westreicher, Encuesta, 2020)

Se aplicarán encuestas a clientes y trabajadores del Minimarket, con la finalidad de obtener información real de los cuestionamientos planteados para poder tener una idea clara de las necesidades y posibles dificultades con el fin de encontrar mejoras y estabilidad.

### **3.5.2 Entrevista**

“Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.” (Etecé, 2020)

La entrevista se la realizará a la propietaria del Minimarket con el fin de conocer la opinión de esta en cuanto a los cuestionamientos planteados y así poder entender de mejor manera el funcionamiento de la entidad además de conocer de primera mano las dificultades que enfrenta día a día y que se ha hecho para poder minimizar las dificultades.



## 3.6 Población y muestra

### 3.6.1 Población

“Una población estadística es un conjunto de sujetos o elementos que presentan características comunes. Sobre esta población se realiza el estudio estadístico con el fin de sacar conclusiones.” (Requena, 2014)

### 3.6.2 Muestra

“Una muestra estadística es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos. Estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos.” (López, 2018)

### 3.6.3 Tamaño de la muestra

A continuación, se presenta el cálculo de la fórmula del muestreo proporcional para los clientes en la base de datos del Minimarket “DÍA A DÍA”, que se utilizara para conocer el número de clientes a ser encuestados.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Población (número de clientes)

n= Muestra

p= Probabilidad a Favor (probabilidad de que el evento ocurra)

q= Probabilidad en contra (probabilidad de que el evento no ocurra)

Z= Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

e= Error de Muestra

Entonces:

**Tabla 3-1:** Datos para remplazar en la formula

	<b>Clientes</b>	<b>Valor de cálculo</b>
<b>N =</b>	205	205
<b>P =</b>	50%	0,5
<b>q =</b>	50%	0,5
<b>Z =</b>	95%	1,96
<b>e =</b>	5%	0,05
<b>n =</b>	?	

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Reemplazamos la formula:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 205}{0,05^2 (205 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 134$$

El tamaño de la muestra es igual a 134 de los cuales se encuesta a 67 clientes del Minimarket.

A partir de la metodología propuesta se recopilaron los datos necesarios permitiendo que la investigación se realiza con fundamentos válidos y fiables que cumpla el objetivo propuesto para el diseño del modelo de gestión administrativa-financiera del Minimarket “DÍA A DÍA”.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados**

Para la obtención y análisis e interpretación de datos, se procedió a la aplicación de encuestas a los clientes y trabajadores del Minimarket “DÍA A DÍA”, así mismo se realizó la entrevista respectiva a la gerente propietaria obteniendo las siguientes informaciones.

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE MINIMARKET “DÍA A DÍA”.**

En esta investigación realizada se aplicó los trabajadores utilizando el siguiente instrumento que es el cuestionario, la misma que tiene opciones de selección, el cual permitirá conocer el estado administrativo y financiero para buscar soluciones adecuadas.

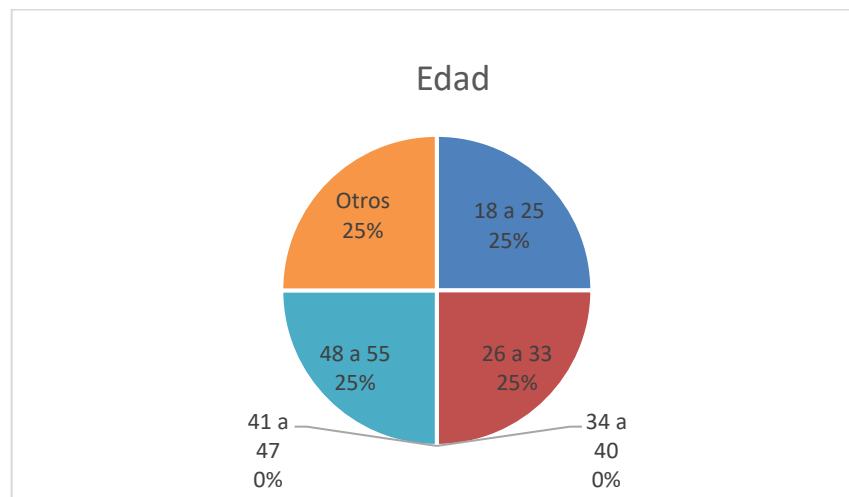
## 1) Edad

**Tabla 4-1:** Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	1	25%
26 a 33	1	25%
34 a 40	0	0%
41 a 47	0	0%
48 a 55	1	25%
Otros	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-1: Edad**

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## Análisis e interpretación

Como podemos observar en los resultados obtenidos de 18 a 25 años es el 25% de los trabajadores de 34 a 40 años desde el 25%, de 26 a 33 es el otro 25%, y el 25% corresponde a otra edad. Esto quiere decir que los trabajadores tienen edades variadas, con diferentes tipos de opinión siendo esto un punto a favor del Mínimarket “DÍA A DÍA”, porque cuenta con diferentes tipos de pensamientos al momento de brindar sus observaciones y a la vez poder solucionar inconvenientes o problemas dentro del establecimiento.

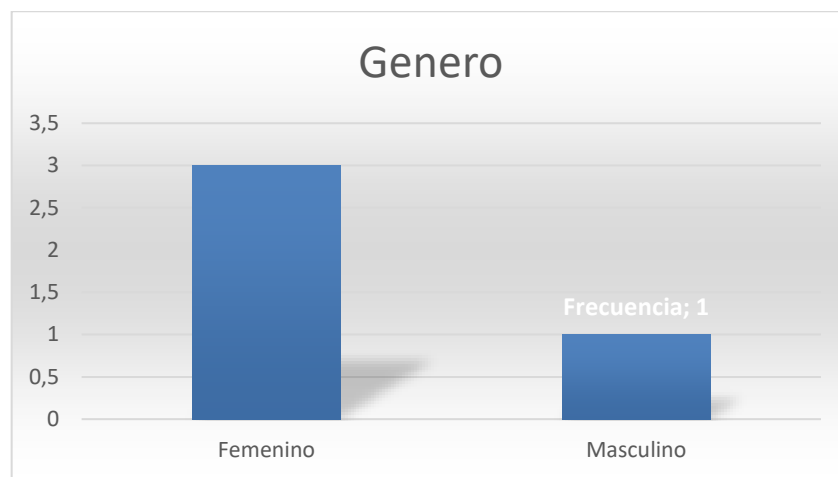
## 2) Genero

**Tabla 4-2: Genero**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	75%
Masculino	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-2: Genero**

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### **Análisis e interpretación**

Como se puede observar, el personal femenino tiene un 75% un porcentaje superior al personal masculino que solo tiene un 25% del total de trabajadores.

3) ¿Conoce usted si el Minimarket tiene una planificación?

**Tabla 4-3:** El Minimarket tiene una planificación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	2	50%
Si parcialmente	2	50%
No	0	
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-3: Planificación**

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico, podemos observar que el 50% conoce totalmente el tipo de planificación que usa el establecimiento mientras que el otro 50% sólo conoce parcialmente, es decir que no la conocen a profundidad, debido a esto se recomienda una plática con el 50% de trabajadores que no conocen a conciencia la planificación que tiene este Minimarket, para mejorar y poder alcanzar los objetivos planteados.

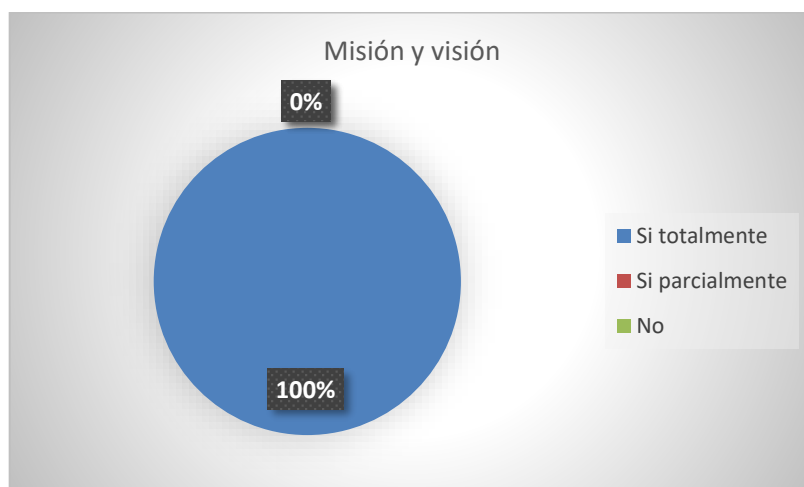
4) ¿Conoce la misión y visión del Minimarket?

**Tabla 4-4:** Misión y visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	4	100%
Si parcialmente	0	0%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-4:** Misión y visión

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### **Análisis e interpretación**

Como podemos observar en los datos, se muestra que el 100% conoce la misión y visión de Minimarket. Por ende, se debe realizar pláticas con todos los colaboradores que tienen conocimiento de tener misión y visión, ya que mencionaron que no la ponen en práctica para poder alcanzar los objetivos propuestos en la planificación de dicha organización por el poco interés de estas imposibilita el desarrollo de actividades.

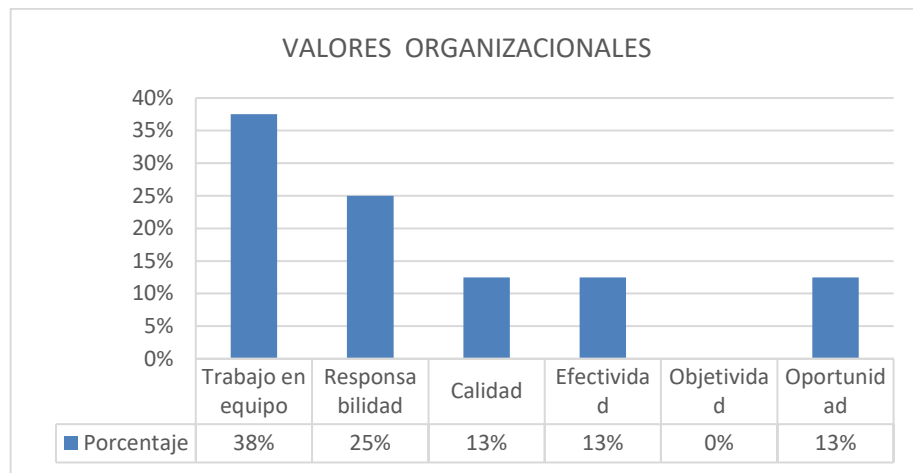
5) ¿Qué valores organizacionales aplicaría en el Minimarket?

**Tabla 4-5:** Valores organizacionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	3	38%
Responsabilidad	2	25%
Calidad	1	13%
Efectividad	1	13%
Objetividad	0	0%
Oportunidad	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-5: Valores organizacionales**

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### Análisis e interpretación

Los valores organizacionales que se debe aplicar el Minimarket es el trabajo en equipo porque pertenece a un 38%, la responsabilidad un 25%, mientras que la calidad tiene un 13%, la efectividad con 13% y la oportunidad un 13%. Después de analizar las respuestas dadas por los trabajadores, se muestra necesario un mayor trabajo en equipo y responsabilidad, pues para cualquier tipo de trabajo o empresa, el trabajo en equipo es de vital importancia puesto que la colaboración de los integrantes ayudan a mejorar la eficiencia al momento de optimizar el tiempo, responsabilidad permite que se alcance las metas, la calidad así como al efectividad y oportunidad es importante para cada miembro de esta organización debido que se necesita la responsabilidad para tener efectividad y oportunidad para brindar calidad.



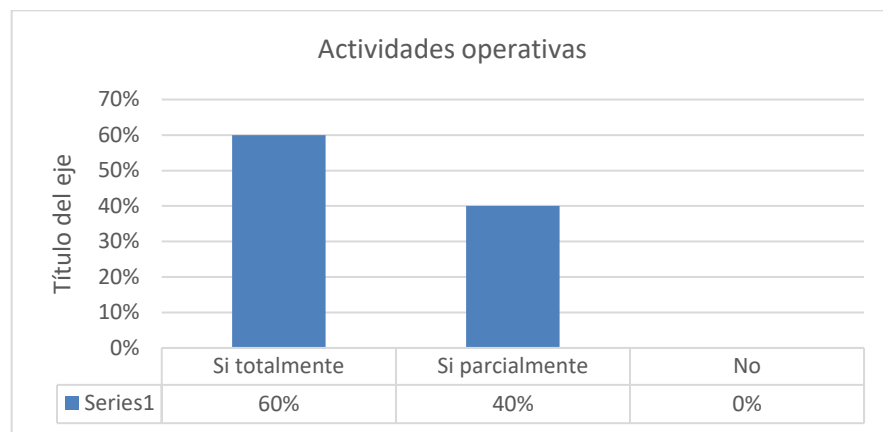
6) ¿Existen controles que regulen las actividades operativas del Minimarket?

**Tabla 4-6:** Existen controles que regulen las actividades operativas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	3	60%
Si parcialmente	2	40%
No	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-6:** Actividades operativas

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### Análisis e interpretación

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que el 60% conoce los controles que regulan las actividades operativas del Minimarket, mientras que el otro 40% conoce parcialmente. Esto no quiere decir que un pequeño porcentaje de la organización tiene un poco de desconocimiento por ende no es un problema grave debido a que puede ser un trabajador nuevo por ende le falta involucrarse y darle charlas para poderlo nivelar al mismo nivel que sus compañeros y que este pueda ser competitivo ya que la competencia es importante al momento de su rendimiento como trabajador.

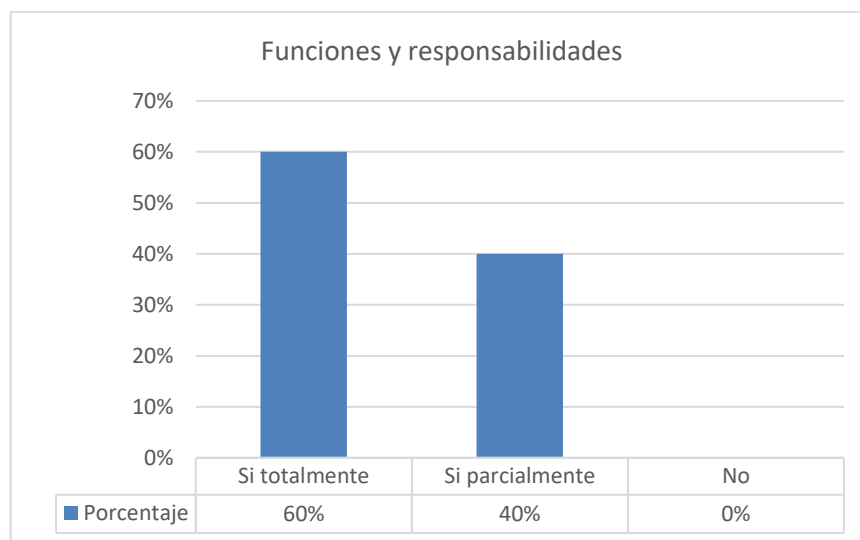
7) ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?

**Tabla 4-7:** Funciones y responsabilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	3	60%
Si parcialmente	2	40%
No	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-7:** Funciones y responsabilidades

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede observar que el 60% conoce a totalmente las funciones y responsabilidades, mientras que un 40% conoce parcialmente, esto nos muestra que está yendo por un buen camino, debido a que sus falencias son pocas, pero esto no quiere decir que no se puede mejorar, pues es necesario que cada integrante sepa sus funciones y como realizarlas así mismo las responsabilidades que tiene su cargo para realizarlas eficientemente.

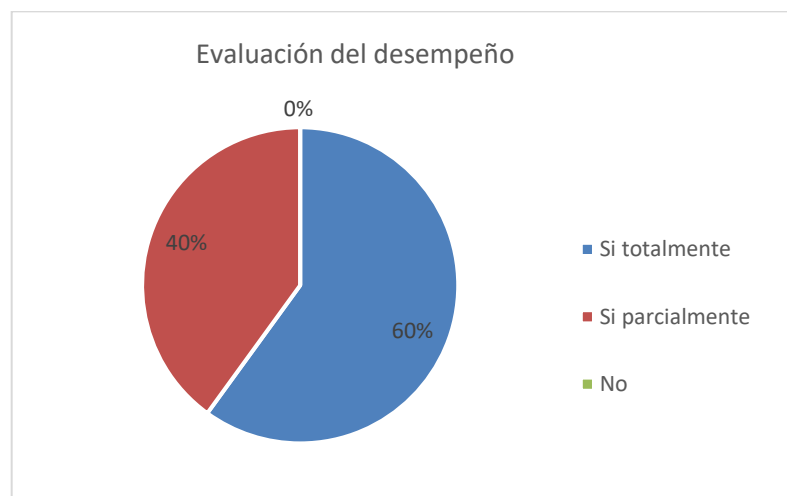
8) ¿El Minimarket realiza evaluación del desempeño a sus colaboradores?

**Tabla 4-8:** Evaluación del desempeño a sus colaboradores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	3	60%
Si parcialmente	2	40%
No	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-8:** Evaluación del desempeño

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, el 60% nos dice que sí realizan evaluaciones de desempeño a los colaboradores totalmente, mientras que el otro 40% nos dice que realiza parcialmente. Esto nos muestra que hay trabajadores que no son tomados en cuenta para estas evaluaciones o son personal nuevo que aún no han tenido evaluaciones ya que las evaluaciones se realizan dos veces al año es decir cada seis meses y por el momento no han sido evaluados.

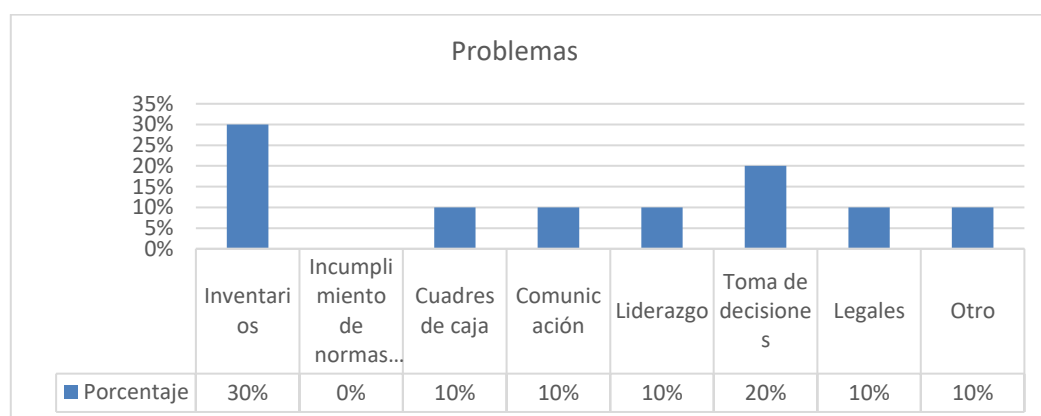
9) ¿Cuándo se ha presentado problemas se ha dado una solución inmediata?

**Tabla 4-9:** Problemas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inventarios	3	30%
Incumplimiento de normas y procedimientos	0	0%
Cuadros de caja	1	10%
Comunicación	1	10%
Liderazgo	1	10%
Toma de decisiones	2	20%
Legales	1	10%
Otro	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-9: Problemas**

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta que, si se presentan problemas, se dan soluciones inmediatas, nos muestran a inventarios ya que pertenece un 30% es el que se les da una solución inmediata seguido de toma de decisiones con 20%, el cuadro de caja, la comunicación, lo legal y otros con el 10% cada una. Esto nos muestra que, como Minimarket, la prioridad es el inventario, por lo que no pueden estar desabastecidos por la demanda de productos, mientras que la toma de decisiones es importante para que se pueda alcanzar las metas, en el cuadro de caja no es tan importante, ya que no han presentado problemas por el momento y la comunicación es fluida ya que tiene un ambiente laboral amigable así mismo no han tenido inconvenientes con lo legal.

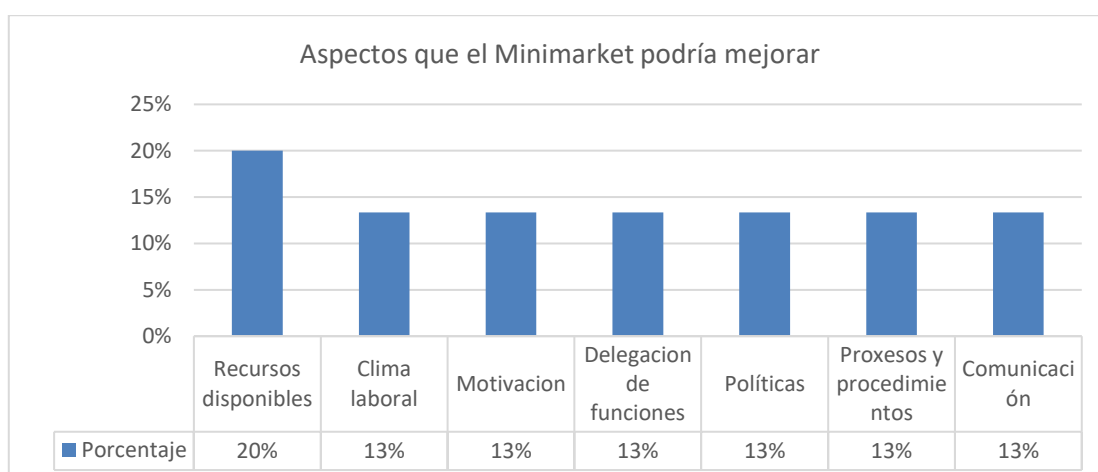
10) ¿Cuáles son los aspectos que el Minimarket podría mejorar?

**Tabla 4-10:** Aspectos que podrían mejorar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Recursos disponibles	3	20%
Clima laboral	2	13%
Motivación	2	13%
Delegación de funciones	2	13%
Políticas	2	13%
Procesos y procedimientos	2	13%
Comunicación	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-10:** Aspectos que podrían mejorar

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

Los aspectos que tiene que mejorar es los recursos disponibles con un 20%, el clima laboral, motivación, delegación de funciones, políticas, procesos y procedimientos, comunicación son el 13% cada una. El aspecto más importante que se debe mejorar como se muestra en grafica son los recursos disponibles, ya que ha existido pérdidas de estos recursos, se debe tomar en cuenta para mejorar y dar soluciones como una mayor seguridad al momento de manejar inventarios.

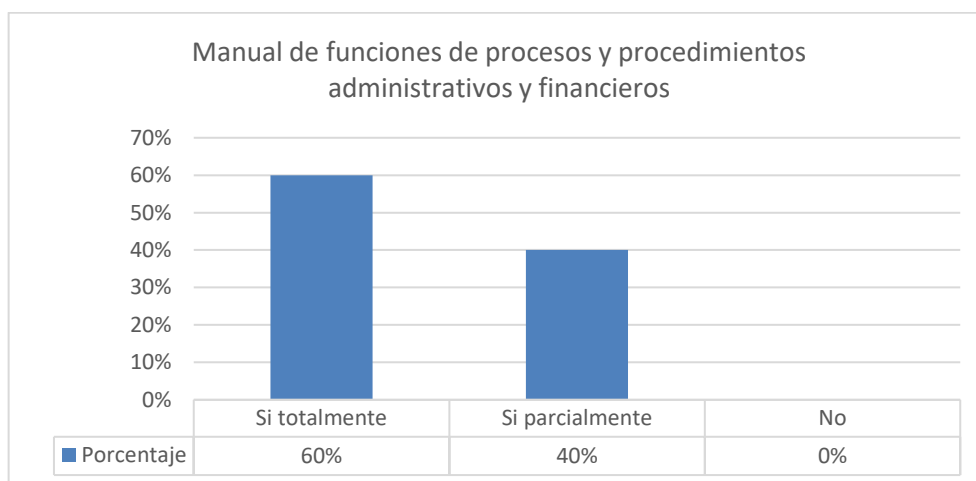
11) ¿El Minimarket “DÍA A DÍA” cuenta con un manual de funciones de procesos y procedimientos administrativos y financieros?

**Tabla 4-11:** Manual de funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si totalmente	3	60%
Si parcialmente	2	40%
No	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-11:** Manual de funciones y procesos Administrativo y financiero

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos el 60%, nos muestra que conocen parcialmente el manual de funciones y procedimientos administrativos y financieros y el 40% nos menciona que conoce totalmente. Esto quiere decir que al no conocer no van a poder desarrollar las actividades, así como poder identificar las responsabilidades que cada uno tiene en las diferentes ocupaciones como el control de los recursos, el orden y tiempos que se deben realizar, políticas que debe seguir para cumplir con los objetivos para el mejoramiento de esta organización.

12) ¿Dentro del Minimarket “DÍA A DÍA se han reportado perdidas de sus recursos físicos?

**Tabla 4-12:** Perdida de sus recursos físicos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-12:** Perdida de sus recursos físicos

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, muestra un 100%, de la pregunta si se ha reportado pérdidas de recursos físicos. Esto quiere decir que en establecimiento falta seguridad y vigilancia por el personal al momento de transportar los productos o al momento de ponerlos en percha y posteriormente su venta, pues esto en un futuro va a representar pérdidas al establecimiento por falta de mercadería, es decir, nos faltaría inventario al momento del registro con pérdidas económicas.

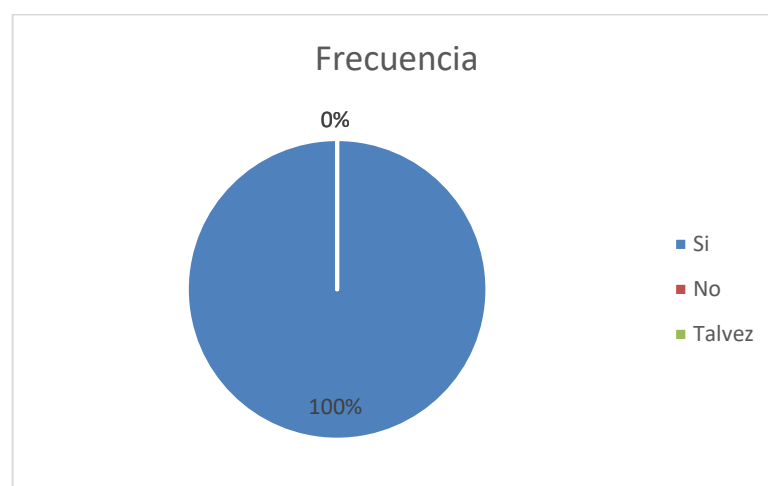
13) ¿Considera necesaria la elaboración e innovación de una manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos - financieros que permitirá optimizar los recursos?

**Tabla 4-13:** Elaboración e innovación manual de funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-13:** Manual de funciones

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, el 100% nos menciona que es necesario la elaboración e innovación de una manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos - financieros que permitirá optimizar los recursos. Esto nos quiere decir que hay que fortalecer la estructura organizacional, así como implementar nuevas herramientas que puedan identificar los propósitos y necesidades de la organización, así mismo detallar las tareas que encaminen a la empresa de una manera eficaz y eficiente, alcanzando los objetivos planteados.



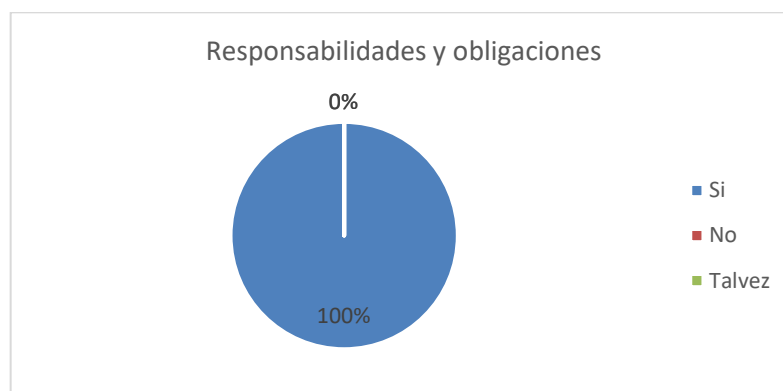
14) ¿Conoce usted las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo en el Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-14:** Responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-14:** Responsabilidad y obligaciones

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, el 100% nos menciona que sí conocen las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo. Esto es positivo para la organización, pues que cada uno conozcan sus responsabilidades y obligaciones muestra un nivel de confianza, los trabajadores tienen un compromiso y valores éticos que mejoran la imagen del Minimarket.

15) ¿Cuán satisfactorio es su clima laboral de trabajo en el Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-15:** Satisfacción en su clima laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Poco satisfactorio		0%
Medio Satisfactorio.	4	100%
Muy satisfactorio.		
No satisfactorio.	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-15: Clima laboral**

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, el 100% menciona que tienen un clima laboral satisfactorio. Por ende, a los resultados obtenidos nos mencionan que el cien por ciento de colaboradores tienen un buen clima laboral donde es la clave para que la organización aumente su productividad y tenga trabajadores eficientes y satisfechos.

#### 4.2. Resultados de la encuesta a los clientes del Minimarkt “DÍA A DÍA”.

Se aplicó un cuestionario con preguntas claves a los clientes del Minimarket “Día a Día” con el objetivo de conocer las falencias para proponer mejoras y soluciones y poder tomar en cuenta aspectos importantes para el planteamiento de estrategias.

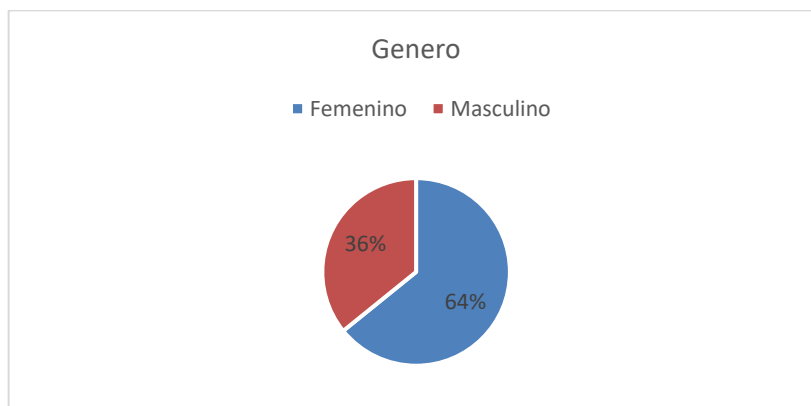
##### 1. Genero

**Tabla 4-16:** Genero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	43	64%
Masculino	24	36%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-16:** Genero

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

#### **Análisis e interpretación**

De los datos obtenidos en la siguiente encuesta, el 64% corresponde a clientes femeninos, mientras que el 36% corresponde a clientes masculinos. Esto muestra que la mayor clientela es mujeres por el motivo de que tienen más afinidad para las compras y en su mayoría son encargadas de la alimentación de su familia mientras que los hombres se centran en proveer recursos y son pocos los que realizan las diferentes compras para su hogar

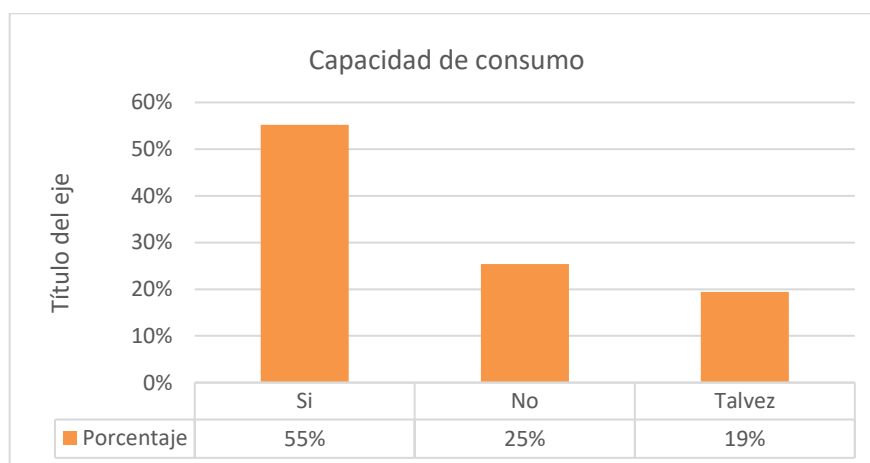
## 2. ¿Su capacidad de consumo tras pandemia COVID- 19?

**Tabla 4-17:** Capacidad de consumo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	55%
No	17	25%
Tal vez	13	19%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-17:** Capacidad de consumo

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, nos muestran que el 55% ha perdido la capacidad de consumo, mientras que el 25% menciona que no. Y el 19% no están seguros. Esto nos quiere decir que, tras pandemia, varias familias han tenido dificultades de volver a restablecerse en la economía por pérdida de trabajo y otros problemas, esto ha disminuido su poder adquisitivo, mientras que otra gran parte de clientes mencionan que no han tenido ningún problema al momento de adquirir productos, hace referencia a que mantienen sus trabajos estables y otro porcentaje menciona que tal vez han tenido disminuida la capacidad de consumo pero no están seguros por el incremento de precios excesivos en la canasta básica.

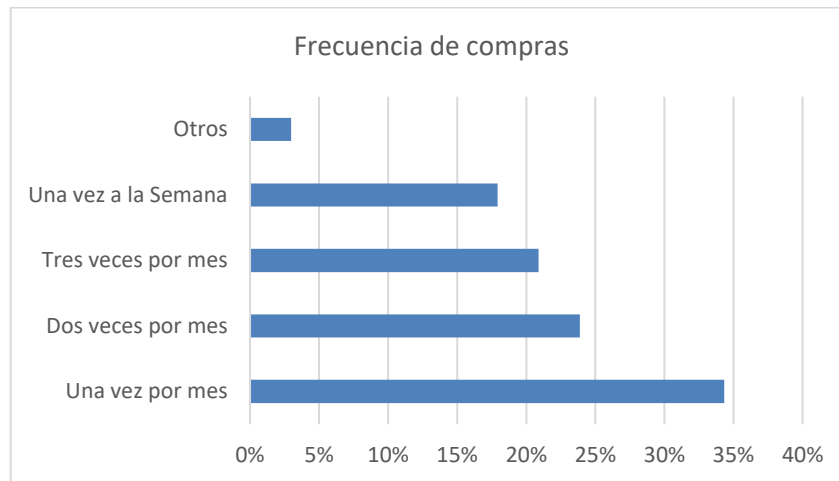
3. ¿Con que frecuencia uste realiza sus compras?

**Tabla 4-18:** Frecuencia de compras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez por mes	23	34%
Dos veces por mes	16	24%
Tres veces por mes	14	21%
Una vez a la Semana	12	18%
Otros	2	3%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-18:** Frecuencia de compras

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos, el 24% realiza sus compras 2 veces por mes, el 34% una vez por mes el 16,77, tres veces por mes y el 21%, una sola vez a la semana y el 18%, y el 3% no tiene fecha de compra. De acuerdo con la observación realizada, vemos que el mayor porcentaje de compra es 2 veces por mes, es decir, al principio del mes e intermedio del mes que sería la quincena, momentos en los cuales se debe surtir de mercadería para un mayor ingreso económico y no tener faltantes de mercadería es un punto clave para incrementar ventas.

4. ¿El Minimarket “DÍA A DÍA” satisface sus necesidades de consumo con sus productos que ofrece?

**Tabla 4-19:** Necesidad de consumo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	67%
No	11	16%
Tal vez	11	16%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-19:** Necesidad de consumo

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos el 67% de los encuestados menciona que, si satisfacen las necesidades de consumo, el Minimarket, mientras que el 16%, nos dicen que no satisfacen sus necesidades y el 16% no están seguros. Del número de clientes encuestados mencionan gran cantidad que el Minimarket satisface sus necesidades, pero considerando el porcentaje que no está seguro, el que dice que no satisface sus necesidades, se debe implementar técnicas y herramientas para incrementar la aceptación, consumo de los productos ofrecidos.

5. ¿La calidad de productos que ofrece el Minimarket “DÍA A DÍA” son?

**Tabla 4-20:** Calidad de productos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	60%
Muy bueno	14	21%
Regular	12	18%
Malo	1	1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-20:** Calidad de productos

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, el 60% menciona que tiene una buena calidad en productos el Minimarket, mientras que el 21% nos dicen que es regular, el 18% dicen excelente y el 1% que es malo. Esto muestra que el Minimarket tiene productos de gran calidad ya que en gran porcentaje menciona que tienen productos muy buenos y excelentes, pero falta un 20% para satisfacer, se tiene que innovar e implementar nuevos productos variados.

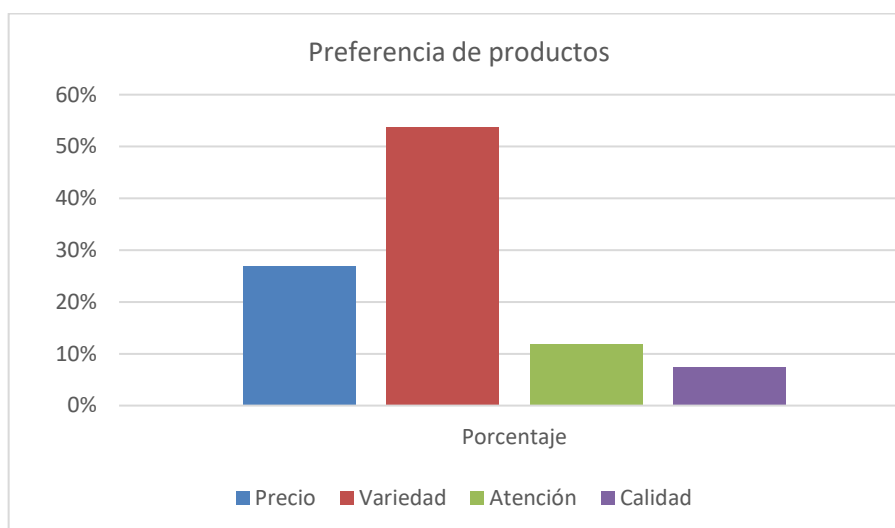
6. ¿Cuál es la razón principal por la que usted prefiere adquirir los productos del Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-21:** Adquisición de productos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	18	27%
Variedad	36	54%
Atención	8	12%
Calidad	5	7%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-21:** Preferencia de productos

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos el 54% menciona que la razón principal por la que adquiere productos en el Minimarket es la variedad un 27% por los precios, el 12% por la atención y el 7% la calidad. Esto muestra que debemos centrarnos en mejorar la calidad y la atención con diferentes estrategias también se debe incluir productos con mayor variedad en precios para poder incrementar el nivel de ventas e ingresos económicos.



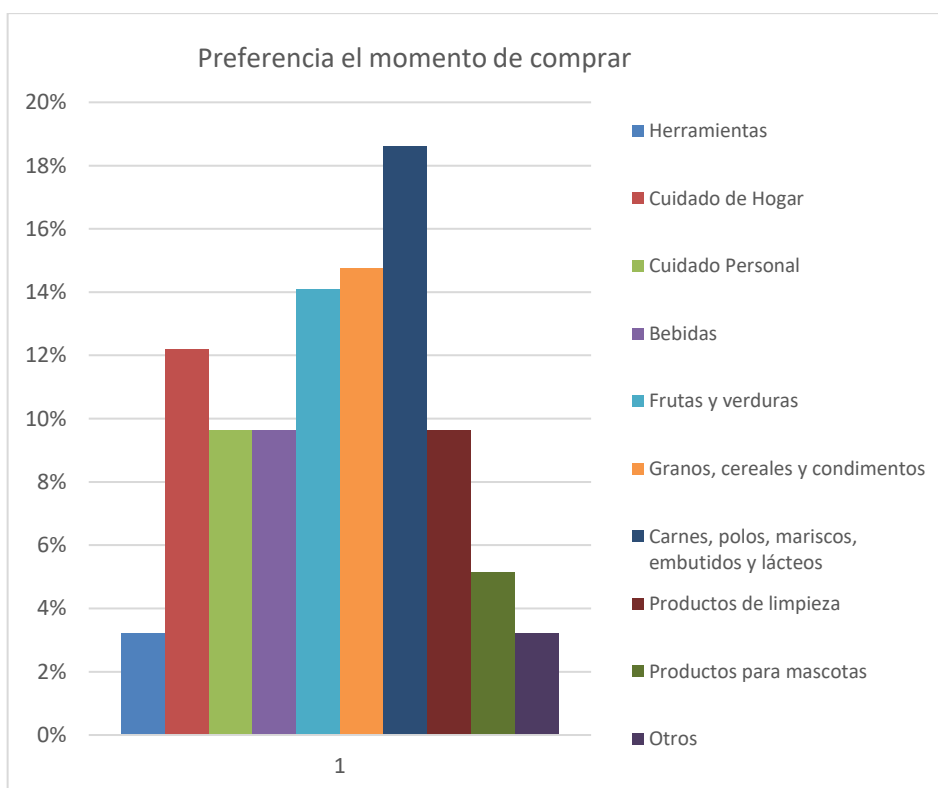
7. ¿Cuál de los siguientes productos son los de su preferencia al momento de comprarlos en el Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-22:** Su preferencia el momento de comprar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas	5	3%
Cuidado de Hogar	19	12%
Cuidado Personal	15	10%
Bebidas	15	10%
Frutas y verduras	22	14%
Granos, cereales y condimentos	23	15%
Carnes, polos, mariscos, embutidos y lácteos	29	19%
Productos de limpieza	15	10%
Productos para mascotas	8	5%
Otros	5	3%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-22:** Preferencia al momento de comprar

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

## **Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos los de mayor porcentaje de la adquisición al momento de preferir un producto son víveres cárnicos, así como granos, cereales, frutas, entre otros. Se debería incrementar productos para mascotas, así como herramientas, ya que tienen un menor porcentaje de adquisición y el lugar donde se encuentra ubicado es un lugar de netamente industrial y productivo.

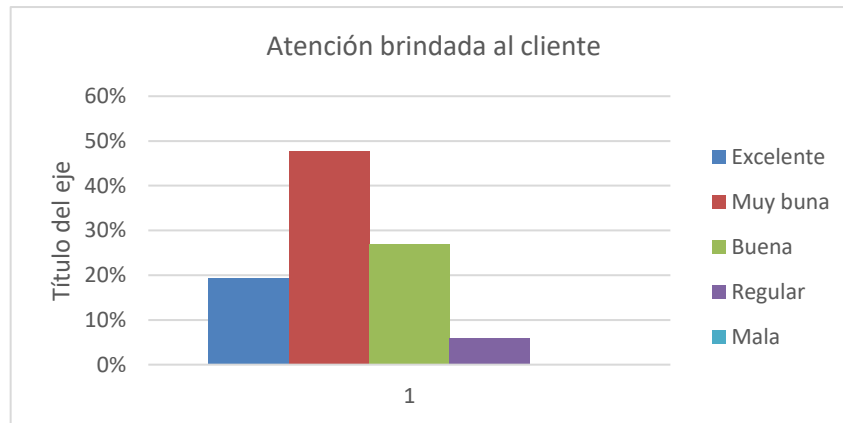
8. ¿Cómo calificaría la atención brindada al cliente por parte del Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-23:** Atención brindada al cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	19%
Muy buna	32	48%
Buena	18	27%
Regular	4	6%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-23:** Atención brindada al cliente

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

La atención brindada de acuerdo con los datos obtenidos, el 48% manifiesta muy buena el 27%, buena el 19% excelente y el 6% regular. Los clientes se sienten valorados y \* una mayor fidelidad hacia el Minimarket. además, puede resultar en recomendaciones a otros clientes, aumentando así la cantidad de ventas.

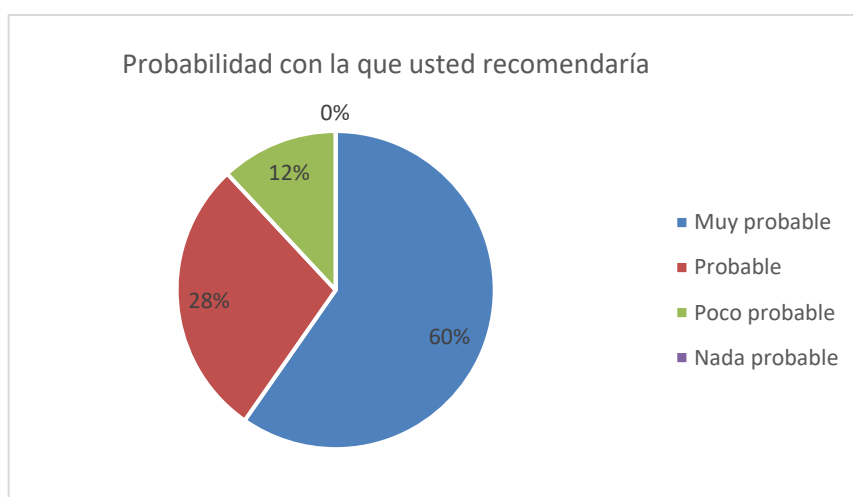
9. ¿Cuál es la probabilidad con la que usted recomendaría a sus familiares y amigos adquirir los productos del Minimarket “DÍA A DÍA”?

**Tabla 4-24:** Probabilidad con la que usted recomendaría

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	40	60%
Probable	19	28%
Poco probable	8	12%
Nada probable	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.



**Ilustración 4-24:** Probabilidad con la que usted recomendaría

**Fuente:** (Encuestas aplicadas, 2023).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

### Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, el 60%, recomendarían a sus familiares y amigos adquirir productos de Minimarket, mientras que el 28% muy probablemente recomendarían, y el 12%. no estarían seguros de recomendar. Esto muestra que gracias a la calidad de productos y variedad de estos hace que sea un gran porcentaje recomiende el Minimarket esto es positivo, ya que se puede incrementar ventas y recursos económicos.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIA DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”**

Para la aplicación de la entrevista a la gerente propietaria del Minimarket “DÍA A DÍA” se utilizó un instrumento guía para la entrevista, el cual contenía una serie de preguntas relacionados a los procesos administrativos, temas contables financieros en otros con el objetivo de conocer las falencias existentes dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”, para proponer mejoras y soluciones e inversiones futuras

### **1) ¿Cómo evaluaría la condición actual respecto al área comercial, financiera y ventas dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”**

Se evalúa el área comercial de acuerdo con las tendencias de ventas y el nivel de satisfacción de nuestros clientes también la calidad de productos y la competitividad en el mercado, en área financiera, se evalúa mediante los análisis de los estados financieros, así como el flujo de caja, mientras que en el área de ventas evaluamos, mediante los resultados de ventas.

### **2) ¿El Minimarket “¿DÍA A DÍA”, mantiene un organigrama y un manual de funciones para sus colaboradores?**

Si se mantiene un manual de funciones, ya que son herramientas necesarias para mantener la estructura del Mínimarket, así como los roles que desempeñan cada trabajador y sus responsabilidades pues puede facilitar la comunicación y evitar posibles confusiones.

### **3) ¿Qué métodos o técnica de análisis financiero se utiliza en el Minimarket “DÍA A DÍA”?**

Uno de los métodos que utilizamos es los análisis de los estados financieros. el otro método que se usa es el FODA porque podemos evaluar las fortalezas de nuestros trabajadores las oportunidades que nos brinda el mercado, así como las debilidades y amenazas de esta y podemos identificar las ventajas y las desventajas para poder continuar y seguir siendo rentables.

**4) ¿Tienen políticas para facilitar y regular procesos de compras, pagos y cobros?**

No se tiene políticas de compra, se le cobra el precio de los productos y servicios adquiridos y en las políticas de pagos dinero en efectivo y por el momento no se cuenta con ninguna política de cobro a plazos o crédito de ningún producto.

**5) ¿Cuáles son sus competidores directos?**

El competidor directo sería un supermercado porque tiene mayor variación en productos de alimentación y otros artículos que los Minimarket no tienen por el momento, también /son las tiendas de conveniencia y tiendas de barrio que se formaron tras pandemia.

#### **4.1 Discusión**

una vez realizadas las encuestas al personal y al clientes, así como la entrevista a la propietaria del Minimarket “ DÍA A DÍA”, de la parroquia de Puembo, se puede evidenciar la necesidad de un diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para poder mejorar los procesos que compone dentro de la organización ya que permite tener una visión clara y objetiva de la situación financiera, cabe mencionar que su planificación estratégica carece de innovación, herramientas y estrategias adecuadas para alcanzar la misión, visión y los objetivos de la misma en el cual, según los datos obtenidos en la encuesta, a los trabajadores afirman que es de vital importancia para una tomar decisiones adecuadas para el éxito y poder prevenir situaciones difíciles, identificarlas y disminuirlas para aumentar las ventas y tomar medidas preventivas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, por medio de la entrevista realizada se puede deducir que la gestión financiera no está adecuada o no es la correcta para la actividad del Minimarket, ya que no cuentan con políticas, así como herramientas para facilitar y regular procesos de compras, pagos e innovación en inventarios. mejorar las actividades administrativas como financieras ya que en algunos casos el Minimarket maneja de forma empírica. La entrevista aplicada menciona que los competidores se han incrementado, haciendo que su rentabilidad se baje y mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se puede destacar que tanto a nivel operativo como administrativo necesitan el diseño del modelo de gestión administrativo- financiera.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Tema propuesto

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO. PARA EL MINIMARKET “DIA A DIA” EN LA PARROQUIA PUEMBO, PROVINCIA DE PICHINCHA, AÑO 2023.”



**Ilustración 5-1: Logo**

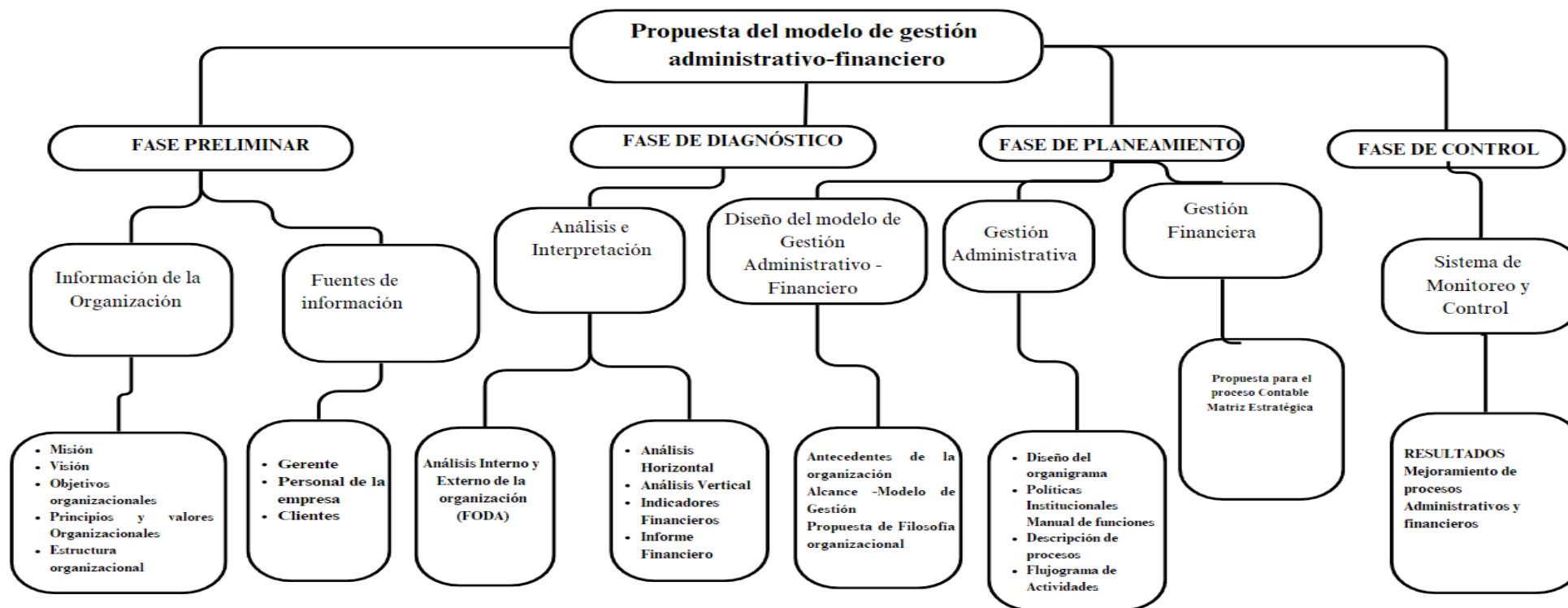
Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

#### 5.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero para el Minimarket “DIA A DIA” en la parroquia Puembo, provincia de Pichincha, año 2023.”, que permita el direccionamiento óptimo de los procesos administrativos y la maximización de la rentabilidad.

### 5.3. Propuesta del modelo de gestión administrativo-financiero para el Minimarket “DÍA A DÍA”



**Ilustración 5-2: Propuesta del modelo de gestión**

Fuente: (Encuestas aplicadas, 2023).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023



## 5.4. Fase Preliminar

### 5.4.1.1. Diseño de la misión

Para el diseño de la misión del Minimarket “DÍA A DÍA se tomará en consideración las siguientes preguntas:

**Tabla 5-1:** Diseño de la misión

<b>¿Qué hace la organización?</b>	Somos un Minimarket líder en ofrecer productos de calidad y satisfacer las necesidades diarias de nuestros clientes
<b>¿Cómo lo hace?</b>	Nos comprometemos a brindar un servicio personalizado, agradable y eficiente.
<b>¿Con cuales criterios se rige?</b>	Mejorando la calidad de vida de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo económico local.
<b>¿Para qué lo hace?</b>	Buscamos ser el punto de referencia en nuestra comunidad
<b>¿Con que lo hace?</b>	Ofreciendo una amplia variedad de productos frescos, nutritivos y a precios accesibles

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### Propuesta de Misión

Somos un Minimarket que ofrecer productos de calidad y satisfacer las necesidades diarias de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar un servicio personalizado, agradable y eficiente, ofreciendo una amplia variedad de productos frescos, nutritivos y a precios accesibles. Buscamos ser el punto de referencia en nuestra comunidad, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo económico local.

### 5.4.1.2. Diseño de la visión

Para el diseño de la visión de la empresa al igual que lo hicimos con la misión, se tomará en consideración las siguientes preguntas:

**Tabla 5-2:** Diseño de la visión

<b>¿Qué queremos llegar a ser?</b>	Convertirnos en el Minimarket preferido de la comunidad, reconocido por nuestra excelente atención al cliente, la frescura y calidad de nuestros productos y nuestra capacidad de adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.
<b>¿Hacia dónde nos dirigimos?</b>	Buscamos ser reconocidos por promover un estilo de vida saludable y sustentable, ofreciendo opciones orgánicas y locales.
<b>¿En qué nos queremos convertir?</b>	En el Minimarket que fomenta prácticas comerciales éticas y responsables
<b>¿Cuáles son nuestras aspiraciones o deseos?</b>	Reconocido por nuestra excelente atención al cliente
<b>¿Cuál es la imagen futura de queremos proyectar?</b>	Nos esforzamos por generar un ambiente amigable y acogedor, donde nuestros clientes se sientan parte de una comunidad unida y sepan que siempre encontrarán lo que necesitan en nuestro Minimarket.

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

### **Propuesta de Visión**

Convertirnos en el Minimarket preferido de la comunidad, reconocido por nuestra excelente atención al cliente, la frescura y calidad de nuestros productos y nuestra capacidad de adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Buscamos ser reconocidos por promover un estilo de vida saludable y sustentable, ofreciendo opciones orgánicas y locales, fomentando prácticas comerciales éticas y responsables. Nos esforzamos por generar un ambiente amigable y acogedor, donde nuestros clientes se sientan parte de una comunidad unida y sepan que siempre encontrarán lo que necesitan en nuestro Minimarket.

#### **5.4.1.3. Principios**

Los principios fundamentales que debe considerar el Minimarket "DÍA A DÍA", para alcanzar sus objetivos son:

- **Trabajo en equipo:** Buscamos integrar diferentes perspectivas para resolver las necesidades de nuestros clientes a través de un enfoque colaborativo entre todos los miembros del equipo. El objetivo es proporcionar un servicio de calidad y asegurarnos de que los productos se encuentren siempre disponibles en los tiempos óptimos.
- **Servicio y atención al cliente:** Nos esforzamos por ofrecer un servicio y atención de calidad que satisfaga plenamente las demandas de nuestros clientes. Reconocemos que nuestros clientes son la principal fuente de crecimiento y éxito de nuestro Minimarket, por lo tanto, les brindamos un trato amable y cortés, así como un asesoramiento adecuado para facilitar su experiencia de compra.
- **Capacitación del personal:** Valoramos la importancia de capacitar y formar a nuestro equipo de trabajo. Es fundamental que nuestros empleados cuenten con los conocimientos técnicos y prácticos necesarios para desempeñarse de manera eficiente en su labor diaria. Nos aseguramos de proporcionarles las herramientas y la formación adecuada para que puedan mejorar continuamente su rendimiento.
- **Seleccionar al personal adecuado:** Es crucial seleccionar al personal adecuado para garantizar un excelente desempeño en cada puesto de trabajo. Buscamos contratar candidatos que posean las habilidades y capacidades necesarias para cumplir con los estándares de calidad y excelencia del Minimarket “DÍA A DÍA”.

#### 5.4.1.4. Valores

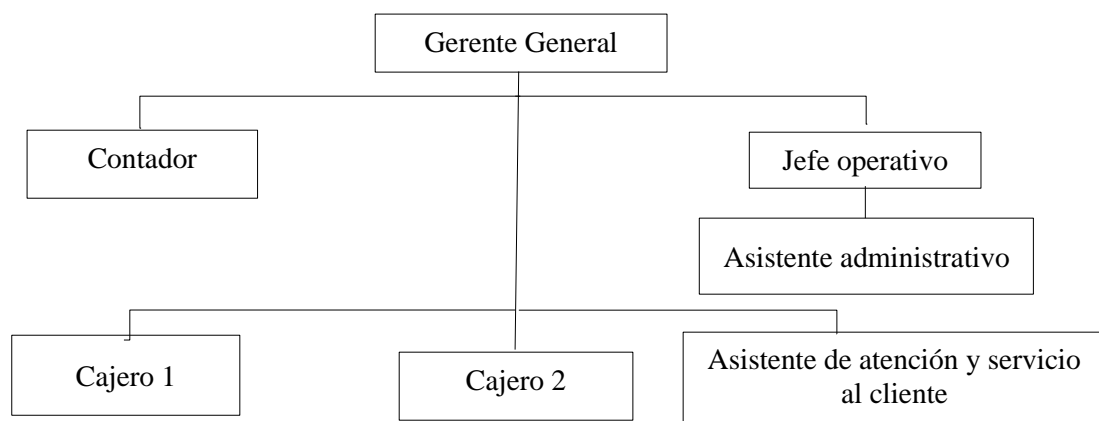
La implementación de valores dentro de la empresa guiará las acciones y actitudes de quienes forman parte de ella, adoptando hábitos positivos que se mostrarán tanto al público interno como externo. Estos valores deben integrarse en la cultura organizacional de la entidad. Algunos de los valores que se aplicarán en la empresa son:

- **Respeto:** Todas las actividades realizadas en la empresa deben llevarse a cabo con respeto, asegurando un trato adecuado y sin discriminación tanto a clientes como a trabajadores. Se reconoce y respeta la diversidad de cada individuo, creando un ambiente laboral inclusivo.
- **Honestidad:** La honestidad se considera prioritaria en todas las actividades realizadas por el personal. Esto genera confianza en los usuarios internos y externos y proyecta una imagen positiva hacia los demás.
- **Responsabilidad:** Este valor implica llevar a cabo las tareas asignadas de manera efectiva y dentro de los plazos establecidos. Ser responsable significa tener conciencia de las acciones que se están realizando y buscar dignificarlas para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Calidad:** Se busca agregar valor a los clientes ofreciendo un servicio que supere sus expectativas a un precio accesible. La calidad es tanto un objetivo como un motivador para los empleados, ya que guía sus actividades y contribuye a su satisfacción laboral.
- **Pasión:** Todas las actividades se llevan a cabo con entusiasmo y pasión, reflejando una actitud positiva en el personal y promoviendo un buen clima laboral. Este valor demuestra el compromiso y el deseo de mejorar los servicios ofrecidos.
- **Motivación:** Se emplean incentivos para impulsar y motivar a los miembros de la entidad a realizar acciones con mayor eficacia. Tener empleados motivados mejora su rendimiento y su conducta, orientándolos hacia el logro de metas y objetivos establecidos.

#### 5.4.2. Estructura organizacional de la empresa

La gerencia actual que forma parte integral del Minimarket ha desempeñado un papel fundamental en la creación y desarrollo de la estructura organizativa que se mantiene hasta el día de hoy, gracias a esta estructura organizacional, se ha logrado establecer una guía clara sobre cómo se asignan y distribuyen las diversas responsabilidades y funciones entre el personal de la empresa. Esta contribución de la gerencia actual ha permitido mantener una organización eficiente y efectiva en la empresa, asegurando que cada individuo desempeñe un papel estratégico y específico de acuerdo con sus habilidades y competencias. Por lo tanto, se puede afirmar que la actual gerencia ha sido un factor clave en la determinación de cómo se asignan las diferentes tareas y funciones al personal de la empresa, asegurando así un flujo de trabajo coherente y productivo.



**Ilustración 5-3: Estructura Organizacional**

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

## **5.5. Fase de diagnóstico**

### **5.5.1. *Análisis PESTEL***

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para evaluar y comprender los factores macroeconómicos que pueden afectar a una empresa. En el caso del Minimarket "DÍA A DÍA", el análisis PESTEL es fundamental para identificar y comprender las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales que pueden impactar en su funcionamiento.

Este análisis permite identificar las oportunidades y desafíos que el Minimarket puede enfrentar en su entorno externo, lo que a su vez ayuda en la toma de decisiones estratégicas. Al analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, los gerentes y propietarios del Minimarket pueden anticiparse a posibles cambios y ajustar su estrategia y operaciones en consecuencia.

El análisis PESTEL es importante para el Minimarket "DÍA A DÍA" debido a que le permite comprender las fuerzas macroeconómicas que pueden influir en su éxito o fracaso. Al evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, el Minimarket puede adaptarse y tomar decisiones informadas que le permitan aprovechar oportunidades o mitigar riesgos.

**Tabla 5-3:** Matriz PESTEL

Minimarket "Día a Día".							
CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACION	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
			ALTO= 3 MEDIO=2 BAJO=1	6 mes es= 3 >1 Mes = 2 >1 mes = 1		Marcar con una X	Marcar con una X
P	POLÍTICO	P1	2	3	6		X
		P2	1	3	3		X
		P3	2	3	6	X	
E	ECONOMICO	E1	3	3	9		X
		E2	1	3	3		X
		E3	2	3	6	X	

S	SOCIAL	S1	Cambios en los patrones de consumo y preferencias de los clientes pueden requerir ajustes en la oferta de productos del Minimarket.	2	3	6	X	
		S2	Cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, pueden influir en la demanda de ciertos productos.	2	3	6		X
		S3	Tendencias de salud y bienestar pueden influir en las preferencias de compra de alimentos y bebidas.	2	3	6	X	
T	TECNOLÓGICO	T1	Innovaciones tecnológicas pueden permitir la automatización de procesos y sistemas de pago más eficientes en el Minimarket.	3	3	9	X	
		T2	Uso de aplicaciones móviles y comercio electrónico puede ofrecer nuevas oportunidades de venta y fidelización de clientes.	3	3	9	X	
		T3	Cambios en la tecnología de producción y distribución pueden influir en los proveedores y competitividad del Minimarket.	2	3	6		X
E	ECOLOGICO	E4	Cambios en la conciencia medioambiental pueden influir en la preferencia de productos ecológicos o locales por parte de los consumidores.	3	3	9	X	
		E5	Cumplimiento de regulaciones medioambientales en el manejo de residuos y energía en el Minimarket.	2	3	6		X
		E6	Impacto del cambio climático en la producción y distribución de alimentos y su disponibilidad en el Minimarket.	3	3	9		X

L	LEGAL	L1	Cumplimiento de regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria es fundamental para operar el Minimarket.	3	3	9		X
		L2	Cumplimiento de leyes laborales y normativa fiscal es esencial para evitar sanciones y problemas legales.	2	3	6		X
		L3	Cambios en la regulación del comercio minorista pueden requerir ajustes en las estrategias y operaciones del Minimarket.	2	3	6	X	

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### Análisis e Interpretación

Estos factores macroeconómicos pueden afectar al Minimarket de varias formas, como cambios en la demanda de productos, aumentos de costos debido a regulaciones y cambios en la competitividad del mercado. Es fundamental que los gerentes y propietarios del Minimarket estén al tanto de los cambios en estos factores y sean capaces de adaptar su estrategia y operaciones en consecuencia.



### **5.5.2. Análisis empresarial**

Antes de presentar el modelo propuesto de gestión administrativa y financiera, es esencial llevar a cabo un análisis empresarial exhaustivo para comprender los factores internos y externos que influyen en el Minimarket “DIA A DIA”. Este diagnóstico proporcionará una visión clara de los aspectos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

En ese sentido, se debe desarrollar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permitirá identificar y evaluar de manera detallada los diferentes elementos y variables que se encuentran en juego en el entorno del Minimarket “Día a Día”

#### **5.5.2.1. Análisis FODA**

Con el fin de realizar un análisis exhaustivo del estado actual del Minimarket, se llevó a cabo un diagnóstico situacional mediante la implementación de un análisis FODA. Este proceso contó con la participación del gerente y del investigador, quienes aportaron sus conocimientos y perspectivas.

El análisis completo de la matriz FODA proporcionará una comprensión detallada de la situación actual del Minimarket, resaltando las fortalezas que pueden ser potenciadas, las oportunidades que se pueden aprovechar, las debilidades que deben abordarse y las amenazas que deben ser mitigadas. Esto permitirá tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión administrativa y financiera del negocio de manera efectiva y sostenible.

La matriz FODA, desarrollada en este contexto, se convirtió en una herramienta fundamental para establecer estrategias de mejora y desarrollo para el Minimarket. A través de la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en el entorno del negocio, se pudieron identificar las áreas en las que se requerían acciones y mejoras. El aporte del gerente y del investigador en este proceso fue crucial, ya que su experiencia y conocimientos permitieron realizar un análisis más preciso y detallado. Además, su participación promovió la creación de un ambiente colaborativo y enriquecedor, donde se pudo aprovechar al máximo las habilidades y perspectivas de cada uno.

**Tabla 5-4:** Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1.</b> Ubicación estratégica en una zona de alto afluencia y de fácil acceso</li> <li>• <b>F2.</b> Amplia variedad de productos disponibles en el Minimarket.</li> <li>• <b>F3.</b> Equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido</li> <li>• <b>F4.</b> Buena reputación y reconocimiento en la comunidad local.</li> <li>• <b>F5.</b> Uso eficiente de la tecnología para agilizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.</li> <li>• <b>F6.</b> Relaciones sólidas con proveedores que garantizan la disponibilidad de productos frescos y de calidad.</li> <li>• <b>F7.</b> Ofertas y promociones atractivas para fidelizar a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O1.</b> Demanda creciente de productos saludables y orgánicos.</li> <li>• <b>O2.</b> Posibilidad de ampliar la oferta de productos artesanales y locales.</li> <li>• <b>O3.</b> Incremento del número de residentes en la zona debido a nuevos proyectos habitacionales.</li> <li>• <b>O4.</b> Alianzas estratégicas con restaurantes y cafeterías cercanas para ampliar la oferta de servicio a los clientes.</li> <li>• <b>O5.</b> Aprovechamiento de las redes sociales y marketing digital para atraer a nuevos clientes.</li> <li>• <b>O6.</b> Participación en ferias y eventos locales para generar mayor visibilidad y atraer a nuevos clientes.</li> <li>• <b>O7.</b> Ampliación del horario de atención para captar a clientes que buscan productos fuera del horario tradicional.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1.</b> Limitaciones en el espacio físico para exhibir los productos.</li> <li>• <b>D2.</b> Falta de diversificación en la oferta de productos dentro de algunas categorías.</li> <li>• <b>D3.</b> Niveles de inventario variables, lo que puede afectar la disponibilidad de ciertos productos.</li> <li>• <b>D4.</b> Falta de un sistema de gestión de la información integrado que permita un seguimiento efectivo de las ventas y el stock.</li> <li>• <b>D5.</b> Carencia de programas de fidelización para incentivar a los clientes a realizar compras recurrentes.</li> <li>• <b>D6.</b> Altas tasas de rotación de personal, lo cual puede afectar la calidad del servicio al cliente.</li> <li>• <b>D7.</b> Limitada presencia en plataformas de entrega de comida a domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1.</b> Competencia directa de otros Minimarkets y tiendas de conveniencia en la zona.</li> <li>• <b>A2.</b> Aumento de los costos de los proveedores que podrían afectar los precios y márgenes de ganancia.</li> <li>• <b>A3.</b> Cambios en los hábitos de compra de los consumidores, como el auge del comercio electrónico.</li> <li>• <b>A4.</b> Impacto de eventos naturales o situaciones de emergencia que podrían afectar el abastecimiento de productos.</li> <li>• <b>A5.</b> Cambios en las regulaciones sanitarias o impositivas que podrían requerir ajustes en los procesos y costos.</li> <li>• <b>A6.</b> Inestabilidad económica que podría afectar el poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>• <b>A7.</b> Cambios en las preferencias y demandas del consumidor que podrían requerir ajustes en la oferta de productos.</li> </ul>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

A continuación, se procederá a establecer una ponderación y calificación para los diferentes factores internos y externos que fueron identificados en la matriz de análisis FODA previa. Esta evaluación se basará en la tabla que se muestra a continuación. En dicha tabla se determinarán las puntuaciones correspondientes a cada factor en función de su importancia y su impacto en la organización.

De esta manera, se podrá obtener una imagen más precisa y detallada de la situación actual del Minimarket, tanto en términos de fortalezas y debilidades internas como de oportunidades y amenazas externas. Es fundamental realizar esta evaluación de manera cuidadosa y objetiva para obtener resultados confiables y fiables, que permitan tomar decisiones estratégicas acertadas y aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la organización.

**Tabla 5-5:** Puntuación y peso de los factores interno y externo

PESO		CALIFICACIÓN	
		0	Pobre
ENTRE 0 Y 1	0 no importante 1 muy importante	1	Bajo lo normal
		2	Normal
		3	Sobre lo normal
		4	Alto

**Fuente:** (Merino, 2022)

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

Los elementos o estándares de evaluación aplicados para la matriz MEFI y MEFE son los siguientes:

**Tabla 5-6:** Criterios de calificación

Criterio	Mínimo	Calificación	Máximo
Valor	1,00	2,50	4,00
Si el total ponderado es menor a 2,50 indica que la organización es débil internamente.			
Si el total es ponderado es mayor a 2,50 es una empresa fuerte internamente.			

**Fuente:** Villalónro, (2017).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

#### 5.5.2.2. Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

Después de efectuar un análisis exhaustivo de la matriz FODA, es imperativo realizar una evaluación de los factores internos que han sido identificados como fortalezas y debilidades del minimercado. Para llevar a cabo esta evaluación, recomendamos utilizar la matriz de evaluación de los factores internos MEFI, una herramienta efectiva que presentamos a continuación:

**Tabla 5-6:** Matriz MEFI

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación estratégica en una zona de alto afluencia y de fácil acceso	0,09	4	0,34
Amplia variedad de productos disponibles en el Minimarket.	0,09	4	0,34
Equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido	0,06	3	0,19
Buena reputación y reconocimiento en la comunidad local.	0,09	4	0,34
Uso eficiente de la tecnología para agilizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.	0,06	3	0,19
Relaciones sólidas con proveedores que garantizan la disponibilidad de productos frescos y de calidad.	0,09	4	0,34
Ofertas y promociones atractivas para fidelizar a los clientes	0,04	2	0,09
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,52</b>	<b>24</b>	<b>1,83</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Limitaciones en el espacio físico para exhibir los productos.	0,06	3	0,19
Falta de diversificación en la oferta de productos dentro de algunas categorías.	0,06	3	0,19
Niveles de inventario variables, lo que puede afectar la disponibilidad de ciertos productos.	0,09	4	0,34
Falta de un sistema de gestión de la información integrado que permita un seguimiento efectivo de las ventas y el stock.	0,09	4	0,34
Carencia de programas de fidelización para incentivar a los clientes a realizar compras recurrentes.	0,06	3	0,19
Altas tasas de rotación de personal, lo cual puede afectar la calidad del servicio al cliente.	0,06	3	0,19
Limitada presencia en plataformas de entrega de comida a domicilio.	0,06	3	0,19
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,48</b>	<b>23</b>	<b>1,63</b>
<b>TOTAL, FACTORES INTERNOS</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>3,46</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## **Análisis e Interpretación**

Una vez concluida la exhaustiva y detallada matriz de evaluación de factores internos del Minimarket, ha sido posible determinar, mediante rigurosos análisis técnicos, que el valor obtenido en cuanto a las fortalezas identificadas es de 1,83, mientras que para las debilidades se ha obtenido un valor de 1,63. Al realizar meticulosamente la suma de estos valores, se obtiene un resultado ponderado de 3,46. Este valor, producto de un riguroso proceso de análisis y evaluación, ilustra claramente que la organización en cuestión cuenta con una sólida estructura interna y una base sólida, lo cual resulta altamente beneficioso y prometedor para su prosperidad y éxito futuro.

De este modo, se puede afirmar que la organización posee las cualidades y capacidades necesarias para mantener el equilibrio y no permitir que las debilidades le afecten de manera significativa. Es importante destacar que, aunque existan aspectos que puedan considerarse como debilidades, la identidad y solidez de la organización son lo suficientemente fuertes como para contrarrestar y controlar estos factores. Es fundamental contar con un equipo de personal capacitado y comprometido que esté dentro de la organización, ya que son ellos quienes tienen la capacidad de gestionar y superar cualquier problema o debilidad identificada. Además, este personal tiene la responsabilidad de mantener un control constante sobre dichos aspectos y buscar soluciones efectivas para garantizar el buen funcionamiento de la organización en todo momento. De esta manera, se asegura que la organización se mantenga en una posición sólida y pueda enfrentar los desafíos que se le presenten.

### *5.5.2.3. Matriz de Evaluación de los factores Externos (MEFE)*

Mediante el uso de la ampliamente reconocida y útil matriz MEFE, es posible realizar una evaluación exhaustiva de los factores externos previamente mencionados en el análisis FODA previo, los cuales se encuentran representados por una combinación de oportunidades y amenazas específicas que afectan directamente al Minimarket.

**Tabla 5-7:** Matriz MEFE

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Demanda creciente de productos saludables y orgánicos.	0,13	4	0,53
Posibilidad de ampliar la oferta de productos artesanales y locales.	0,07	2	0,13
Incremento del número de residentes en la zona debido a nuevos proyectos habitacionales.	0,10	3	0,30
Alianzas estratégicas con restaurantes y cafeterías cercanas para ampliar la oferta de servicio a los clientes.	0,07	2	0,13
Aprovechamiento de las redes sociales y marketing digital para atraer a nuevos clientes.	0,07	2	0,13
Participación en ferias y eventos locales para generar mayor visibilidad y atraer a nuevos clientes.	0,10	3	0,30
Ampliación del horario de atención para captar a clientes que buscan productos fuera del horario tradicional.	0,07	2	0,13
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,61</b>	<b>18</b>	<b>1,65</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia directa de otros Minimarkets y tiendas de conveniencia en la zona.	0,13	4	0,53
Aumento de los costos de los proveedores que podrían afectar los precios y márgenes de ganancia.	0,03	1	0,03
Cambios en los hábitos de compra de los consumidores, como el auge del comercio electrónico.	0,03	1	0,03
Impacto de eventos naturales o situaciones de emergencia que podrían afectar el abastecimiento de productos.	0,07	2	0,13
Cambios en las regulaciones sanitarias o impositivas que podrían requerir ajustes en los procesos y costos.	0,03	1	0,03
Inestabilidad económica que podría afectar el poder adquisitivo de los clientes.	0,07	2	0,13
Cambios en las preferencias y demandas del consumidor que podrían requerir ajustes en la oferta de productos.	0,03	1	0,03
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,39</b>	<b>12</b>	<b>0,91</b>
<b>TOTAL, FACTORES INTERNOS</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>2,56</b>

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## **Análisis e interpretación**

Al llevar a cabo el análisis utilizando la matriz de evaluación de factores externos, se ha obtenido un valor de 1,65 para las oportunidades y un valor de 0,91 para las amenazas. Estos resultados nos indican que existen oportunidades a favor de la empresa que se deben aprovechar para mitigar las posibles amenazas que puedan surgir.

Al evaluar el total ponderado de los factores externos, se ha obtenido un valor de 2,56, lo cual nos posiciona por encima de la calificación media establecida en la tabla anterior. Esto refleja que la empresa se encuentra en una posición sólida frente a estos factores externos.

Sin embargo, es importante recordar que estas variables no son controlables por la empresa, ya que se encuentran en el entorno externo. Por lo tanto, existe la posibilidad de que enfrentemos cambios agresivos en el futuro. Es crucial estar preparados y continuar evaluando constantemente estos factores para adaptarnos y tomar decisiones acertadas que nos permitan mantener nuestra fortaleza frente a los cambios en el entorno empresarial. Para ello, es recomendable realizar análisis periódicos y estar al tanto de las tendencias y novedades que puedan impactar nuestro sector.

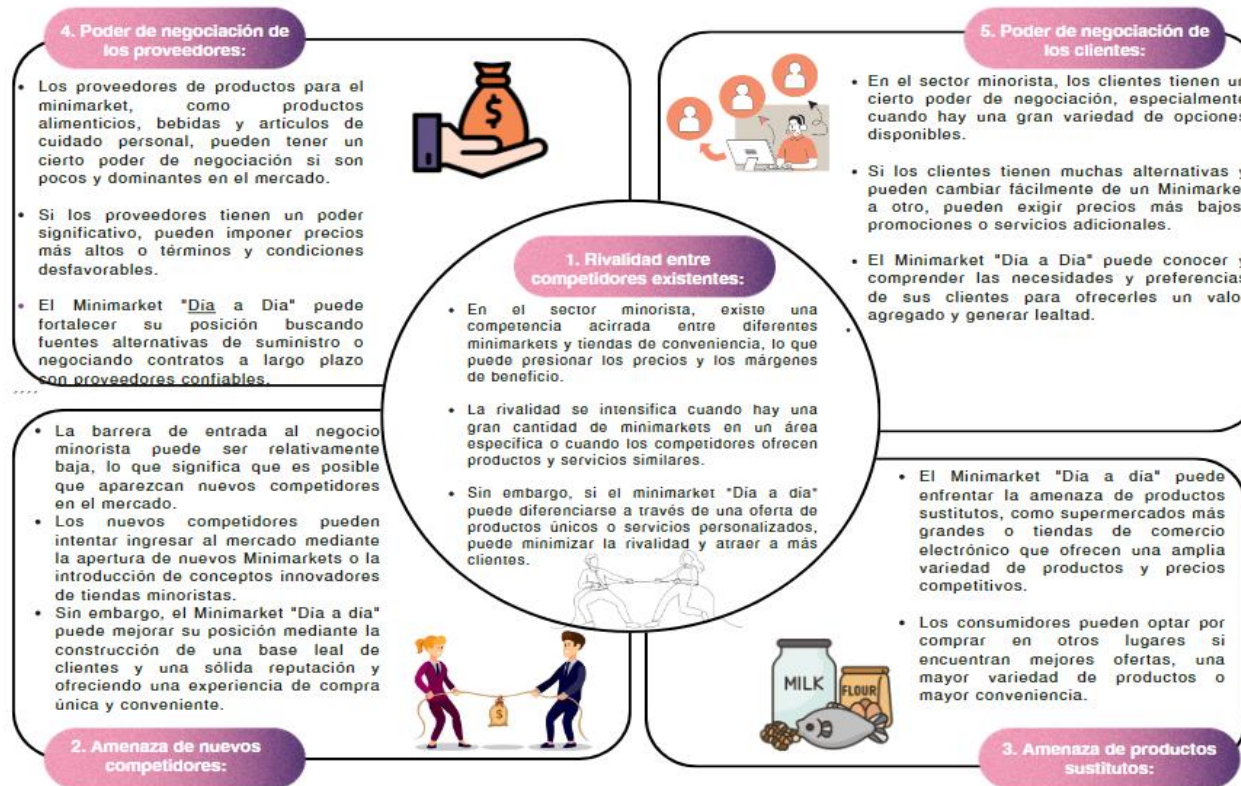
### **5.5.3. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter***

Este análisis proporciona una visión profunda de las interacciones entre distintos actores en el mercado y permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa en el caso específico del Minimarket "Día a Día", el análisis de las cinco fuerzas de Porter juega un papel crucial para comprender la dinámica competitiva de la industria minorista. Este modelo ayuda a identificar las ventajas y desventajas respecto a los competidores, las oportunidades y amenazas provenientes de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

Conociendo y comprendiendo estas fuerzas, el Minimarket "Día a Día" puede diseñar estrategias efectivas para hacer frente a la competencia, fortalecer su posición en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, mediante la diferenciación de productos y servicios, puede destacar frente a sus competidores y atraer a clientes leales. Además, al conocer y manejar las interacciones con proveedores y clientes, puede establecer acuerdos beneficiosos y establecer relaciones duraderas

Tabla 5-8: Las cinco fuerzas de Porter

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



## **Análisis e Interpretación**

El Minimarket "Día a Día" debe enfrentar la intensa rivalidad en el mercado minorista, la posible entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes. Sin embargo, a través de una estrategia sólida que se enfoque en la diferenciación, la construcción de relaciones con proveedores confiables y la creación de lealtad de los clientes, puede enfrentar estas fuerzas y lograr una ventaja competitiva

### **5.5.4. *Análisis financiero***

En relación con el diagnóstico previo, se procederá a realizar un análisis minucioso de los estados financieros correspondientes a los períodos comprendidos entre 2021 y 2022 del reconocido establecimiento minorista denominado Minimarket "DÍA A DÍA". El objetivo principal de esta investigación es obtener información relevante y detallada con el propósito de formular estrategias que optimicen el uso eficiente de los recursos disponibles y fundamentar las decisiones tomadas en la elaboración de los estados de situación financiera del Minimarket.

Es importante tener en cuenta que, debido a que el minimercado ha sido manejado con una contabilidad deficiente, no se dispone de registros exactos y detallados de las cuentas relacionadas con el pasivo y el patrimonio durante los períodos analizados. Sin embargo, se han observado estados financieros incompletos, con poca información y cuentas mal clasificadas, lo cual complica la identificación precisa de los valores asociados a las cuentas de activo, pasivo y patrimonio generados en los últimos dos años. Para asegurar la integridad de los datos recopilados, se ha aplicado un riguroso análisis.

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical

5.5.4.1. Análisis horizontal y vertical del Estados de Situación Financiera

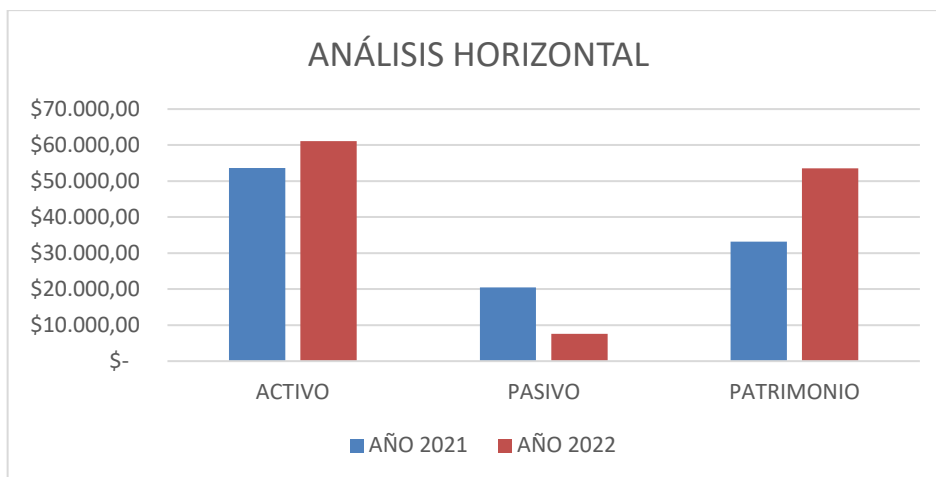
**Tabla 5-9:** Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera

MINIMARKET " DÍA A DÍA						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
Periodo 2021-2022						
Expresado en dólares E.U.A						
		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
PERIODO	AÑO 2	VARIACIÓN %	AÑO 3	VARIACIÓN %	VARIACIÓN ABSOLUTAS	VARIACIÓN RELATIVAS
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 12.856,89	24%	\$ 9.774,29	16%	\$-3.082,60	-23,98%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$ 361,16	1%	\$ 331,35	1%	\$-29,81	-8,25%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	\$ 15,49	0%	\$ 778,76	1%	\$763,27	4927,50%
INVENTARIOS	\$ 38.732,34	72%	\$ 48.563,69	79%	\$9.831,35	25,38%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 51.965,88	97%	\$ 59.448,09	97%	\$7.482,21	14,40%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		0%		0%	\$0,00	0,00%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$ 1.651,34	3%	\$ 1.651,34	3%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 1.651,34	3%	\$ 1.651,34	3%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 53.617,22</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 61.099,43</b>	<b>100%</b>	<b>\$7.482,21</b>	<b>13,95%</b>
<b>PASIVO</b>						

<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes			\$ 5.824,55	77%	\$5.824,55	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 724,40	4%		0%	\$-724,40	-100,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ -	0%	\$ 170,98	2%	\$170,98	0,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 172,80	1%	\$ 183,62	2%	\$10,82	6,26%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 300,00	1%	\$ 1.416,66	19%	\$1.116,66	372,22%
Otras provisiones corrientes	\$ 15.890,00	78%		0%	\$-15.890,00	-100,00%
Otros pasivos corrientes	\$ 3.360,00	16%		0%	\$-3.360,00	-100,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 20.447,20</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7.595,81</b>	<b>100%</b>	<b>\$-12.851,39</b>	<b>-62,85%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ -	0%	\$ -	0%	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	\$ 20.447,20	100%	\$ 7.595,81	100%	\$-12.851,39	-62,85%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 33.170,02	62%	\$ 53.503,62	88%	\$20.333,60	61,30%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 53.617,22</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 61.099,43</b>	<b>100%</b>	<b>\$7.482,21</b>	<b>13,95%</b>

Fuente: DIA A DIA (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



#### **Ilustración 5-4: Análisis Horizontal**

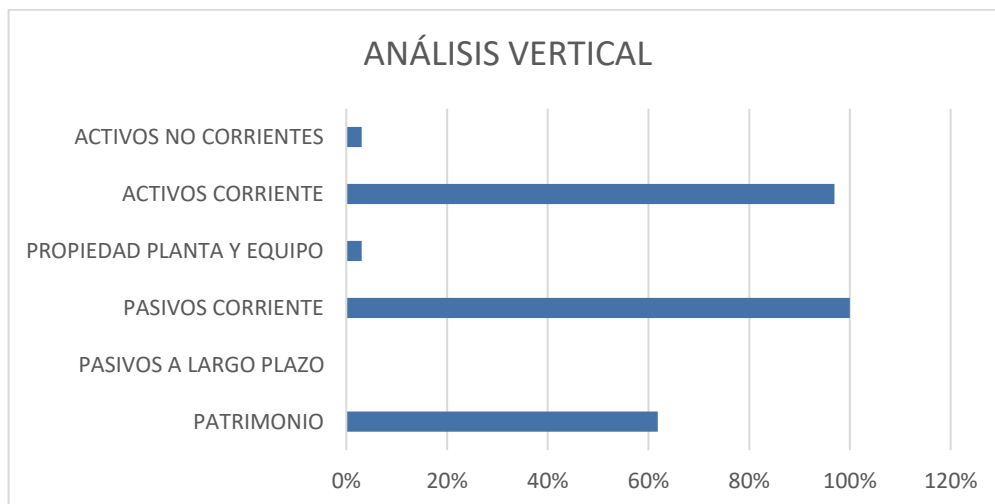
**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

Una vez realizado el análisis horizontal del periodo 2022 en comparación al 2021 se puede mencionar que el total activos tiene una variación del 13.95% lo que representa a un incremento de \$ 7.482,21 USD en sus activos. Si hacemos un análisis más profundo podemos observar que sus activos corrientes han elevado significativamente respecto al año 2021 con unas variaciones de 14.40% respectivamente. En cuanto a la propiedad planta y equipo se puede evidenciar que no hubo un crecimiento.

Por otro lado, sus pasivos para el año 2022 registra un valor de \$ 7.595,81 USD mientras que en el año 2021 registran un valor del \$ 20.448,20 USD, el cual refleja un decrecimiento del -62.85% de sus obligaciones totales, esto se debe a que los activos fijos disminuyeron su valor, así como también en inventarios. El pasivo corriente para el año 2022 haciende en un porcentaje del -62.85%, siendo las cuentas con menos variación Por su parte el patrimonio total también se ha incrementado pasando de \$ 33.170,02 USD en el año 2021 a \$ 53.503,62USD para el año 2022 con una variación de 61.30%, esto se debe se ha reinvertido en la empresa aumentado el capital social que ayude a expandir el negocio y por lo tanto pese a que en el año 2022 registra un crecimiento considerable, su utilidad del ejercicio tiende a aumentar en un 13.95%.

### Interpretación del análisis vertical (estado de situación financiera)



#### Ilustración 5-5: Análisis Vertical del estado de situación financiera

Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

Al realizar el análisis vertical del estado de situación financiera del Minimarket se puede evidenciar que la cuenta con mayor representación es la de pasivo corriente con el 100%, del total de activos, en este grupo tuvo mayor peso cuentas y documentos por pagar proveedores con el 77%, seguido de las cuentas del activo corriente que tienen una participación del 97%, dentro de este grupo el más representativo es el inventarios de mercadería con el 79% y el menos representativo es la cuenta de crédito tributario (IVA) Y (Impuesto a la renta) con solo el 1% cada una con menos proporción al total activo.

5.5.4.2. Análisis horizontal y vertical del Estados de Resultados

**Tabla 5-10:** Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados

MINIMARKET " DÍA A DÍA							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
Periodo 2021-2022							
Expresado en dólares E.U.A							
			ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
	PERIODO	2021	VARIACIÓN %	2022	VARIACIÓN %		
	Ventas Netas	328614,95	100,00%	293807,11	100,00%	\$-34.807,84	-10,59%
( - )	Costos de Ventas	222334,35	67,66%	245054,55	83,41%	\$22.720,20	10,22%
( = )	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	106280,6	32,34%	538861,66	183,41%	\$432.581,06	407,02%
( - )	GASTOS		0,00%		0,00%	\$0,00	0,00%
	<u>GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</u>	12500	3,80%		0,00%	\$-12.500,00	-100,00%
	Gastos sueldos y salarios	12500	3,80%	0	0,00%	\$-12.500,00	-100,00%
	<u>GASTOS OPERATIVOS</u>	13070,37	3,98%	14414,33	4,91%	\$1.343,96	10,28%
	Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	9600	2,92%	10200	3,47%	\$600,00	6,25%

	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	1600	0,49%	2125	0,72%	\$525,00	32,81%
	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	1870,37	0,57%	2089,33	0,71%	\$218,96	11,71%
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>41346,09</b>	<b>12,58%</b>	<b>33198,4</b>	<b>11,30%</b>	<b>\$-8.147,69</b>	<b>-19,71%</b>
	Honorarios profesionales y dieta	2133,36	0,65%	2133,36	0,73%	\$0,00	0,00%
	Gasto provisiones	15890	4,84%		0,00%	\$-15.890,00	-100,00%
	Gasto por perdidas	8500	2,59%		0,00%	\$-8.500,00	-100,00%
	Mantenimiento y reparaciones	1580,25	0,48%	14588,77	4,97%	\$13.008,52	823,19%
	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	3582,12	1,09%	8654,55	2,95%	\$5.072,43	141,60%
	Impuestos, contribuciones y otros		0,00%	856,23	0,29%	\$856,23	0,00%
	Servicios públicos		0,00%	1663,08	0,57%	\$1.663,08	0,00%
	Pagos por otros bienes no contemplados en casilleros anteriores	9660,36	2,94%	5302,41	1,80%	\$-4.357,95	-45,11%
(=)	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>39364,14</b>	<b>11,98%</b>	<b>491248,93</b>	<b>167,20%</b>	<b>\$451.884,79</b>	<b>1147,96%</b>
	<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>						
	Otros ingresos	0	0,00%	0	0,00%	\$0,00	0,00%

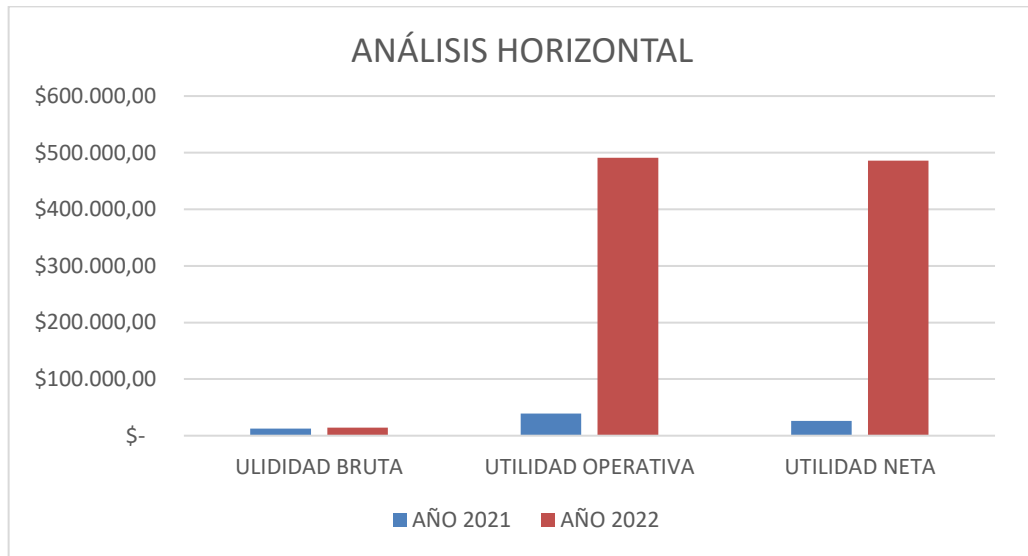
(-)	GASTOS EXTRAORDINARIOS						
	GASTOS PERSONALES	11607,73	3,53%	5006,59	1,70%	\$-6.601,14	-56,87%
	Gastos personales – vivienda		0,00%	5006,59	1,70%	\$5.006,59	0,00%
	Gastos personales – salud	7963,96	2,42%	0	0,00%	\$-7.963,96	-100,00%
	Gastos personales – alimentación	3643,77	1,11%	0	0,00%	\$-3.643,77	-100,00%
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	27756,41	8,45%	486242,34	165,50%	\$458.485,93	1651,82%
	15% Participación a trabajadores	1599,717	0,49%	25,647	0,01%	\$-1.574,07	-98,40%
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA	26156,693	7,96%	486216,693	165,49%	\$460.060,00	1758,86%
	IMPUESTO SOBRE VENTAS	0	0,00%	451,89	0,15%	\$451,89	0,00%
(=)	UTILIDAD NETA	26156,693	7,96%	485764,803	165,33%	\$459.608,11	1757,13%

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



## Interpretación del análisis horizontal (estado de resultados)



### Ilustración 5-6: Análisis Horizontal del estado de resultados

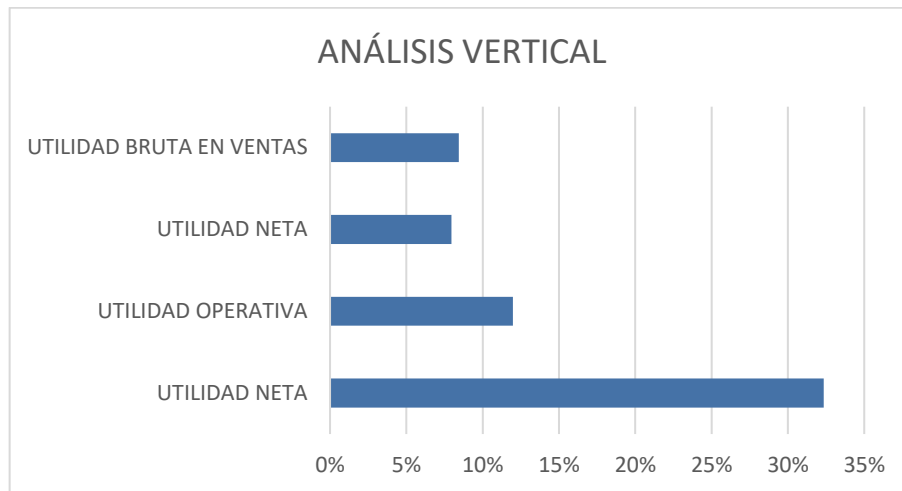
Fuente: Estudio de campo

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

Realizado el análisis horizontal de los estados de resultados del periodo 2022 en comparación con el 2021 se puede interpretar que los ingresos obtenidos por el Minimarket “Día a Día” se incrementaron, de la misma forma el costo de ventas se incrementó en un 10.22%, por consiguiente, la utilidad bruta en ventas tuvo un crecimiento del 407.02%, pese a que los ingresos aumentaron considerablemente. En cuanto a los gastos administrativos y de ventas se puede evidenciar que se disminuyó en un -100%, mientras que el gasto operativo incrementó un 10.28%.

Con lo que respecta a la utilidad operativa se muestra un aumento del 1147.96% con respecto al año anterior, lo que quiere decir que para el año 2022 los gastos se incrementaron considerablemente. Por último, se evidencia que la utilidad neta del ejercicio tiene una variación de 1727.13%, lo que refleja que tienen una buena gestión para los gastos adecuada lo que genera mejores resultados su utilidad.

### Interpretación del análisis vertical (estado de resultados)



**Ilustración 5-7: Análisis Vertical del estado de resultados**

**Fuente:** Estudio de campo

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023

Al igual que lo hicimos en el análisis vertical del estado de situación financiera la interpretación para estado de resultados se considerará el año 2022 que es el más actual, en este contexto se puede mencionar que la cuenta que tiene mayor representación en comparación a los ingresos es el costo de venta con el 83.41 %, mientras que la diferencia le corresponde a la utilidad bruta con una participación del 183.41%. Por otra parte, es importante mencionar que el 0% está representado por los gastos administrativos y de ventas, por su parte los gastos operativos representan un 3.47% y los gastos no operativos con un 11.30%.

Según este análisis se puede interpretar que la empresa obtiene un 183.41% para ganancia bruta, un 167.20% para ganancia operativa, para ganancia neta del periodo 2022, de 165.33% es decir que, por cada dólar invertido retorna más de lo esperado

### 5.5.4.3. Indicadores financieros

#### ➤ Indicadores de Liquidez

**Tabla 5-11:** Indicadores de liquidez

LIQUIDEZ				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACION
Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,54	7,83	Por cada \$ 1 dólar de deuda en corto plazo, la empresa dispone para hacer frente a sus obligaciones. Una vez que se pague la deuda 7,83 nos queda 2.41 centavos por cada dólar.
Prueba Acida o Razón Rápida	(Activo Corriente-Inversiones) /Pasivo Corriente	0,65	1,43	Por cada dólar de deuda en corto plazo, la empresa dispone de \$0,65 centavos para hacer frente a las diferentes obligaciones que surgen.
Razón Corriente o Capital de trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	31518,68	51852,28	En el año 2021 una vez que la empresa paga las deudas de corto plazo, me quedan disponibles \$315,68.
Liquidez General	Activo corriente/ Total Pasivo	2,54	7,83	Por cada dólar de deuda total, tenemos 2,54 centavos para hacer frente a las obligaciones

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

➤ **Indicadores de Solvencia**

**Tabla 5-12:** Indicadores de solvencia

SOLVENCIA				
NOMBRE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	INTERPRETACIÓN AÑO 2018
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	38,14%	12,43%	En el año uno, la empresa tenía un nivel de endeudamiento del 38%, lo que significa que casi el 40% de sus activos estaban financiados con deuda. Sin embargo, en el año dos, este nivel disminuyó al 12%, lo que indica que la empresa ha reducido su carga de deuda significativamente. Esta disminución puede ser positiva, ya que reduce el riesgo financiero y aumenta la estabilidad de la empresa.
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total /Patrimonio	38,14%	12,43%	En el año uno, la empresa tenía un nivel de endeudamiento patrimonial del 38%, lo que indica que la deuda representaba el 38% del capital de la empresa. Sin embargo, en el año dos, este nivel disminuyó al 12%, lo que significa que la empresa ha reducido su dependencia de la deuda y ha fortalecido su estructura de capital. Esta disminución es positiva ya que indica una mayor capacidad de la empresa para respaldar su deuda con sus propios recursos.
Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo o Neto Tangible	3,08%	2,70%	En el año uno, la empresa tenía un nivel de endeudamiento del activo fijo del 3%, lo que significa que solo el 3% de los activos fijos estaban financiados con deuda. En el año dos, este nivel disminuyó al 2%, indicando que la empresa ha reducido aún más su dependencia de la deuda para financiar sus activos fijos. Esta disminución puede ser positiva, ya que reduce el riesgo financiero asociado con los activos fijos.
Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	100,00%	100,00%	En ambos años, el nivel de apalancamiento fue de 1, indicando que la empresa tenía una relación de deuda a capital de 1:1. Esto puede indicar que la empresa ha mantenido una estructura de capital equilibrada y estable a lo largo del tiempo.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

➤ **Indicadores de actividad o eficiencia (rotación)**

**Tabla 5-13:** Rotación o eficiencia

<b>ÍNDICES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA (ROTACIÓN)</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Rotación de Ctas. por Cobrar	Ventas/C X C promedio	0,00	0,00	Nuestras cuentas por cobrar rotan 0 veces al año
Días de Cobro	365/Rotación de C X C	0,00	0,00	La empresa se demora 0 días en cobrar sus deudas
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventarios promedio	0,00	0,00	Los inventarios están rotando 0 veces en un año
Días de Inventarios	365/ Rotación de Inventarios	0,00	0,00	Los inventarios están rotando cada 0 días
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras/ C X P promedio	0,00	0,00	Estamos pagando a los proveedores 0 veces en el año
Días de Pago	Número de días de análisis/ Rotación de C X P	0,00	0,00	Estamos pagando cada 0 días a nuestros proveedores
Rotación de activos totales	Ventas / Activos Totales	5,11	4,81	Por cada dólar de inversión la empresa está vendiendo 5,11 dólares en año 1 y 4,81 dólares en año 2
Rotación de Activos Fijos	Ventas/Activos Fijos Netos	5,28	4,94	Por cada dólar de inversión en activos fijos, tenemos 4,19 y 4,94 dólares de ventas
Rotación de activos operacionales	Ventas/Activos Operacionales (Activos fijos netos +Capital de Trabajo)	5,11	4,81	Por cada dólar de inversión en activos fijos netos la empresa genera un ingreso de \$ 35,11 en año 1 y 4,81 en el año 2 a largo plazo.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

➤ **Indicadores de Rentabilidad**

**Tabla 5-14:** Rentabilidad

<b>RENTABILIDAD %</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
ROS (Margen Bruto)	Utilidad Bruta / Ventas	24,64%	183,41%	Por cada dólar de venta tenemos 0,25 centavos de utilidad bruta de año 1 mientras que en el año 2 del 100% de las ventas se genera un 1.83 % de utilidad Bruta superior al año anterior esto indica que el Minimarket, está teniendo mayores ganancias, en relación con sus costos y eficiencia operativa con una capacidad para competir en sus mercados
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	7,87%	167,20%	Por cada dólar de venta tenemos 1,67 centavos de utilidad operacional, la empresa ha logrado implementar estrategias exitosas para reducir sus costos operativos pues ha encontrado formas innovadoras de aumentar su productividad, indica que la empresa ha experimentado un aumento significativo en sus ingresos debido a un mayor volumen de ventas o incremento en los precios de venta esto generando más ganancias en relación a sus gastos operativos.
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	6,69%	165,33%	Por cada dólar de venta a los dueños de la empresa les queda 0,06 centavos de utilidad neta
ROI (Return Over Investment)	Utilidad Neta / Total de Activos	34,16%	795,04%	Por cada dólar de inversión la empresa está generando una utilidad de 0,34centavos de utilidad
ROE (Return Over Equity)	Utilidad Neta / Capital Contable (PATRIMONIO)	37,27%	907,91%	Por cada dólar que han aportado los socios la empresa está generando 0.37centavos de Utilidad Neta

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## ➤ Necesidades Operativas de Fondo

Es fundamental tener conocimiento de la necesidad de contar con suficiente liquidez a corto plazo que la empresa requiere en la actualidad para poder hacer frente a las operaciones diarias. Para determinar con precisión esta cantidad, se utilizará la fórmula de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF). Con este cálculo, se podrá conocer con precisión las necesidades de liquidez específicas que la empresa necesita para su correcto funcionamiento.

### Activo Corriente Operativo - Pasivo Corriente Operativo

**Tabla 5-15:** Necesidades operativas de fondo

NESECIDAD OPERATIVA DE FONDO			
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2022	INTERPRETACIÓN
ROS (Margen Bruto)	Activo Corriente Operativo - Pasivo Corriente Operativo	50925,79	El Minimarket requiere fondos por un valor de \$50925,79 USD en el año 2022 para financiar las operaciones cotidianas del negocio, ya que como podemos observar el pasivo corriente operativo no logra cubrir el activo corriente operativo y requiere que se financie para garantizar el normal funcionamiento de esta.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## ➤ Fondo de Maniobra

Es de gran importancia evaluar el fondo de maniobra para determinar la solvencia del Minimarket en el corto plazo. Este indicador nos proporciona información valiosa sobre la capacidad del Minimarket, para cubrir sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos circulantes. Para realizar este análisis, se utiliza la siguiente fórmula:

**Tabla 5-16:** Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2022	INTERPRETACIÓN
Fondo de maniobra	Activo corriente - Pasivo Corriente	51852,28	El Minimarket " Día a Día", para el año 2022 tiene un fondo positivo por un valor de \$51.852,28 USD, lo que significa que el negocio tiene capacidad de responder las obligaciones a corto plazo, así como de mantener liquidez para posibles eventos imprevistos, además se observa que le activo corriente financia parte del pasivo corriente con respecto al año 2021, el Minimarket ha mejorado su posición financiera y capacidad para mejorar con sus obligaciones a corto plazo.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### ➤ Posición real de liquidez

Para tener una visión precisa de la liquidez de una empresa, es fundamental analizar la relación entre las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra. Si los fondos de maniobra resultan ser inferiores, esto indicará que existe una necesidad de financiación externa para cubrir las obligaciones a corto plazo. Es necesario asegurarse de mantener un equilibrio sólido entre los fondos de maniobra y las necesidades operativas de fondos para garantizar la solvencia y estabilidad financiera de la empresa. De esta manera, se evitará depender en exceso de fuentes externas de financiación y se podrá mantener un flujo de efectivo óptimo para el desarrollo de las operaciones diarias.

**Tabla 5-17:** Posición real de liquidez

POSICION REAL DE LÍQUIDEZ			
NOMBRE	FORMULA	AÑO 2022	INTERPRETACIÓN
Posición real de liquidez	Fondo de maniobra / Necesidad operativa de fondos	101,82%	Este resultado nos indica que el exceso de fondo de maniobra que contaba la empresa para financiar las operaciones es suficiente para cubrir los requerimientos en las necesidades operativas de fondos (NOF), por lo tanto, se puede concluir mencionando que la empresa no necesita de financiamiento externo para cumplir sus operaciones ya que tiene más liquidez de lo esperado.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



## **5.6. Fase de Planteamiento**

### **5.6.1. Antecedentes de la organización**

El establecimiento comercial "DÍA A DÍA", comenzó sus operaciones el 01 de junio de 1992 como una pequeña tienda localizada en un barrio. A lo largo de los años, esta tienda ha evolucionado hasta convertirse en un Minimarket, que ofrece una amplia variedad de productos de consumo diario. Si bien su principal enfoque está en la venta minorista de alimentos, bebidas y tabaco, también ofrece otros tipos de productos como ropa, muebles, artículos de ferretería, cosméticos, entre otros.

Este negocio surgió inicialmente como una forma de generar ingresos por parte de la emprendedora, la señora Amaguaña Collaguazo Vitamar Sara. Con el tiempo, ha crecido gradualmente, buscando satisfacer las necesidades de los habitantes de la parroquia de Puembo. Ahora, la señora Amaguaña tiene la visión de expandir su negocio a otras áreas de la ciudad de Quito y convertirse en el único supermercado disponible en la parroquia de Puembo. Su objetivo es ofrecer productos de mayor calidad y variedad a precios asequibles, generando así una mayor rentabilidad.

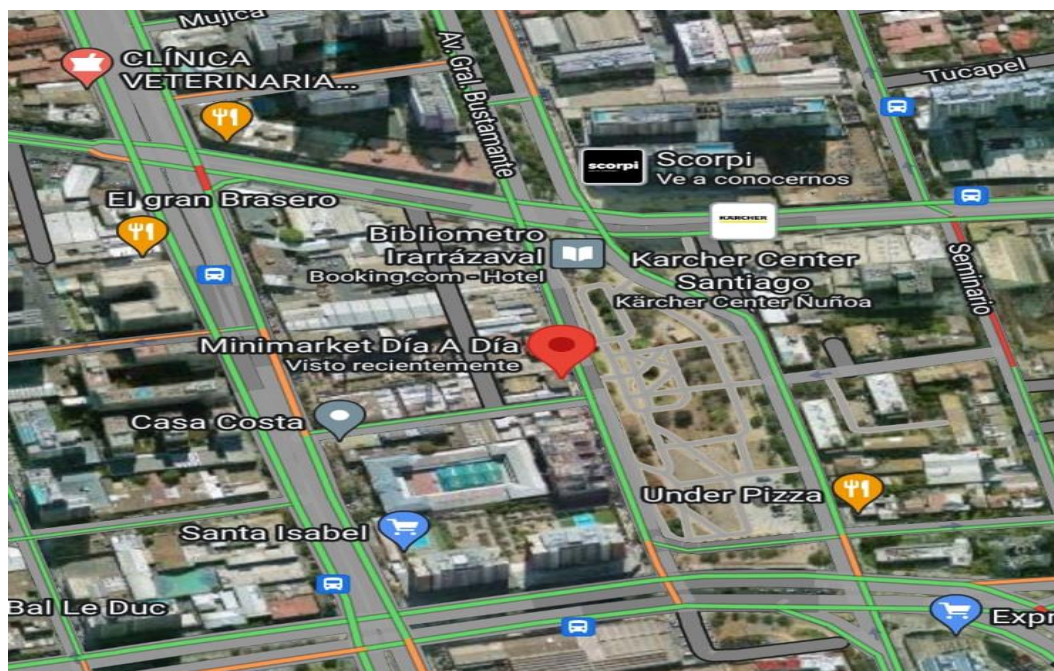
No obstante, la llegada de la pandemia del COVID-19 y los cambios en los patrones de consumo han afectado negativamente las ventas del Minimarket. La implementación del trabajo remoto y la educación virtual han llevado a un aumento en la demanda de tiendas de barrio, lo que ha resultado en una disminución significativa de la clientela. Además, la creciente inseguridad en el área también ha contribuido a esta reducción. Como resultado, los ingresos de la empresa han experimentado un declive en los últimos tres años.

A pesar de los desafíos actuales, la empresa está comprometida con su crecimiento y busca aprovechar las oportunidades que se presenten en un entorno en constante evolución e innovación. La implementación de estrategias de marketing, la mejora continua de la calidad de los productos y servicios, así como la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores confiables y de renombre, son algunas de las acciones que el Minimarket está considerando para superar estos obstáculos y lograr un crecimiento sostenible en el futuro.

### 5.6.1.1. Alcance del modelo de gestión administrativo-financiero

El Minimarket “Día a Día”, situado en la parroquia de Puembo, en el Cantón Quito, en la provincia de Pichincha, implantara buscando que sea exitosa el enfoque de modelos de gestión administrativo-financiero en su operación diaria. Este diseño permitirá optimizar la eficiencia y rentabilidad de este pequeño establecimiento, asegurando así su continuidad y éxito a largo plazo.

A través de la aplicación de estos modelos, el Minimarket “Día a Día”, se logrará establecer procesos administrativos y financieros eficientes, que han mejorado la toma de decisiones y la asignación de recursos en el negocio.



**Ilustración 5-8: Ubicación**

Fuente: Google maps

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

### 5.6.2. Propuesta de la filosofía organizacional

En nuestro Minimarket “Día a Día” creemos en la importancia de ofrecer un servicio excepcional al cliente en todo momento nos esforzamos para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes y estamos comprometidos en la eficiencia en todas las áreas, nuestro compromiso con la eficiencia nos impulsa a utilizar tecnologías avanzadas y procesos efectivos para lograr una rentabilidad óptima, reduciendo costos. En general, nuestra filosofía organizacional está basada en la excelencia en los servicios al cliente, la calidad de productos y una gestión efectiva y ética.

#### *5.6.2.1. Objetivos organizacionales*

- Ser líder del mercado de Minimarket, brindando un servicio de amplia cobertura a nivel parroquial.
- Proporcionar a nuestros clientes un servicio de calidad, respaldado por la excelente atención de nuestro personal técnico, utilizando los mejores equipos tecnológicos disponibles en el país.
- Garantizar una atención al cliente de primer nivel, donde se respeten sus derechos y se satisfagan sus necesidades.
- Buscamos incrementar constantemente el número de usuarios de nuestro servicio, logrando resultados financieros positivos al finalizar cada año, incrementado la rentabilidad y aseguraremos la solidez a largo plazo de nuestra empresa.
- Ofrecer un ambiente laboral favorable, donde nuestros empleados disfruten de estabilidad, motivación, seguridad y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para que se sientan valorados y puedan alcanzar sus metas dentro de la organización.

#### **5.6.3. Gestiones administrativas**

##### *5.6.3.1. Estructura organizacional propuesto*

#### **Estructura organizacional propuesto**

La estructura organizacional de nuestra empresa se basa en el modelo Staff, el cual surge de la necesidad de contar con asesoramiento externo para cumplir ciertas funciones específicas. Es importante destacar que este modelo no funciona de manera independiente, sino que se complementa con el modelo líneo-funcional.

El modelo líneo-funcional se refiere a la agrupación de funciones en cada área de la empresa de acuerdo con su naturaleza y actividad. Esta combinación de modelos nos permite tener una estructura organizativa eficiente y flexible, que nos ayuda a optimizar nuestros recursos y cumplir con éxito nuestras metas y objetivos.

Además, dentro de nuestra estructura organizacional también se establecen roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo, lo que facilita la toma de decisiones y la coordinación de actividades. Esto nos permite trabajar de manera más eficiente y productiva, logrando resultados más satisfactorios tanto para la empresa como para nuestros clientes.

### 5.6.3.2. *Políticas institucionales propuestos*

La implementación de políticas para el Minimarket, es fundamental puesto a las necesidades y detalles propios y el enfoque de acuerdo con el estilo de gestión, a través de ella se pueden establecer lineamientos en cada una de las áreas

#### → **Políticas administrativas**

- a) Inventario y control de stock: Implementar un sistema de inventario automatizado para garantizar la disponibilidad de productos y evitar la falta de stock.
- b) Atención al cliente: Brindar un servicio amable, eficiente y personalizado para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- c) Seguridad y protección de activos: Establecer medidas de seguridad como cámaras de vigilancia, sistema de alarmas y entrenamiento en seguridad para prevenir robos y garantizar la seguridad de los empleados y clientes.
- d) Precios y promociones: Establecer una política de precios competitivos y promociones periódicas para mantener atractiva nuestra oferta y fomentar la fidelidad de los clientes.
- e) Proveedores y abastecimiento: Establecer relaciones con proveedores confiables y negociar acuerdos comerciales que garanticen la calidad de los productos y la entrega puntual.
- f) Horarios y turnos de trabajo: Definir horarios de apertura y cierre del Minimarket, así como los turnos de trabajo del personal, asegurando una adecuada cobertura durante las horas pico.
- g) Capacitación y desarrollo del personal: Brindar capacitación continua a los empleados para mejorar sus habilidades en atención al cliente, conocimiento de productos y técnicas de ventas.
- h) Gestión de calidad: Establecer controles de calidad en los productos y servicios ofrecidos, garantizando la frescura y la correcta manipulación de los alimentos perecederos.
- i) Gestión ambiental: Implementar medidas de ahorro energético, reciclaje y reducción de residuos para minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones.

#### → **Políticas administrativas/ talento humano**

##### *Selección del personal*

Este proceso se dará cuándo el Minimarket “DÍA A DÍA”, tenga la necesidad de reclutar un nuevo personal que desempeñe cargos en cierta área, aquí se pretende descubrir al postulante adecuado que cumple con el perfil solicitado para cubrir el puesto vacante.

- a) Igualdad de oportunidades: Garantizar que todas las personas sean tratadas de manera equitativa en el proceso de selección, sin importar su género, raza, religión, orientación sexual o cualquier otra característica protegida por la ley.
- b) Requisitos y competencias: Definir claramente los requisitos y competencias necesarios para cada puesto de trabajo, basándose en las necesidades y objetivos del Minimarket.
- c) Anuncios de empleo: Utilizar métodos de publicidad de empleo apropiados y éticos para atraer candidatos calificados, evitando descripciones de cargos discriminatorias o engañosas
- d) Política de selección basada en méritos: Evaluar a los candidatos únicamente en función de sus habilidades, experiencia y competencias relevantes para el puesto, sin sesgos ni favoritismos.
- e) Entrevistas estructuradas: Realizar entrevistas estructuradas y estandarizadas para asegurar que todos los candidatos sean evaluados de manera justa, utilizando las mismas preguntas y criterios de evaluación.
- f) Referencias laborales: Verificar las referencias laborales de los candidatos para obtener información adicional sobre su desempeño y comportamiento en empleos anteriores, manteniendo la confidencialidad de la información obtenida.
- g) Pruebas y evaluaciones: Utilizar pruebas y evaluaciones objetivas para medir las habilidades técnicas, aptitudes o competencias específicas necesarias para desempeñar el puesto, garantizando que sean pertinentes y válidas
- h) Verificación de documentos: Verificar la autenticidad de los documentos presentados por los candidatos, como certificados de educación, títulos profesionales y permisos de trabajo, cumpliendo con las leyes y reglamentos vigentes.
- i) Confidencialidad de la información: Establecer medidas de confidencialidad para proteger los datos personales y la información obtenida durante el proceso de selección, asegurando su manejo adecuado y de acuerdo con las leyes de protección de datos.

### ***Contratación del personal***

- a) Investigación de historial: Realizar una exhaustiva investigación de antecedentes a la contratación de nuevos empleados, incluyendo la verificación de referencias, registros penales y verificación de empleos anteriores.
- b) Entrevistas estructuradas: Implementar un proceso de entrevistas estructuradas con el fin de garantizar una evaluación justa y objetiva de todos los candidatos. Esto se logra utilizando una lista de preguntas predeterminadas y criterios de evaluación claros.

- c) Referencia de empleados actuales: Establecer un programa mediante el cual los empleados actuales pueden recomendar candidatos para las vacantes disponibles, ofreciendo incentivos adecuados para fomentar su participación.
- d) Diversidad e inclusión: Promover la diversidad e inclusión en el proceso de contratación, estableciendo metas y objetivos para contratar candidatos provenientes de diversos orígenes y con diferentes experiencias. Esto busca fomentar un ambiente laboral justo y respetuoso.
- e) Desarrollo y capacitación: Implementar programas de desarrollo y capacitación continua para los empleados, con el propósito de fomentar su crecimiento profesional y mejorar sus habilidades. Estos programas podrían incluir capacitaciones internas o externas, mentorías y rotación de puestos.

### ***Evaluación del personal***

- a) Evaluación de desempeño: Establecer un sistema de evaluación de desempeño justo y objetivo, basado en metas y criterios claros, que permita medir el rendimiento de cada empleado de manera regular y proporcionar retroalimentación constructiva.
- b) Capacitación y desarrollo: Implementar programas de capacitación y desarrollo continuos para brindar a los empleados oportunidades de crecimiento profesional, mejorar sus habilidades y mantenerse actualizados en las nuevas tendencias del mercado.
- c) Reconocimiento y recompensas: Establecer programas de reconocimiento y recompensas que valoren los logros y contribuciones de los empleados destacados, incentivando así la motivación y el compromiso con la excelencia en el trabajo.
- d) Evaluación 360 grados: Implementar un sistema de evaluación 360 grados, en el cual se recopilen opiniones y retroalimentación sobre el desempeño de cada empleado de parte de sus superiores, colegas y subordinados, para obtener una visión más completa y precisa.
- e) Desarrollo de metas y planes de carrera: Establecer un programa que permita a los empleados planificar y establecer metas personales y profesionales, así como desarrollar planes de carrera a largo plazo en la organización.

### **→ Políticas de compras**

- a) Selección de proveedores: Establecer criterios claros y objetivos para seleccionar proveedores confiables y de calidad, teniendo en cuenta factores como la reputación, la calidad de los productos, los precios competitivos y la capacidad de suministro.
- b) Control de inventario: Implementar un sistema de control de inventario para garantizar la disponibilidad constante de productos populares y minimizar la pérdida de ventas debido a

productos agotados. Esto incluye realizar un seguimiento regular de las existencias, establecer niveles mínimos de inventario y realizar pedidos de reposición de manera oportuna.

- c) Compras estratégicas: Desarrollar una estrategia de compras que considere la demanda de los clientes, las tendencias del mercado y las oportunidades de negociación con los proveedores. Esto implica buscar acuerdos comerciales favorables, aprovechar descuentos por volumen y negociar condiciones de pago que beneficien al Minimarket.
- d) Control de calidad de productos: Establecer procedimientos para verificar la calidad de los productos recibidos de los proveedores, incluyendo inspecciones visuales, pruebas de laboratorio y análisis de muestras.
- e) Gestión de devoluciones y reclamos: Definir un proceso claro y eficiente para la gestión de devoluciones y reclamos de productos defectuosos o dañados. Esto permitirá resolver rápidamente este tipo de situaciones y mantener la satisfacción de los clientes.

#### → **Políticas Contables y Financieras**

##### **Contables**

- a) Registro de transacciones: Establecer procedimientos claros que aseguren el registro adecuado y oportuno de todas las transacciones contables. Esto incluye la identificación de los responsables de la información financiera, la documentación de respaldo necesaria para respaldar las transacciones y la utilización de sistemas contables confiables.
- b) Conciliación bancaria: Implementar un proceso regular de conciliación bancaria para garantizar la exactitud de los registros contables en comparación con los estados de cuenta bancarios. Esto implica hacer coincidir los saldos de las cuentas, reconciliar las transacciones pendientes y resolver discrepancias de manera oportuna.
- c) Control de activos fijos: Establecer procedimientos para la identificación, clasificación y seguimiento de los activos fijos del Minimarket, como equipos, mobiliario y vehículos. Esto incluye llevar un registro actualizado de los activos, realizar inventarios periódicos y asegurarse de que los activos estén adecuadamente asegurados y protegidos.
- d) Provisiones y depreciación: Establecer políticas claras para el reconocimiento y la contabilización de provisiones para cuentas incobrables y depreciación de activos fijos. Esto implica identificar y evaluar los riesgos de incobrabilidad de cuentas por cobrar, así como calcular y registrar la depreciación anual de los activos fijos según los métodos contables y las tasas apropiadas.

## **Inversiones**

- a) Evaluación de oportunidades de inversión: Establecer criterios claros para evaluar las oportunidades de inversión, considerando factores como el potencial de retorno, el perfil de riesgo, la compatibilidad con la estrategia a largo plazo del Minimarket y el análisis de mercado. Se deben documentar los procedimientos utilizados para analizar y seleccionar las inversiones, así como los responsables de la toma de decisiones.
- b) Diversificación de inversiones: Fomentar la diversificación de las inversiones del Minimarket, con el objetivo de reducir los riesgos asociados a la concentración en un solo activo o sector. Establecer límites y pautas para la asignación de fondos a diferentes tipos de inversiones, como acciones, bonos, fondos mutuos o bienes raíces, teniendo en cuenta el perfil de riesgo y los objetivos de rentabilidad de la empresa.
- c) Gestión de riesgos: Implementar un enfoque integral de gestión de riesgos en las inversiones del Minimarket. Esto implica identificar y evaluar los riesgos asociados a las inversiones, así como establecer estrategias y controles para mitigarlos. Se deben establecer límites y procedimientos para la gestión de riesgos, así como la revisión periódica y el seguimiento de las inversiones para garantizar el cumplimiento de los objetivos de gestión de riesgos.
- d) Seguimiento y evaluación de inversiones: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las inversiones para garantizar la revisión periódica de su desempeño. Esto incluye el monitoreo de los resultados financieros, la comparación con los objetivos establecidos y el análisis de la rentabilidad obtenida. Además, se deben establecer procedimientos para realizar ajustes o tomar decisiones de desinversión si las inversiones no cumplen con las expectativas o presentan riesgos significativos.

## **Financiamiento**

- a) Diversificación de fuentes de financiamiento: Establecer una estrategia para diversificar las fuentes de financiamiento del Minimarket, buscando no depender exclusivamente de un solo proveedor de crédito o tipo de préstamo. Esta política puede incluir la exploración de opciones como líneas de crédito bancarias, inversores privados, crowdfunding y programas de financiamiento gubernamentales. El objetivo es minimizar el riesgo financiero y asegurar una base sólida de financiamiento para el negocio.
- b) Gestión de capital de trabajo: Implementar una política para gestionar eficientemente el capital de trabajo del Minimarket. Esto implica establecer límites y pautas para la administración de los activos y pasivos a corto plazo, como el inventario y las cuentas por pagar, asegurando que haya suficiente liquidez para cubrir las necesidades diarias del negocio.



Además, se deben establecer procedimientos para la evaluación de las necesidades de capital de trabajo y la planificación de su financiamiento adecuado.

- c) Endeudamiento responsable: Establecer una política para el endeudamiento responsable que garantice el equilibrio entre el nivel adecuado de endeudamiento y la capacidad de pago del Minimarket. Esto implica establecer límites para el endeudamiento, teniendo en cuenta factores como el perfil de riesgo, el flujo de efectivo y la rentabilidad del negocio. Además, se deben establecer procedimientos para evaluar y monitorear la capacidad de pago y reevaluar regularmente las condiciones de endeudamiento de la empresa.
  - d) Reinversión de utilidades: Establecer una política para la reinversión de utilidades que promueva el crecimiento y la sostenibilidad del Minimarket. Esta política puede incluir la asignación de un porcentaje específico de las utilidades generadas a la inversión en mejoras operativas, expansión de la oferta, adquisición de tecnología o desarrollo de nuevos productos. Se deben establecer metas y plazos para la reinversión de utilidades, así como procedimientos para evaluar el impacto de las inversiones realizadas.
- Recursos propios.
  - Recursos generados por aumento del Capital Social por medio de la emisión y colocación de acciones.
  - Créditos de proveedores.
  - Préstamos de bancos e instituciones financieras.
  - Operaciones de leasing.

→ **Políticas de pago a proveedores**

- a) Pago puntual: Establecer una política de pago puntual a proveedores, donde se comprometa a liquidar las facturas en un plazo definido, por ejemplo, en un período no mayor a 30 días desde la fecha de emisión de la factura. Esto permitirá mantener una buena relación con los proveedores, obtener descuentos por pronto pago y evitar posibles interrupciones en el suministro de productos.
- b) Estandarización de procesos de pago: Implementar una política de estandarización de procesos de pago, donde se establezcan procedimientos claros y eficientes para el registro, autorización y ejecución de los pagos a proveedores. Esto garantizará la transparencia y la correcta gestión de los pagos, evitando errores y retrasos en el proceso.
- c) Negociación de condiciones de pago: Establecer una política de negociación de condiciones de pago con los proveedores, buscando ampliar los plazos de pago sin incurrir en intereses o


penalizaciones. Esto permitirá mejorar el flujo de efectivo del Minimarket y maximizar el uso de los recursos financieros disponibles.

- d) Evaluación de proveedores: Establecer una política de evaluación continua de los proveedores, considerando no solo la calidad de los productos suministrados, sino también la facilidad de negociación, el cumplimiento de plazos y la capacidad de ofrecer productos competitivos en términos de precio. Esto ayudará a asegurar que los proveedores seleccionados sean confiables y cumplan con las necesidades del Minimarket.
- e) incentivos por relación a largo plazo: Implementar una política de incentivos por relación a largo plazo con los proveedores más destacados, otorgando beneficios como descuentos adicionales, servicios exclusivos o prioridad en la asignación de pedidos. Esto promoverá relaciones sólidas y duraderas con los proveedores clave, fomentando la lealtad mutua y generando beneficios para ambas partes.

### 5.6.3.3. Manual de funciones

Establecer un manual de funciones que describa de manera clara y precisa las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto de trabajo en el Minimarket, con el fin de garantizar una adecuada organización interna, facilitar la coordinación entre equipos y optimizar la operatividad del negocio.

**Tabla 5-18:** Manual de funciones gerente


		<b>MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente	
<b>Área:</b>	Administrativa	
<b>Supervisado por:</b>	Ninguno	
<b>Supervisa:</b>	Todas las áreas con nivel jerárquico inferior	
<b>OBJETIVOS</b>		
Establecer la dirección a seguir por la empresa en el corto, mediano y largo plazo mediante una gestión administrativa y financiera eficiente que nos ayude a alcanzar los objetivos y metas establecidos para la institución.		
<b>FUNCIONES</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estrategias administrativas y financieras para la empresa con el fin de garantizar su éxito y crecimiento.</li> <li>• Responsabilizarse de alcanzar y cumplir los objetivos y metas establecidos por la empresa.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa, asignando correctamente las funciones del personal y definiendo los procesos a seguir.</li> <li>• Dirigir y supervisar las actividades de la empresa para evitar errores, tomar decisiones acertadas y liderar los procesos correspondientes.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de actividades, objetivos y estrategias propuestas, evaluando su nivel de ejecución.</li> <li>• Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios para el correcto funcionamiento de la empresa, asumiendo la responsabilidad legal correspondiente.</li> <li>• Mantenerse al día con las últimas actualizaciones y reformas regulatorias relevantes para la empresa.</li> <li>• Seleccionar, contratar y ubicar al personal idóneo para cubrir las vacantes de trabajo.</li> <li>• Realizar capacitaciones periódicas al personal para mejorar su rendimiento y eficiencia en las actividades laborales.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones establecidas por la agencia de regulación y control de telecomunicaciones.</li> <li>• Establecer y mantener una relación sólida con los proveedores de la empresa.</li> <li>• Gestionar los inventarios, compras y otras actividades relacionadas.</li> <li>• Analizar y revisar la información financiera para tomar decisiones que mejoren los procesos administrativos y financieros de la empresa.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>	
<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Finanzas, Administración de empresas, Contabilidad, Economía o afines
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, toma de decisiones, cordialidad, capacidad de afrontar situaciones.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.


**Tabla 5-19:** Manual de funciones del asistente administrativo

		<b>MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente Administrativo	
<b>Supervisado por:</b>	Gerente	
<b>Supervisa:</b>	Todas las áreas	
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>Proporcionar respaldo a la gerencia en los procesos administrativos de la empresa, a través de una gestión apropiada de actividades, trámites, documentación y requisitos necesarios para asegurar una eficiencia administrativa.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma detallado de las actividades a ser realizadas por la empresa.</li> <li>• Organizar reuniones y eventos, redactar las actas correspondientes.</li> <li>• Gestionar la reserva de salas de conferencia, servicios de alimentación y todos los aspectos logísticos relacionados con los eventos planificados por la empresa.</li> <li>• Manejar el archivo y revisar la documentación enviada y recibida por la empresa.</li> <li>• Recopilar los documentos necesarios para el proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>• Solicitar suministros de oficina y mantener una lista de posibles proveedores.</li> <li>• Realizar cotizaciones con los proveedores.</li> <li>• Supervisar la correcta y efectiva ejecución de todas las actividades administrativas.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Administración de empresas, Finanzas, Secretariado. Título Técnico en asistente/ auxiliar administrativo	
<b>Experiencia</b>	De 1 a 2 años	
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, responsabilidad, cordialidad, paciencia.	

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.


**Tabla 5-20:** Manual de funciones cajero

		<b>MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajero	
<b>Supervisado por:</b>	Gerente, Contador	
<b>Supervisa:</b>	Ninguna	
<b>OBJETIVOS</b>		
Llevar una buena gestión al momento de cobranza, de mercadería del Minimarket cumpliendo con los disposiciones y políticas del cobro y pago de productos, garantizando la recuperación oportuna de liquidez.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y registrar los ingresos generados por la actividad del Minimarket.</li> <li>• Realizar la emisión y registro de facturas correspondientes al servicio en el sistema de cobros.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas, mensajes y fax para resolver las solicitudes de los clientes.</li> <li>• Mantener una comunicación efectiva con los clientes, fomentando un ambiente cordial y amigable.</li> <li>• Efectuar cuadros de caja de manera precisa y exacta.</li> <li>• Realizar el seguimiento de reclamos relacionados con facturas no entregadas y pagos no registrados.</li> <li>• Llevar un registro diario de las cuentas por cobrar de los clientes.</li> <li>• Notificar a los clientes sobre pagos pendientes del servicio.</li> <li>• Verificar y actualizar la base de datos de clientes en el sistema.</li> <li>• Brindar información a los clientes sobre las diversas formas de pago, ya sea a través de transferencias bancarias, depósitos o en efectivo.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Finanzas, Contabilidad, Administración de empresas.	
<b>Experiencia</b>	De 1 a 3 años	
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo, transparencia.	

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

**Tabla 5-21:** Manual del contador


		<b>MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador	
<b>Supervisado por:</b>	Gerente	
<b>Supervisa:</b>	Ninguna	
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>Colaborar en la gestión financiera del Minimarket, garantizando el cumplimiento adecuado de las normas contables y tributarias vigentes. Realizar un exhaustivo análisis de los registros contables y elaborar estados financieros precisos y completos, con el objetivo de proporcionar un informe detallado sobre la situación económica de la empresa a todas las partes interesadas. Además, se enfocará en identificar oportunidades de mejora y optimización en el manejo financiero del negocio.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la actualización y organización adecuada del procedimiento contable, adaptándolo a las necesidades específicas de la empresa.</li> <li>• Registrar de manera precisa y completa las transacciones diarias realizadas por el Minimarket.</li> <li>• Preparar mensualmente los estados financieros y otros informes relevantes, realizando un análisis detallado de los mismos y presentándolos tanto al gerente como a los socios de la empresa.</li> <li>• Cumplir con la obligación trinitaria del Minimarket, presentando las declaraciones correspondientes de impuestos (IVA, RENTA) al SRI.</li> <li>• Llevar un registro detallado de los movimientos de la cuenta bancaria, realizando conciliaciones bancarias de manera regular.</li> <li>• Elaborar el rol de pagos y provisiones basándose en la información proporcionada por la administración en relación con los empleados.</li> <li>• Realizar los respectivos aportes al IESS en nombre de los empleados.</li> <li>• Llevar un control preciso de los recursos económicos y financieros de la empresa.</li> <li>• Implementar controles efectivos en relación con los inventarios y activos fijos del Minimarket.</li> <li>• Realizar arquezos de caja de manera sorpresiva en las áreas de recaudación, cartera y cobranzas.</li> <li>• Mantener y preservar los archivos de documentación que respalden todas las transacciones y operaciones efectuadas por la empresa, con el fin de contar con un respaldo histórico confiable.</li> <li>• Realizar transferencias bancarias previamente aprobadas por el gerente.</li> <li>• Archivar de manera ordenada los documentos que respalden todas las acciones y procedimientos, tanto de ingresos como de egresos.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		

<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas o carreras afines.
<b>Experiencia</b>	3 años en cargos similares
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, liderazgo, responsabilidad, transparencia, honestidad.

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

**Tabla 5-22:** Manual del Jefe Operativo


		<b>MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe operativo	
<b>Supervisado por:</b>	Gerente	
<b>Supervisa:</b>	Todas las áreas	
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>Algunas de las funciones son fundamentales para el buen funcionamiento del Minimarket y así poder satisfacer las necesidades de los clientes y el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios se encarga de asegurar que el Minimarket tenga suficiente inventario para satisfacer las demandas.</li> <li>• El control de calidad revisa continuamente la calidad de productos ofrecidos, organización y distribución del producto. Se encarga de organizar y distribuir los productos.</li> <li>• Gestión de proveedores es responsable de establecer y mantener relación con los proveedores, garantizando una cadena de suministros eficientes y de calidad.</li> <li>• Gestión del personal supervisa y coordina el personal, incluyendo la contratación, capacitación y programación del empleado.</li> <li>• Control del costo y presupuesto responsable de monitorear y controlar los costos operativos, elaborar, presupuestos, planificar y optimizar los recursos del Minimarket.</li> <li>•</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Ingeniería o técnico en Telecomunicaciones, sistemas, electrónico o carrera afines.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 años	
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo	

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.



**Tabla 5-23:** Manual de funciones del asistente de atención y servicio al cliente

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de atención y servicio al cliente	
<b>Supervisado por:</b>	Gerente, jefe operativo	
<b>Supervisa:</b>	Ninguno	
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>Nuestra prioridad es satisfacer las necesidades y resolver las inquietudes de nuestros valiosos clientes. Nos comprometemos a brindarles información y orientación oportuna sobre los productos o servicios que nuestra empresa ofrece. Además, buscamos constantemente la oportunidad de atraer a nuevos clientes de manera íntegra y confiable.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención cordial y amigable a nuestros clientes.</li> <li>• Responder rápidamente a las llamadas telefónicas y mensajes de los clientes.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento detallado sobre el uso de nuestro servicio de internet.</li> <li>• Registrar las solicitudes de conexión al servicio de internet de forma precisa.</li> <li>• Adjuntar todos los documentos necesarios para completar el contrato del servicio según los requerimientos de los clientes.</li> <li>• Informar de manera clara y completa los términos y condiciones del contrato de servicio.</li> <li>• Guiar a los clientes para firmar adecuadamente el contrato del servicio.</li> <li>• Resolver reclamos e inconsistencias técnicas planteadas por los clientes.</li> <li>• Suspender o reactivar el servicio de internet en caso de incumplimiento en el pago.</li> <li>• Ingresar de manera correcta la información de los clientes que contrataron nuestro servicio en nuestra base de datos.</li> <li>• Programar y ofrecer soporte técnico a los clientes que lo soliciten.</li> </ul>		
<b>REQUERIMIENTO MÍNIMO</b>		
<b>Formación</b>	Tercer Nivel en Sistemas, Redes y telecomunicaciones y capacitaciones en resolución de problemas.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 años	
<b>Aptitudes</b>	Organización, comunicación, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo	

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

#### 5.6.3.4. Descripción y flujograma de procesos

Es fundamental para la empresa identificar sus procesos de servicio, ya que esto le proporcionará la capacidad de evaluar y controlar de manera objetiva tanto el desarrollo de sus procesos internos como las interacciones con sus clientes. Esta información es vital para asegurar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios. Además, al tener un entendimiento claro de los procesos de servicio, del Minimarket, podrá identificar posibles áreas de mejora y oportunidades para optimizar la satisfacción del cliente. Mediante el seguimiento y control de estos procesos, la empresa podrá tomar decisiones informadas y establecer acciones correctivas o preventivas cuando sea necesario. De esta manera, se garantiza un flujo de servicio adecuado y una gestión de la cliente efectiva, impactando positivamente en la imagen y reputación de la organización.

#### **Objetivo de la implementación del flujograma de procesos**


Los diagramas de flujo o flujogramas tienen como objetivo señalar los procedimientos o pasos a seguir de manera más precisa y eficiente para llevar a cabo una actividad. Esto busca lograr los siguientes resultados:

- Detallar las actividades, responsabilidades o funciones específicas de cada área.
- Visualizar de manera completa las actividades operativas de la organización.
- Establecer de forma secuencial y lógica las actividades de cada procedimiento.
- Facilitar la orientación de los nuevos empleados en el desarrollo de sus tareas, facilitando su adaptación a la empresa.

A continuación, se proporciona la descripción y los flujogramas de los procesos identificados como actividades principales.

## Descripción de procesos para la selección del personal

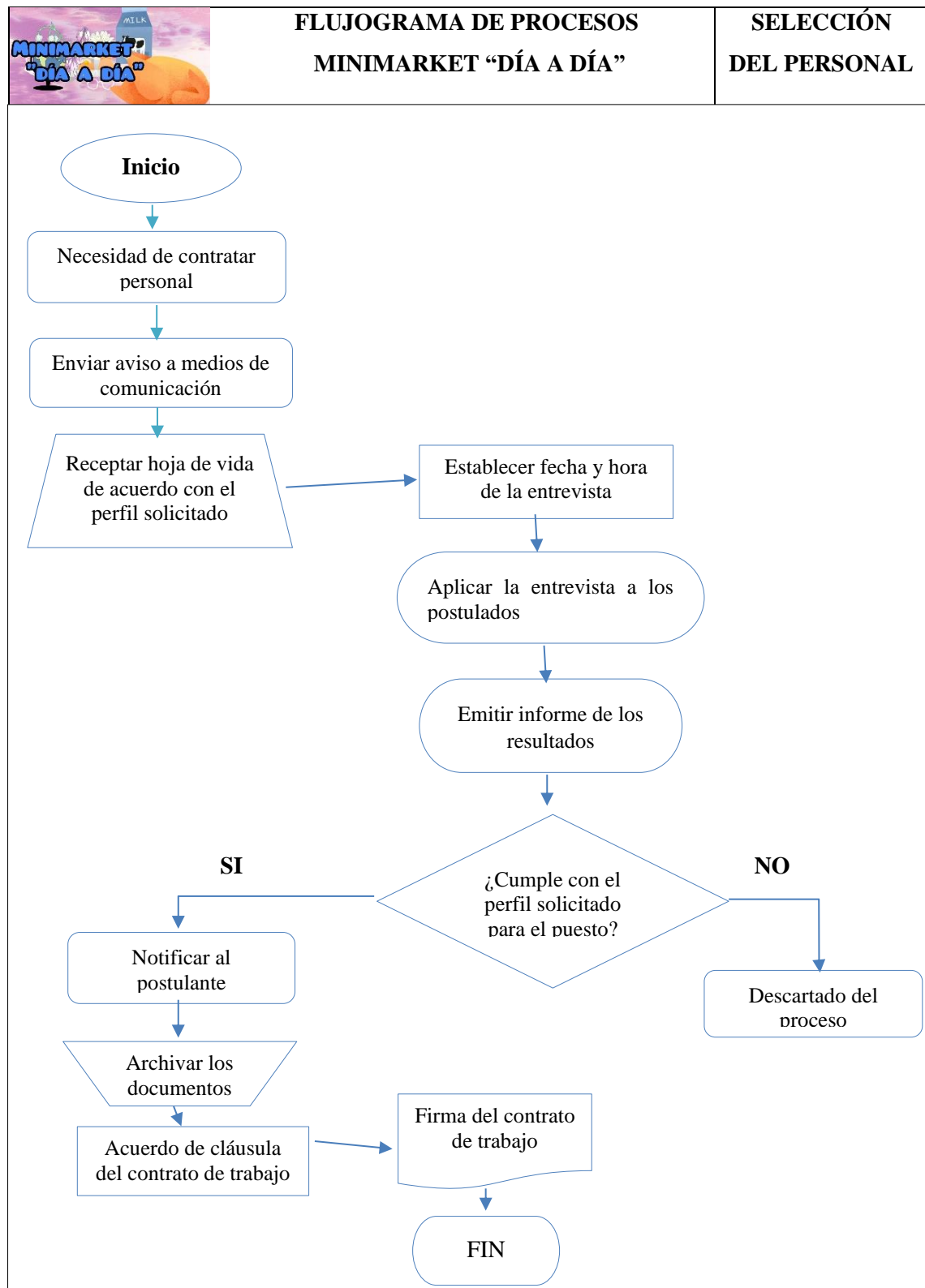
**Tabla 5-24:** Descripción de procesos - Selección del personal

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS MINIMARKET “DÍA A DÍA”	SELECCIÓN DEL PERSONAL
Nº	Procedimiento	Responsable	
1	Es necesario contratar nuevos empleados para ocupar una posición vacante	Jefe operativo	
2	Se realizará un aviso en medios de comunicación impresos para informar sobre la vacante y se recibirán currículums de acuerdo con el perfil solicitado	Asistente administrativo	
3	Establecerá una fecha y horario para llevar a cabo las entrevistas con los candidatos seleccionados		
4	Se emitirán informes con los resultados de las entrevistas y se determinará si los postulantes cumplen con el perfil requerido para el puesto		
5	¿Cumple con el perfil solicitado para el puesto de trabajo? SI: Notificar al postulante NO: Descartado del proceso	Gerente	
6	Archivar los documentos		
7	Acuerdos de cláusulas del contrato de trabajo		
8	Firma el contrato de trabajo	Asistente administrativo	
9	Finalmente, los documentos serán archivados para futuras referencias		

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## Flujograma para la selección y contrato del personal




**Ilustración 5-9: Flujograma de procesos – selección del personal**

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

## Descripción de procesos para compra de equipos y materiales

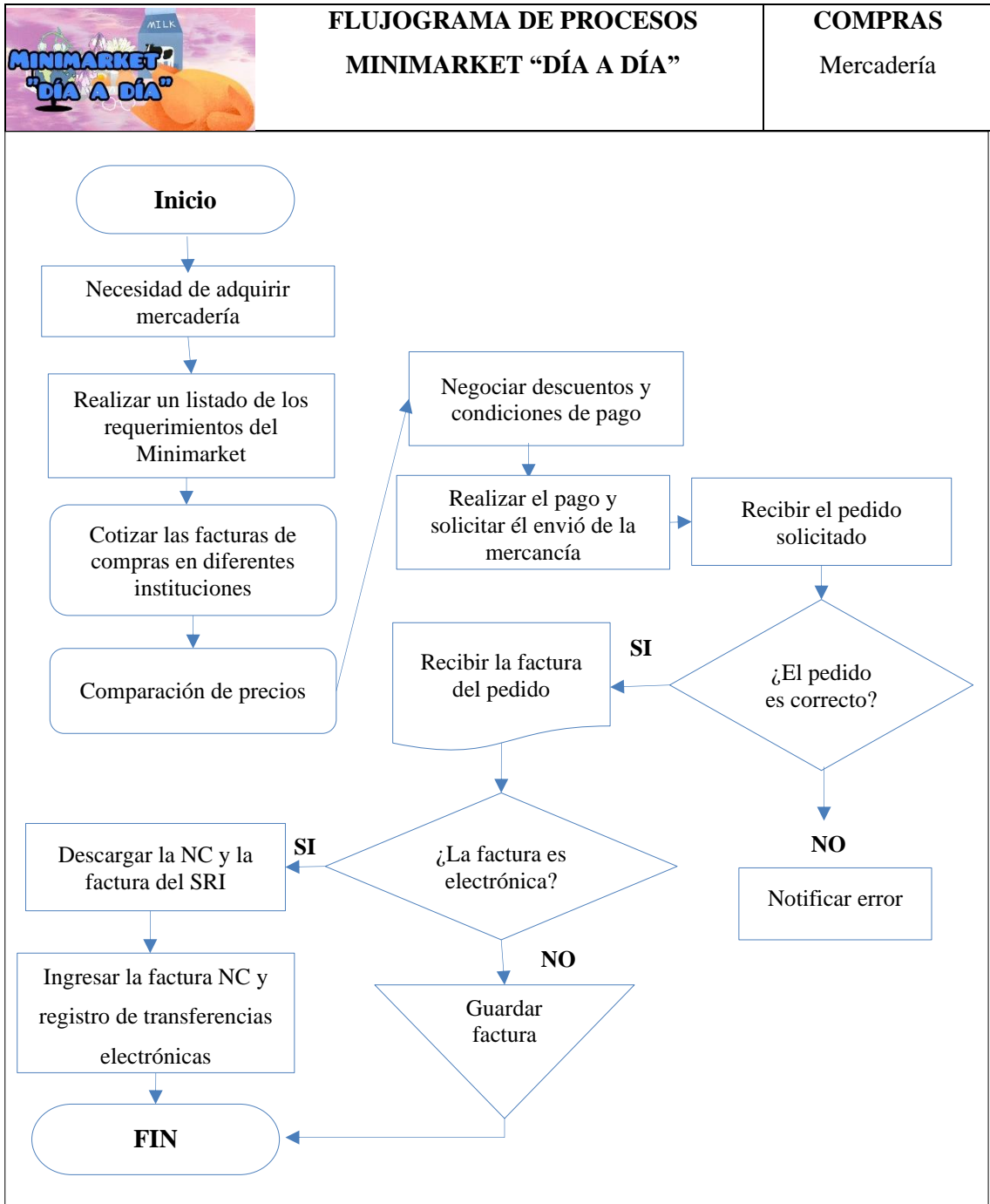
**Tabla 5-25:** Descripción de procesos - compras

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS MINIMARKET “DÍA A DÍA”	COMPRAS Mercadería
Nº	Procedimiento	Responsable	
1	Identificar la necesidad de adquirir equipos tecnológicos y materiales. Revisar minuciosamente el pedido recibido para verificar su exactitud.	Jefes operativo	
2	Elaborar una lista detallada de los requerimientos de la empresa.	Asistente administrativo	
3	Realizar cotizaciones y comparar precios en diferentes instituciones.		
4	Negociar descuentos y condiciones de pago con los proveedores seleccionados.		
5	Realizar el pago correspondiente y solicitar el envío de la mercancía	Gerente	
6	En caso de que el pedido sea correcto, recibir la factura correspondiente.	Contador	
7	Si se detecta algún error en el pedido, notificarlo de inmediato.		
8	¿El pedido es correcto? SI: Recibir Factura NO: Notificar el error		
9	¿La factura es electrónica? En caso de que la factura sea electrónica, descargar la nota de crédito (NC) y las facturas del Servicio de Rentas Internas (SRI). Si la factura no es electrónica, conservarla en los registros de la empresa.		
10	Ingresar la factura, la nota de crédito (NC) y el comprobante de retención (RTE) al sistema correspondiente.		

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

**Flujograma para compra de materiales**




**Ilustración 1-10: Flujograma de procesos – compras**

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

## Descripción del proceso para el contrato de proveedores

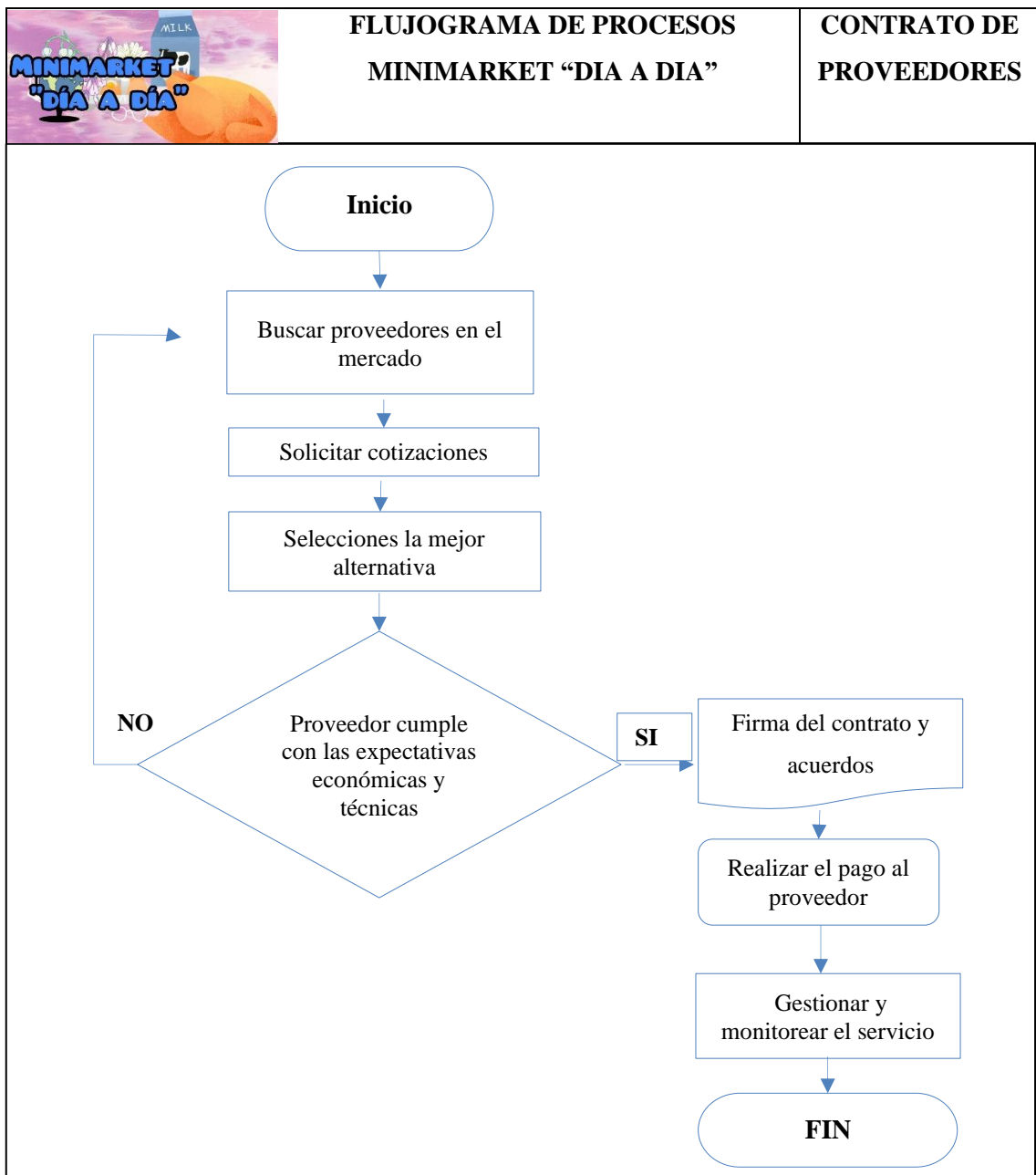
**Tabla 5-26:** Descripción de procesos – contrato de proveedores

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS MINIMARKET “DÍA A DÍA”	CONTRATO DE PROVEEDORES
Nº	Procedimiento	Responsable	
1	Buscar proveedores en el mercado	Asistente Administrativo	
2	Solicitar la cotización el requerimiento solicitado		
3	Seleccionar la mejor alternativa		
4	El proveedor cumple con las expectativas económicas y técnicas SI: Realizar acuerdos de pago y firmar contrato NO: Buscar proveedores en el mercado	Gerente	
5	Realizar el pago al proveedor	Contabilidad	
6	Gestionar y monitorear el Servicio		

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## Flujograma para el contrato de proveedores



**Ilustración 5-11: Flujograma de procesos – contrato de proveedores**


Fuente: Día A Día, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023



## Descripción del proceso para servicio al cliente

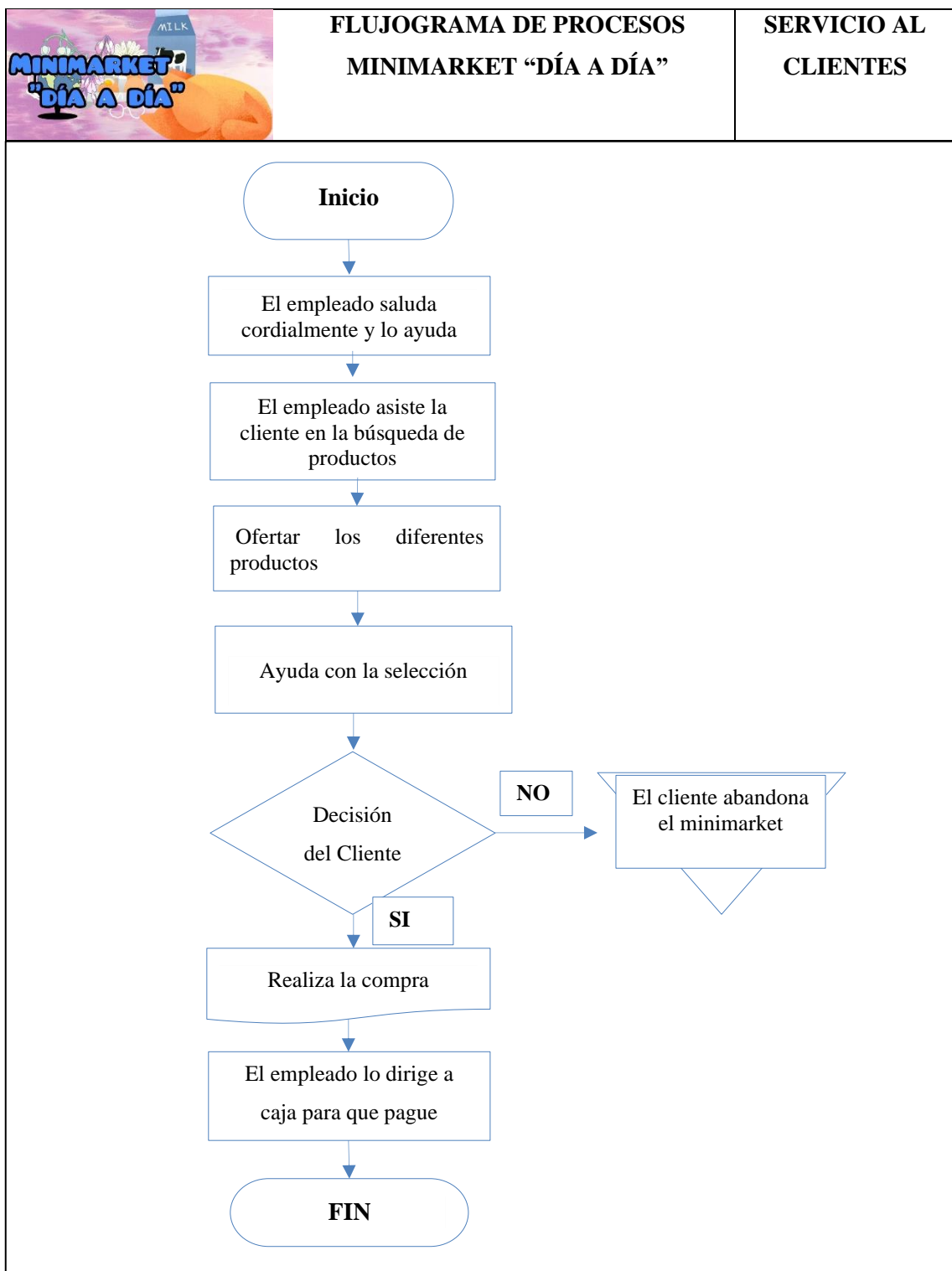
**Tabla 5-27:** Descripción de procesos – servicio al cliente

 <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS MINIMARKET “DIA A DIA”</b>		<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>
1	Atención al cliente personalmente o por llamada telefónica.	Atención y servicio al cliente
2	Ofertar los diferentes planes de internet que cuenta la empresa.	
3	Recibir la solicitud de adquisición del servicio de internet.	
4	Inspeccionar el lugar donde se va a realizar la instalación.	Jefe operativo
5	Decisión del cliente SI: Cobro del costo de instalación NO: Almacenamiento de datos	Atención y servicio al cliente
6	Firma del contrato	Jefe operativo

**Fuente:** DÍA A DÍA, (2022).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

## Flujograma para servicio al cliente



**Ilustración 5-12: Flujograma de procesos – Servicio al cliente**

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

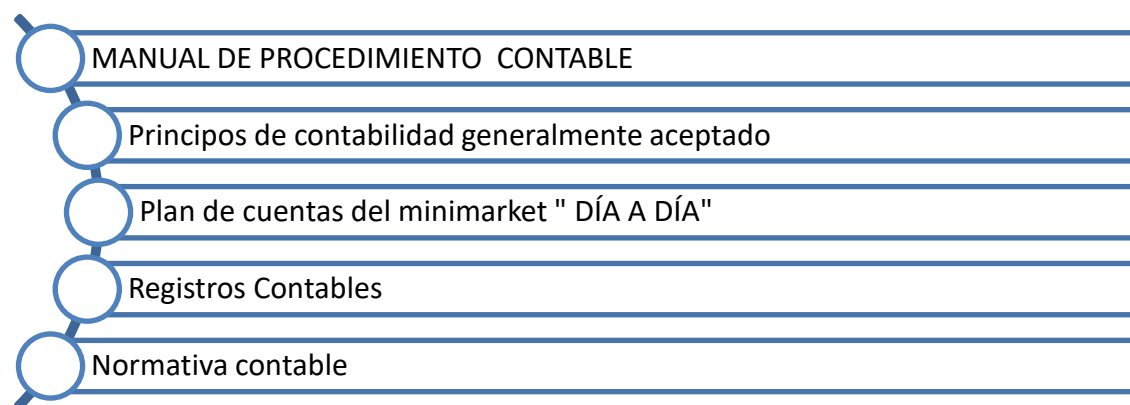
#### 5.6.4. Modelo financiero

El modelo de gestión financiera permitirá que el Minimarket “DÍA A DÍA” tenga un control de sus operaciones y maneje sus recursos económicos de manera correcta dejando de hacerlo bajo políticas de finanzas personas si no, manejarse ya como las grandes empresas. Es así como, a través de aplicación de este modelo la empresa empieza a generar valor, mejore sus procesos financieros e incremente su rentabilidad, el cual se logrará a través de la utilización de herramientas y técnicas contables y financieras que direccionaran la buena gestión de los recursos disponibles.

El Minimarket “DÍA A DÍA”, se ha venido manejando con conocimientos básicos acerca de la gestión financiera manejando solamente flujos de caja para la toma de decisiones, es por ello que en este trabajo de investigación se propone establecer el proceso contable que ayude a llevar un correcto registro de sus transacciones de dinero diarios, teniendo mejor control de estos recursos, así como también la preparación de estados financieros los cuales se los somete a diferentes análisis y ratios financieros para conocer la situación económica financiera en la que se encuentra la empresa, y por medio de estas poder tomar medidas de acción direccionadas hacia el crecimiento y mejora de empresa.

##### 5.6.4.1. Proceso contable

El proceso contable constituye una herramienta esencial para el manejo de recursos económicos del Minimarket “DÍA A DÍA”, puesto a que se puede llevar las cuentas de manera ordenada y cronológica permitiendo el reconocimiento de las transacciones económicas realizadas en el marco de las normativas que rigen la contabilidad.



#### **Ilustración 5-13: Manual de proceso contable**

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023

#### *5.6.4.2. Principios de contabilidad generalmente aceptados*


Estos principios ayudarán a que el personal contable del Minimarket “DIA A DIA” mejore los procesos por medio de la aplicación de ciertos parámetros, elaborando estados financieros en base a métodos uniformes de técnicas contables. Para el cual se hace uso de las de los 15 principios que son más comunes que son; Equidad, Partida doble, Ente, Bienes económicos, Moneda común denominador, Empresa en marcha, Valuación al costo, Período, Devengado, Objetividad, Realización, Prudencia, Uniformidad, Significación o importancia relativa, Exposición.


#### *5.6.4.3. Plan de cuentas*

El plan de cuentas es un recurso esencial para llevar registros contables y financieros de forma adecuada. Antes de empezar cualquier proceso contable, es importante identificar las cuentas contables que se utilizarán en la empresa. A continuación, se presenta una lista de las cuentas y subcuentas básicas que se emplearán en el área contable para registrar las transacciones diarias. Además de reconocer estas cuentas, es fundamental comprender cómo se relacionan entre sí y cómo se clasifican para tener un registro completo y fiable de las actividades financieras de la empresa.

**Tabla 5-28:** Plan de cuentas propuesto

		<b>PLAN DE CUENTAS MINIMARKET “DÍA A DÍA”</b>		<b>PAG. 1</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEUDOR</b>	<b>ACREEDOR</b>	
1.	<b>ACTIVOS</b>	D		
1.1	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	D		
1.1.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	D		
1.1.01.01	Caja chica	D		
1.1.02	BANCOS	D		
1.1.02.01	Banco Pichincha	D		
1.1.02.02	Banco Pacífico	D		
1.1.03	INVERSIONES FINANCIERAS	D		
1.1.03.01	Acciones	D		
1.1.03.02	Certificado de depósito a plazo	D		
1.1.04	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	D		
1.1.04.01	Documentos y cuentas por cobrar a clientes	D		
1.1.05	INVENTARIOS	D		
1.1.05.01	Inventarios	D		
1.1.06	CUENTAS ANTICIPADAS	D		
1.1.06.01	Anticipo a proveedores	D		
1.1.06.02	Anticipo a Empleados	D		
1.1.06.03	Anticipo tarjetas de crédito	D		
1.1.07	CRÉDITO TRIBUTARIO	D		
1.1.07.01	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	D		
1.1.07.02	Retención del IVA 30%	D		
1.1.07.03	Retención del IVA 70%	D		
1.1.08	ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA	D		
1.1.08.01	Anticipo del impuesto a la renta	D		
1.1.08.02	Retención a la fuente 1%	D		
1.1.08.03	Retención a la fuente 2%	D		
1.2		D		
1.2.01	Edificio	D		
1.2.02	Muebles y enseres	D		
1.2.03	Equipos de computo	D		
1.2.04	Maquinaria y equipos	D		
1.2.05	Materiales y herramientas	D		
1.2.06	Vehículo	D		
1.2.07	Terreno	D		
1.2.08	Otra propiedad, planta y Equipo	D		
1.3	<b>OTROS ACTIVOS</b>	D		

		<b>PLAN DE CUENTAS</b> <b>MINIMARKET "DÍA A DÍA"</b>		<b>PAG.</b> <b>2</b>
CÓDIGO	CUENTA	DEUDOR	ACREEDOR	
1..3.01	(-) DEPRECIACIÓN ACUM. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		A	
1.3.01.01	Depreciación Acum. Edificio		A	
1.3.01.02	Depreciación Acum. Muebles y enseres		A	
1.3.01.03	Depreciación Acum. Equipos de computo		A	
1.3.01.04	Depreciación Acum. Maquinaria y equipos		A	
1.3.01.05	Depreciación Acum. Materiales y herramientas		A	
1.3.01.06	Depreciación Acum. Vehículo		A	
1.3.01	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		A	
1.3.02	PATENTES		A	
1.3.03	GASTOS DE INVESTIGACIÓN		A	
2.	<b>PASIVOS</b>		A	
2.1	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		A	
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		A	
2.1.01.01	Proveedores Pronaca		A	
2.1.01.02	Proveedores Cocacola		A	
2.1.01.03	Proveedores Favorita		A	
2.1.02	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR		A	
2.1.03	IMPUESTOS POR PAGAR		A	
2.1.03.01	Retenciones IVA por pagar 30%		A	
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar 70%		A	
2.1.03.03	Retenciones IVA por pagar 100%		A	
2.1.04	IMPUESTOS RENTA POR PAGAR		A	
2.1.04	IMPUESTOS RENTA POR PAGAR		A	
2.1.05	IMPUESTOS IVA POR PAGAR		A	
2.1.06	OBLIGACIONES CON EL IESS		A	
2.1.06.01	Aporte patronal		A	
2.1.06.02	Aporte personal		A	
2.1.07	BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR		A	
2.1.07.01	XIII Sueldos por pagar		A	
2.1.07.02	XIV sueldo por pagar		A	
2.1.07.03	Vacaciones por pagar		A	
2.2	PASIVOS LARGO PLAZO		A	
2.2.01	PRESTAMOS POR PAGAR		A	
2.2.01.01	Banco Pichincha		A	
2.2.01.02	Cooperativas		A	
2.2.02	DOCUMENTOS POR PAGAR		A	
2.2.03	HIPOTECA POR PAGAR		A	

		<b>PLAN DE CUENTAS</b> <b>MINIMARKET "DÍA A DÍA"</b>		<b>PAG.</b> <b>3</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEUDOR</b>	<b>ACREEDOR</b>	
3.	PATRIMONIO			A
3.1	CAPITAL			A
3.1.01	Capital social			A
3.1.02	Capital suscrito y pagado			A
3.2	RESULTADOS DEL EJERCICIO			A
3.2.01	Utilidad o pérdida del ejerció			A
3.2.02	Perdida del ejerció	D		
3.2.03	Resultado del ejercicio anterior			A
3.3	RESERVAS			A
3.3.01	Reserva legal			A
3.3.02	Utilidad no distribuida			A
4.	INGRESOS			A
4.1	INGRESOS			A
4.1.01	PRESTACION DE SERVICIOS			A
4.1.01.01	Servicio de internet Fibra Óptica			A
4.1.01.02	Servicio de internet Enlaces			A
4.1.01.03	Reconexión del servicio de internet			A
4.1.01.04	Instalación del servicio			A
4.2	OTROS INGRESOS			A
4.2.01	Intereses Ganados			A
4.2.02	(-) Descuentos por servicios prestados	D		
5.	GASTOS	D		
5.1	GASTOS OPERATIVOS	D		
5.1.01	GASTO SUELDOS Y SALARIOS	D		
5.1.01.01	Sueldo 1	D		
5.1.01.02	Sueldo 2	D		
5.1.01.03	Sueldo 3	D		
5.1.01.04	Sueldo 4	D		
5.1.01.05	Sueldo 5	D		
5.1.02	GASTOS DE DEPRECIACIÓN	D		
5.1.02.01	Depreciación Acum. Edificio	D		
5.1.02.02	Depreciación Acum. Muebles y enseres	D		
5.1.02.03	Depreciación Acum. Equipos de computo	D		
5.1.02.04	Depreciación Acum. Maquinaria y equipos	D		
5.1.02.05	Depreciación Acum. Materiales y herramientas	D		
5.1.02.06	Depreciación Acum. Vehículo	D		
5.1.03	GASTO DE MANETENIMIETO	D		
5.1.04	GASTO DE CONBUSTIBLE	D		
5.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS	D		
5.2.01	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	D		
5.2.01.01	Electricidad	D		
5.2.01.02	Agua	D		
5.2.01.03	Teléfono	D		
5.2.02	GASTOS ARRIENDO	D		
5.2.02.01	Arriendo local matriz	D		
5.2.02.02	Arriendo cuarto de equipos y bodega	D		
5.2.03	GASTO UNIFORMES	D		
5.2.04	GASTO SUMINISTROS DE OFICINA	D		
5.2.05	GASTO PUBLICIDAD	D		
5.2.05.01	Boletines	D		
5.2.05.02	Anuncios de radio	D		
5.2.05.03	Gigantografías	D		
5.2.06	GASTO DE AGASAJOS	D		
5.2.07	GASTO DE VIÁTICOS	D		
5.3	GASTOS FINANCIEROS	D		
5.3.01	Intereses por prestamos	D		

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

#### 5.6.4.4. Registros contables

##### ➤ Libro diario

Este instrumento contable será utilizado para registrar todas las transacciones y operaciones diarias del Minimarket "DÍA A DÍA". Estos registros se realizarán mediante asientos contables, los cuales son anotaciones que reflejan todas las actividades realizadas con los recursos económicos de la empresa. Estos asientos contables serán fundamentales para mantener un control preciso de los ingresos y gastos diarios, así como para cumplir con las obligaciones fiscales y financieras correspondientes. Además, esta documentación permitirá tener un registro detallado y fiable de todas las operaciones económicas realizadas en el minimercado.

##### Modelo de libro Diario

**Tabla 5-29:** Modelo de libro diario

MINIMARKET "DÍA A DÍA"					
LIBRO DIARIO					
Del 01 ..... al 31..... Del 20....					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

##### **Registro de asientos contables**

En la realización de los asientos contables, es necesario incluir el número de transacción correspondiente a cada registro. Este número juega un papel clave al permitir una identificación rápida y eficiente de la transacción específica que se está registrando. Además de agilizar el proceso de búsqueda y recuperación de información financiera, este número de transacción también facilita la organización y clasificación de los registros contables del Minimarket "DÍA A DÍA". Asimismo, esta práctica contribuye a garantizar la exactitud y la integridad de los datos contables, lo que resulta fundamental para llevar una gestión financiera precisa y confiable.



## ➤ Libro Mayor

En el proceso contable, la elaboración del Libro Mayor desempeña un papel fundamental, ya que registra de manera cronológica todos los movimientos contables de la empresa. Este libro, que se complementa con el Libro Diario, proporciona un desglose detallado de cada cuenta y permite conocer los saldos finales al finalizar un determinado periodo contable es por ello que se sugiere que el Minimarket "DÍA A DÍA" haga uso de este documento contable para tener un registro completo de los movimientos de todas sus cuentas.

Al utilizar el Libro Mayor, la empresa tendrá acceso a información precisa y detallada sobre la entrada y salida de fondos en cada cuenta, así como también podrá conocer el saldo final en cada una de ellas, esta información resulta invaluable para una gestión más eficiente de los recursos, ya que permite tomar decisiones basadas en la información actualizada y precisa reflejada en el Libro Mayor.

Al utilizar esta herramienta contable, el Minimarket "DÍA A DÍA" podrá tener un mayor control sobre sus finanzas, identificar posibles desviaciones o irregularidades en las cuentas, y tomar medidas adecuadas para corregirlas, además el Libro Mayor servirá como respaldo documental en caso de auditorías o revisiones financieras, ya que contiene la información detallada y precisa de todas las transacciones contables realizadas en la empresa.

### Modelo de Libro Mayor

**Tabla 5-30:** Modelo de Libro Mayor

MINIMARKET "DÍA A DÍA"					
LIBRO MAYOR					
Del 01 ..... al 31..... Del 20....					
NOMBRE DE LA CUENTA:					
FECHA	DETALLE	REF	DEBE	HABER	SALDO

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## ➤ Balance de Comprobación

El balance de comprobación es un informe contable que resume las operaciones llevadas a cabo en una entidad, como por ejemplo Minimarket el Mi "DÍA A DÍA", este documento se considera complementario al libro mayor, ya que refleja y traslada los saldos obtenidos en dicho libro. Además de proporcionar un resumen de las transacciones realizadas, el balance de comprobación permite verificar que los movimientos registrados en las cuentas cumplan con el principio contable de partida doble.

El principio de partida doble establece que cada transacción debe afectar al menos a dos cuentas contables, una en el debe y otra en el haber, manteniendo así el equilibrio contable al revisar el balance de comprobación, se puede asegurar que todas las operaciones realizadas en el Minimarket "DÍA A DÍA" cumplen con este principio fundamental, lo que garantiza la integridad y precisión de los registros contables.

Además de su función en la verificación de la partida doble, el balance de comprobación también ofrece información adicional y útil para la gestión financiera, muestra los saldos de cada cuenta, lo que permite identificar rápidamente las cuentas que tienen mayor movimiento o que podrían requerir atención especial esto puede ayudar a la toma de decisiones informadas en cuanto a la asignación de recursos y la planificación financiera.

### Modelo de balance de comprobación

**Tabla 5-31:** Modelo de balance de comprobación

MINIMARKET "DÍA A DÍA"					
BALANCE DE COMPROBACIÓN					
Del 01 ..... al 31..... del 20....					
CÓDIGO	CUENTA	SUMA		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	A CREEDOR

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

## ➤ Estados Financieros

## Estado de situación financiera

Los estados financieros son documentos que proporcionan información detallada y precisa sobre la situación económica y financiera de una entidad en un período de tiempo específico en el caso del Minimarket "DÍA A DÍA", la elaboración de estos estados financieros permite obtener una visión clara y completa del estado actual del negocio, también de anticiparse a posibles situaciones que podrían afectar su crecimiento futuro.

Al examinar los estados financieros del Minimarket "DÍA A DÍA", se puede tener una idea precisa de la distribución y valoración de sus activos, pasivos y del patrimonio. Estos informes permiten identificar con precisión qué recursos y propiedades pertenecen a la entidad y cuáles son de terceros relacionados con la empresa y contar con esta información detallada es crucial para poder tomar decisiones estratégicas e informadas sobre la situación financiera de la entidad.

Igualmente, los estados financieros del minimercado "DÍA A DÍA", también ofrecen una perspectiva completa de los ingresos, gastos y resultados operativos obtenidos en el período contable. Esto permite evaluar el rendimiento real de la empresa, identificar las áreas de mayor rentabilidad y también las que pueden representar una carga financiera significativa.

## Modelo del Estado de situación financieros

**Tabla 5-32:** Modelo del estado de situación financiera

<b>MINIMARKET "DÍA A DÍA"</b>		
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
Del 01 ..... al 31 ..... del 20....		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
activos corrientes		
Efectivo y equivalentes al efectivo		
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>XXX</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Maquinaria y equipos instalaciones		
Costo histórico antes de represiones o revaluaciones		
Equipo de Computo		
Del costo histórico antes de represiones o revaluaciones		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES</b>		

TOTAL ACTIVOS	XXX	
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Local		
Beneficio a los empleados		
Jubilación Patronal		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>XXX</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Crédito a mutuo		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>XXX</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>XXX</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital suscrito y/o asignado		
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores		
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores		
Pérdida del ejercicio		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	

\_\_\_\_\_  
FIRMA CONTADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).

Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### Estados de Resultados

El estado de resultados de la empresa proveedora de Minimarket "DÍA A DÍA" es un informe clave que proporciona información esencial sobre los ingresos, costos y gastos durante un periodo de tiempo determinado conocido como cuenta de pérdidas y ganancias, este informe revela si la empresa ha obtenido un saldo positivo o negativo al final del ejercicio y al analizar el estado de resultados, se puede evaluar minuciosamente si la empresa ha llevado a cabo una gestión adecuada de los gastos en comparación con los ingresos generados en base a estos resultados, la empresa tiene la capacidad de tomar decisiones estratégicas importantes que tendrán un impacto positivo en su desempeño financiero.

De esta manera, se pueden identificar las fuentes específicas de ingresos y los principales costos y gastos que afectan la rentabilidad del Negocio, además, el estado de resultados ayuda a

identificar y evaluar indicadores clave de rendimiento financiero, como el margen de beneficio bruto y neto. Estos indicadores reflejan la eficiencia y rentabilidad de las operaciones del Minimarket "DÍA A DÍA", lo que brinda la oportunidad de tomar medidas correctivas y mejorar los resultados.

### **Modelo de Estado de Resultados**

**Tabla 5-33:** Modelo de estado de resultados

<b>MINIMARKET "DÍA A DÍA"</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
Del 01 ..... al 31..... del 20....			
	<b>INGRESOS</b>	<b>XXX</b>	
	Ventas Netas		
( - )	Costos de Ventas		
( = )	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>XXX</b>	
( - )	<b>GASTOS</b>		
	<b><u>GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</u></b>	<b>XXX</b>	
	Gastos sueldos y salarios		
	<b><u>GASTOS OPERATIVOS</u></b>	<b>XXX</b>	
	Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS		
	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS		
	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)		
	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>XXX</b>	
	Honorarios profesionales y dieta		
	Gasto provisiones		
	Gasto por perdidas		
	Mantenimiento y reparaciones		
	Suministros, herramientas, materiales y repuestos		
	Impuestos, contribuciones y otros		
	Servicios públicos		
	Pagos por otros bienes no contemplados en casilleros anteriores		
( = )	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>XXX</b>	
	<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>		
	Otros ingresos		
( - )	<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>XXX</b>	
	<b>GASTOS PERSONALES</b>		
	Gastos personales – vivienda		
	Gastos personales – salud		

	Gastos personales – alimentación		
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>	<b>XXX</b>	
	15% Participación a trabajadores		
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA</b>	<b>XXX</b>	
	IMPUESTO SOBRE VENTAS		
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>XXX</b>	

**Fuente:** DÍA A DÍA, (2022).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

#### 5.6.4.5. Normativa Contables para el Minimarket “DÍA A DÍA”

Para asegurar la correcta aplicación de los procesos contables, es importante establecer normas que indiquen los parámetros que el Minimarket "DÍA A DÍA" debe seguir para gestionar adecuadamente sus recursos económicos.

**Manejo de efectivo:** Se llevará a cabo una gestión adecuada de los fondos disponibles para aprovechar la liquidez. Se realizarán arqueos diarios de caja para verificar un manejo y control adecuado de los mismos.

**Fondos de caja chica:** Se asignará un fondo en efectivo para gastos imprevistos de menor cuantía, con el fin de agilizar el proceso de pago. Sin embargo, se deberá justificar el uso de estos fondos y destinarse únicamente a pagos relacionados con la operación de la empresa.

**Arqueo sorpresivo de efectivo:** Con el objetivo de controlar los valores y registros de efectivo, se llevarán a cabo arqueos de caja de manera frecuente. Estos arqueos deberán contar con la presencia del responsable de la custodia del dinero y se dejará constancia mediante una firma que demuestre que el arqueo se realizó en su presencia.

**Conciliaciones bancarias:** Se deberá mantener un libro de bancos donde se registren los movimientos de la cuenta bancaria. Esto permitirá comparar los registros con el estado de cuenta bancario en una fecha determinada y controlar las transacciones. Es importante destacar que las conciliaciones no podrán ser realizadas por personas que estén vinculadas con los depósitos.

**Documentos de respaldo y archivos:** El Minimarket "DÍA A DÍA" deberá contar con evidencias que respalden todas sus transacciones y archivarlas de manera ordenada y cronológica durante al menos 5 años. Esto incluye documentación relacionada con transacciones administrativas,

financieras, legales o institucionales, y será necesario para verificar o realizar futuras auditorías, así como para cualquier otra información relevante para la operación de la empresa.


**Cumplimiento de obligaciones:** Es necesario cumplir con las fechas acordadas para cancelar las obligaciones con los proveedores. Se realizarán controles mediante registros contables y conciliaciones bancarias para asegurarse de que dichos pagos se hayan efectuado correctamente.

#### 5.6.4.6. Desarrollo de la matriz estratégica basada en BALANCED SCORE CARD

El desarrollo del Balance Score Card es fundamental para complementar el modelo de gestión administrativa y financiera de una empresa. Esta herramienta de control es imprescindible para integrar aspectos clave como el direccionamiento estratégico y la evaluación del desempeño de la organización en la aplicación de sus estrategias, se basa en cuatro perspectivas diferentes que abarcan todos los niveles de la organización. Estas perspectivas son: la financiera, del cliente, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. entre estas tenemos:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de los Clientes
- Perspectiva de los procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Tabla 5-34:** Matriz estratégica Balanced Score Card

 <b>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Bsc</b> <b>MINIMARKET "DÍA A DÍA"</b>						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	VALORES ACTUALES	METAS	FECHA FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Financiera	Minimizar los costos de operación	Costos directos (millones/mes)		El 90% del personal aplicará el manual de procesos contables	10-ene-24	Contador/ Asistente cartera y cobranzas
		Costos indirectos (millones/mes)		Disminuir un 10% de gastos operativos anuales.	10-feb-24	
Clientes	Incrementar la participación en	Cobertura de los despachos (en sur		100%	15-feb-24	Asistente de atención al

	la industria y en nuevos mercados.	Número de nuevos clientes atendidos/ Total clientes		35%	10-ene-24	cliente/ Gerente
		Índice de satisfacción de los clientes		95%	13-feb-24	
	Garantizar la disponibilidad de nuevos productos y servicios.	Número de diseños aprobados/Número de diseños presentados		85%	20-feb-24	
		Cumplimiento de las ordenes de trabajo		100%	15-feb-24	
		Número de pedidos despachados/Número de pedidos atendidos		100%	25-feb-24	
<b>Procesos Internos</b>	Incrementar el nivel de servicio y garantizar la calidad de los productos a los clientes.	Tiempo de servicio promedio (en días)		4	10-ene-24	Gerente/ Asistente Administrativo
		Porcentaje de productos defectuosos		3,00%	20-feb-24	
		Número de quejas y reclamos por producto no conforme		30	10-ene-24	
	Estandarizar y Optimizar los procesos Operativos.	Número de procedimientos documentados/Total procedimientos		100%	10-ene-24	
		Productividad de los empleados		90%	21-feb-24	
		Productividad de las máquinas		95%	22-feb-24	
		Tasa de uso de la capacidad de planta		80%	15-ene-24	
	Fortalecer la investigación, innovación y desarrollo en los procesos y productos.	Número de productos nuevos/Total Portafolio		15%	20-ene-24	
		Número de ideas presentadas x semestre		6	25-ene-24	
		Número de Ideas ejecutadas/Número de ideas presentadas		35%	26-feb-24	
	<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo de los colaboradores.	Índice de satisfacción de los empleados		100%	
índice de rotación de personal				3%	5-ene-24	
Índice de ausentismo				5%	17-feb-24	
Generar una cultura de		Número de promociones internas x año		1	30-mar-24	



	desarrollo y aprendizaje.	Personal capacitado/Total personal		100%	5-mar-24
--	---------------------------	------------------------------------	---	------	----------

**Fuente:** DÍA A DÍA, (2022).

**Realizado por:** Oyasa, Maritza, 2023.

## **5.7. Fase de control**

### **5.7.1. Sistema de monitoreo y control**

En esta última fase de monitoreo y control se pretende establecer una matriz de control con el fin de vigilar que los objetivos estratégicos propuesto en la fase planteamiento se vayan cumpliendo de tal manera que se alcancen las metas de la empresa.

Tabla 5-35: Matriz – Sistema de control

ALCANCE DE METAS		ESTRATEGIA	INDICADOR	ESCALAS		
Incrementar la rentabilidad financiera que a mediano y largo plazo genere beneficios para sus empleados y socios.	Contador/ Asistente de recaudación, cartera y cobranzas	Implementar campañas de marketing y promociones dirigidas a segmentos específicos de clientes.	Porcentaje de crecimiento de ventas mensuales y anuales.			
		Realizar un análisis detallado de los costos operativos actuales y buscar formas de reducirlos sin afectar la calidad o el servicio.	Porcentaje de aumento en el margen de utilidad.			
		Implementar un sistema de control de inventario en tiempo real.	Porcentaje de reducción de pérdidas por productos vencidos o dañados.			
		Identificar nuevas oportunidades de inversión y realizar un análisis de rentabilidad antes de tomar decisiones.	Porcentaje de retorno de inversión alcanzado.			
Brindar una y de atención servicio de calidad	Asistente de atención al cliente/ Gerente	Implementar el programa de capacitación continua para el personal en temas relacionados con el servicio al cliente y habilidades de comunicación.	Incremento porcentual en el índice de satisfacción general de los clientes.	80% a 100%	60% a 79%	0% a 59%
		Implementar un programa de capacitación continua para el personal en temas relacionados con el servicio al cliente y habilidades de comunicación.	Realizar encuestas regulares de satisfacción de los clientes y realizar seguimiento a los resultados obtenidos para identificar áreas de mejora.			
		Evaluar y mejorar los procesos de atención al cliente identificando posibles áreas de mejora.	Porcentaje de reducción en el número de quejas y reclamos de los clientes.			
		Establecer canales de retroalimentación, como encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias y redes sociales.	Número de opiniones y sugerencias recopiladas y acciones tomadas como resultado de la retroalimentación de los clientes.			

Fuente: DÍA A DÍA, (2022).  
Realizado por: Oyasa, Maritza, 2023.

### **5.7.2. Beneficiarios del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero**

El modelo de gestión administrativo-financiero del Minimarket “DÍA A DÍA”, tiene como beneficiarios a diversas partes interesadas dentro de la organización. En primer lugar, los propietarios y gerentes se verán favorecidos al tener una gestión más eficiente y efectiva de los recursos financieros y administrativos lo que les permitirá maximizar los beneficios y tomar decisiones informadas sobre inversiones futuras, así como a los empleados se beneficiarán al contar con una estructura organizativa clara y procesos eficientes, lo que les dará un entorno de trabajo más ordenado y facilitará la realización de sus tareas diarias. Por lo tanto, los proveedores también se verán beneficiados al contar con un sistema de gestión que les permita tener información actualizada sobre los inventarios y agilizar los procesos de pago. Finalmente, los clientes serán beneficiados indirectamente, ya que una gestión administrativo-financiera más eficiente se traducirá en una mejoría en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Todos estos beneficiarios contribuirán al éxito general del Minimarket “DÍA A DÍA”, y fortalecerán su posición competitiva en el mercado, los beneficiarios son:

**Beneficiarios Interno:** Accionistas, Gerente, Personal de la empresa

**Beneficiarios Externo:** Clientes, Proveedores, Gobierno

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

Tras finalizar la investigación y alcanzar los objetivos planteados para el diseño del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero, se llega a las siguientes conclusiones:

- Tras el análisis, concluimos que el marco teórico desarrollado en este estudio proporcionó una estructura técnica y formal al documento, sirviendo como referencia y respaldo para el desarrollo del marco propositivo al ampliar los conocimientos sobre modelos de gestión administrativa y financiera a través de fuentes confiables y la cita adecuada, el marco teórico se convierte en una guía sólida que fundamenta el contenido del trabajo.
- Como se ha podido observar se realizó un diagnóstico situacional del Minimarket "DÍA A DÍA", utilizando diferentes métodos de investigación y el análisis FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de PORTER. Los resultados revelan que la gestión administrativa y financiera del negocio es deficiente, debido a la falta de filosofía institucional, manuales de procesos y funciones, así como la ausencia de procesos contables y análisis financiero que apoyen la toma de decisiones. Estas deficiencias impiden el crecimiento y la rentabilidad del negocio.
- Como hemos podido comprobar el modelo propuesto fue diseñado para abordar las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial del Minimarket "DÍA A DÍA". Entre las características más destacadas se encuentran la estructuración organizativa, la implementación de un manual de procesos contables y el análisis e interpretación de estados financieros, que garantizan una gestión eficiente de los procesos y generan valor para la empresa, se incluyeron estrategias y políticas que optimizan los recursos y mejoran la eficiencia financiera del negocio, el modelo propuesto también muestra perspectivas financieras, indicando un crecimiento en la rentabilidad de la empresa para el año 2023.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los lectores y usuarios de este trabajo de investigación revisar y utilizar el marco teórico desarrollado, ya que constituye una fuente de información valiosa y facilita la comprensión y aplicación del modelo de gestión propuesto en el Minimarket "DÍA A DÍA". El marco teórico también puede ser modificado y actualizado según las necesidades de la empresa.
- Se aconseja al gerente del Minimarket "DÍA A DÍA" tomar en consideración los resultados del diagnóstico empresarial y la aplicación de los instrumentos de investigación, para poder tomar decisiones basadas en la situación actual del negocio y adaptar el modelo de gestión propuesto de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.
- Es fundamental implementar el Modelo de Gestión Administrativo y Financiero propuesto con el objetivo de mejorar los procesos administrativos y optimizar los recursos financieros. Se recomienda utilizar los manuales contables, realizar análisis financieros de los estados financieros y aplicar ratios para evaluar el desempeño de las cuentas del negocio. Estos elementos brindarán información relevante para la toma de decisiones por parte del gerente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araya, S. (2021). *¿Cuáles son los indicadores de liquidez de una empresa?* Recuperado de: <https://blog.nubox.com/empresas/indicadores-de-liquidez-de-una-empresa>
- Argudo, C. (2023). *La integración del proceso administrativo* . Recuperado de: <https://empredpyme.net/la-integracion-del-proceso-administrativo.html>
- Arias, E. (2020). *Análisis horizontal*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-horizontal.html>
- Arias, E. (2020). *Análisis vertical*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Arias, E. (2020). *Investigación mixta*. Recuperado de : <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- BOLD. (2021). *Qué es y cómo calcular el índice de endeudamiento de tu empresa*. Recuperado de: <https://bold.com.ec/indice-de-endeudamiento-que-es-y-como-calcularlo/#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20%20%C3%ADndice%20de%20endeudamiento%20patrimonial%20es%20una%20m%C3%A9trica,el%20capital%20de%20los%20accionistas.>
- BOLD, (2022). *3 Tipos de planeación estratégica que toda empresa debe implementar* . Recuperado de: <https://bold.com.ec/tipos-de-planeacion-estrategica/>
- Camino financiero. (2023). *Indicadores de rentabilidad: todo lo que debes saber*. Recuperado de: <https://www.caminofinancial.com/es/indicadores-de-rentabilidad/>
- Capilla, R. (2015). *Fondo de maniobra*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/fondo-de-maniobra.html>
- Carranza, A. (2022). *Haz un diagnóstico empresarial y descubre si tu empresa está preparada para los desafíos*. Recuperado de : <https://www.crehana.com/blog/desempeno/diagnostico-empresarial/>
- CEPAL, (2020). *Sectores y empresas*. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- CETYS, (2020). *¿Qué es la administración financiera?* Recuperado de: <https://www.cetys.mx/educon/que-es-la-administracion-financiera/>
- CEUPE, (2020). *¿Qué es la gestión financiera?* Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-financiera.html>
- De Azkue, I. (2018). *Planificación* . Recuperado de: <https://humanidades.com/planificacion/>
- Dobaño, R. (2023). *Necesidades operativas de fondos (NOF): qué son y cómo calcularlas*. Recuperado de: <https://getquipu.com/blog/necesidades-operativas-de->



- Ortiz, A. (2022). *Capital de Trabajo | Qué es, características y cómo se calcula*. Recuperado de: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-capital-de-trabajo>
- Osteicoechea, A. (2023). *Planeación*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- Pérez. (2023). *Investigación no experimental*. Recuperado de: <https://definicion.de/investigacion-no-experimental/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Modelo de Gestión*. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Quiroa, M. (2020). *Administración*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Quiroa, M. (2020). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Requena, B. (2014). *Población Estadística*. <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/poblacion-estadistica/>
- Restrepo, L. (2022). *¿Qué es la rotación de cartera y cómo manejarla?* Recuperado de: <https://contifico.com/que-es-la-rotacion-de-cartera/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20cartera%20es,clientes%20deben%20a%20tu%20empresa.>
- Rodrigues, N. (2022). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial#:~:text=Un%20diagn%C3%B3stico%20empresarial%20es%20una,eleven%20su%20bienestar%20y%20desempe%C3%B1o.>
- Rodríguez, D. (2015). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)*. Recuperado de: <https://contabilidad.com.do/principios-de-contabilidad-generalmente-aceptados-pcga/>
- Roldán, P. (2017). *Análisis Financiero*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Ruiz, L. (2019). *¿Qué es el diseño de investigación y cómo se realiza?* Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/disenio-de-investigacion>
- S&M Contadores. (2022). *¿Qué es el proceso contable y cuáles son sus etapas?* Recuperado de: <https://symcontadores.com/que-es-el-proceso-contable/>
- Santander Universidades. (2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Santander Universidades. (2022). *Control financiero: qué es, objetivos e implementación*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/control-financiero.html>



- Sevilla, A. (2017). *Margen bruto*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>
- Shuttleworth, M. (2008). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Recuperado de:  
<https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Solans, S. (2022). *Nuevas medidas para recortar el periodo medio de pago a proveedores*. Recuperado de:  
<https://tickelia.com/blog/gestion-facturas-proveedores/pago-proveedores/>
- SRI. (2017). *Consulta de RUC*. Recuperado de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-enlinea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Tascon, M. (2021). *¿Qué es endeudamiento del activo fijo?* Recuperado de:  
<https://goodsyservices.com/endeudamiento-activo-fijo/>
- Tipos de Investigación . (2020). *Investigación Exploratoria* . Recuperado de:  
<https://tiposdeinvestigacion.review/investigacion-exploratoria/>
- TuDashboard. (2022). *Indicadores de liquidez: Qué son, tipos y cómo medirlos*. Recuperado de:  
<https://tudashboard.com/indicadores-de-liquidez/>
- Westreicher, G. (2018). *Margen neto*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/margen-neto.html>
- Westreicher, G. (2020). *Encuesta*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Westreicher, G. (2021). *Ecuación contable*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/ecuacion-contable.html>
- Zendesk, (2023). *6 indicadores de gestión administrativa para líderes*. Recuperado de:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20son,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.>

Total 57 referencias bibliográficas



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.



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

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO Y PERSONAL LABORAL DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”, 2023.

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”, para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero.

De ante mano se les agradece por su tiempo impartido para la resolución de este cuestionario, cabe resaltar que toda esta información es para uso académico la misma será confidencial y usada de la mejor manera.

Leer detenidamente cada una de las preguntas y marque con una **X** lo que usted considere oportuno en cada pregunta.

1) Edad

18 a 25

26 a 33

34 a 40

41 a 47

48 a 55

Otro

---

2) Genero

Masculino

Femenino

3) ¿Conoce usted si el Minimarket tiene una planificación?

Si Totalmente

Si Parcialmente

No

4) ¿Conoce la misión y visión del Minimarket?

Si Totalmente

Si Parcialmente

No

5) ¿Qué valores organizacionales aplicaría en el Minimarket?

	Responsabilidad
	Objetividad
	Calidad
	Efectividad
	Oportunidad
	Trabajo en equipo

6) ¿Existen controles que regulen las actividades operativas del Minimarket?

- Si totalmente
- Si parcialmente
- No

7) ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?

- Si totalmente
- Si parcialmente
- No

8) ¿El Minimarket realiza evaluación del desempeño a sus colaboradores?

- Si totalmente
- Si parcialmente
- No

9) ¿Cuándo se ha presentado problemas se ha dado una solución inmediata?

	Inventarios
	Incumplimiento de normas y procedimientos
	Cuadros de caja
	Comunicación
	Liderazgo
	Toma de decisiones
	Legales
	Otro

10) ¿Cuáles son los aspectos que el Minimarket podría mejorar?

	Clima laboral
	Recursos disponibles
	Motivación
	Delegación de funciones
	Políticas
	Procesos y procedimientos
	Comunicación
	Otro

- 11) ¿El Minimarket “DÍA A DÍA” cuenta con un manual de funciones de procesos y procedimientos administrativos y financieros?  
 Si totalmente  
 Si parcialmente  
 No
- 12) ¿Dentro del Minimarket “DÍA A DÍA se han reportado perdidas de sus recursos físicos?  
 Si  
 No
- 13) ¿Considera necesaria la elaboración e innovación de una manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros que permitirá optimizar los recursos?  
 Si  
 No  
 Tal vez
- 14) ¿Conoce uste las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo en el Minimarket “DÍA A DÍA”?  
 Si  
 No  
 Tal vez
- 15) ¿Cuán satisfactorio es su clima laboral de trabajo en el Minimarket “DÍA A DÍA”?

	Poco satisfactorio
	Medio Satisfactorio.
	Muy satisfactorio.
	No satisfactorio.

**ANEXO B: ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.**



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”, 2023.

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”, para proponer mejoras y soluciones.

Leer detenidamente cada una de las preguntas y marque con una **X** lo que usted considere oportuno en cada pregunta.

1. Genero  
Masculino  
Femenino
2. ¿Su capacidad de consumo tras pandemia COVID- 19?  
Si  
No  
Tal vez

3. ¿Con que frecuencia uste realiza sus compras?

<input type="checkbox"/>	Una vez por mes
<input type="checkbox"/>	Dos veces por mes
<input type="checkbox"/>	Tres veces por mes
<input type="checkbox"/>	Una vez a la Semana
<input type="checkbox"/>	Otros

4. ¿El Minimarket “DÍA A DÍA” satisface sus necesidades de consumo con sus productos que ofrece?  
Si  
No  
Tal vez

5. ¿La calidad de productos que ofrece el Minimarket “DÍA A DÍA” son?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy bueno

	Regular
	Malo

6. ¿Cuál es la razón principal por la que usted prefiere adquirir los productos del Minimarket “DÍA A DÍA”?

	Precio
	Variedad
	Atención
	Calidad

7. ¿Cuál de los siguientes productos son los de su preferencia al momento de comprarlos en el Minimarket “DÍA A DÍA”?

	Herramientas
	Cuidado de Hogar
	Cuidado Personal
	Víveres
	Bebidas
	Frutas y verduras
	Granos, cereales y condimentos
	Carnes, polos, mariscos, embutidos y lácteos
	Productos de limpieza
	Productos para mascotas
	Otros

8. ¿Cómo calificaría la atención brindada al cliente por parte del Minimarket “DÍA A DÍA”?

	Excelente
	Muy buna
	Buena
	Regular
	Mala

9. ¿Cuál es la probabilidad con la que usted recomendaría a sus familiares y amigos adquirir los productos del Minimarket “DÍA A DÍA”?

	Muy probable
	Probable
	Poco probable
	Nada probable

**ANEXO C: ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”.**



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

ENTREVISTA DIRIGIDA LA SRA. AMAGUAÑA COLLAGUASO VILAMAR SARA  
GERENTE PROPIETARIA DEL MINIMARKET “DÍA A DÍA”, 2023.

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”, para proponer mejoras y soluciones en conjuntó.

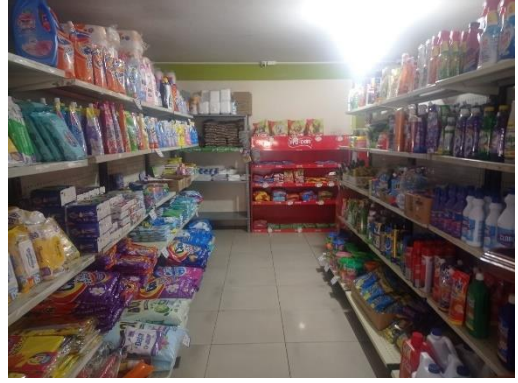
1. ¿Cómo evaluaría la condición actual respecto al área comercial, financiera y ventas dentro del Minimarket “DÍA A DÍA”?
2. ¿El Minimarket “¿DÍA A DÍA”, mantiene un organigrama y un manual de funciones para sus colaboradores?
3. ¿Qué métodos o técnica de análisis financiero se utiliza en el Minimarket “DÍA A DÍA”?
4. ¿Tienen políticas para facilitar y regular procesos de compras, pagos y cobros?
5. ¿Cuáles son sus competidores directos?



**ANEXO D: APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL MINIMARKET  
“DÍA A DÍA”.**










**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 25/01/2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MARITZA ANABEL OYASA OYAZA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
 <b>Firma del Director del Trabajo de Titulación</b>
 <b>Firma del Asesor del Trabajo de Titulación</b>