



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA
RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL
CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

AUTORAS:

Mendoza Arias Andrea Abigail

Soto Vega Carmen Yuleysi

TUTOR:

Ing. M. Sc. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio

LA MANÁ – ECUADOR

AGOSTO - 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Mendoza Arias Andrea Abigail y Soto Vega Carmen Yuleysi, declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL SU ECONOMÍA EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020”**, siendo el Ing. M. Sc. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio, Director del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, declaramos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Mendoza Arias Andrea Abigail
C.I: 0503527145



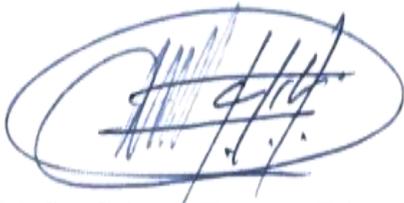
Soto Vega Carmen Yuleysi
C.I: 1205294927

AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020”, de Andrea Abigail Mendoza Arias, Carmen Yuleysi Soto Vega de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo de la Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, agosto del 2021



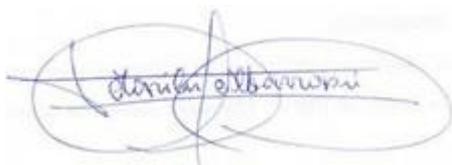
Ing. M. Sc. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Mendoza Arias Andrea Abigail, Soto Vega Carmen Yuleysi con el título de Proyecto de Investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, agosto del 2021



Ing. Mg. Albarracín Reinoso Marilyn Vanessa
C.I: 1719715375
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Ing. Mg. Villegas Barros Barros Neoval José
C.I: 1202437669
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Lic. Mg. Enry Gutember Medina López
C.I: 0501134514

LECTOR 3 (SECRETARIO)

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las fuerzas para luchar cada día firmemente y alcanzar mis objetivos y metas planteadas.

A mi familia, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de Licenciatura.

Andrea

Un profundo y sincero agradecimiento a Dios por las bendiciones dadas durante este tiempo, a mis padres por la confianza, el apoyo y la comprensión que me supieron brindar en todo momento.

Carmen

DEDICATORIA

A mi esposo e hijos por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que estuvieron constantemente apoyándome.

A mis amigos que tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

Andrea

De manera expresa dedico este logro a mis amados padres por su invaluable apoyo, comprensión y por haber depositado en mí la confianza absoluta de que lograría esta meta académica.

Carmen

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del Proyecto de Investigación al idioma Inglés presentado por las estudiantes egresadas de la Facultad de Ciencias Administrativas, **ANDREA ABIGAIL MENDOZA ARIAS, CARMEN YULEYSI SOTO** cuyo título versa “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020**”; lo realice bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, agosto 2021

Atentamente



Mg. José Fernando Toaquiza

C.I: 0502229677

DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020

Autoras:

Mendoza Arias Andrea Abigail

Soto Vega Carmen Yuleysi

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión administrativa y financiera que aplica el Centro Comercial “Su Economía”, enfocándose en el manejo de los procesos de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, que inciden en la rentabilidad comercial de la empresa; además de determinar la incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial mediante el contraste de variables, Para ello se aplicó el censo dirigido al personal de la empresa, y entrevista al propietario; la metodología se fundamentó en los tipos investigación descriptiva, bibliográfica, de campo, mientras que los métodos utilizados fueron el analítico -sintético, el inductivo-deductivo, A través de la aplicación de los instrumentos de investigación se pudo identificar que en el Centro Comercial Su Economía no disponía de un modelo de administración administrativa y financiero definido, debido que se identificó deficiencias relevantes en cuanto a los procesos de planificación. El contraste de las variables empleando el cálculo del chi cuadrado reflejó $X^2 = 5,06$, aceptando con ello la hipótesis positiva que enunciaba que la gestión administrativa si tuvo incidencia en la rentabilidad de la empresa. Frente a los resultados obtenidos se consideró idóneo sugirió un modelo acorde al criterio de Henry Fayol que se basó en las cuatro etapas administrativas a través de indicadores que reflejaron que tan solo el 50% de los integrantes tuvo conocimiento de la misión y visión de la empresa, además se pudo conocer que el 45% considero que no es participe de la toma de decisiones. En tanto que en referencia al nivel de eficiencia se situó en un 50% reflejando que no se dio un cumplimiento satisfactorio a cumplimiento de las metas, debido que surgieron imprevistos. En el aspecto financiero se pudo establecer un nivel de 1,04 para la razón corriente, 0,68 para la prueba ácida en tanto que el nivel de endeudamiento se situó en 0.13.

Palabras clave: Gestión administrativa, gestión financiera, rentabilidad, empresa comercial.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the administrative and financial management applied by the "Su Economía" Shopping Center, focusing on the management of planning, organization, direction and control processes, developed to take advantage of human, technical, and material resources, which affect the commercial profitability of the company; In addition to determining the incidence of administrative and financial management on the profitability of the Shopping Center by contrasting variables, for this, the census directed at the company's staff was applied, and the owner was interviewed; The methodology was based on descriptive, bibliographic, field research types, while the methods used were analytical-synthetic, inductive-deductive. Through the application of research instruments it was possible to identify that in the Su Economics did not have a defined administrative and financial management model, because relevant deficiencies were identified in the planning processes. The contracting of the variables using the chi-square calculation reflected $X^2 = 5.06$, thereby accepting the positive hypothesis that stated that administrative management had an impact on the profitability of the company. Given the results obtained, it was considered suitable, he suggested a model according to the criteria of Henry Fayol that was based on the four administrative stages through indicators that reflected that only 50% of the members had knowledge of the mission and vision of the company It was also known that 45% consider that they do not participate in decision-making. While in reference to the level of efficiency, it stood at 50%, reflecting that there was no satisfactory fulfillment of the goals, due to unforeseen events. In the financial aspect, it was possible to establish a level of 1.04 for the current ratio, 0.68 for the acid test, while the level of indebtedness stood at 0.13.

Key words: Administrative, financial and profitability management

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICACIÓN.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
1. DATOS INFORMATIVOS.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	5
4.1. Beneficiarios Directos	5
4.2. Beneficiarios Indirectos	5
5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
5.1. Planteamiento del problema	5
5.2. Formulación del Problema.....	10
6. OBJETIVOS	10
6.1. Objetivo General	10
6.2. Objetivos Específicos	10
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA.....	11
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	12
8.1. Antecedentes investigativos	12
8.2. Categorías fundamentales de la investigación.....	14
8.3. Marco teórico.....	14

8.3.1.	Gestión administrativa.....	14
8.3.1.1.	Importancia de la gestión administrativa.....	15
8.3.1.2.	Objetivos de la gestión administrativa.....	16
8.3.1.4.	Recursos utilizados en la gestión administrativa.....	16
8.3.1.5.	Funciones de la gestión administrativa.....	17
8.3.1.6.	Modelo de gestión administrativa.....	25
8.63.2.	Gestión financiera.....	33
8.3.2.1.	Objetivos de la gestión financiera	34
8.3.2.2.	Enfoques de la gestión financiera.....	35
8.3.2.3.	Criterios para evaluar la gestión financiera	35
8.3.2.4.	Modelo de gestión financiera	36
8.3.2.5.	Análisis Financiero	37
8.3.3.	Rentabilidad.....	38
8.3.3.1.	Importancia de la rentabilidad	39
8.3.3.2.	Tipos de rentabilidad	39
8.3.3.3.	Indicadores de rentabilidad.....	40
8.3.4.	Empresa comercial	43
8.3.4.1.	Características de la empresa comercial.....	43
8.3.4.2.	Importancia de las empresas.....	44
8.3.4.3.	Tipos de empresas	44
8.3.4.4.	Clasificación de las empresas comerciales.....	45
8.3.4.5.	Descripción del Centro Comercial “Su Economía”	45
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS	46
9.1.	Preguntas científicas	46
10.	METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL	47
10.1.	Tipos de investigación	47
10.1.1.	Bibliográfica – documental.	47
10.1.2.	De campo.....	47
10.1.3.	Propositiva.....	47
10.2.	Métodos de investigación	48
10.2.1.	Inductivo.....	48
10.2.2.	Deductivo	48
10.2.3.	Analítico.....	48

10.3.	Técnica de la investigación.....	48
10.3.1.	Censo.....	48
10.3.2.	Entrevista.....	49
10.4.	Instrumento de recolección de datos.....	49
10.4.1.	Cuestionarios.....	49
10.5.	Población y muestra.....	49
10.5.1.	Universo poblacional.....	49
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	50
11.1.	Análisis modelo gestión administrativa y financiera del Centro Comercial.....	50
11.1.1.	Resultados de la entrevista efectuada al propietario del Centro Comercial.....	50
11.1.2.	Análisis de los resultados del censo al personal del Centro Comercial.....	54
11.2.	Incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad.....	87
12.	IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO.....	90
12.1.	Impacto social.....	90
12.2.	Impacto técnico.....	90
12.3.	Impacto económico.....	90
12.4.	Impacto administrativo.....	91
13.	PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN.....	92
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
14.1.	Conclusiones.....	93
14.2.	Recomendaciones.....	94
14.3.2.	Estructura de la propuesta.....	95
14.3.4.	Objetivos de la propuesta.....	97
14.3.4.1.	Objetivo general.....	97
14.3.4.2.	Objetivos específicos:.....	97
14.4.	Desarrollo de la propuesta.....	97
14.4.1	Generalidades del Centro Comercial Su Economía.....	97
14.4.1.1.	Información general del Centro Comercial Su Economía.....	97
14.4.1.2.	Historia de Centro Comercial Su Economía.....	98
14.4.2.	Estrategias administrativas planificación, organización, dirección y control.....	98
14.4.2.1.	Planificación.....	99
14.4.2.2.	Valores.....	99
14.4.3.	Análisis FODA.....	100

14.4.3.1.	Elaboración de la matriz EFI	101
14.4.3.2.	Elaboración de la matriz EFE	102
14.4.4.	Organización.....	105
14.4.4.1.	Organigrama estructural	105
14.4.4.2.	Manual de funciones:.....	107
14.4.5.	Dirección	114
14.4.5.1.	Estrategias 15 principios Henry Fayol	114
14.4.5.2.	Capacitación	115
14.4.6.	Control.....	115
14.4.6.1.	Cuestionario evaluación área administrativa.....	116
14.4.6.2.	Indicadores administrativos.....	117
14.4.7.	Aspectos financieros.....	118
14.4.7.1.	Balance general del Año 2019 y 2020.....	118
14.4.7.2.	Estado de Resultado del Centro Comercial Su Economía 2019- 2020	119
14.7.4.3.	Aplicación de indicadores financieros.....	120
14.7.4.4.	Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno, (TIR).....	120
15.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
16.	ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de objetivos específicos, actividades y metodología	11
Tabla 2. Clasificación de empresas	45
Tabla 3. Población y muestra	49
Tabla 4. Resultados de la entrevista	50
Tabla 5. Direccionamiento estratégico	54
Tabla 6. Políticas para el funcionamiento del Centro Comercial Su Economía.....	55
Tabla 7. Calificación de la gestión administrativa	56
Tabla 8. La planeación de ubicación operaciones para la comercialización de los productos	57
Tabla 9. La programación del sistema de comercialización.....	58
Tabla 10. Las estrategias de comercialización de la empresa	59
Tabla 11. La previsión de la comercialización de la empresa	60
Tabla 12. Las políticas de comercialización y venta de los productos.....	61
Tabla 13. Los procedimientos empresariales del Centro Comercial	62
Tabla 14. La calificación de la rotación del personal	63
Tabla 15. El Centro Comercial tiene un reclutamiento del personal.....	64
Tabla 16. La selección para el personal en la empresa.....	65
Tabla 17. Los procesos de contratación de la empresa	66
Tabla 18. La inducción del personal del centro comercial	67
Tabla 19. La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa	68
Tabla 20. El diseño organizacional de la empresa.....	69
Tabla 21. El diseño de puestos del centro comercial.....	70
Tabla 22. La determinación de la estructura de comercialización y ventas de la empresa	71
Tabla 23. La calificación en la medición de los puestos de trabajo	72
Tabla 24. La organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad de la empresa	73
Tabla 25. Los estándares de comercialización y ventas del negocio.....	74
Tabla 26. La descripción de funciones y responsabilidades.....	75
Tabla 27. El programa de empleo para el rendimiento del personal del negocio.....	76
Tabla 28. La motivación del personal	77
Tabla 29. La comunicación en la empresa	78
Tabla 30. La comunicación integral aplicada en la organización.....	79
Tabla 31. Estilo de liderazgo en el Centro Comercial “Su Economía”.....	80

Tabla 32. Clima laboral	81
Tabla 33. Aplicación de la función de control	82
Tabla 34. La resolución de conflictos en la empresa.....	83
Tabla 35. Recursos materiales para el desempeño de labores	84
Tabla 36. La seguridad social del personal y la sociedad de la empresa.....	85
Tabla 37. Calificación del nivel de rentabilidad.....	86
Tabla 38. Frecuencias observadas	88
Tabla 39. Frecuencias esperadas	88
Tabla 40. Resultados del chi cuadrado	89
Tabla 41. Presupuesto.....	92
Tabla 42. Información general de Centro Comercial Su Economía.....	98
Tabla 43. FODA del Centro Comercial “Su Economía”	101
Tabla 44. Escala para valor y para calificación	102
Tabla 45. Matriz EFI	102
Tabla 46. Escala para valores y calificación.....	103
Tabla 47. Matriz EFE	103
Tabla 48. Estrategias.....	104
Tabla 49. Manual de funciones: gerente.....	108
Tabla 50. Manual de funciones: contador	109
Tabla 51. Manual de funciones Supervisor de ventas	110
Tabla 52. Manual de funciones: cajera.....	111
Tabla 53. Manual de funciones: bodeguero.....	112
Tabla 54. Manual de funciones: perchero	113
Tabla 55. Estrategias de dirección.....	114
Tabla 56. Programa de capacitación.....	115
Tabla 57. Cuestionario evaluación área administrativa.....	116
Tabla 58. Indicadores administrativos.....	117
Tabla 59. Balance general del Año 2019 y 2020.....	118
Tabla 60. Estado de resultados 2019-2020.....	119
Tabla 61. Indicadores financieros.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Planeación de la distribución física de la empresa	54
Gráfico 2. Capacidad de comercialización y ventas del Centro Comercial	55
Gráfico 3. Procesos para la comercialización de los productos	56
Gráfico 4. Operaciones para la comercialización de los productos.....	57
Gráfico 5. Programación del sistema de comercialización.....	58
Gráfico 6. Estrategias de comercialización de la empresa	59
Gráfico 7. La previsión de la comercialización de la empresa.....	60
Gráfico 8. Políticas de comercialización y venta de los productos	61
Gráfico 9. Procedimientos empresariales del Centro Comercial.....	62
Gráfico 10. Calificación de la rotación del personal	63
Gráfico 11. Reclutamiento del personal	64
Gráfico 12. Selección para el personal	65
Gráfico 13. Procesos de contratación de la empresa	66
Gráfico 14. Inducción del personal	67
Gráfico 15. La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa.....	68
Gráfico 16. Diseño organizacional de la empresa	69
Gráfico 17. El diseño de puestos del centro comercial.....	70
Gráfico 18. Determinación de la estructura de comercialización y ventas	71
Gráfico 19. La calificación en la medición de los puestos de trabajo	72
Gráfico 20. Organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad.....	73
Gráfico 21. Estándares de comercialización y ventas	74
Gráfico 22. Descripción de funciones y responsabilidades.....	75
Gráfico 23. Programa de empleo para el rendimiento del personal	76
Gráfico 24. La motivación del personal	77
Gráfico 25. La comunicación en la empresa	78
Gráfico 26. Comunicación integral aplicada en la organización.....	79
Gráfico 27. Estilo de liderazgo en el Centro Comercial “Su Economía”	80
Gráfico 28. Clima laboral	81
Gráfico 29. Aplicación de la función de control	82
Gráfico 30. Resolución de conflictos y demandas laborales	83
Gráfico 31. Recursos materiales para el desempeño de labores.....	84
Gráfico 32. Seguridad social del personal	85

Gráfico 33. Calificación nivel de rentabilidad.....	86
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías de estudio	14
Figura 2. Funciones de la gestión administrativa	17
Figura 3. Resultados de chi cuadrado	89
Figura 4. Organigrama estructural.....	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato cuestionario del censo.....	128
Anexo 2. Formato cuestionario de la entrevista.....	130
Anexo 3. Datos informativos del docente Tutor	133
Anexo 4. Datos informativos de la investigadora.....	134
Anexo 5. Datos informativos de la investigadora.....	135
Anexo 6. Evidencias fotográficas.....	136
Anexo 7. RUC de la empresa.....	137
Anexo 8. Tabla de distribución del chi cuadrado.....	138
Anexo 9. Validación de los instrumentos de investigación.....	139
Anexo 10. Cálculo del Van y la TIR.....	140
Anexo 11. Resultados análisis Urkund.....	141

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización y los avances tecnológicos a nivel mundial se requiere de un cambio en el estilo de gestión administrativa tienen diferentes necesidades y expectativas, a fin de adaptarse a la modernización de los mismos, con la capacidad de interacción, innovación y creatividad características indispensables para el desarrollo de las organizaciones con equipos de trabajo de alto rendimiento.

A nivel nacional muchas compañías y organizaciones desempeñan un papel central a partir de la conceptualización de la planificación estratégica en la gestión administrativa y organización, los aspectos relacionados con el personal. Una de las misiones básica y fundamental de las organizaciones del sector, consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio.

La gestión administrativa es transcendental por que guiará hacia el objetivo de la empresa, mediante la adecuada planificación para lograr una mejor funcionalidad y resultados efectivos con grandes ventajas competitivas (Zurita & Allende, 2015). Por lo cual la gestión administrativa y financiera es indispensable en el desarrollo de toda actividad ya que mediante ella podemos conocer todos los lineamientos que conllevan al éxito de la organización.

Uno de los aspectos que condujeron al desarrollo de esta investigación fue que los procesos administrativos y financieros del Centro Comercial “Su Economía”, presentó deficiencias en el control y orientación de sus actividades. La aplicación de un modelo de gestión administrativa y financiera generó una mayor importancia para optimizar recursos económicos y alcanzar la efectividad de las actividades administrativas del Centro Comercial “Su Economía”, el propósito de la investigación fue optimizar el manejo de la gestión administrativa detallando la estructura y funciones de la empresa; que permita definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para mejorar el desempeño administrativo y laboral de la organización.

1. DATOS INFORMATIVOS

Título del Proyecto

Gestión administrativa y financiera y su influencia en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, año 2019.”

Propósito de la investigación:

Con el desarrollo de este proyecto de investigación se pretendió dar atención a una necesidad local del cantón Valencia, mediante el desarrollo de un modelo de gestión administrativa y financiera y la incidencia en la rentabilidad de Centro Comercia Su Economía, contribuyendo con el ello al desarrollo económico productivo del cantón La Maná.

Fecha de inicio:	23 de septiembre del 2019
Fecha de finalización	Agosto del 2021
Lugar de ejecución	Cantón Valencia, provincia de Los Ríos.
Unidad Académica que auspicia	Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia	Carrera de Ingeniería Comercial
Proyecto de investigación vinculado	El proyecto titulado “Gestión administrativa y financiera y su influencia en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, año 2020.” se vinculó con el macro proyecto de la Carrera de Ingeniería Comercial “Pymes en el cantón la Mana”
Equipo de Trabajo	El equipo de trabajo del proyecto de titulación II, estuvo integrado por el M. S.c. Cabrera Toscano Eduardo (anexo 3) en calidad de tutor de la investigación y las estudiantes Andrea Abigail Mendoza Arias como investigadora (anexo 4) Soto Vega Carmen Yuleysi (anexo 5)
Área de Conocimiento	La investigación se orienta en el Desarrollo Sostenible conformado por 17 objetivos, que son un instrumento a nivel mundial para erradicar la pobreza y disminuir las desigualdades y

vulnerabilidades, bajo el paradigma del desarrollo humano sostenible. El proyecto de titulación está vinculado en el objetivo 8. que trata sobre el fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (UNESCO, 2015).

Línea de investigación

La línea de investigación en que se enmarca el proyecto de titulación es “Administración y Economía para el desarrollo humano y social”.

Sub líneas de investigación de la Carrera

Se sitúo en la sublínea de investigación Comercio y Administración de Empresas.

Objetivos del plan nacional toda una vida

La investigación a desarrollada se encuentra vinculada al Objetivo 4 referente a la consolidación de la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización; además del Objetivo 5, impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Plan Nacional de Desarrollo, 2020).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La gestión administrativa radica en facilitar una serie de actividades previstas en un plan, es decir, con prontitud, agilidad, dentro de los tiempos y con los recursos establecidos, de tal manera que se logren satisfactoriamente los objetivos esperados. Otro de sus aportes es mantener un ambiente adecuado en el que un equipo de trabajo desempeña sus tareas valiéndose de la planeación, organización, dirección y control, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general analizar la gestión administrativa y financiera su influencia en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” en el cantón Valencia, Provincia de Los Ríos, año 2020.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se emplea la investigación bibliográfica para recopilar información bibliográfica de diversos autores sobre la gestión administrativa y financiera, también se emplea la investigación de campo para el desarrollo de la entrevista y encuestas a los colaboradores a través de los cuales se obtiene información primaria relevante para efectuar un diagnóstico de la situación real de la gestión de la administrativa y financiero en la empresa. Con el propósito de procesar la información de la investigación se recurre a los métodos, inductivo, deductivo y analítico, complementado con las técnicas de la encuesta, teniendo como instrumento el diseño de un cuestionario de preguntas de selección múltiple.

Se aplica el instrumento de las encuestas las cuales se encuentran dirigidas a los clientes frecuentes, personal que labora en el Centro Comercial “Su Economía”, además entrevista al gerente y administrador los mismos que permiten recopilar información sobre los factores que afectan el desarrollo administrativo y financiero que incidieron en la rentabilidad y crecimiento de la empresa, en el mercado competitivo del cantón Valencia.

Una vez detectadas las falencias existentes se procede al desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar la gestión administrativa del Centro Comercial “Su Economía”, donde los beneficiarios directos constituyen el propietario, colaboradores y de forma indirecta los clientes que acuden a efectuar sus compras, quienes pueden percibir una mejor organización administrativa y financiera.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación es importante porque está enfocada en la búsqueda de estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera del Centro Comercial “Su Economía”, con el propósito de optimizar el manejo de los recursos existentes en la empresa, consecuentemente empleando una adecuada planificación previa, se logra una rentabilidad adecuada para la empresa.

Con el desarrollo de la investigación se aporta con información relevante sobre la situación administrativa y financiera actual del Centro Comercial “Su Economía”, aspecto clave para la toma de decisiones acertadas y el desarrollo de estrategias encaminadas a lograr una rentabilidad adecuada que consolide el desarrollo empresarial de esta importante empresa del cantón Valencia.

Es relevante porque una adecuada gestión administrativa contribuye al cumplimiento de las metas a través de la óptima aplicación del proceso administrativo, debido que sus objetivos se inclinan hacia la planificación, organización, dirección y control; así como también a una adecuada toma de decisiones y a una eficiente administración, mientras que la una acertada gestión administrativa aporta con solidez a la rentabilidad económica ,aspecto importante para lograr un crecimiento óptimo en el mercado de las ventas de productos de primera necesidad e insumos.

Tiene relevancia científica puesto que la gestión administrativa y financiera constituye un aspecto importante para obtener un amplio conocimiento y un mejor desenvolvimiento en cuanto al manejo de los recursos existente en una empresa, lo cual es un aspecto clave para situarse de manera sólida frente a la competencia, pese a que el Centro Comercial Su Economía ha logrado un crecimiento acelerado, aun persistió deficiencias en la gestión administrativa y financiera de ahí la importancia del desarrollo de la presente investigación.

Los beneficiarios directos constituyen el propietario, colaboradores a través de una mejora significativa de la gestión administrativa y financiera y con ello se mejora la rentabilidad y la calidad de servicio a los clientes quienes son beneficiados también.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos e indirectos que intervienen en el desarrollo de la propuesta se mencionaron a continuación:

4.1. Beneficiarios directos

Está conformado por los involucrados que influyen de manera directa en el Centro Comercial Su Economía

- 1 propietario
- 14 empleados
- 5335 clientes
- 90 proveedores

4.2. Beneficiarios indirectos

- Familias del cantón Valencia
- GAD Municipal Valencia
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

5. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Planteamiento del problema

Contextualización macro

Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en objeto de estudio en relación al enfoque gerencial, en vista de ello diversos autores se han enfocado en el ámbito administrativo y financiero. En este contexto Zapata (2018) en su investigación identificó por un lado una alta tasa de cierre de estos establecimientos en América Latina, así como niveles de rentabilidad medianamente aceptables, y en la parte de resultados se relacionó dicha problemática a una deficiente gestión administrativa y financiera.

A más de ello en la actualidad, las exigencias en competitividad se encuentran en un nivel bastante elevado, teniendo en cuenta que la globalización de la economía. Ante esta realidad, se hace necesario que las empresas fortalezcan su proceso administrativo y financiero para que pueda sostenerse y adaptarse a mercados complejos.

El estudio desarrollado por Rodríguez (2016) sobre aplicación de modelos de gestión en empresas colombianas, indica que los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la organización, inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada representa el caminar de la institución y el reflejo de su desempeño.

Desde una perspectiva más cercana en el Ecuador es posible evidenciar dicha problemática, así lo mencionan Bowen y Vaca (2015), y agregan que uno de los problemas que se presentó en la entidad objeto de estudio fue el bajo nivel de la planificación y deficiencias asociadas a la forma de ejercer el control sobre las operaciones que llevan a cabo. Es todavía más importante que este proceso se pueda planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los dos parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia.

En este orden de ideas Soliz y Robalino (2019) en su estudio menciona que las Pymes representan una parte primordial de la economía del Ecuador, no obstante se encuentran deficiencias en la gestión administrativa y financiera, lo que conlleva a que no se desarrollan y no crezcan, es definitiva es importante propender a que todas las actividades encuentren su materialización en términos económico-financieros, este proceso debe llevarse a cabo mediante una gestión óptima y transparente, que busque elevar la competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia su sociedad.

Contextualización meso

La provincia de Los Ríos se ha caracterizado por ser eminentemente comercial, y la mayor parte del tejido económico corresponde a establecimientos calificados como pequeñas y medianas

empresas, así se evidencia en la información proporcionada por el Directorio de Empresas y Establecimientos del Ecuador (2014).

Asimismo, varias investigaciones desarrolladas en la provincia de Los Ríos corroboran en base a sus resultados que el área administrativa es una de las más importantes, entre aquellos se cita a Coque (2016), que efectuó un estudio en una empresa comercial donde identificó causas como deficiencias en la determinación de políticas, inadecuado enfoque estratégico y de procesos, que en conjunto tienen que ver con una deficiente gestión administrativa y financiera; y dejan como resultado que la empresa presente bajos niveles de rentabilidad.

En este mismo contexto Casa y Ganchala (2016) investigaron acerca de la gestión administrativa dentro del sector comercial de la ciudad de Quevedo, donde se pudo identificar que la mayoría de ellas no cuentan con un modelo de gestión administrativa y financiera que les permita estructurar de forma adecuada una metodología de funcionamiento que les permita sacar el máximo provecho de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos que poseen.

Contextualización micro

El Centro Comercial “Su Economía” de propiedad del Ing. Marcelo Guilcaso con RUC: 050306440001, ubicado en el cantón Valencia se dedica a la comercialización de productos como: aceites, arroz, azúcar, sal, huevos, harinas, cárnicos, entre otros, los mismos que posee una alta demanda, ya que se son de primera necesidad. Generalmente estos productos son los más solicitados por los clientes.

En este establecimiento comercial no se ha trazado las estrategias administrativas, además no existe una capacitación adecuada a los trabajadores, tampoco existe una comunicación apropiada, también no tienen definidas las actividades y funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, esto afectó el desarrollo general de las acciones comerciales de la organización.

La escasa gestión administrativa, afectó a todas las áreas de la misma, causando desorganización en el personal, bajo nivel de conocimiento de sus funciones específicas en cada cargo, no existe una identidad en la empresa, carecen de valores corporativos, deficiencias en

el rendimiento operativo, factores que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad comercial.

Las deficiencias persistentes en la gestión administrativa afectan negativamente en el manejo de los recursos económicos dentro de la organización, teniendo como origen un bajo nivel de conocimientos y capacitaciones por la parte administrativa y colaboradores del Centro Comercial Su Economía del cantón Valencia.

Si el Centro Comercial “Su Economía” continúa bajo estos patrones, lo más probable es que afecte el desempeño de todo el personal y el manejo de sus recursos económicos, se desconozcan las funciones que se tienen que hacer en cada cargo, es decir los colaboradores no cumplan a cabalidad sus labores, no saber cuáles son los niveles jerárquicos. Por ende, esto ocasiona una pérdida de participación en el mercado, pérdida de competitividad en el mercado y graves pérdidas económicas.

El Centro Comercial “Su Economía”, comercializa productos reconocidos en el mercado por su garantía y calidad, fortaleza que es explotada por el negocio, debido a que tuvo una alta demanda con su consumo. Es necesario señalar que la empresa tuvo una cartera de clientes frecuentes considerable, que generaron ingresos rentables y la atención que esta brinda es un factor importante, dando a que los clientes están satisfechos por la atención brindada.

Entre las causas que generan la problemática antes expuesta se menciona: la ausencia o deficiente gestión administrativa que afecta negativamente en el manejo de los recursos económicos dentro de la organización, esto se originó por el bajo nivel de conocimientos acerca de la importancia de contar con un modelo de gestión administrativa y financiera acorde a las necesidades del comisariato.

Además, no presenta estrategias administrativas y financieras bien definidas a través de indicadores que permitan la medición de la rentabilidad obtenida en un determinado lapso de tiempo.

Otro de los aspectos que se puede evidenciar en la parte administrativa fue poseer un organigrama estructura y funcional desactualizado, aspecto que afecta a la etapa de organización dentro del centro comercial.

En el ámbito financiero se aprecia un bajo nivel de análisis y uso de indicadores financieros que permitan conocer la rentabilidad real en términos de rentabilidad.

Las causas antes expuestas generaran efectos adversos como un ineficiente manejo de los recursos administrativo y financieros, dificultando la toma de decisiones a la parte administrativa, obstaculizando con el desarrollo empresarial y la consolidación dentro del mercado de la venta de productos de primera necesidad y una mayor competitividad.

De continuar bajo con los patrones antes expuesto se pronostica que lo más probable es que la deficiente gestión administrativa y financiera que presenta interfiera de manera significativa y contribuya a bajar la participación en el mercado, pérdida de competitividad en el mercado y graves declives económicos.

Causas:

- No contar con un modelo de gestión administrativa y financiera
- Manejo deficiente de las funciones del proceso administrativo
- No se define estrategias administrativas y financieras acorde a las necesidades del Comisariato
- La estructura organizacional no se encuentra claramente definida.
- No se realiza la medición y análisis de la situación económica – financiera del establecimiento

Efectos:

- Dificultad en el proceso de toma de decisiones
- Ineficiente manejo de recursos económicos y financieros
- Estrategias que no contribuyen al logro de objetivos establecidos.
- Mínimo desarrollo empresarial
- Pérdida de participación en el mercado

Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolla en el Centro Comercial “Su Economía” del cantón Valencia, provincia de Los Ríos.

Delimitación temporal

El estudio se desarrolla desde noviembre del año 2019 hasta febrero del 2020.

Delimitación de contenido

Campo de acción: Administrativo – Financiero

Aspecto: Gestión administrativa financiera y rentabilidad.

5.2. Formulación del Problema

¿De qué manera la gestión administrativa y financiera influye en la rentabilidad del Centro Comercial “¿Su Economía” en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, año 2020?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Analizar la gestión administrativa y financiera y su influencia en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, año 2020.

6.2. Objetivos específicos

- Identificar el modelo de gestión administrativa y financiera del Centro Comercial “Su Economía” mediante un diagnóstico situacional que refleje las deficiencias existentes.
- Determinar la incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” a través de un contraste empleando el cálculo del chi cuadrado que permita dar respuesta a la hipótesis planteada.
- Proponer el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera con los datos del diagnóstico situacional que permita el mejoramiento de la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA

Tabla 1. Matriz de objetivos específicos, actividades y metodología

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Componente 1			
Identificar el modelo de gestión administrativa y financiera del Centro Comercial “Su Economía” mediante un diagnóstico situacional que refleje las deficiencias existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, aplicación, tabulación y análisis de los resultados de la entrevista. • Diseño, aplicación, análisis y tabulación del censo. • Diseño y análisis de la matriz FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el modelo de la gestión administrativa empleada en el Centro Comercial Su Economía y la deficiencias existentes. 	<p>Técnicas: Entrevista censo</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Mediante un cuestionario de preguntas se recopilará información de fuentes primarias los cuales fueron ponderados, analizados e interpretados.</p>
Componente 2			
Determinar la incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía” a través de un contraste empleando el cálculo del chi cuadrado que permita dar respuesta a la hipótesis planteada	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de la hipótesis. • Selección de las variables en contraste. • Aplicación del chi cuadrado. • Análisis e interpretación del resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la incidencia existente entre las variables gestión administrativa, financiera y la rentabilidad. 	<p>Fórmula del Chi cuadrado</p> <p>Tabla de distribución del chi cuadrado.</p>
Componente 3			
Proponer el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera con los datos del diagnóstico situacional que permita el mejoramiento de la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de gestión administrativa y financiera acorde al criterio de Henry Fayol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía. 	<p>Validación de la propuesta del modelo de gestión administrativo y financiero basados en el criterio de Henry Fayol.</p>

Elaborado por: las autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes investigativos

A continuación, se presentan varias investigaciones sobre el tema objeto de estudio que han sido desarrolladas con anterioridad, y permiten tener una visión más clara sobre las variables y la metodología, es decir que sirve para enmarcar el presente estudio:

Antecedente 1. La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa Megamicro S.A de la ciudad de Ambato.

El objetivo general que se plantea para el desarrollo de la investigación fue analizar el impacto de la gestión administrativa y financiera en la empresa para tomar acciones que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa Megamicro S.A, este estudio surgió como respuesta frente a la problemática de una deficiente gestión administrativa que actualmente propicia que las ventas hayan disminuido.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza un enfoque cuali-cuantitativo, los tipos de investigación que se emplean fueron la descripción para obtener un diagnóstico de la situación actual y dar detalle de los procesos de gestión administrativa y financiera de la empresa, el bibliográfico fue aplicado para la estructuración del marco conceptual y teórico.

La investigación de campo resulta de enorme utilidad puesto que posibilitó la obtención de información de fuentes primarias, mientras que el tipo de investigación correlacional fue fundamental para establecer la correlación entre las variables de estudio. Para la recolección de información se utilizó encuestas y entrevistas que se aplicaron al propietario y los colaboradores de la empresa Megamicro S.A.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa se recurre a la matriz FODA a través de indaga y analiza los factores internos como externos que se encuentran en el ambiente de operación, por ello ejercen influencia sobre el desarrollo de sus actividades.

Al término de la investigación se alcanza los siguientes resultados: se corrobora la existencia de un bajo nivel de rentabilidad ocasionado por la deficiente gestión administrativa y financiera, los procesos de las funciones de planificación y organización no están claramente definidos, de modo que no cuentan con elementos de direccionamiento estratégico, ni herramientas de planificación financiera como planes, presupuestos, cronogramas o métodos de análisis como

el análisis horizontal o vertical, indicadores que les permitan desempeñar adecuadamente la función de control sobre los por tanto el nivel de cumplimiento de objetivos es relativamente bajo. Se evidenció inconformidad de parte del talento humano con el trato recibido, porque desde su perspectiva su trabajo no es valorado, por tanto, se sienten desmotivados (Coque, 2016).

Antecedente 2. Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.

Esta investigación se desarrolla con el propósito de diseñar un plan de gestión administrativa y financiera para la optimización de los procesos y obtener mayores rendimientos de la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil, la principal motivación para abordar la temática es la existencia de dificultades en el desempeño de las funciones administrativas.

Por medio de la investigación bibliográfica se realiza una revisión de literatura correspondiente a la variable gestión administrativa enfatizando sobre su definición, fases, importancia y herramientas que posee para desarrollar la toma de decisiones, asimismo se sustentan conceptos inherentes a la gestión financiera, dicha información es analizada y presentada con sus correspondientes citas bibliográficas.

Por medio de la descripción se conoce los procesos de gestión administrativa y financiera y la forma en que llevados a cabo, obteniendo como resultados una caracterización de la situación que atraviesa la empresa a nivel de gestión. Los métodos deductivo e inductivo también son puestos en práctica para el procesamiento de información que se obtiene a través de las técnicas de recopilación de información permitiendo desarrollar conclusiones.

Se aplican entrevistas al propietario y encuestas a los trabajadores y los clientes de la empresa, es necesario efectuar la matriz de Porter y el mapa de procesos. Para analizar la situación financiera de la empresa se realiza el análisis horizontal y vertical. En base a los resultados se formula la propuesta de plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos (Bowen y Vaca, 2015).

8.2. Categorías fundamentales de la investigación

En función de los objetivos de la investigación se determina una serie de categorías en base a las cuales se estructura el marco teórico:

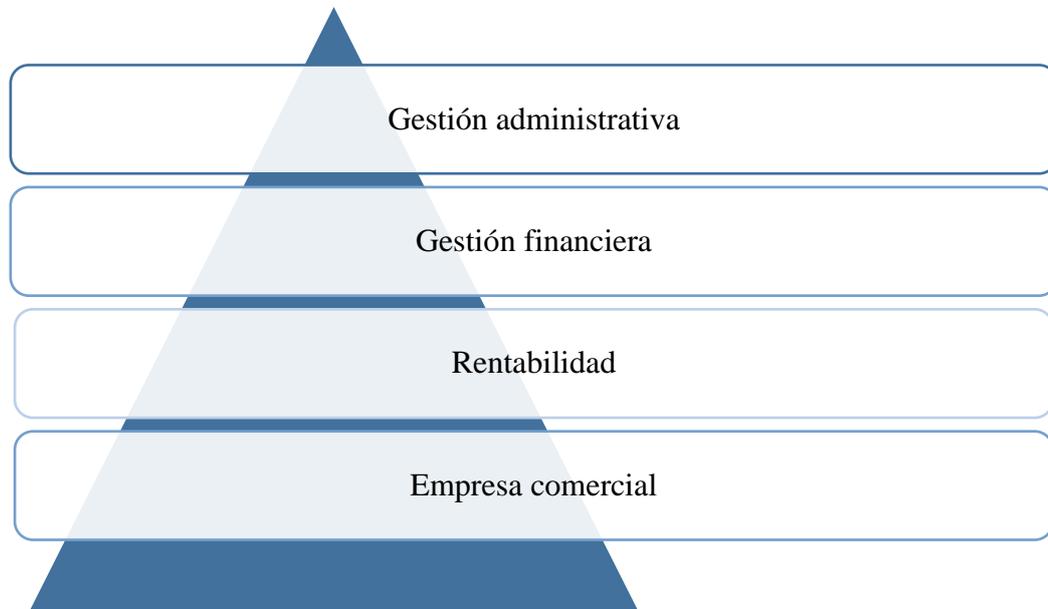


Figura 1. Categorías de estudio
Elaborado por: Las autoras

8.3. Marco teórico

8.3.1. Gestión administrativa

De acuerdo a lo expresado por Lopera y Mueller (2017) el término gestión en su sentido más amplio proviene de la raíz latina gesto que hace alusión a la acción y efecto de conducir o administrar. Por lo tanto, en el ámbito empresarial involucra la habilidad de emplear los recursos que posee para cumplir los objetivos propuestos así lo ratifica la teoría administrativa clásica formulada por Henry Fayol, quien se erige como uno de los precursores de la administración. En esencia se trata de la concreción de una serie de diligencias orientadas al logro de las metas de un negocio o algún otro propósito. Se basa en el desempeño del proceso administrativo formado por las funciones de planificación, organización, dirección y control, las cuales son esenciales para consolidar una estructura idónea para el funcionamiento de la empresa.

Se trata de una forma de accionar que contempla una serie de funciones básicas, cuyo desempeño brinda una especie de esquema bajo el cual se opera tomando en consideración los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos a disposición; implica crear, diseñar y construir un entorno a través del cual el talento humano pueda trabajar en para conseguir con eficiencia metas seleccionadas. La gestión brinda una serie de conocimientos que se orientan hacia la estructuración de una forma eficiente de operación en las empresas. Una de sus principales contribuciones es la definición y análisis de las tareas necesarias para crear y potenciar una empresa (Díaz y León, 2019).

De acuerdo a las definiciones consultadas la gestión administrativa es aquel conjunto de actividades que tienen por objeto coordinar los recursos a disposición de la empresa en el marco de la producción y comercialización de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la empresa y su público objetivo; de este modo se ha transformado en uno de los factores de predicción de éxito de un negocio, porque permite encaminar el esfuerzo de un grupo humano, es decir el método con el cual se pretende alcanzar las metas u objetivos.

8.3.1.1. Importancia de la gestión administrativa

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograrlo individualmente, la gestión ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, es decir darles sentido y orientarlos, y es precisamente allí que hace su aparición la gestión administrativa como columna vertebral que proporciona utilidad, orden y lugar a los recursos para alcanzar el mayor provecho posible en la producción o prestación de bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado (Hernández y Giler, 2015).

Acorde a lo mencionado por Salazar (2017) la importancia de la gestión administrativa se relaciona directamente con la posibilidad de coordinar los esfuerzos de las empresas, permitiéndole establecer objetivos y metas, y la forma de obtenerlos creando valor a través del uso de óptimo de los recursos que posee la empresa.

En base a la información citada las autoras agregan que la importancia de la gestión administrativa radica en facilitar una serie de conocimientos para las actividades previstas en un plan, es decir, con prontitud, agilidad, dentro de los tiempos y con los recursos establecidos, de tal manera que se logren satisfactoriamente los objetivos esperados. Otro de sus aportes es mantener un ambiente adecuado en el que un equipo de trabajo desempeña sus tareas valiéndose de la planeación, organización, dirección y control.

8.3.1.2. Objetivos de la gestión administrativa

De acuerdo a García (2019) la gestión administrativa es llevada a cabo para incrementar la eficiencia en todos los procesos efectuados en una empresa, en síntesis, mejorar la relación entre los resultados alcanzados (rentabilidad, cumplimiento de objetivos, calidad de productos o servicios y satisfacción de necesidades de los clientes) y los recursos empleados (productividad del talento humano, capital invertido, materiales y tecnología, tiempo).

Según Bustamante y Noriega (2016) los objetivos que persigue la gestión administrativa en las empresas son los siguientes:

- Actualizar las actividades organizativas y sus procesos administrativos en función de las necesidades de la empresa y su entorno.
- Dar eficiencia al manejo de los recursos y mejorar su nivel de aprovechamiento.
- Mejorar la competitividad empresarial asegurando la viabilidad de la empresa u organización a largo plazo.
- Prestar productos y servicios de calidad y maximizar la rentabilidad de la empresa
- Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
- Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
- Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos (pág. 41).

8.3.1.4. Recursos utilizados en la gestión administrativa

El autor García (2020) manifiesta que la gestión administrativa contempla el manejo de diferentes tipos de recursos, a continuación, se detalla cada uno:

Recursos Materiales: se trata de bienes tangibles que posee la empresa para llevar a cabo sus operaciones, tales como: instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. Por su parte la materia prima puede referirse a aquellas que forman parte del producto, productos en proceso o productos terminados (Ibídem, pág. 65).

Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, entre ellos se encuentran los sistemas de producción, de

ventas, de finanzas, administrativos, etc. También están contempladas las fórmulas, patentes, marcas, etc. (Ibídem, pág. 72).

Talento humano: Este tipo de recursos resultan sumamente vitales en cualquier empresa, puesto que son ellos quienes se ocupan del manejo y operatividad de los demás recursos. Las personas a diferencia de los demás recursos poseen oportunidades de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades y por último están los sentimientos y experiencias, conocimientos, etc. (Ibídem, pág. 78).

Recursos Financieros: Se trata de los recursos propios y ajenos que tiene la empresa, y resultan vitales para el óptimo funcionamiento, entre aquellos se encuentran los recursos financieros propios, dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, etc. También están contemplados los recursos financieros ajenos simbolizados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores.

8.3.1.5. Funciones de la gestión administrativa

La gestión administrativa posee una serie de funciones que permiten que sus objetivos sean cumplidos en cualquier tipo de empresa, a continuación, se brinda una breve descripción de cada una:

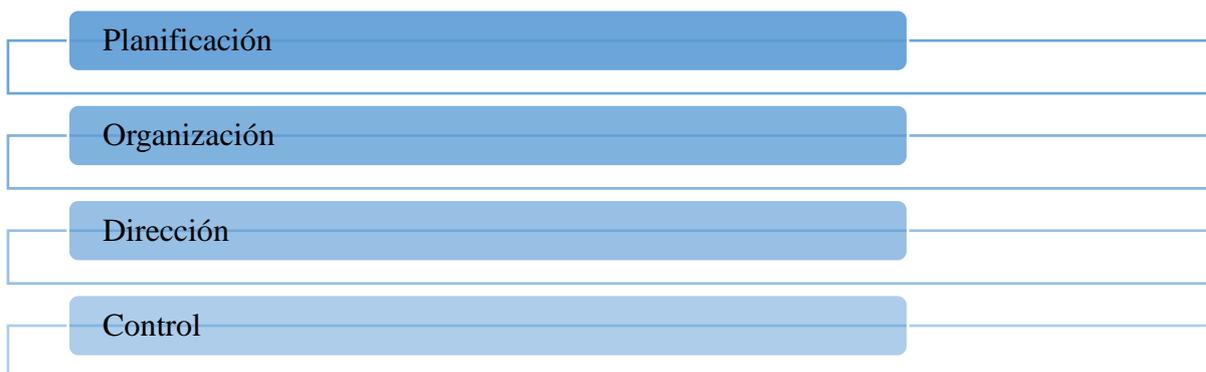


Figura 2. Funciones de la gestión administrativa

Fuente: (Zurita & Allende, 2015)

Planificación

Esta función de la gestión administrativa comprende la previsión del futuro que se busca alcanzar e involucra la determinación de la línea de acción a seguir y la formulación de estrategias. Se rige por los principios de la precisión, es decir los planes no deben hacerse con

afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible. También considera el principio de la flexibilidad en el sentido de prever un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos. Y por último se adhiere al principio de la unidad porque promueve el trabajo coordinado e integrado para alcanzar los objetivos establecidos (Blandez, 2014, pág. 37).

Se trata de la acción y efecto de planificar, comprende un bosquejo o esquema de todo aquello que se espera alcanzar y lo que se necesita para obtenerlo, se erige como la función base del proceso administrativo, en vista que, sin la previa planificación, no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias (Cobian, 2017).

Las actividades de planeación involucran aclarar, amplificar y determinar los objetivos, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos, definir planes y programas de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, anticipar los posibles problemas futuros, establecer cambios en los planes basados en los resultados de la función de control.

Tipos de planeación

Planeación estratégica: la planeación estratégica no pronostica el futuro, sino que coadyuva a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, puesto que proporciona una oportunidad para corregir errores inevitables, ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento adecuado, enfocarse en las acciones que se deben tomar al futuro según se desea (Blandez, 2014).

Planeación táctica: es aquella que se practica en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica, por lo común es de corto y mediano plazos. Asimismo, conlleva la conducción o ejecución por los ejecutivos del nivel medio de la empresa, se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa y le compete coordinar información interna y externa (Bowen y Vaca, 2015).

Planeación operativa: Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. Este tipo de planificación se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la táctica, por tanto, es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico, está directamente relacionada con actividades normales programadas, se rige por procedimientos y reglas definidas con toda precisión, este tipo de planificación comúnmente se desarrolla a corto plazo.

Elementos de la planificación

Para Rodríguez (2017) los elementos de la planificación constituyen aquel conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en el ámbito gerencial y administrativo.

Objetivos: Se trata de los resultados que la empresa busca alcanzar en un periodo establecido.

Estrategia: Supone la línea de acción general o alternativas que debe seguir tomando en cuenta el adecuado empleo de los recursos y esfuerzos.

Políticas: Son directrices para orientar el accionar del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho elemento (Frías, 2017).

Organización

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. En síntesis, la organización es comprende la división del trabajo entendida como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo; la jerarquización como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Y finalmente la departamentalización referida a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud (Bowen y Vaca, 2015).

La organización es aquella función del proceso administrativo que tiene por elementos la estructura, en el sentido que la organización implica establecer un marco de trabajo para un grupo social específico, en el que se delimitan funciones, jerarquías y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. La sistematización de las actividades es otro de los elementos, puesto que los recursos de la empresa deben coordinarse de manera racional, a fin de contribuir en la ejecución de un trabajo eficiente (Azuelo, et al., 2018).

La organización como elemento del proceso administrativo contempla la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, es decir que implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones, con el fin de promover la especialización. Por último, se menciona la jerarquía, por estar implícita en la estructura organizacional, siendo fundamental establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, al mismo tiempo que se simplifican las funciones, siendo este uno de los objetivos básicos en la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Principios de organización

De acuerdo a lo manifestado por Bustamante y Noriega (2016) existen diversos principios de organización, los cuales se describen a continuación:

- **Principio de unidad de objetivo:** Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio Jerárquico:** Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- **Principio de equidad en carga de trabajo:** El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo.
- **Principio de primicias de la autoridad lineales sobre la asesora.** También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad.

- **Principio de primicia normativa.** La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no aun nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas.

Herramientas de la función de organización

A continuación, se presenta una breve descripción de las herramientas documentales que corresponden a la etapa de organización:

Organigrama

El organigrama es una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva (Yagual, 2018).

Por lo tanto, un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, pueden contener las estructuras departamentales y, en ciertos casos a las funciones que cumplen las personas y a quienes las dirigen, a través de un esquema representan las relaciones jerárquicas y líneas de autoridad. Así mismo un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple una función informativa, ya que ofrece datos sobre las características generales de la organización (Hernández y Hernández, 2018).

Manual de funciones

Se trata de un documento cuyo contenido permite sistematizar la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Tiene por objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores, servir como herramienta para el análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento, adelantar procesos de autoevaluación de los logros obtenidos (Avalos, 2015).

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y

orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, es decir que describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización (Blandez, 2014).

Dirección

Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. (Blandez, 2014, pág. 66).

La dirección es contempla la ejecución diaria de las actividades planificadas, busca conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva, enmarcándose en las políticas y normativa, propiciando en el talento humano cooperación, inspirar confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y colectivo y conectar diversas actividades, recurso y personal adecuado

La dirección es aquella función del proceso administrativo que presenta los siguientes elementos:

- **Supervisión.** La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que permite orientar a los colaboradores, en pos del cumplimiento de los objetivos.
- **Comunicación.** La comunicación es un proceso que consiste en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando el receptor lo decodifica.
- **Liderazgo.** Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización.
- **Motivación.** Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.
- **La coordinación.** Coordinación es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo (pág. 66.)

Principios de dirección

De la vía jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

De la armonía del objetivo o coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

De la resolución del conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

Aprovechamiento del conflicto: A veces con los problemas que se presentan. (Revelo & Morantes, 2015, pág. 64)

Control

La función de control involucra comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción (Blandez, 2014, pág. 82)

Los pasos necesarios para llevar a cabo una secuencia y llevar a cabo el control, son: establecimientos de estándares, dado que los estándares o unidades de medida representan el estado de ejecución correcto; de hecho, son planes definidos de la empresa; la medición de resultados referida a la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben de ser determinadas de acuerdo con los estándares; la comparación del desempeño con el estándar; la corrección, es decir tomar la decisión correctiva más adecuada (Santander & Matamoros, 2018)

En el desempeño de la función de control es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, así la retroalimentación es básica en el proceso de control, dado que a través de ésta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo, y en este contexto la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema de gestión administrativo de la empresa.

Elementos del control

El control, como se mencionó anteriormente es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, presenta los siguientes elementos:

Establecimiento de estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.

Medición de resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia (Ansaldó, Meier, & Salas, 2015, pág. 28)

Principios de control

De acuerdo a Cobian (2017) los principios que enmarcan el desempeño del control como parte del proceso administrativo son los siguientes:

- **De oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- **De las desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- **Equilibrio:** Este principio sostiene la necesidad de alcanzar un balance entre el control y la delegación.
- **De los objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- **Contabilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.

- **De la excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- **De la función controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar (Zurita & Allende, 2015, pág. 53).

8.3.1.6. Modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones, que están orientadas a alcanzar los objetivos de la institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de los procesos administrativos. De este modo todas las organizaciones grandes, medianas o pequeñas poseen un modelo de gestión en mayor o menor medida formalizado y adecuado a sus necesidades; en este orden de ideas muchos modelos no están explícitamente detallados o son de conocimiento de todos los colaboradores, es decir que existe un modelo informal (Drexler y Soler, 2017).

En términos generales el modelo de gestión administrativa se define como un marco de referencia o estándar que posibilita analizar y definir un enfoque estructurado y coherente para el accionar gerencial de una empresa; comprende una secuencia ordenada en la que se prevé realizar el proceso administrativo, asegurando el uso óptimo de los recursos a disposición (Acevedo y Rogel, 2018).

Los modelos de gestión administrativos, son importantes porque, permiten la optimización de los recursos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, también permite una reducción en el tiempo empleado e incrementar la calidad de los productos o servicios que una empresa proporciona a sus clientes.

- **Objetivos de los modelos de gestión administrativa**

Los objetivos de un modelo de gestión administrativa son los siguientes: optimizar los recursos financieros involucrados en la gestión, mejorar los productos o servicios que se ofertan, incorporar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos o servicios (Prado y Creamer, 2019).

Se considera modelo de gestión administrativa al conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de metas y objetivos a través de la óptima aplicación del proceso administrativo, sus objetivos se inclinan hacia la planificación, organización, dirección y control; así como

también a una adecuada toma de decisiones y a una eficiente administración (Azüero, et al., 2018).

Hoy en día la globalización ha reformado los diferentes procesos en las empresas, de lo tradicional a lo moderno, presentando nuevas formas de gestión organizacional enfocadas al mejoramiento continuo, por ello la innovación genera una nueva idea que aporta valor a las organizaciones asegurando un mejor desarrollo organizacional.

Modelo de gestión de Henry Fayol

La teoría clásica de la administración propuesta por Fayol contempla el acto administrativo como un proceso sistémico donde compaginan la planeación, organización, dirección y control. Involucra el análisis general de la empresa u organización pues para Fayol era muy importante producir como comercializar, de ahí surge la necesidad de invertir y asegurar los bienes de las mismas con la finalidad de que las empresas y sus dependencias sean interdependientes.

De acuerdo a la concepción de este modelo era necesario tomar en consideración la parte administrativa como operativa para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida que se transmita a todos los miembros de la empresa.

Una empresa necesita una persona líder que realmente asigne responsabilidades de un conjunto de empleados o trabajadores y que sepan dirigir y organizar las actividades para que sean una guía de conocimientos tanto en su área administrativa como productiva o en prestación de servicios, para cumplir su objetivo principal y de esta manera pueda recompensarse a él administrativo y a sus colaboradores por la prestación de sus servicios.

Elementos del modelo de gestión de Henry Fayol

Diagnóstico situacional

Es una herramienta se pueden detectar las causas principales de los problemas o dificultades que tiene una empresa, de manera que se puedan enfocar o canalizar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energía, esfuerzos, tiempo y dinero (Mero, 2018).

Permite obtener conocimiento del entorno de las empresas tanto internas como externas, en el que se realiza un análisis utilizando la matriz FODA con esta metodología se pretende estudiar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para poder establecer estrategias que ayuden a direccionar las empresas en cuanto procesos de gestión administrativa, financieros, de productividad entre otros que se encuentran relacionados al y visión que ayudará a establecer sus objetivos y metas para en un futuro ser alcanzados.

Matriz FODA

Esta herramienta consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna y externa de una organización, para el análisis FODA, una estrategia debe ajustar por un lado la capacidad interna que involucra las fortalezas y debilidades y por otro la externa en que están inmersas las oportunidades y amenazas que están implícitos en el ambiente de la empresa.

Es una herramienta de análisis que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

Ambiente interno

Los elementos que el análisis FODA permite estudiar en el ambiente interno de la empresa, son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia; es decir que se trata de recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Contempla aspectos internos de la empresa como los recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, entre otros, que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo.

Debilidades: situaciones o problemas existentes que constituyen un obstáculo para el progreso y el desarrollo de la empresa, describe los factores en los cuales se cuenta con una posición desfavorable respecto a la competencia; para realizar el análisis interno se considera el estudio de recursos, de actividades y de riesgos.

Ambiente externo

Los elementos que se encuentran dentro del alcance de estudio en el ambiente externo de la empresa son los siguientes:

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsible, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y alcanzar beneficios.

Direccionamiento estratégico

Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición.

Por lo tanto, es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

La Misión

Comprende la razón de ser de la empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad, describe el propósito general de la organización, proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño, se materializa a través de una frase concisa, con esencia

de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que direccionan las actividades de los colaboradores (Burgos & Gómez, 2019).

La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad, no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar. Involucra tres partes, primero está la descripción de lo que la empresa hace, en segunda instancia a quién está dirigido el producto o servicios y por último la presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial (Acevedo y Rogel, 2018).

Visión

La visión estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones, es una herramienta que asume el papel de brújula que guía a líderes y colaboradores, es decir que será aquello que permite que todas las cosas que se realizan en la empresa tengan sentido y coherencia (Chávez y Muñoz, 2020).

Como parte del direccionamiento estratégico la visión de una empresa se define como un mapa de su futuro que brinda detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, los mercados a los cuales aspira llegar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que busca llegar a ser (Cobian, 2017).

Valores empresariales

La misión involucra tres partes claramente diferenciadas, primero está la descripción de lo que la empresa hace, en segunda instancia a quién está dirigido el producto o servicios y por último la presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial (Miller, 2017).

Los valores corporativos son un medio para alcanzar este propósito, sobre todo si estos promueven la espontaneidad de los colaboradores, el diálogo auténtico, la reflexión de la cotidianidad laboral, el respeto a la diferencia, entre otros, se trata pues de valores que dignifican el trabajo humano sin desconocer las responsabilidades y la productividad (Cibeles, 2015).

Políticas empresariales

En términos más prácticos, podría decirse que constituye las directrices del negocio que deben ser divulgadas en cada uno de los niveles del mapa corporativo y que, asimismo, deben ser acatadas por la totalidad de sus integrantes (Chávez & Muñoz, 2020).

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal (Díaz & León, 2019).

Estructura organizacional

La estructura organizacional es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo. Las principales herramientas a través de las cuales se establece la estructura organizacional son:

Organigrama estructural

Se trata de una herramienta que representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos y funciones y las líneas oficiales de comunicación, depende de su naturaleza y dimensión, pero siempre debe promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa (Domínguez, 2014).

Todo organigrama debe estar graficado de manera clara y simple con la finalidad que no haya confusión al momento de interpretarlos, esto es importante porque no solo los empleados de la organización manejan estos documentos, sino también personas de fuera de la empresa que pretenden informarse sobre la misma, por lo tanto, las relaciones o los puestos organizacionales deben estar muy bien definidos (García, 2020).

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Su contenido permite justificar la existencia, creación o eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los parámetros de autocontrol (Cibeles, 2015).

Es un documento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa (Mercado, 2017).

Programa de capacitación

Se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan alcanzar una serie de objetivos previamente determinados, su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización, proporciona oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (Azuelo, González, & Gutierrez, 2018).

Es un programa de capacitación es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarios para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente o simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí (Blandez, 2014).

Evaluación del área administrativa

Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado, es empleada para la

administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Por medio del uso de un procedimiento de valoración sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización (Fayol, 2011).

Al estimar el desempeño de un empleado, no estamos interesados en su desempeño en general, sino en el desempeño en su puesto, en este contexto el desempeño de cada colaborador, varía de persona a persona, dado que depende de innumerables factores condicionales, algunos de ellos son: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña (Hurtado, 2016).

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión comprenden la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas acorde a la situación (Bowen y Vaca, 2015).

Características de los indicadores de gestión

De acuerdo a Dávila (2015) los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

Sencillez: Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Adaptación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar (Dávila,2015).

Tipos de indicadores

Indicador de conocimiento de la misión y visión

Este indicador se orienta hacia la determinación de la relación existente entre las variables de conocimiento que presentan los miembros de una entidad sobre los elementos del direccionamiento estratégico (Frías, 2017).

Indicador de participación de colaboradores en la toma de decisiones

La aplicación del indicador de participación busca conocer en qué medida los colaboradores toman parte en el proceso de toma de decisiones de una empresa, de modo que busca vincular ambas variables, este resultado es una expresión del compromiso del personal con la empresa (Cobián, 2017).

Indicador de eficiencia en la gestión administrativa

Este indicador de gestión se obtiene al relacionar los resultados alcanzados y los objetivos planificados respecto a un periodo de operaciones de la empresa previamente identificado (Blandez, 2014).

Cumplimiento del presupuesto

Uno de los objetivos que se persigue con la aplicación del indicador de cumplimiento del presupuesto es analizar de qué forma se está manejando los recursos, por tanto, se relaciona las cantidades de dinero presupuestadas frente al costo real (Fernández, 2018).

8.63.2. Gestión financiera

La gestión financiera acorde a Domenech (2018) es un estudio sobre las actividades o funciones de las empresas, para lo cual se realiza un análisis profundo de los estados financieros, y sus índices, los que reflejan el estado o la situación de mercado y al servicio o producto que se lanza al mercado.

Una vez obtenida la información y realizado el análisis respectivo, iniciaremos con la primera fase en donde será necesario reformar el rumbo de la empresa o negocio, se creará una misión

la organización, así también un análisis de la información financiera es muy importante ya que con esta revisión lograra determinar su razonabilidad., por lo tanto, se relaciona con el proceso de toma de decisiones vinculados a:

- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (pág. 23)

Es el proceso de análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una entidad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos, asegurando que sean suficientes a fin de que esta pueda funcionar, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos propuestos. (Escribano, 2014, pág. 27).

La gestión financiera es un área funcional que se encuentra en toda organización, le compete realizar los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar las actividades de dicha organización. Así, la función financiera integra holísticamente todas las tareas relacionadas con la utilización y control de recursos financieros.

8.3.2.1. Objetivos de la gestión financiera

La gestión financiera incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa, y también se ocupa de analizar las decisiones y acciones de la empresa que guardan relación con los medios financieros requeridos en su accionar, requiere para tal efecto información contenida en los balances financieros, el nivel de logro de los objetivos, utilización y control de los recursos.

- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.

- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones (pág. 12).

La gestión financiera acorde a Ansaldo et al., (2015) tiene por objetivo agregar valor a la empresa por medio de las inversiones y la obtención de utilidades, para lograrlo, es conducente partir del cumplimiento de los objetivos específicos, que son los siguientes: planificar el crecimiento de la empresa desde la perspectiva táctica y estratégica, captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente, asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa para optimizar los recursos financieros, disminuir el nivel de riesgo e incertidumbre de la inversión e incrementar las utilidades, el Patrimonio Neto, el Valor Actual Neto de la empresa (pág. 34).

8.3.2.2. Enfoques de la gestión financiera

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. La gestión financiera presenta dos enfoques, que a continuación son descritos:

La maximización de beneficios como criterio de decisión: La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple. Es decir que se considera que el beneficio es un examen de eficiencia económica.

La maximización de la riqueza como criterio de decisión: El valor de un activo debería verse en términos de beneficio de lo que produce, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar.

8.3.2.3. Criterios para evaluar la gestión financiera

Gansauer y Arath (2016) señalan que es imperativo analizar la gestión para poder valorar la eficiencia y eficacia con que se están llevando a cabo los procesos.

En este sentido la revisión de los estados financieros tiene como finalidad brindar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar los siguientes aspectos:

- El comportamiento económico-financiero de la empresa, su estabilidad, vulnerabilidad, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
- La capacidad del establecimiento para mantener y optimizar sus recursos, financiarlos de la manera más idónea, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la empresa como negocio en marcha.

Los lineamientos de valoración deberán ser implantados por los encargados de la gestión financiera, pero es norma general que la evaluación se realice por medio del análisis vertical y horizontal de los estados financieros y la aplicación de los indicadores.

8.3.2.4. Modelo de gestión financiera

Los objetivos de un modelo de gestión financiera según Gutiérrez (2011) se enmarcan en la creación de riqueza, el servicio útil a la sociedad, suministro de recursos monetarios suficientes para financiar los planes de la empresa y para cumplir con las obligaciones contraídas y asegurar la permanencia de la empresa.

Todos los objetivos según Gutiérrez, (2011) están encaminados a contribuir al objetivo financiero de las entidades u empresas que es maximizar el valor de mercado de la empresa u organización. El modelo de gestión financiera comprende varias etapas: primero está la planeación, la proyección, la evaluación y por último el control

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. (Córdoba, Gestión financiera, 2012, pág. 119).

8.3.2.5. Análisis Financiero

Para Álvarez (2017) el análisis financiero, es básicamente, el estudio de los estados financieros, con fines de evaluación sobre su desempeño actual y futuro, siendo las principales fuentes de información contable el balance general y el estado de resultados. Los principales usuarios e interesados en el análisis financiero son entidades financieras como bancos, cooperativas y mutualistas, de igual forma inversionistas, gerentes de administración y finanzas, accionistas, proveedores, auditores y competidores.

Dicho análisis se realiza, principalmente, a través de indicadores y razones financieras, siendo las principales, liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y productividad, eficiencia y gestión y de mercado, se trata de un documento que muestra los ingresos y gastos, al igual que la ganancia o pérdida existente en el ejercicio económico al que se refiere (Arquero, 2014).

El análisis financiero proporciona un informe completo de cuánto se gastó y dio, cuánto costó lo que se vendió, cuánto ingresó, cuánto se gastó y la diferencia entre estos dos montos; la cual es la utilidad, cuando resulte positiva, o la pérdida, si es negativa. Su objetivo del análisis financiero es para evaluar créditos, invertir, controlar la gestión y desempeño de los administradores de la empresa.

Análisis vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa, consiste en la comparación de las cuentas que conforman los estados financieros, su objetivo es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento (Gudiño, 2017).

Análisis horizontal

El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además, el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo (Valarezo, 2016).

Balance general

Es un documento contable que proporciona los datos necesarios para determinar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización y en conjunto, la eficiencia de la administración; también es conocido como un estado de situación donde detalla todas las cuentas reales, clasificadas y agrupadas en un orden preestablecido, permitiendo ver claramente la situación económica y financiera del negocio, en un momento determinado (Ansaldo et al., 2015).

Este balance refleja la situación económica y financiera de la empresa a una fecha determinada, cuyas características son: es un estado financiero, muestra el activo, el pasivo y el capital, y la información que proporciona corresponde a una fecha fija (Arquero, 2014).

Estado de resultados

Es un documento que muestra los ingresos y gastos, al igual que la ganancia (o pérdida) habida en el ejercicio económico que cubre, provee un informe completo de cuánto se gastó y dio, cuánto costó lo que se vendió, cuánto ingresó, cuánto se gastó y la diferencia entre estos dos montos; la cual es la utilidad, cuando resulte positiva, o la pérdida, si es negativa (Dávila, 2015).

Es un balance de naturaleza dinámica que se presenta, para un periodo determinado, los resultados de un negocio, respecto de sus ingresos, costos, gastos, utilidades o pérdidas. Puede compararse con un video que muestra la actividad de la empresa, desde el primero hasta el último día del periodo contable en cuestión (Celorio y Sánchez, 2016).

8.3.3. Rentabilidad

Se trata del resultado neto de un número de políticas y decisiones, y desde la perspectiva contable el análisis de la rentabilidad se realiza bajo dos enfoques claramente diferenciados, según se considere o no la influencia de la estructura financiera de la empresa: rentabilidad económica y rentabilidad financiera, cuya relación viene definida por el apalancamiento financiero (Celorio y Sánchez, 2016).

Es una medida relativa que se asocia a las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios, es decir rentabilidad financiera o del propietario.

8.3.3.1. Importancia de la rentabilidad

En la opinión de Mercado (2018) la rentabilidad es importante porque ayuda a la empresa, sea cual sea su giro, gestionar sus ingresos y el destino de la inversión de los mismos dentro de un proceso de toma de decisiones, ya sea a un corto o largo plazo a fin de mejorar los servicios que brinda a la comunidad.

La rentabilidad tiene muchas formas de ser medida, y muchas dimensiones a través de la cual puede ser vista, y su importancia se determina bajo la premisa de que aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica (Puentes y Sánchez, 2015).

Por tanto, se concluye que la rentabilidad debe ser capaz de obtenerse por medio del plan empresarial trazado, mismo que tiene que mantener un control y una óptima gestión que brinde la posibilidad de generar beneficios para sus socios y facilite al mismo tiempo la toma de decisiones.

8.3.3.2. Tipos de rentabilidad

Existen dos tipos de rentabilidad la económica y la financiera, a continuación, se brinda una breve descripción de cada una:

Rentabilidad económica

En función del tipo de actividad a la cual se dedica la entidad y el mercado en el que opera resultará más o menos adecuada cierta estrategia para mejorar la rentabilidad económica, así por ejemplo en ciertos sectores económicos con fuerte presencia de competencia y niveles de rentabilidad mínimos, la única posibilidad que les queda a los establecimientos para mejorar su rentabilidad es incrementar el nivel de rotaciones. Esta rentabilidad es muy útil, porque va a servir a las empresas para decidir dos aspectos trascendentales:

- Si realizar o no una inversión.
- La forma en que va a financiar dicha inversión

Es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa, también se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa. La rentabilidad económica se calcula utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizado (Rios, 2015, pág. 32).

Es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, de la capacidad de los activos para generar valor con independencia de cómo han sido financiados.

Rentabilidad financiera

Provee información acerca del rendimiento obtenido por los fondos propios y puede considerarse una medida de los logros de la empresa, se refiere a periodo de tiempo en particular, del rendimiento alcanzado por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. Con relación al cálculo de la rentabilidad describen que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos (Fuentes, 2013, pág. 63)

La rentabilidad financiera es posible estimarla utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizado. Así la inversión de una empresa, es decir, el activo o estructura económica, está financiada con recursos propios y ajenos. La decisión de la empresa respecto al financiamiento de sus activos (financiación propia o ajena) indiscutiblemente incide en su rentabilidad financiera y en su estabilidad, dado que los recursos ajenos hay que remunerarlos, es decir, pagar unos intereses por ellos (Ansaldo, Meier, & Salas, 2015).

No obstante, esto no significa que no hay que acudir a la financiación ajena, ya que una empresa que financia todos sus activos con recursos propios, puede estar también perdiendo oportunidades de inversión por renunciar a la financiación ajena.

8.3.3.3. Indicadores de rentabilidad

Se ocupan de estimar o cuantificar la efectividad de la gestión del establecimiento para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Constituyen un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir

permiten a la empresa saber en qué estado se encuentra y brindar de forma oportuna una solución la cual ayude a la empresa tener en consideración para así tomar decisiones oportunas las cuales logren beneficiar a la empresa (Carvallo y Merizalde, 2017, pág. 52).

Los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades y así generar ganancia para la empresa

Rentabilidad sobre las ventas (ROS) o margen sobre ventas

Mide la utilidad obtenida en un año con respecto a las ventas netas efectuadas en el mismo periodo. También se le conoce como margen sobre ventas o índice de productividad. La definición operativa del indicador es:

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{ventas netas}} \times 100$$

Es decir que el margen sobre ventas, nos indica cuanto la empresa gana en un periodo determinado demostrando si la empresa es rentable o no. Viendo además si es capaz de cubrir todos los problemas futuros y desarrollando estrategias las cuales puedan facilitar su correcto uso (Carvallo & Merizalde, 2017, pág. 47)

Margen de utilidad Bruta

Sirve de referencia para establecer la eficacia operativa de la empresa y a su vez puede utilizarse para fijar el precio de los productos. La definición operativa del indicador es:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{ventas netas}} \times 100$$

Permite determinar los precios del producto lo cual nos da una ventaja hacia nuestros competidores, además nos da conocer la capacidad de eficiencia que tiene la empresa en el momento de la producción. Asimismo, mide el porcentaje aproximado del ingreso que permite cubrir todos los gastos y costos que se invierten en la producción (Carvallo & Merizalde, 2017, pág. 57)

Margen de utilidad en operaciones

Mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus costos de financiamiento. La definición operativa del indicador es:

$$\text{Margen de utilidad en operaciones} = \frac{\text{Utilidad de operacion}}{\text{ventas netas}} \times 100$$

Muestra si la empresa es capaz de cubrir todos financiamientos obtenidos en el transcurso del periodo contable, además, trata de ver si la empresa es capaz de cubrir todas sus deudas contraídas con terceros dándole así más facilidad de financiamientos (Carvallo & Merizalde, 2017, pág. 65)

e) Rentabilidad Económica

Indica que la Rentabilidad económica es un indicador importante para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial. Se le conoce como ROI (Return On Investment). La definición operativa del indicador es de:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Resultado del explotación}}{\text{Total activo}} \times 100$$

La rentabilidad económica es el beneficio que obtiene la empresa antes de reducir todo los gastos, intereses e impuestos que se puedan presentar (Carvallo & Merizalde, 2017, pág. 84)

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

Indica que utilizar la utilidad operacional para el cálculo de ROA (Return On Assets), proporciona una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente a los socios que sea atractivo. La definición operativa del indicador es:

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Total activo}} \times 100$$

El ROA trata de medir los activos de la empresa, es decir nos indica que tan rentable son los activos en relación al número de activos que posee la empresa. Es ratio permite realizar

comparaciones útiles entre diferentes empresas, las cuales le permiten saber qué tan rentables han sido en ese periodo.

Rentabilidad Financiera o del patrimonio (ROE)

Muestra el beneficio neto generado en relación con la inversión que ha efectuado los propietarios de la empresa. Se le denomina ROE (Return On Equity). La definición operativa del indicador es:

$$ROE = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total de patrimonio}} \times 100$$

La rentabilidad del patrimonio nos va indicar el desenvolvimiento neto de las ganancias, es decir toda la inversión que el socio ha realizado para empresa para ver cuán eficientes son al momento de invertir en la empresa (Carvallo & Merizalde, 2017, pág. 83).

8.3.4. Empresa comercial

Una empresa comercial es un establecimiento cuyo objeto económico es la compra y venta de productos o mercancías, legalmente registrada y operada bajo normas comerciales socialmente aceptadas, es decir su papel en la economía es la intermediación entre productores y consumidores (Acevedo y Rogel, 2018).

Este tipo de empresas se definen como aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediación entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias prima (Fernández, 2018).

8.3.4.1. Características de la empresa comercial

Su principal característica es que dentro de sus actividades no se incluye ningún tipo de proceso productivo, ya sea de transformación de materias primas o de terminación de estas, como lo hacen las empresas manufactureras (Bustamante & Noriega, 2016).

La función de la empresa comercial es que su principal fuente de ingresos es precisamente la comercialización, esta actividad permite a las empresas en el último escalón la obtención de los productos a los consumidores, además las empresas mantienen relaciones entre sí, sobre todo sin el hecho de que existan mayores relevancias entre las diferentes actividades realizadas. Es decir que mientras para otras clases de empresas la comercialización representa una actividad más, para la comercial representa su único objeto social (Rossetti, 2018).

Su actividad es únicamente comercial, en su función de intermediaria entre productores y consumidores, se encarga de la distribución, traslado, almacenaje y venta directa de los productos.

8.3.4.2. Importancia de las empresas

Su importancia radica en que son entes generadores de fuentes de empleo y buscan satisfacer las necesidades de la población a través de la prestación de productos o servicios, que al fin y al cabo estructuran la base para la economía familiar, capacitación y formación, nuevas tecnologías que son empleadas para su funcionamiento, la libertad de intercambiar bienes y servicios dentro y fuera de las fronteras nacionales, impulso a la nueva cultura laboral, fomento de la actividad empresarial, políticas económicas consistentes, estabilidad monetaria, y específicamente aporta al mejoramiento de la calidad de vida para la población en general (Luna, 2017).

En sí la economía, depende de las empresas y sobre todo de sus trabajadores, porque constituyen la célula de la economía, siendo un medio para lograr el desarrollo integral del ser humano; su trascendencia, el desarrollo científico y cultural, su calidad de vida y sus oportunidades de progreso y el desarrollo de la nación depende de ésta (Gomez, 2015).

8.3.4.3. Tipos de empresas

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a varios parámetros, entre aquellos están el volumen de ventas y el número de trabajadores:

Tabla 2. Clasificación de empresas

Tipo de empresa	Volumen de ventas	Número de trabajadores	de	Capital de trabajo
Grande	\$5.000.001 en adelante	200 en adelante	Mayor a	\$4.000.000
Mediana B	\$2.000.001 a \$5.000.000	100 a 199		\$750.001 a \$5000.000
Mediana A	\$1000.001 a \$2.000.000	50 a 99		\$750.001 a \$5000.000
Pequeña	\$100.001 a \$1000.000	10 a 49		\$100.001 a \$1000.000
Microempresa	Menor a \$100.000	1 a 9		Hasta \$100.000

Fuente: (INEC, 2014)

8.3.4.4. Clasificación de las empresas comerciales

De acuerdo a Acevedo y Rogel (2018) las empresas comerciales pueden clasificarse de acuerdo al volumen de sus actividades en:

Mayoristas: aquellas que se dedican a las ventas de sus mercaderías en grandes volúmenes, ya sea por paquetes, docenas, cientos o millares, cuya cantidad se encuentra previamente establecida acorde a las políticas de la empresa.

Minorista: se trata de aquellos establecimientos que realizan sus ventas a los consumidores finales, por lo tanto, sus operaciones se efectúan por cantidades pequeñas.

De acuerdo al producto que es objeto de sus operaciones comerciales, pueden ser clasificadas en: empresas de materias primas, empresas de productos semiterminados y productos terminados.

8.3.4.5. Descripción del Centro Comercial “Su Economía”

Es un establecimiento dedicado a la comercialización de artículos de consumo masivo de propiedad del Ing. Marcelo Guilcaso Camalle, tiene alrededor de diez años de experiencia en el mercado del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, opera bajo el Registro Único de Contribuyentes 0503084404001 según la modalidad de persona natural obligado a llevar contabilidad. Sus amplias instalaciones se encuentran ubicadas en la calle Camilo Arévalo constan de un local comercial, dos oficinas para el personal administrativo y bodegas de almacenamiento de mercadería. El talento humano de Centro Comercial Su Economía está conformado por 15 personas que laboran en el área administrativa y operativa.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

9.1. Preguntas científicas

- **¿Cuál es el modelo de gestión administrativa y financiera que aplica el Centro Comercial “Su Economía”?**

De acuerdo a la información arrojada por la pregunta 3 de la entrevista aplicada al propietario de Centro Comercial “Su Economía”, la empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa y financiera claramente definido, que oriente el desempeño de la planificación, organización, dirección y control, cuyas funciones presentaron deficiencias. Dicho aspecto fue corroborado por los resultados del censo aplicado a los colaboradores (ver tabla 7) donde el 57.1% calificó la gestión administrativa y financiera actual como regular, asimismo el 71.4% se refirió al direccionamiento estratégico en la misma forma (ver tabla 5), otro de los aspectos a resaltar fueron las deficiencias en la estructura organización así lo corroboró el 64.3% del personal al calificar como regular la descripción de funciones y responsabilidades (ver tabla 26).

- **¿Cómo incide la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía”?**

Una vez que se desarrolló el correspondiente cálculo del chi cuadrado se determinó que si existe incidencia entre la forma en que se aplica la gestión administrativa y financiera y la rentabilidad que se obtiene en Centro Comercial “Su Economía” (ver tabla 39), puesto que el desempeño de las funciones del proceso administrativo trasciende y se reflejan en todos los procesos y actividades que a diario se realizan en las distintas áreas que componen esta empresa.

- **¿Qué modelo de gestión de gestión administrativa y financiera permitirán mejorar la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía”?**

El modelo de gestión administrativa financiera que permitió mejorar la rentabilidad de Centro Comercial Su Economía fue planteado por Henry Fayol, y se adapta a las necesidades que presenta la empresa, el esquema se basa en el desglose de las cuatro etapas del proceso administrativo: planificación donde se contempló los elementos del direccionamiento estratégico (ver tabla 5), en la etapa de organización se definió la estructura organizacional por medio de un organigrama y el manual de funciones (ver tabla 26), como parte de la dirección se planteó el establecimiento de un sistema de capacitación que permita mejorar las habilidades del personal y por último en la etapa de control se determinó formatos de test de evaluación del

desempeño, asimismo se diagnosticó la gestión financiera actual por medio de varios indicadores financieros entre ellos el ROE o razón de rentabilidad sobre recursos propios, que presentó un resultado de 0.86 para el 2019 y 0.49 para el 2020, evidenciando un claro declive.

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Tipos de investigación

Los tipos de investigación empleados para el desarrollo de la investigación se describieron a continuación:

10.1.1. Bibliográfica – documental

Este tipo de investigación permitió recopilar la información para fundamentar el objeto de estudio, extraída de varias fuentes, como libros, folletos, textos ilustrativos e internet. Considerando como un factor esencial porque incluyó un conjunto de fases que abarcó la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener las bases necesarias para el desarrollo de la investigación que fortaleció las bases para el desarrollo de una propuesta viable y sustentada en bases teóricas sólidas.

10.1.2. De campo

A través de esta técnica se recopiló la información primaria referente al objeto de estudio en el análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa, extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (entrevistas y censo) que permitió dar respuesta al problema planteado en el Centro Comercial “Su Economía”.

10.1.3. Propositiva

Fue de carácter propositiva porque se enfocó en analizar la gestión administrativa y financiera que aplica el Centro Comercial “Su Economía”, enfocándose en el manejo de los procesos de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, que incidan en la rentabilidad comercial de la empresa en el cantón Valencia y proponer el desarrollo de estrategias administrativas y financieras que permitan hacer frente a las deficiencias detectadas.

10.2. Métodos de investigación

Los métodos empleados para el desarrollo de la presente investigación fueron:

10.2.1. Inductivo

Permitió extraer la información primaria y establecer conclusiones particulares para la observación y registro de los sucesos también tabular cada hecho en singular además de clasificar y a estudiar todos los datos recaudados, para su deducción referentes al modelo de gestión administrativa y financiera que aplicará el centro comercial, para lo cual se aplicaron las respectivas encuestas y entrevistas.

10.2.2. Deductivo

Sirvió para diagnosticar la situación actual del Centro Comercial “Su Economía” para determinar los factores internos y externos en los procesos administrativos y financieros que estableció la empresa para conocer los índices de rentabilidad.

10.2.3. Analítico

El método analítico ayudó a examinar, comprobar y razonar toda la información recopilada, el cual permitió determinar la aceptación para la aplicación de estrategias innovadoras de gestión administrativa y financiera que generen rentabilidad en el Centro Comercial “Su Economía”.

10.3. Técnica de la investigación

10.3.1. Censo.

El censo se aplicó como procedimiento para recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recogió la información, fue dirigido a los trabajadores del Centro Comercial “Su Economía”, para ello se diseñó un formato modelo (cuestionario), estructurado con preguntas de selección múltiple acorde al objeto de estudio.

10.3.2. Entrevista

Con el propósito de recopilar información primaria se planteó el desarrollo de una entrevista dirigida al propietario del Centro Comercial Su Economía, para este efecto se desarrolló un cuestionario de preguntas abiertas.

10.4. Instrumento de recolección de datos

10.4.1. Cuestionarios

Para el desarrollo del censo, el cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas, acorde a las necesidades de la investigación que permitieron responder y alcanzar los objetivos, este instrumento fue dirigido al personal. Para el desarrollo de la entrevista se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas que fueron dirigidas al gerente propietario del Centro Comercial Su Economía.

10.5. Población y muestra

10.5.1. Universo poblacional

Se aplicó el censo a los 14 colaboradores que laboran en Centro Comercial “Su Economía”, por considerarse un universo finito. La entrevista se efectuó al Gerente del establecimiento.

Tabla 3. Población y muestra

Población	Técnica	Muestra
Gerente administrador	Entrevista	1
Empleados del comercial	Censo	14
Total		15

Fuente: Centro Comercial “Su Economía”

Elaboración: Las autoras

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Análisis del modelo de gestión administrativa y financiera del Centro Comercial “Su Economía”.

Para este propósito se desarrolló una entrevista y un censo, cuyos resultados se presentan a continuación:

11.1.1. Resultados de la entrevista efectuada al propietario del Centro Comercial Su Economía

Tabla 4. Resultados de la entrevista

No.	VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	RESPUESTA
1	¿Qué productos ofrece el Centro Comercial “Su Economía”?	Ofrece productos alimenticios, lácteos, embutidos, bazar, confitería, productos de limpieza, implementos de aseo personal, alimentos para mascotas, plásticos, cárnicos y varias marcas de licores
2	¿Cuántos años tiene en el mercado del Cantón Valencia?	El Comisariato tiene once años en el mercado del cantón Valencia.
3.	¿Se ha definido un modelo de gestión administrativa y financiera para el Centro Comercial Su Economía?	No se ha definido un modelo de gestión administrativa y financiera, la planificación de actividades y toma de decisiones se realiza de acuerdo a un criterio de análisis de las necesidades del Centro Comercial.
4.	¿En qué porcentaje cree usted que la empresa es competitiva?	El propietario considera que en un 78% de competitividad.
5.	¿Cómo es su planeación de la distribución física en su negocio?	La infraestructura física consta de tres plantas, donde la primera planta es para consumo masivo, artículos de limpieza y la tercera plásticos.

6.	¿Cuenta la empresa con un diseño de procesos para el eficiente funcionamiento?	Se ha establecido, pero no de manera documentada.
7	¿Qué estrategias aplica la empresa para una buena comercialización de los servicios?	Control estricto de los productos, una buena campaña de publicidad, capacitación al personal.
8.	¿Cuenta con políticas establecidas en la empresa?	No se ha definido de manera documentada
9.	La empresa tiene establecido una organización basado en el diseño de puestos.	Si se dispone de un organigrama estructural para el comisariato.
10.	¿Aplica la empresa medición del trabajo para los empleadores?	Si, a través de la observación directa y resultados obtenidos.
11.	La empresa cuenta con una descripción de funciones/responsabilidades para el personal de la empresa	Si se dispone de un manual de funciones, pero es necesario actualizarlo.
12.	La dirección de la empresa aplica estrategias de motivación para mejorar la rentabilidad	Si, a través de bonos, capacitaciones e incentivos económicos.
13.	¿Cómo califica la comunicación integral dentro de la empresa?	Se considera que la comunicación integral en el comisariato es fluida y confiable.
14	Aplica programas de capacitación y formación al personal para el desempeño de su trabajo.	Si se aplican capacitaciones para mejorar su habilidades operativas y atención al cliente.

15.	¿Cómo establece las estrategias para la toma de decisiones? ¿Cuales?	Se efectúan reuniones para tomar e criterio de los colaboradores y la búsqueda de las mejores alternativas.
16.	¿Aplica el empowerment para distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en la empresa?	En lo que respecta a este aspecto, aún se encuentra en proceso para su implementación entre los colaboradores del comisariato.
17.	El control que aplica la empresa es eficiente. ¿Cuales?	El control del ingresos y salida del personal se efectúa mediante el reloj biométrico y las actividades de ingresos y egreso se ejecutan a través del programa Dobranet.
18.	¿Aplica un control de inventarios para el adecuado manejo de los recursos?	Esta actividad se efectúa a través del programa informático Dobranet.
19.	La empresa realiza auditorías de calidad para analizar los procesos administrativos y financieros.	Recientemente desde el año pasado se ha efectuado una auditoría financiera, pero no de calidad.
20.	¿Cuáles son los puntos fuertes que posee la empresa?	Poseer un amplia cartera de productos a precios accesibles y competitivos, debido que se adquiere productos a proveedores directos; adicional a ello se hace énfasis en la capacitación del personal y una campaña de publicidad.
21.	¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	No disponer de un plan de riesgos frente a amenazas como la pandemia, debilidades en la parte administrativa al no poseer procedimientos documentados. No realizar análisis financieros ni la aplicación de indicadores.

22.	¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?	Oportunidad de expandir más sucursales con la misma filosofía actual. Incremento de las líneas de productos.
23.	¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico para la empresa?	En el ámbito político la amenazas constituyen cambios en las leyes tributarias, en el aspecto social cambios en os hábito de adquisición debido a la crisis económica.
24.	¿Considera mejorar el modelo de gestión administrativa y financiera de la empresa?	Si es indispensable, puesto que existen algunas deficiencias y el contar con un modelo definido permitirá mejorar la mentalidad de la empresa.
25.	¿Considera que la empresa mantiene rentabilidad?	La rentabilidad de la empresa ha sido aceptaba, no obstante la pandemia del COVID 19 ha impactado de manera negativa en el poder adquisitivo de los productos de primera necesidad.
26.	Aplica estrategias de análisis de la rentabilidad financiera ROE.	No se aplican este tipo de estrategias de rentabilidad en la empresa.
27.	¿Conoce el beneficio neto que se genera en la empresa?	Sí, a través del estado de resultados que se efectúa cada año.
28.	¿Cómo considera el manejo de la rentabilidad Financiera	Considero sí, porque que aún persisten falencias y es indispensable estrategias para el manejo de la rentabilidad financiera.

Fuente: Entrevista propietario del Centro Comercial Su Economía

Elaborado por: Las autoras

Acorde a los datos proporcionados por el propietario del Centro Comercial Su Economía se pudo conocer que en el aspecto administrativos se encuentra fortalecido, por cuanto se efectuó actividades de planificación, control a través del uso de sistema biométrico y el programa Dobranet, en la parte organizativa si se dispone de un organigrama estructural definido; sin embargo en la parte financiera se apreció deficiencias por cuanto no se desarrollar análisis

horizontal y vertical, así como no disponer de indicadores que permitan conocer la rentabilidad obtenida.

11.1.2. Análisis de los resultados del censo efectuado al personal del Centro Comercial “Su Economía”

Pregunta 1: Direccionamiento estratégico del Centro Comercial Su Economía (misión, visión, valores)

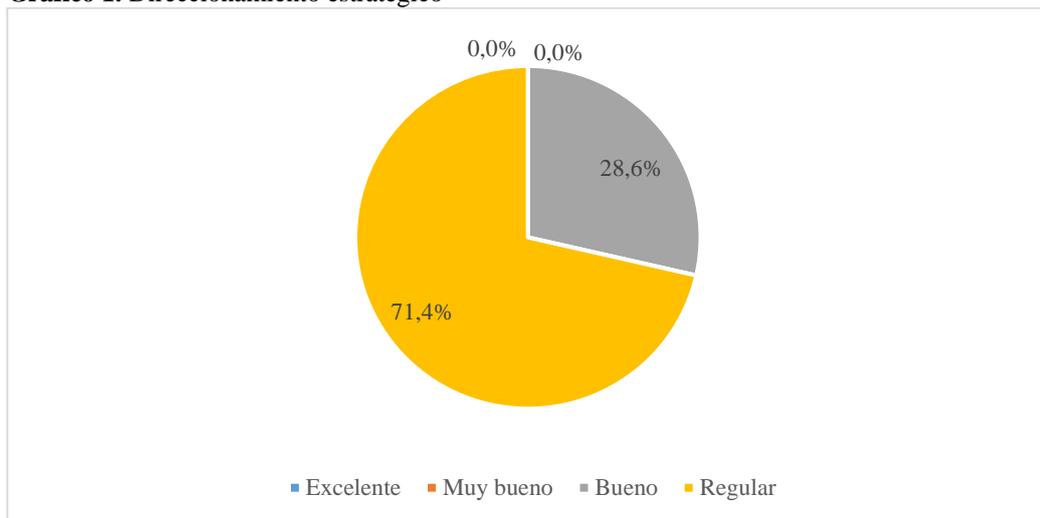
Tabla 5. Direccionamiento estratégico

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	4	28.6%
Regular	10	71.4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 1. Direccionamiento estratégico



Fuente: Censo a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía” se establece que el 71.4% calificó como regular el direccionamiento estratégico de la empresa, mientras que el 28.6% consideró que es bueno. En base a lo anterior se evidenció que el direccionamiento estratégico de la empresa presenta deficiencias, que bien podrían relacionarse con el nivel de difusión de los elementos del direccionamiento estratégico o a su proceso de formulación.

Pregunta 2: ¿Se ha definido políticas para la realización de los procesos y actividades del Centro Comercial Su Economía?

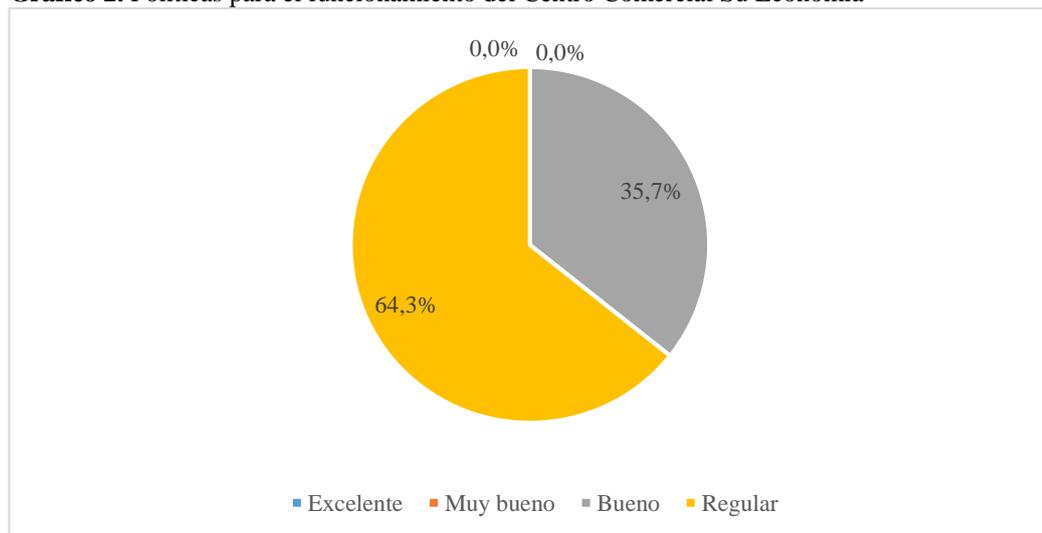
Tabla 6. Políticas para el funcionamiento del Centro Comercial Su Economía

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	64,3%
Regular	9	35,7%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 2. Políticas para el funcionamiento del Centro Comercial Su Economía



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que: el 64.3% considera que la definición de políticas en el Centro Comercial “Su Economía” es regular, mientras el 35.7% indicó que es buena; de tales resultados se concluyó que en la empresa no se ha definido y documentado las correspondientes políticas, que permitan mantener un adecuado desarrollo de los procesos y actividades, es decir que se efectúan de acuerdo a orientaciones verbales.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría la gestión administrativa y financiera de empresa?

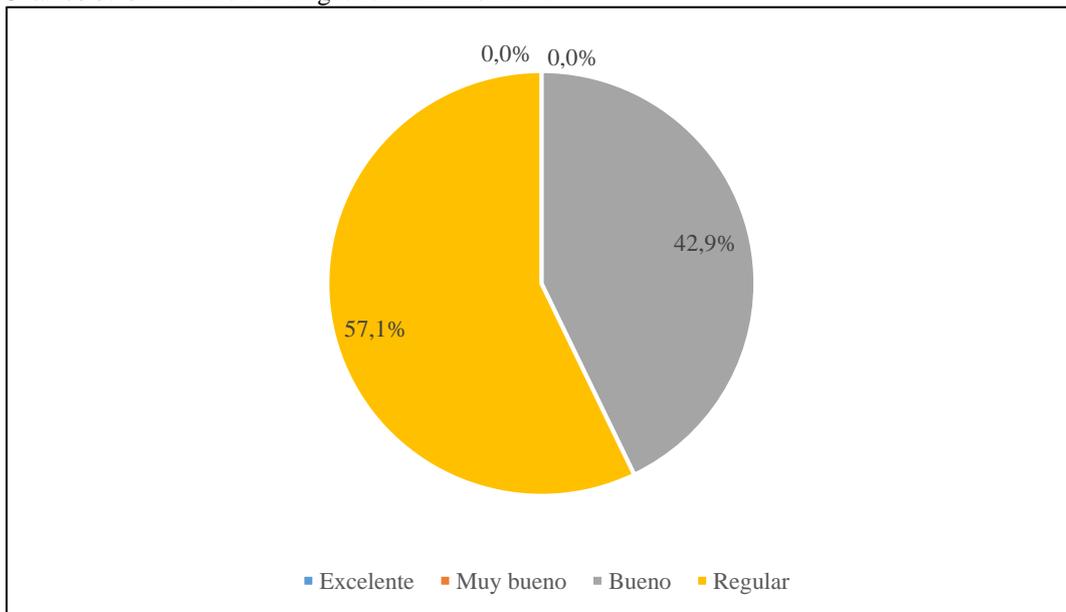
Tabla 7. Calificación de la gestión administrativa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	6	42,9%
Regular	8	57,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 3. Calificación de la gestión administrativa



Fuente: Censo a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de la figura se observa que el 57.1% del personal de la empresa calificó la gestión administrativa y financiera como regular, mientras que el 42.9% lo calificó como bueno. Por lo tanto, es necesario mejorar y optimizar los procesos para llegar a una eficiente comercialización y la empresa alcance sus proyecciones a nivel de ventas con el objetivo de mejorar sus indicadores de rentabilidad en consideración a los años anteriores y fidelizar a los clientes.

Pregunta 4. Planeación de ubicación de operaciones para la comercialización de los productos

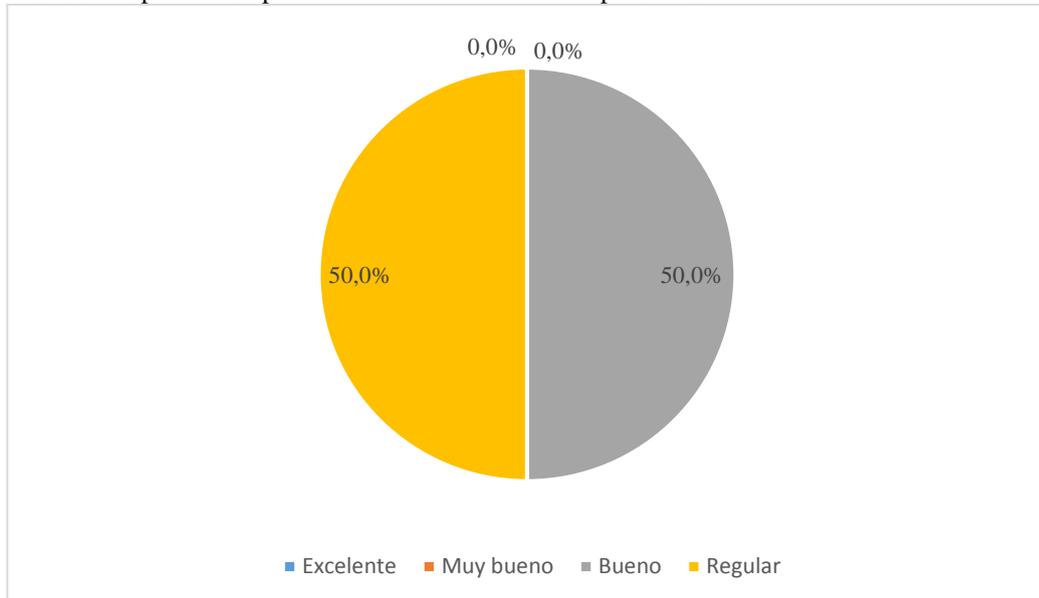
Tabla 8. La planeación de ubicación de operaciones para la comercialización de los productos

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	7	50,0%
Regular	7	50,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 4. Operaciones para la comercialización de los productos



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Los resultados de la encuesta aplicada arrojaron que el 50% calificó como buena la planeación de ubicación de operaciones para la comercialización de los productos, mientras que el otro 50% cree que es regular. De la información expuesta se evidenció que los procesos administrativos de la empresa deben de mejorarse con la elaboración, desarrollo de planes operativos por parte del centro comercial, para alcanzar la metas y objetivos establecidos estimando los planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Pregunta 5. Programación del sistema de comercialización

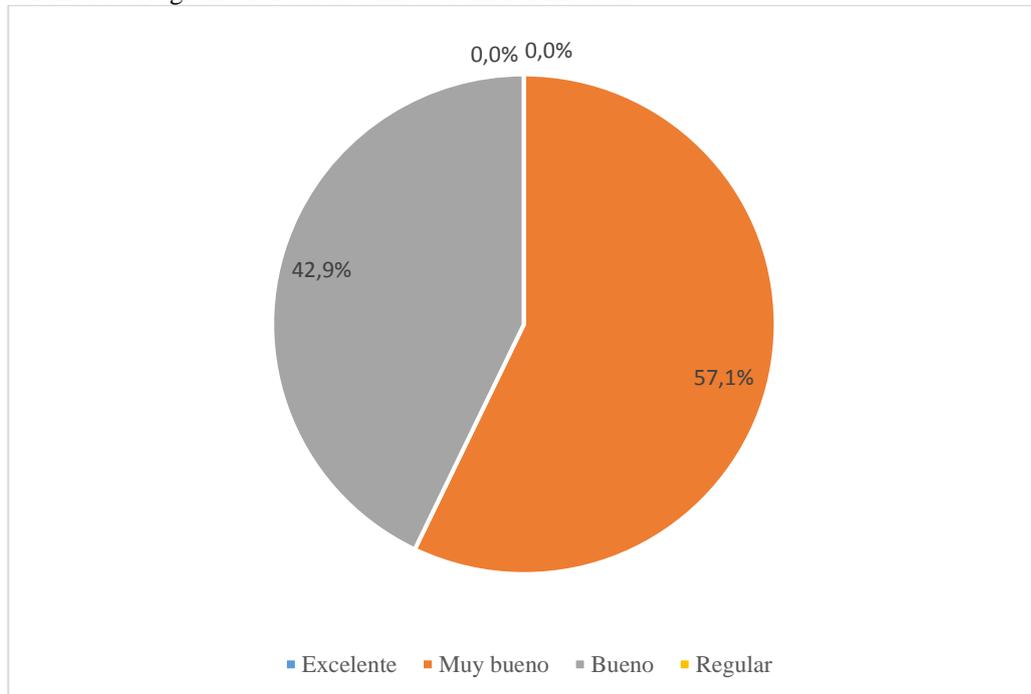
Tabla 9. La programación del sistema de comercialización

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	8	57,1%
Bueno	6	42,9%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 5. Programación del sistema de comercialización



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo determinar 57.1% del personal que labora en Centro Comercial “Su Economía” afirmó que la programación del sistema de comercialización es buena, dejando entre ver que existe falta organización en la programación de dicho comercial, mientras que el 42.9% de los encuestados señalaron que es muy buena la programación que se maneja en dentro del negocio, pero esto significa que si se podría ir mejorando este sistema.

Pregunta 6. Las estrategias de comercialización de la empresa son:

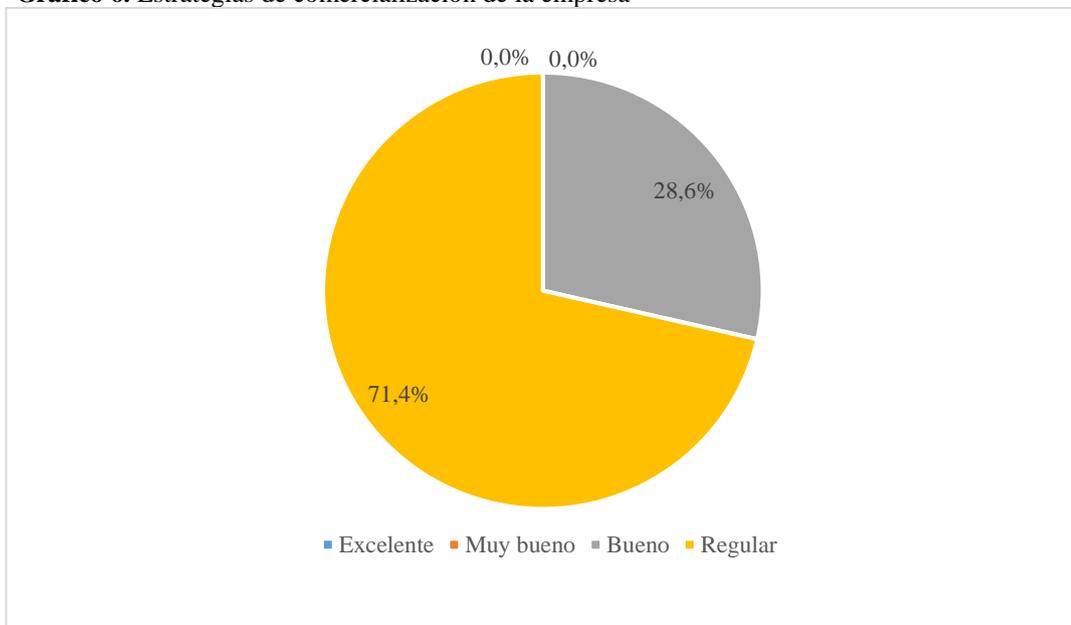
Tabla 10. Las estrategias de comercialización de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	4	28,6%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 6. Estrategias de comercialización de la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

De acuerdo a la información contenida en la figura se estableció que el 71.4% afirma que las estrategias de comercialización de la empresa son regulares, mientras que el 28.6% de encuestados señaló que las estrategias que se emplean son buenas; en base a los resultados registrados se evidenció que la mayoría de colaboradores cree que las estrategias de Comercial “Su Economía son regulares, por lo tanto, los resultados que obtienen a nivel de ventas no son los esperados.

Pregunta 7. La previsión de la comercialización de la empresa.

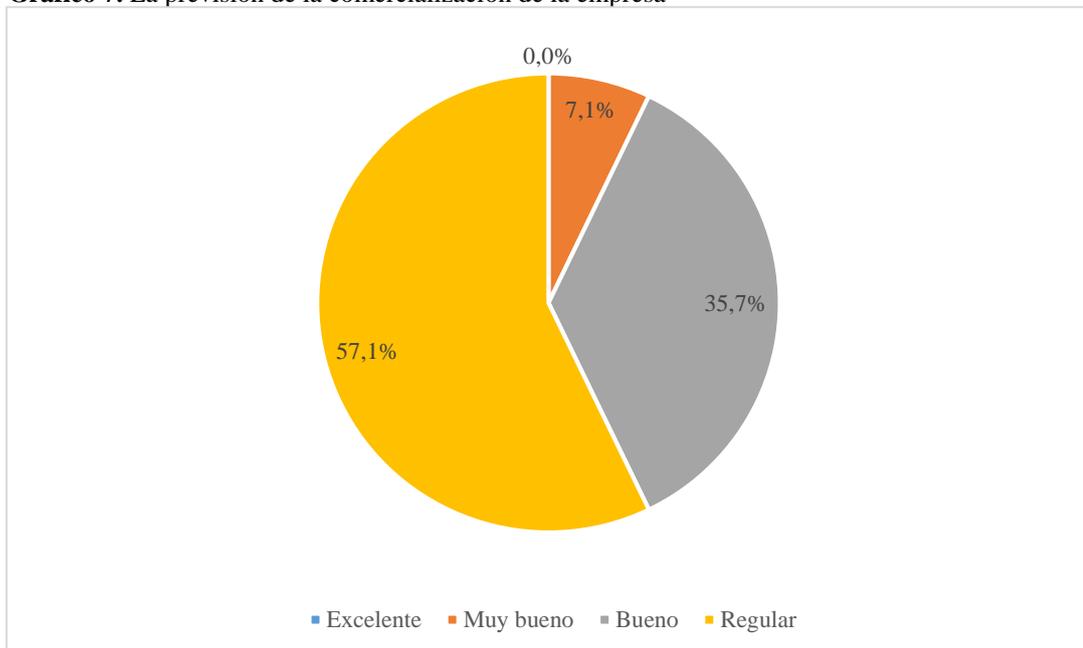
Tabla 11. La previsión de la comercialización de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	1	7,1%
Bueno	5	35,7%
Regular	8	57,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 7. La previsión de la comercialización de la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que el mayor valor porcentual, el 57,1% de las personas que laboran en el Centro Comercial “Su Economía”, indica que la previsión de la comercialización de la empresa es regular, el 35,7% expresa que es buena, mientras que el 7,1% establece que es muy buena; conociendo estos resultados, se determina que los mecanismos o herramientas que se emplean para efectuar la previsión de la comercialización en la empresa no han dejado resultados efectivos.

Pregunta 8. Las políticas de comercialización y venta de los productos

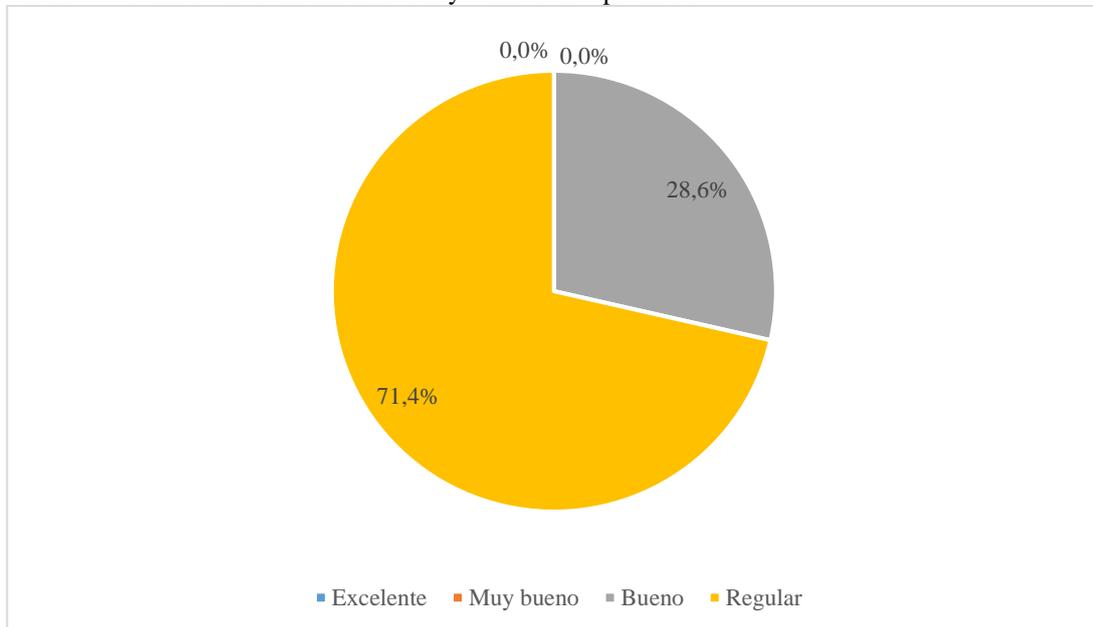
Tabla 12. Las políticas de comercialización y venta de los productos

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	4	28,6%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 8. Políticas de comercialización y venta de los productos



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

En base a la información contenida en la figura, se observa que el 71,4% de los encuestados señala que las políticas de comercialización y venta de los productos son regulares lo que indica que se podría establecer estrategias para mejorar estos indicadores, mientras que el 28,6% asegura que es buena. Los resultados arrojaron que la mayoría de colaboradores cree que no se ha establecido para esta área, aspecto que impide el adecuado funcionamiento.

Pregunta 9. Los procedimientos empresariales del Centro Comercial

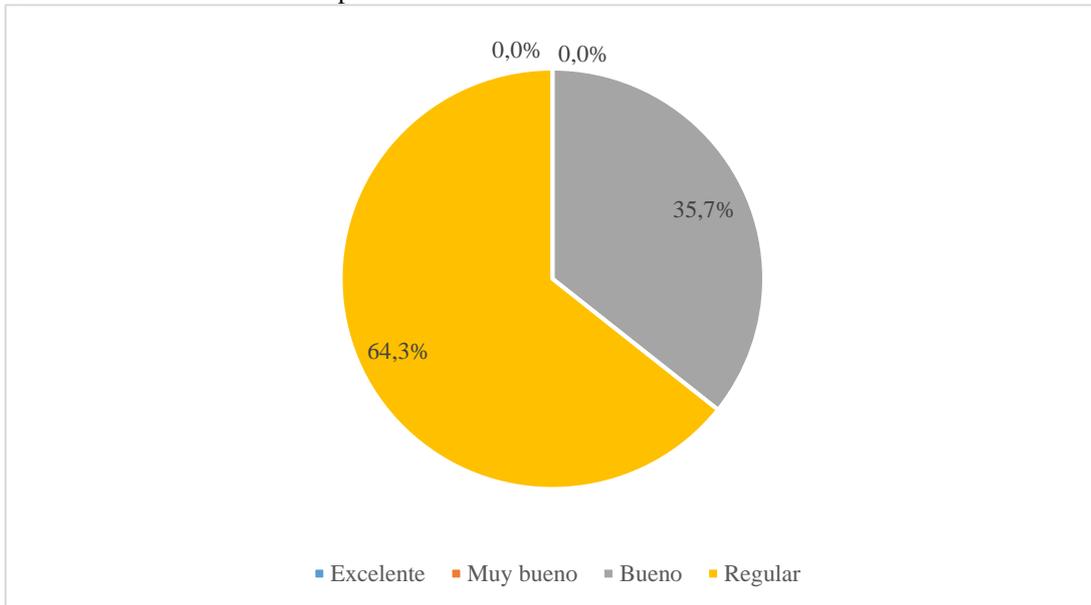
Tabla 13. Los procedimientos empresariales del Centro Comercial

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	35,7%
Regular	9	64,3%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 9. Procedimientos empresariales del Centro Comercial



Fuente: Censo aplicado a lo colaboradores del Comercial Su Economía

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

De acuerdo a la información contenida en la figura se estableció que el 64.3% del personal señaló que los procedimientos empresariales del Centro Comercial “Su Economía” son regulares, en tanto que el 35.7% los calificó como buenos. De los resultados se concluye que los procedimientos empresariales no están claramente definidos, por tanto, los colaboradores no disponen de directrices que orienten el desarrollo de las actividades que corresponden a cada cargo.

Pregunta 10. La calificación de la rotación del personal.

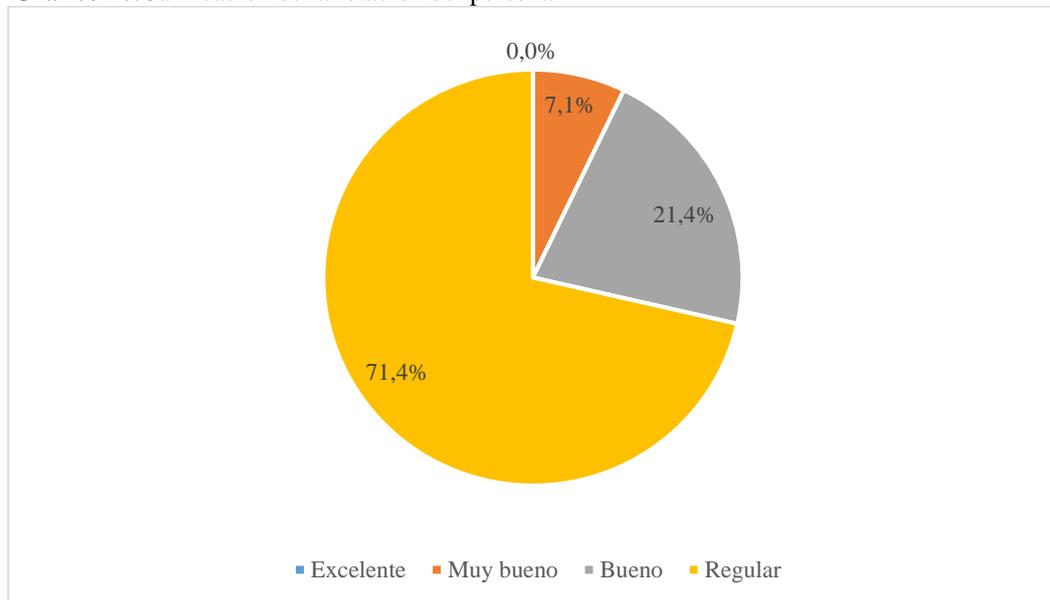
Tabla 14. La calificación de la rotación del personal

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	1	7,1%
Bueno	3	21,4%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 10. Calificación de la rotación del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

En la presente figura se pudo apreciar que el 71.4% consideran que la calificación de la rotación del personal es regular, mientras el 21.4% lo calificó como bueno y el 7.1% como muy bueno. De los resultados se determinó que en Centro Comercial “Su Economía” continuamente se cambia de colaboradores, este aspecto constituye una debilidad porque genera costos en términos de inducción, asimismo la adaptación de los empleados toma cierto tiempo y el hecho de presentar un alto nivel de rotación impide que se genere compromiso entre la empresa y el personal.

Pregunta 11. El Centro Comercial tiene un reclutamiento del personal

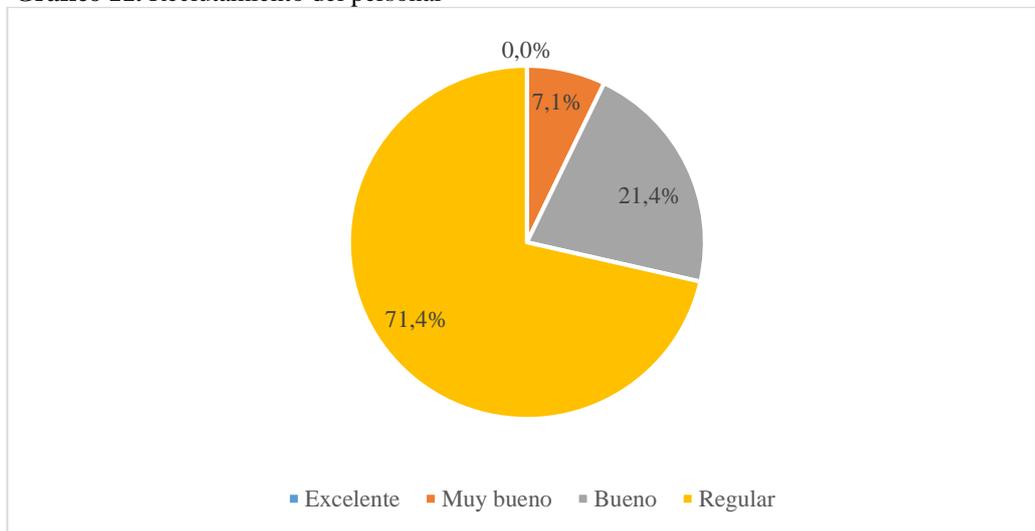
Tabla 15. El Centro Comercial tiene un reclutamiento del personal

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	1	7,1%
Bueno	3	21,4%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 11. Reclutamiento del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo determinar que el 71,4% indicó que en el Centro Comercial tiene un reclutamiento del personal bueno, mientras que el 28,6 % de los encuestados afirmó que es muy bueno, por ello es aconsejable que en el proceso de reclutamiento de personal se considere los procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro del Centro Comercial.

Pregunta 12. La selección para el personal en la empresa es:

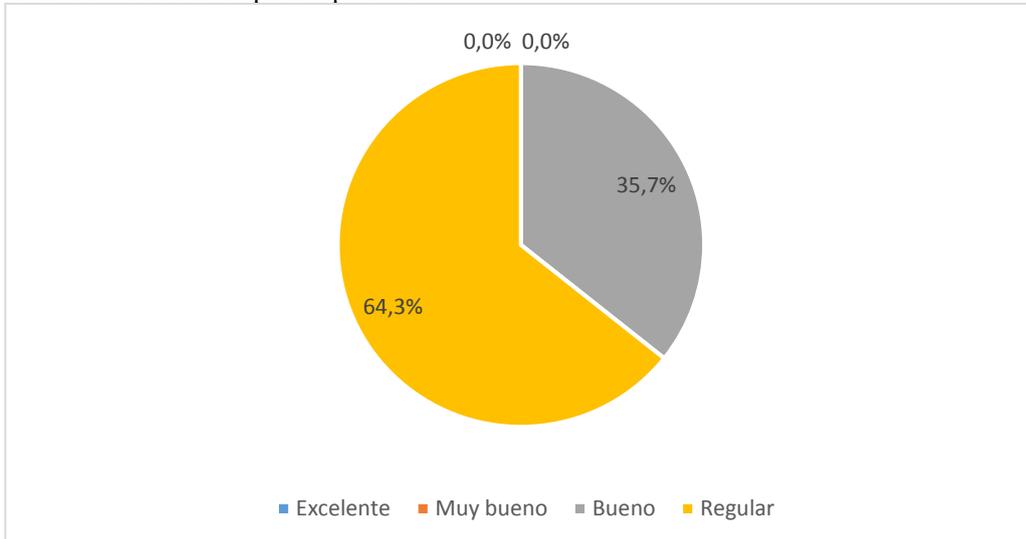
Tabla 16. La selección para el personal en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	35,7%
Regular	9	64,3%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 12. Selección para el personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Los resultados que se muestran en la tabla reflejan que el 35.7 % que contempla a 5 colaboradores calificó la selección del personal como buena, mientras que el 64,3% que implica a 9 miembros del personal se refirió a este como regular. Por lo tanto, resulta imperante poner atención en mejorar el proceso de selección de talento humano, porque de ello depende que Centro Comisariato Su Economía cuente con colaboradores idóneos para desempeñar los cargos existentes.

Pregunta 13. Los procesos de contratación de la empresa son:

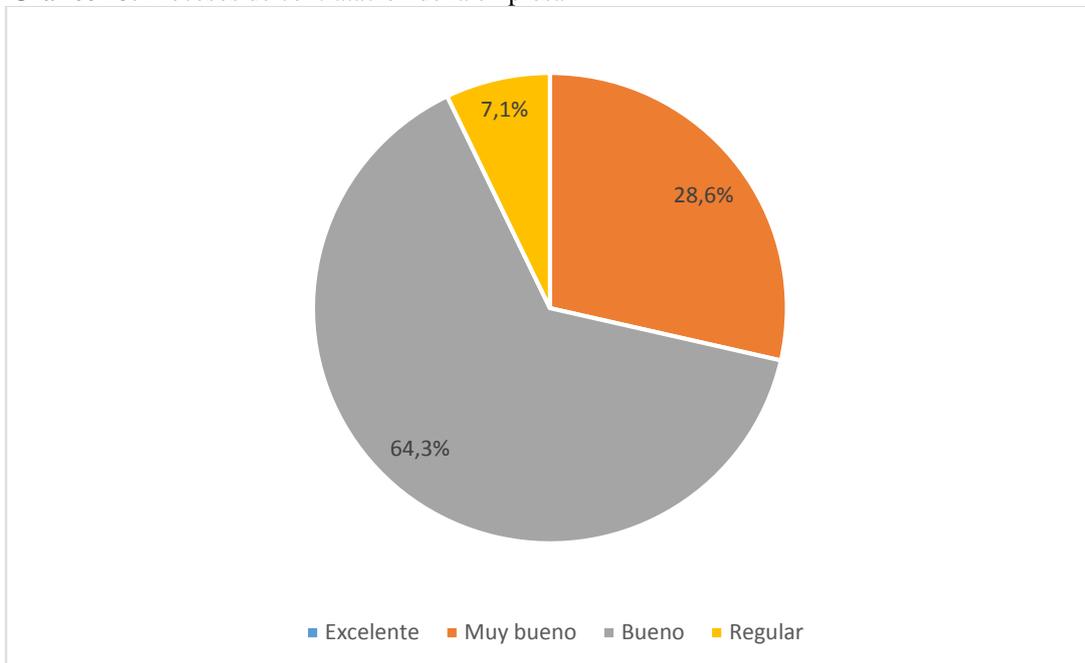
Tabla 17. Los procesos de contratación de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	4	28,6%
Bueno	9	64,3%
Regular	1	7,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 13. Procesos de contratación de la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo determinar que el valor porcentual mínimo que es el 7,1% del personal de Centro Comercial “Su Economía” señaló que los procesos de contratación de la empresa son regulares, el 64,3% estableció que son buenos y el valor 28,6% indicó que es muy bueno, esto refleja que se debe organizar el proceso de contratación para que los postulantes del trabajo lleguen a la etapa de la ejecución del contrato.

Pregunta 14. La inducción del personal del centro comercial es:

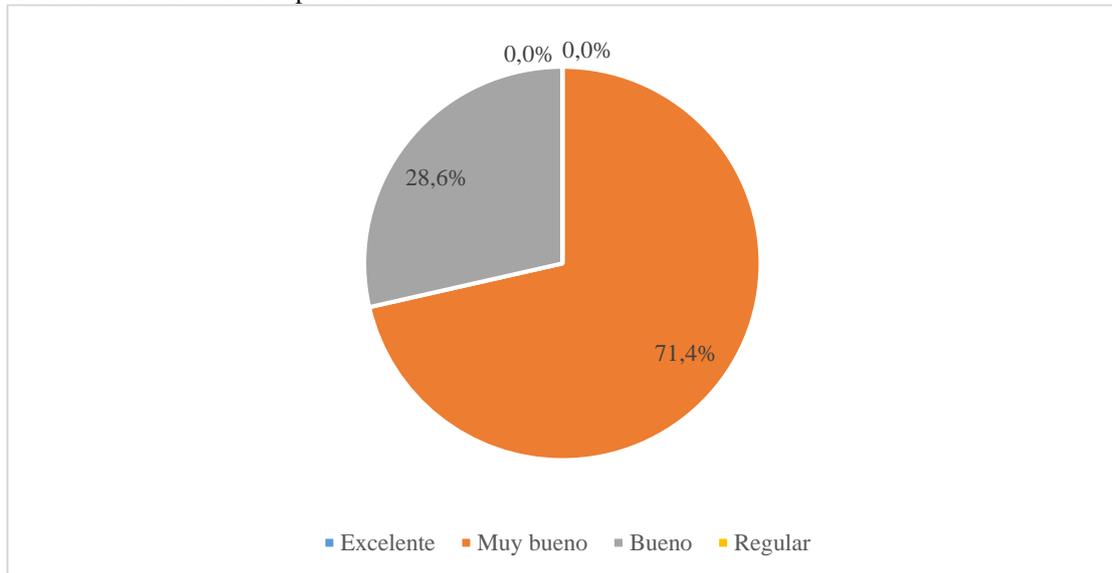
Tabla 18. La inducción del personal del centro comercial

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	10	71,4%
Bueno	4	28,6%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 14. Inducción del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del Centro Comercial “Su Economía” se establece que el 28,6% considera buena la inducción del personal del centro comercial mientras el 71,4% indicó que es muy buena esto refleja que existe una base en el proceso de inducción pero es evidente que no logra alcanzar las metas y objetivos de la empresa por lo que se debe facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la empresa a su puesto de trabajo de esta manera se genera confianza por parte del colaborador.

Pregunta 15. La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa es:

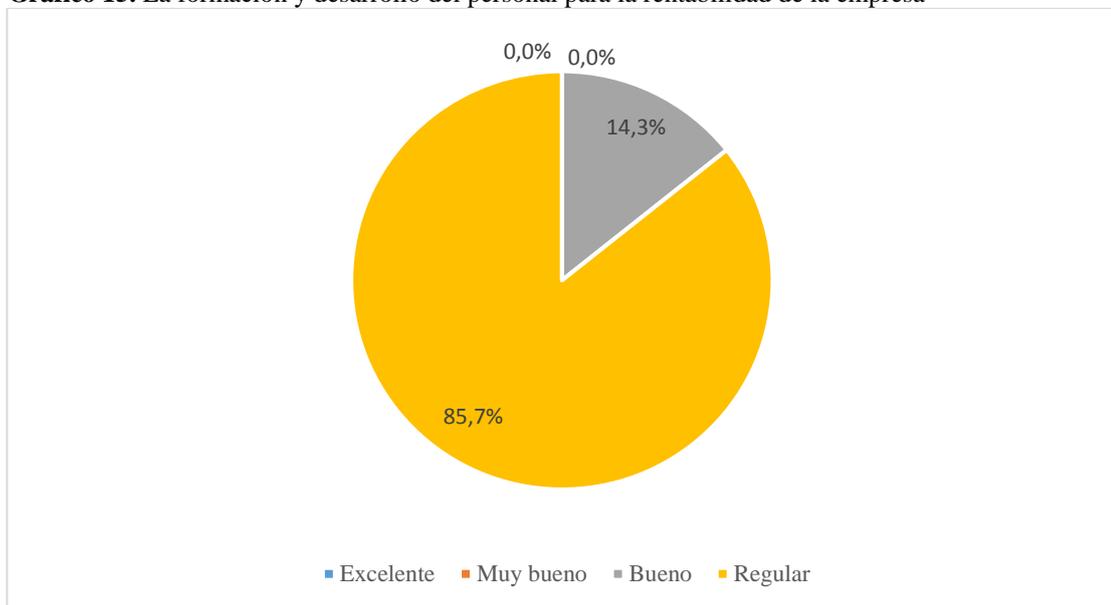
Tabla 19. La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	2	14,3%
Regular	12	85,7%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 15. La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial "Su Economía"

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que el mayor valor porcentual es decir el 85,7% del personal encuestado afirma que la formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa es regular, en tanto que el valor porcentual mínimo que es el 14,3% concuerda que es bueno. Aquellos resultados reflejaron que la formación y desarrollo del personal está presenta un bajo nivel, pero se lo puede mejorar fomentando el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de la empresa ya que es un factor de gran importancia en la gestión del capital humano.

Pregunta 16. El diseño organizacional de la empresa es:

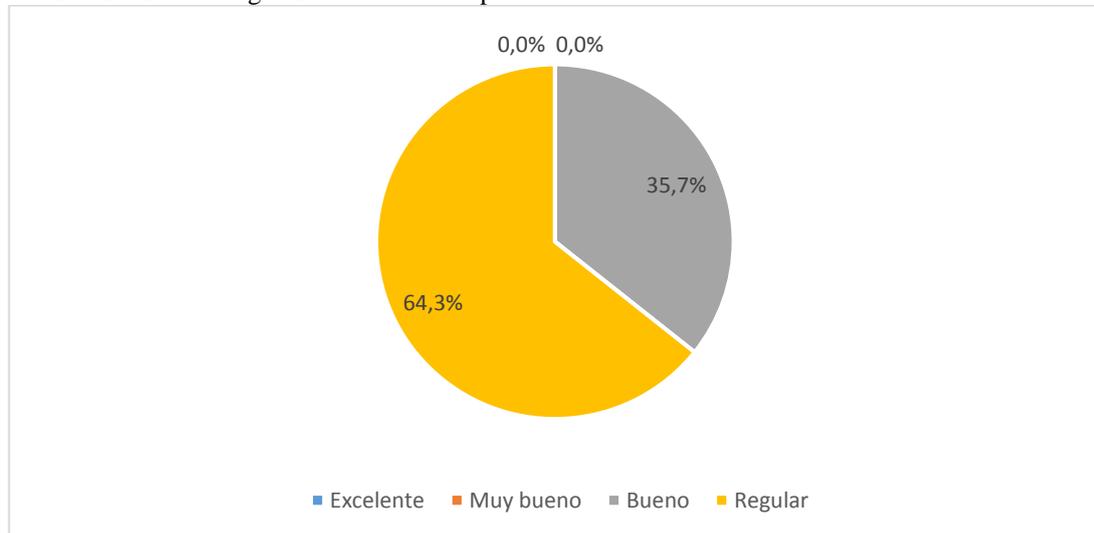
Tabla 20. El diseño organizacional de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	35,7%
Regular	9	64,3%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 16. Diseño organizacional de la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados arrojados en la encuesta, se evidenció que el 64.3% del personal que labora en el Centro Comercial “Su Economía” calificó el diseño organizacional de la empresa como regular, mientras que 35.7% lo señaló como bueno. Tales resultados dejaron saber que el diseño organizacional no se ha definido de manera formal, en consecuencia, no disponen de un organigrama, que es una herramienta que permite estructurar, ordenada las responsabilidades, jerarquías y líneas de comunicación.

Pregunta 17. El diseño de puestos del centro comercial es:

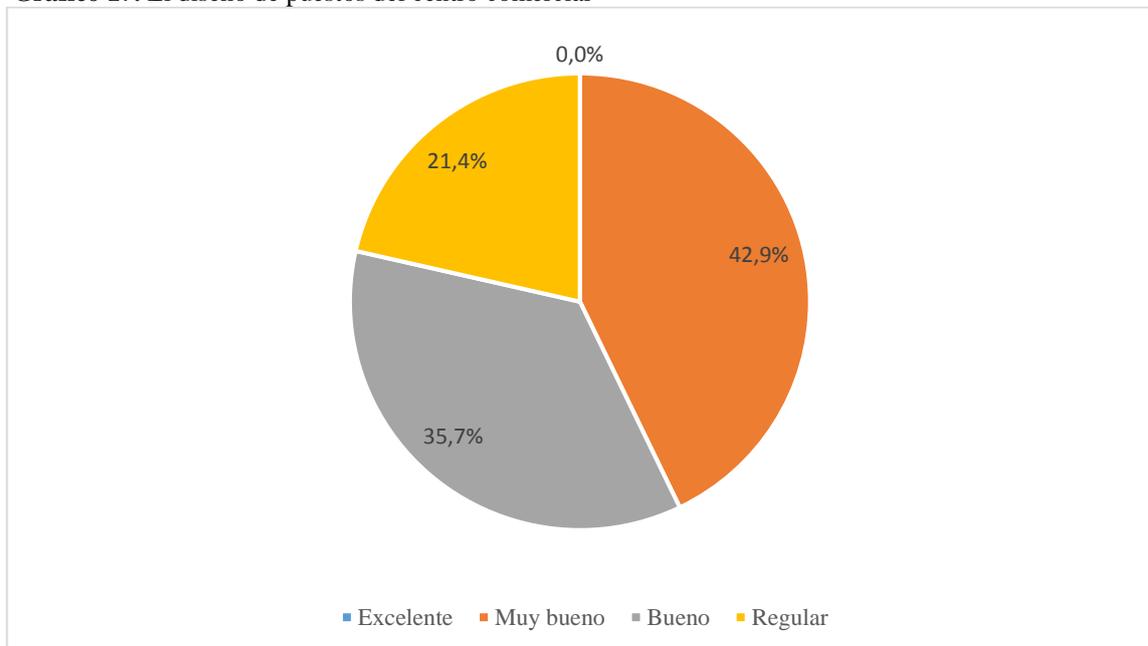
Tabla 21. El diseño de puestos del centro comercial

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	6	42,9%
Bueno	5	35,7%
Regular	3	21,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 17. El diseño de puestos del centro comercial



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada se pudo determinar que el 21,4% indicó que es regular el diseño de puestos del centro comercial, el 35,7% señaló que es bueno, mientras que el 42,9% dijo que es muy bueno, los índices reflejados permiten establecer que el diseño debe estar debidamente acondicionado para que personal ejerza de la mejor manera su labor, todo esto con la finalidad de que sea efectivo su desempeño dentro del Centro Comercial.

Pregunta 18. La determinación de la estructura de comercialización y ventas de la empresa es:

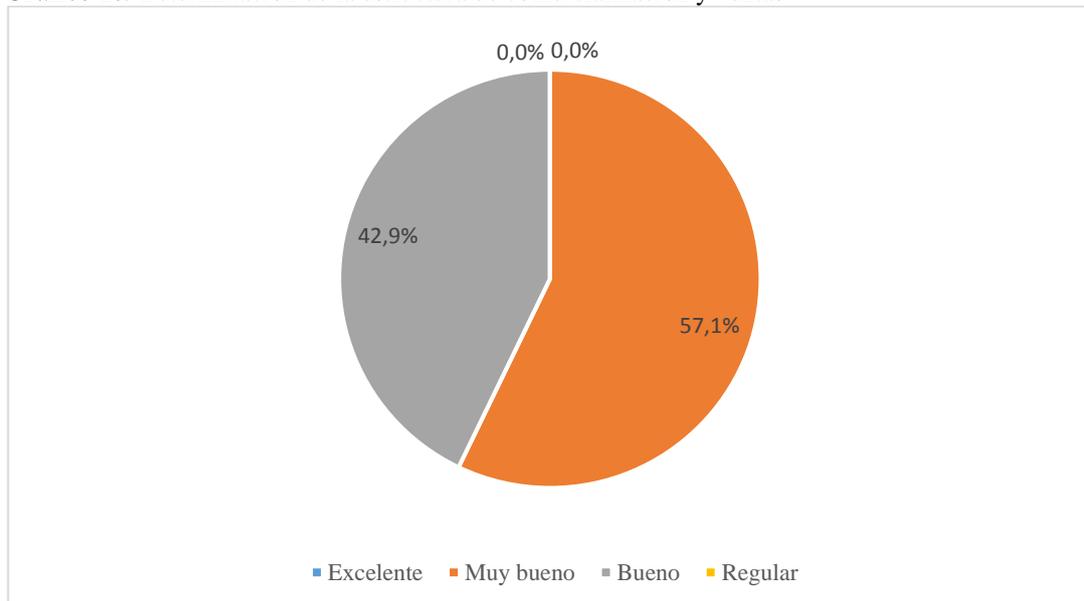
Tabla 22. La determinación de la estructura de comercialización y ventas de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	8	57,1%
Bueno	6	42,9%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 18. Determinación de la estructura de comercialización y ventas



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Los resultados de los encuestados reflejan que el menor valor porcentual, es decir el 57,1% de los encuestados señalo que la determinación de la estructura de comercialización y ventas de la empresa es buena mientras que 42.9 % acentuó que es muy buena esto refleja que existe base considerable en la estructura de comercialización y ventas, pero se podría mejorar para los índices sean los correctos a la hora de la comercialización y venta de los productos del Centro Comercial “Su Economía”.

Pregunta 19. La calificación en la medición de los puestos de trabajo los considera:

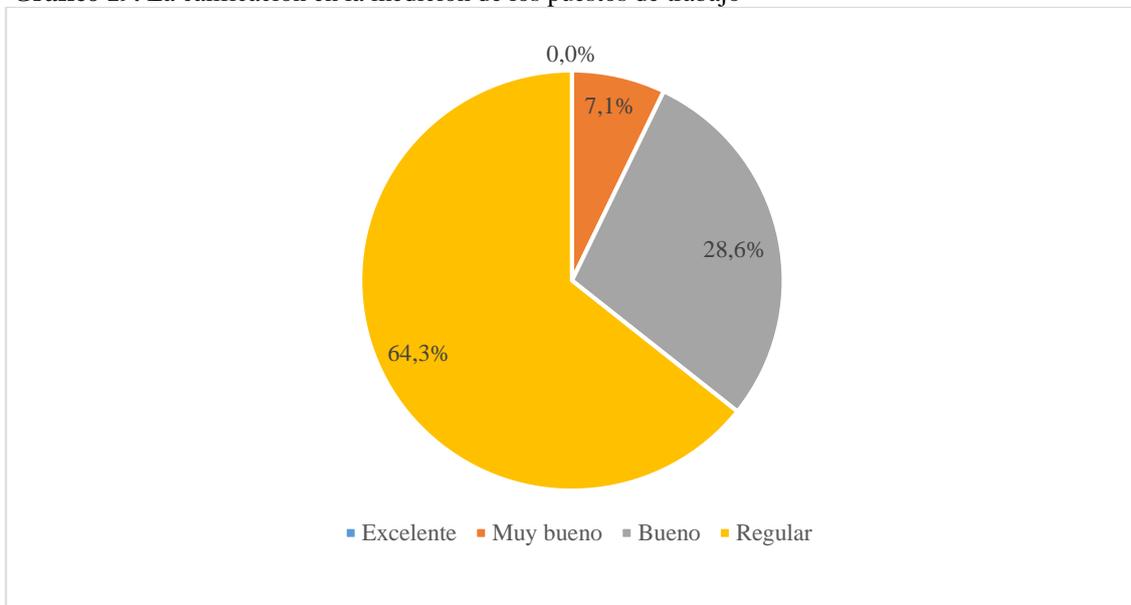
Tabla 23. La calificación en la medición de los puestos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	1	7,1%
Bueno	4	28,6%
Regular	9	64,3%
Totales	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 19. La calificación en la medición de los puestos de trabajo



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que el 64,3% de los encuestados dictaminó que la calificación en la medición de los puestos de trabajo es regular, mientras que el 28,6% del personal encuestado señaló que es bueno y el 7,1% afirmó que es muy bueno. Se considera necesario considerar un método de medición para que se establezcan tiempos y estándares que permitan programar el trabajo, y así ofrecer una base objetiva para motivar la fuerza de trabajo y el desempeño, así como cotizar, evaluar y detectar áreas de oportunidad dentro del Centro Comercial.

Pregunta 20. La organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad de la empresa es:

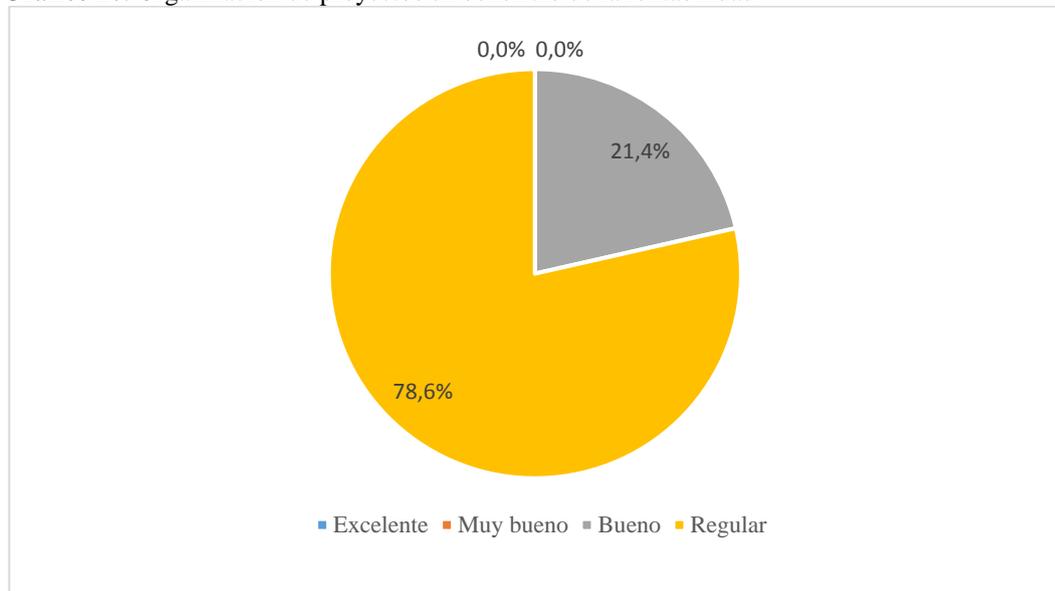
Tabla 24. La organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	3	21,4%
Regular	11	78,6%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 20. Organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores del Centro Comercial “Su Economía” se establece que el 78,6% considera que la organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad de la empresa es regular, mientras que el 21,4% señaló que es buena considerando que es necesario mejorar y optimizar la organización de proyectos para mejorar los ingresos de la empresa y conseguir rentabilidad.

Pregunta 21. Los estándares de comercialización y ventas del negocio son:

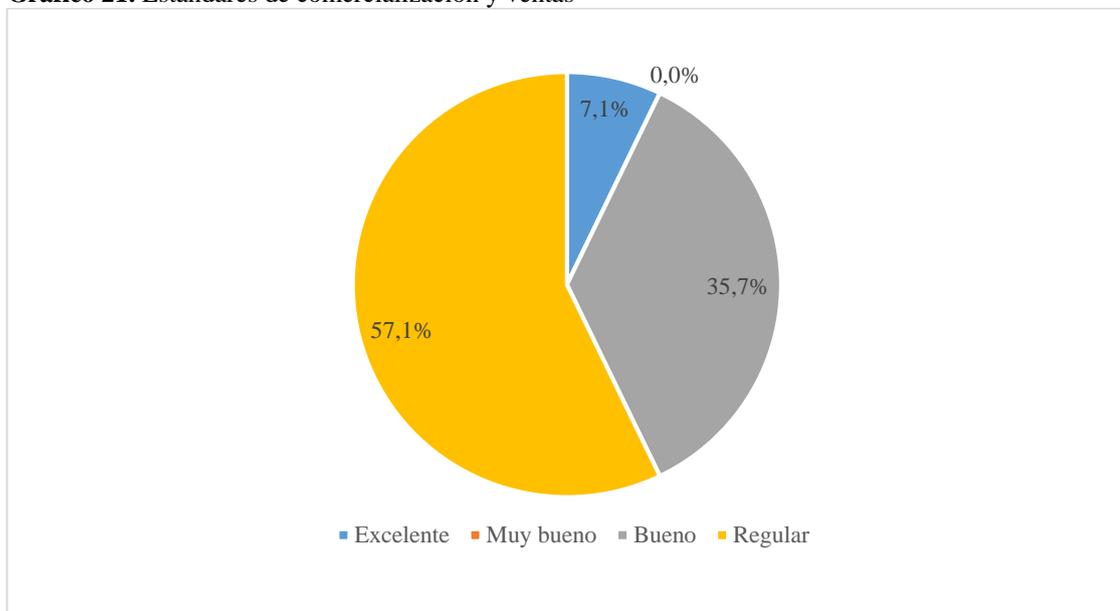
Tabla 25. Los estándares de comercialización y ventas del negocio

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	1	7,1%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	35,7%
Regular	8	57,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 21. Estándares de comercialización y ventas



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo determinar que 35,7% señaló que son buenos los estándares de comercialización y ventas del negocio, el 57,1% estipuló que es regular, mientras que el 7,1% los calificó que es excelente. De la información se extrae que Centro Comercial “Su Economía no cuenta con mecanismos para evaluar los resultados de los procesos de comercialización y ventas, dificultando la obtención de información confiable y actualizada que sea de utilidad en la toma de decisiones.

Pregunta 22. La descripción de funciones y responsabilidades son:

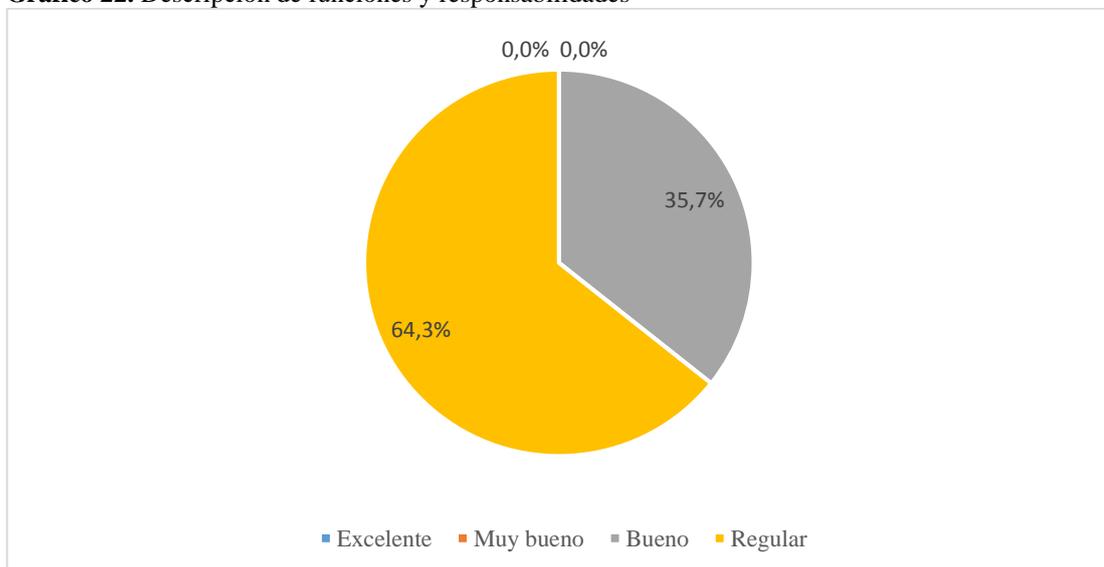
Tabla 26. La descripción de funciones y responsabilidades

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	35,7%
Regular	9	64,3%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 22. Descripción de funciones y responsabilidades



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Por medio de la presente figura se evidenció que el 35,7% de las personas encuestadas afirmó que la descripción de funciones y responsabilidades dentro del Centro Comercial “Su Economía” es buena, en tanto que el 64,3 % señaló que es regular. Aquellos resultados dieron a conocer actualmente los colaboradores no cuentan con una herramienta que les permita conocer las actividades y responsabilidades que le competen a su correspondiente puesto de trabajo.

Pregunta 23. El programa de empleo para el rendimiento del personal del negocio es:

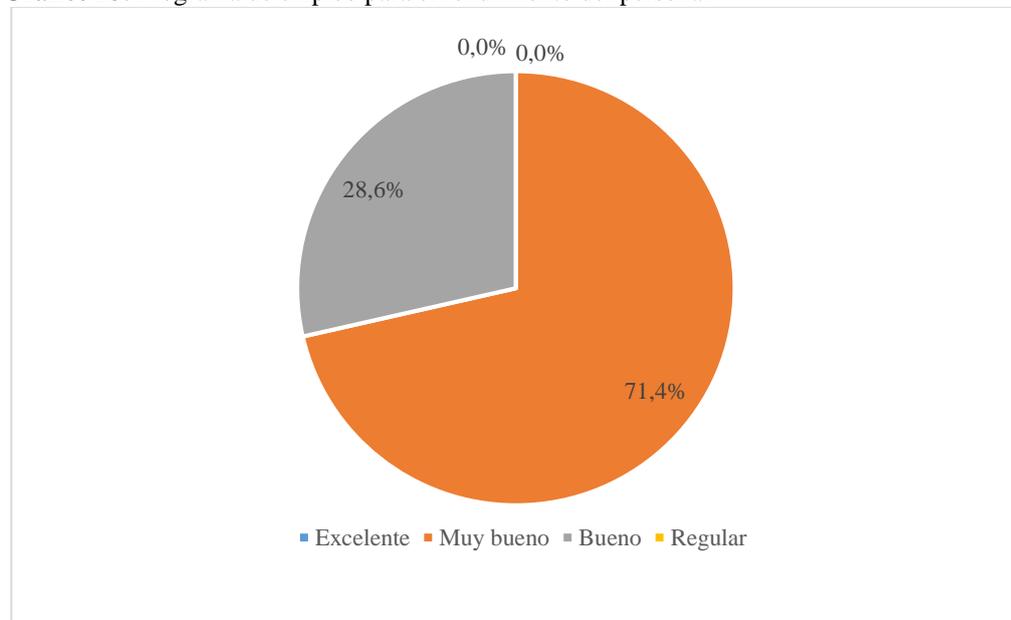
Tabla 27. El programa de empleo para el rendimiento del personal del negocio

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	10	71,4%
Bueno	4	28,6%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 23. Programa de empleo para el rendimiento del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que el mayor valor porcentual es decir el 71,4% de los encuestados estableció que el programa de empleo para el rendimiento del personal del negocio es bueno lo que significa que hay un déficit en la programación, entonces es necesario tomar las medidas correctivas como por ejemplo realizar una evaluación del rendimiento laboral, esta permitirá conocer qué aspectos se pueden mejorar, cómo gestionar las tareas de manera eficaz y qué decisiones tomar para alcanzar sus objetivos esperados dentro de Comercial “Su Economía”, mientras que solo el 28,6% del personal señaló que es muy buena.

Pregunta 24. Sistema de incentivos y motivación del personal es:

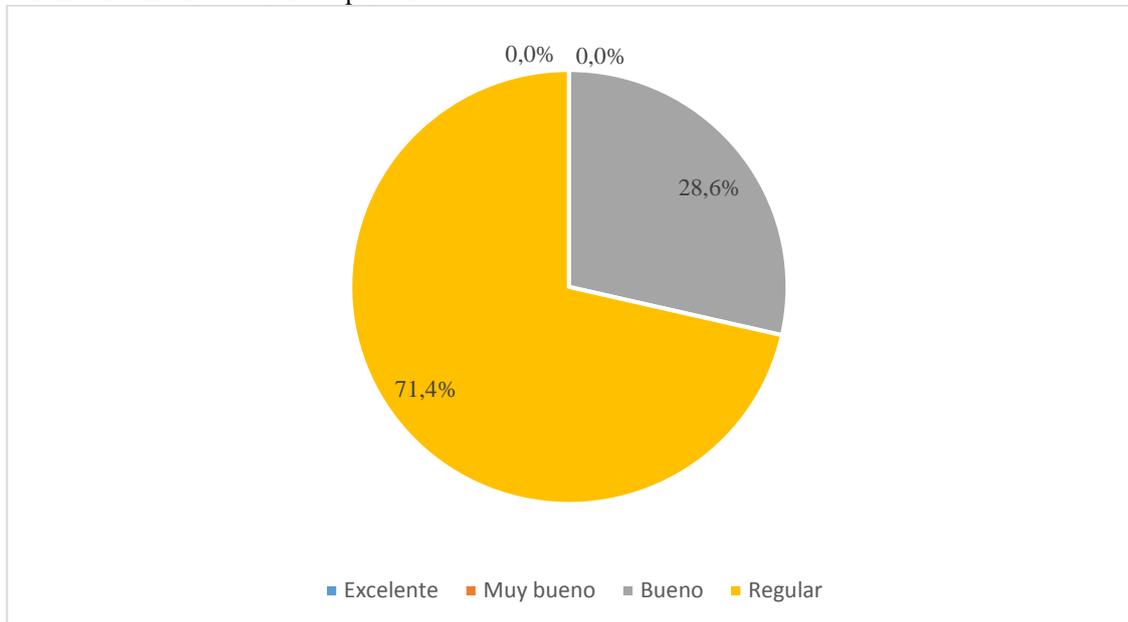
Tabla 28. La motivación del personal

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	4	28,6%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 24. La motivación del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados arrojados por la encuesta se determinó que el 71,4% señaló que la empresa no motiva al personal, mientras que el 28,6% calificó dicho aspecto como bueno; en base a dicha información se observa que la mayoría de colaboradores de Centro Comercial “Su Economía” se siente desmotivado, este es un factor crucial para alcanzar la rentabilidad, porque son quienes llevan a cabo todas y cada una de las actividades establecidas a través de los planes y programas.

Pregunta 25. La comunicación integral aplicada en la organización es:

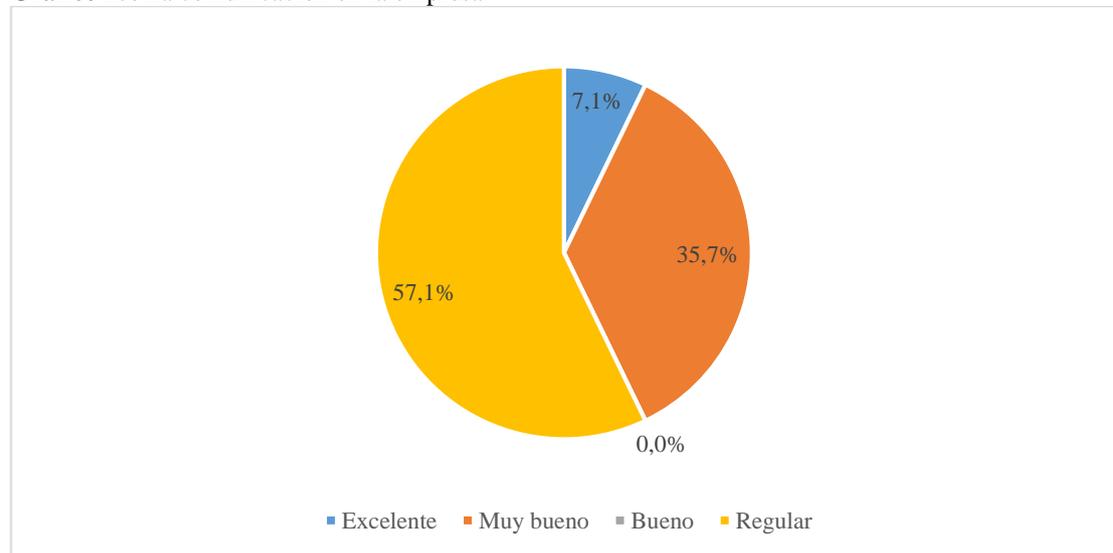
Tabla 29. La comunicación en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	1	7,1%
Muy bueno	5	35,7%
Bueno	0	0,0%
Regular	8	57,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 25. La comunicación en la empresa



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La presente figura muestra los resultados arrojados por la encuesta a los colaboradores: el 57.1% calificó la comunicación del nivel directivo con el personal operativo como regular, el 35.7% manifestó que es muy buena y el 7,1% restante indicó que es excelente. Frente a dichos resultados se evidencia falencias en el sistema de comunicación, es decir que los empleados no disponen de información oportuna para contribuir al adecuado funcionamiento de la empresa, situación que ocasiona dificultades o confusiones entre los colaboradores.

Pregunta 26. La toma de decisiones de la administración de la empresa es:

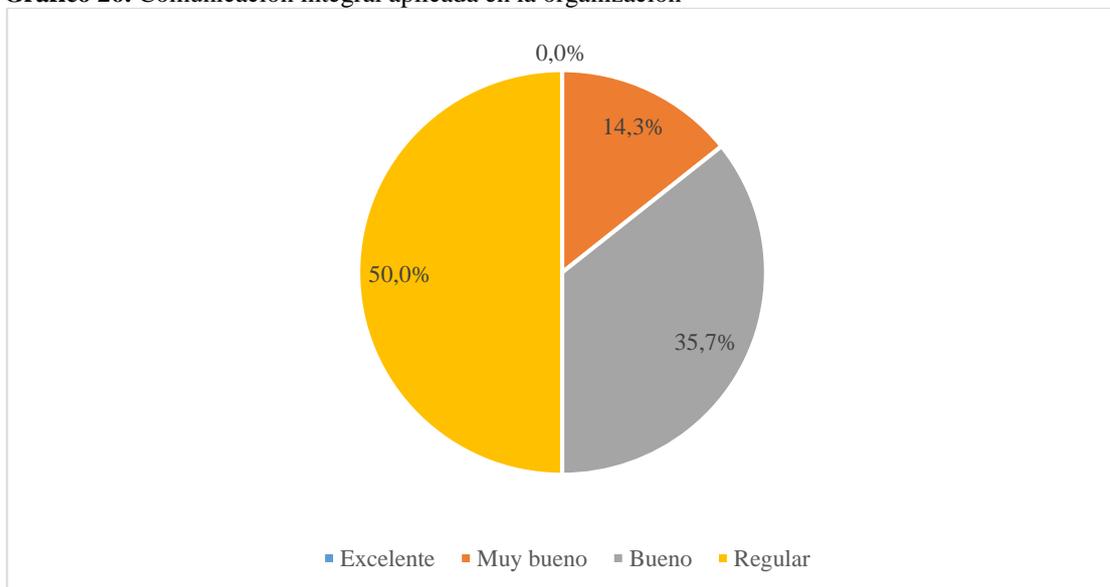
Tabla 30. La comunicación integral aplicada en la organización

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente		0,0%
Muy bueno	2	14,3%
Bueno	5	35,7%
Regular	7	50,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 26. Comunicación integral aplicada en la organización



Fuente: Censo aplicados a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que el 50 sostuvo que la comunicación en la organización es regular, el 35.7% señaló que es buena, mientras que el 14.3% dijo que es muy buena. De lo anterior se deduce que la comunicación en Centro Comercial “Su Economía” del cantón Valencia, no se desarrolla de forma adecuada entre el área administrativa y operativa.

Pregunta 27. La valoración del estilo de liderazgo aplicado en el centro comercial es:

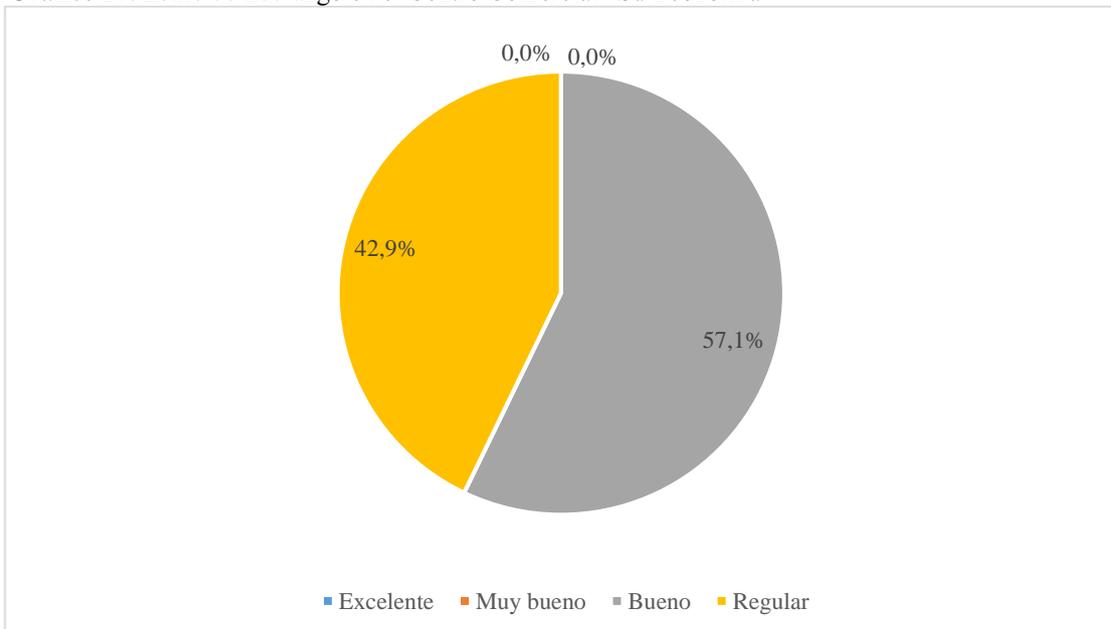
Tabla 31. Estilo de liderazgo en el Centro Comercial “Su Economía”

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	8	57,1%
Regular	6	42,9%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 27. Estilo de liderazgo en el Centro Comercial “Su Economía”



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de las encuestas efectuadas se evidenció que el 57,7% de las personas encuestadas afirmó que el estilo de liderazgo que se mantiene en Centro Comercial “Su Economía” es buena, en tanto que el 42,9 % señaló que es regular. De tales resultados se aprecia que el liderazgo ejercido por el propietario de esta empresa, según la mayor parte de sus colaboradores es idónea, uno de los principales aspectos que se resalta es su compromiso con la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

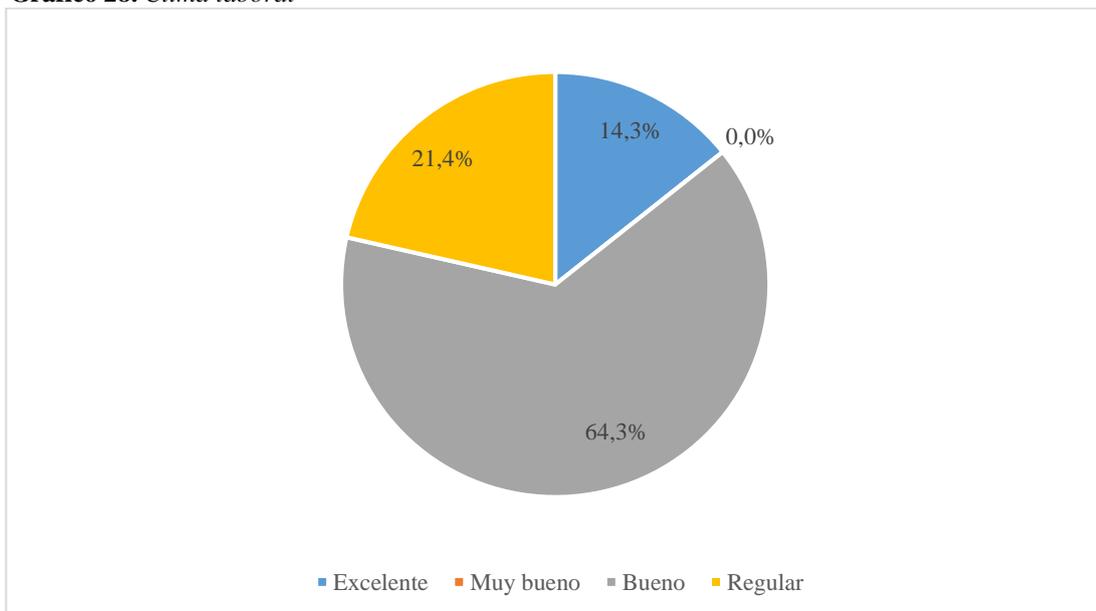
Pregunta 28. El clima laboral de la empresa la considera para un eficiente desenvolvimiento:

Tabla 32. Clima laboral

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	2	14,3%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	9	64,3%
Regular	3	21,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”
Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 28. Clima laboral



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”
Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

De acuerdo a la figura se aprecia que el 64,3% calificó como bueno el clima laboral de Centro Comercial “Su Economía”, el 21,4% expresa que es regular, mientras que el 14,3% se refirió a este como excelente. En función de los resultados se determinó que el ambiente laboral de la empresa es adecuad, debido a la práctica de valores como el respeto, responsabilidad, solidaridad y transparencia, que se promueve entre los colaboradores.

Pregunta 29. El control que se efectúa en la empresa es:

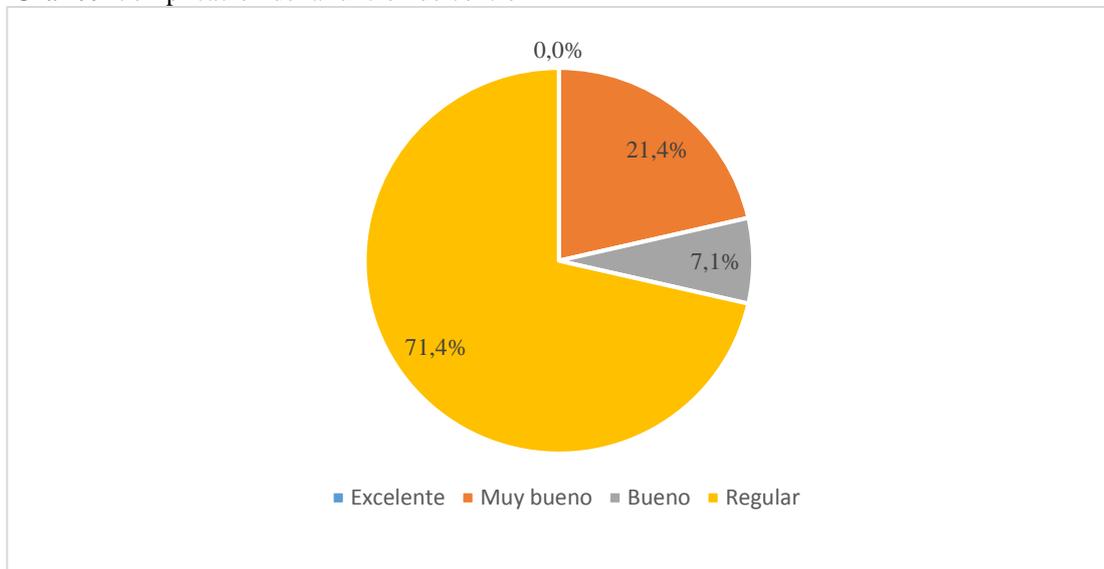
Tabla 33. Aplicación de la función de control

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	3	21,4%
Bueno	1	7,1%
Regular	10	71,4%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 29. Aplicación de la función de control



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada fue posible determinar que el 71.4% del personal señaló que la función de control que se ejerce en la empresa es regular, el 21.4% la calificó como muy bueno y el 7.1% estipuló que es bueno. El control es una de las funciones determinantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales, y en el Centro Comercial Su “Economía no está siendo desarrollado de forma idónea, principalmente sobre el desempeño de los colaboradores.

Pregunta 30. La resolución de conflictos

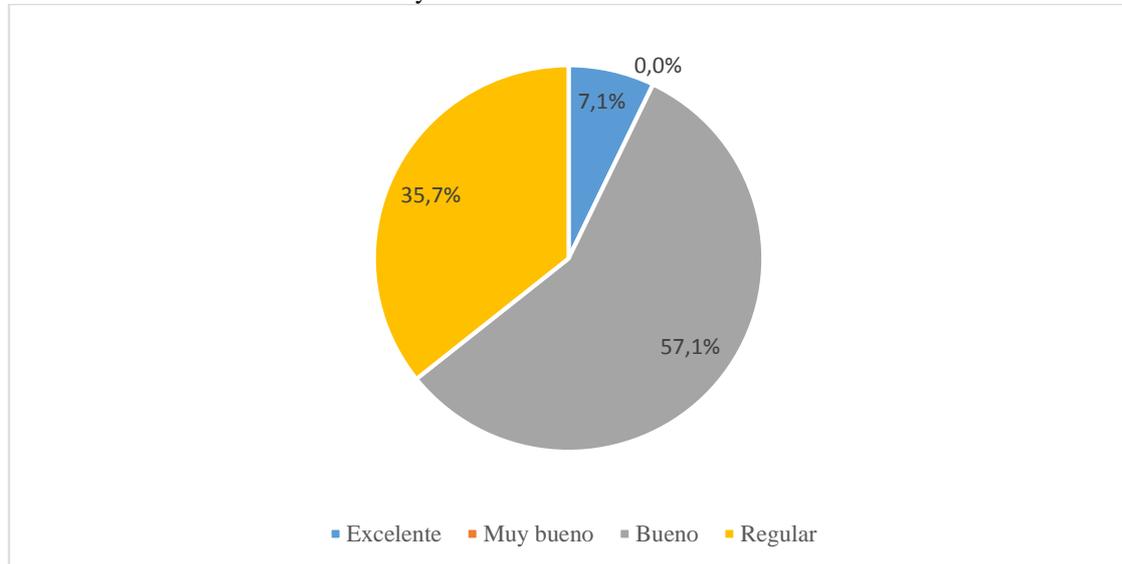
Tabla 34. La resolución de conflictos en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	1	7,1%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	8	57,1%
Regular	5	35,7%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 30. Resolución de conflictos y demandas laborales



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Por medio de la presente figura se observa que el 57.1% del personal indica que la resolución de conflictos en la empresa es buena, el 35.7% expresó que es regular y el 7,1% señaló que es excelente. De los resultados mostrados se denota que el manejo de la resolución de conflictos es llevado de forma adecuada, contribuyendo así a la consolidación de un buen clima laboral, así lo corrobora la mayoría de colaboradores de todas las áreas que forman parte Centro Comercial “Su Economía” del cantón Valencia.

Pregunta 31. Los recursos materiales son ergonómicos para el óptimo funcionamiento del personal:

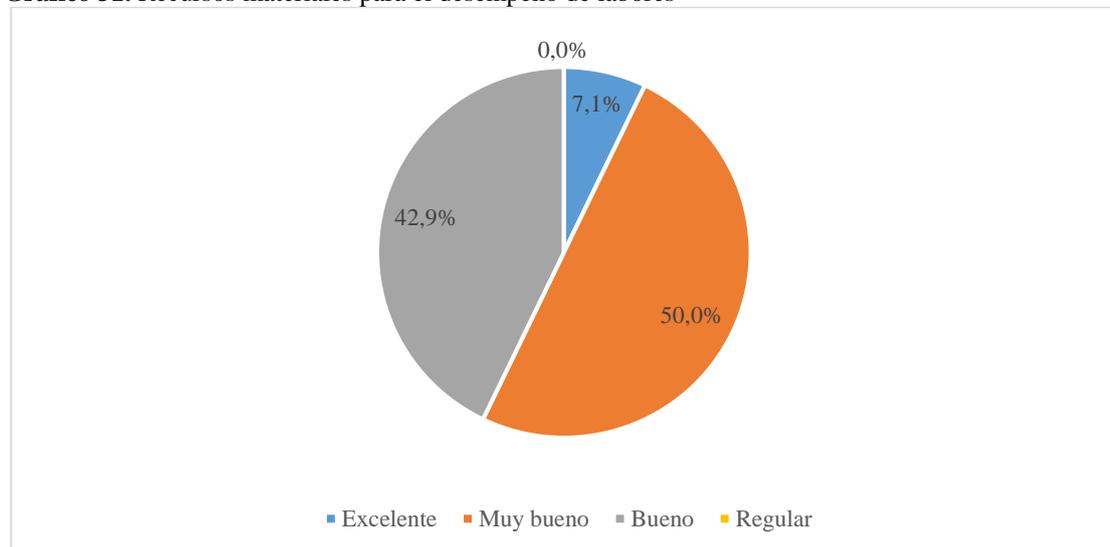
Tabla 35. Recursos materiales para el desempeño de labores

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	1	7,1%
Muy bueno	7	50,0%
Bueno	6	42,9%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 31. Recursos materiales para el desempeño de labores



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Frente a la afirmación de contar con las herramientas para desempeñar sus labores: el 42.9% que corresponde a 6 miembros del personal señaló la calificación bueno, el 50% correspondiente a 7 colaboradores señaló muy bueno, mientras que el 7.1% manifestó excelente. En base a los resultados arrojados por la encuesta se determinó que en Centro Comercial “Su Economía” si se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias para que puedan efectuar sus actividades.

Pregunta 32. La seguridad social del personal de la empresa es:

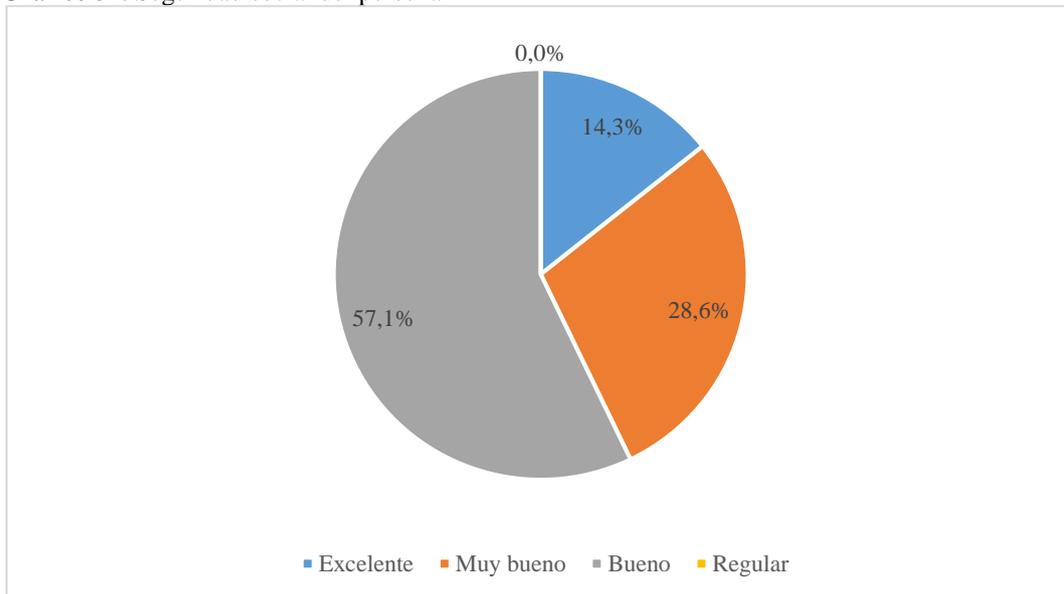
Tabla 36. La seguridad social del personal y la sociedad de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	2	14,3%
Muy bueno	4	28,6%
Bueno	8	57,1%
Regular	0	0,0%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 32. Seguridad social del personal



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

La encuesta efectuada establece que el mayor valor porcentual es decir el 57,1% de las personas que laboran en el Centro Comercial “Su Economía”, indica que la seguridad social del personal y la sociedad de la empresa es buena, el 28,6% expresa que es muy buena, mientras que un valor porcentual muy bajo que en la tabla representa el 14,3% establece que es excelente, estos resultados permiten determinar que el personal requiere de estabilidad en tema de seguridad social para tener resultados positivos en las relaciones laborales con los colaboradores.

Pregunta 33. ¿Cómo calificaría el nivel de rentabilidad del Centro Comercial Su Economía?

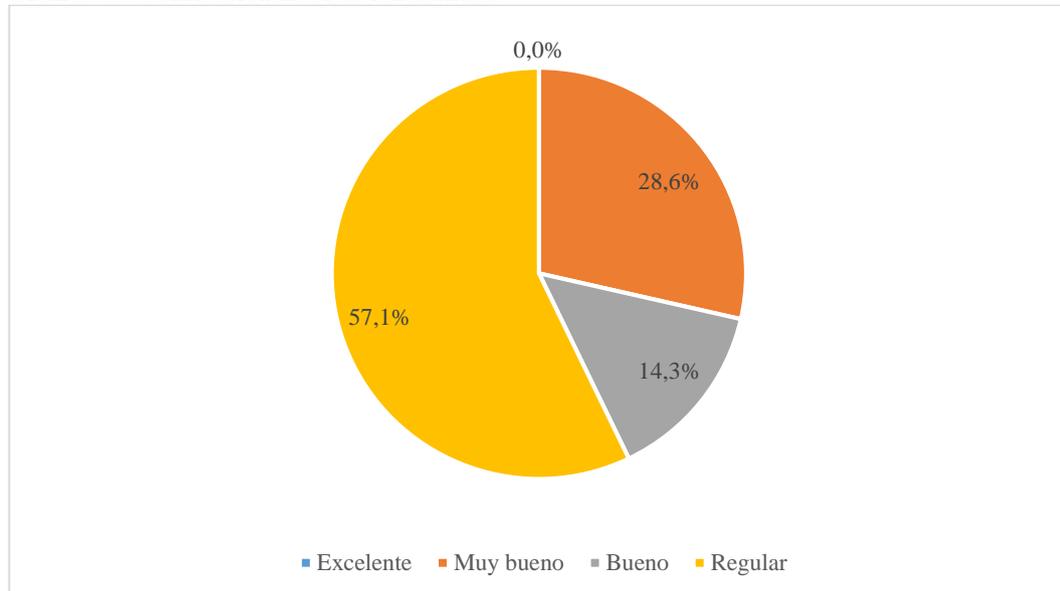
Tabla 37. Calificación del nivel de rentabilidad

Alternativas	Frecuencia	Valor porcentual
Excelente	0	0,0%
Muy bueno	4	28,6%
Bueno	2	14,3%
Regular	8	57,1%
Totales	14	100%

Fuente: Censo aplicados a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Gráfico 33. Calificación nivel de rentabilidad



Fuente: Censo aplicado a los colaboradores de Centro Comercial “Su Economía”

Elaborado por: Andrea Abigail Mendoza Arias y Carmen Yuleysi Soto Vega

Interpretación y análisis

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada se pudo determinar que el 57,1% calificó la rentabilidad de la empresa como regular, el 28,6% señaló que es muy bueno, mientras que el 14,3% dijo que es bueno. De lo anterior se evidenció que la mayoría de colaboradores cree que la rentabilidad de Centro Comercial “Su Economía” es regular, por lo tanto, debería ser mejorada, a través de la optimización de las funciones del proceso administrativo.

11.2. Incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía”

Con el propósito de efectuar la incidencia que posee a gestión administrativa y financiera e recurrió a la técnica del chi cuadrado, siendo necesario el planteamiento de las siguientes hipótesis:

Ho= La gestión administrativa y financiera no incide en la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.

H1= La gestión administrativa y financiera si incide en la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.

Fórmula:

$$(x)^2 = \sum \frac{(O-E)x^2}{E}$$

Detalle componentes de la fórmula:

O= Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

\sum = Sumatoria

Cálculo de los grados de libertad

Para efectos del cálculo de los grados de libertad se consideró fundamental un nivel de significancia del 5% (0.05)

La fórmula para los grados de libertad es la siguiente:

Grados de libertad

$$Gl= (Tf-1) (Tc -1)$$

Detalle componentes de la fórmula:

Tf = Total de filas

Tc= Total de columnas

Tg = total global

Cálculo de los grados de libertad

$$Gf = (Tf - 1) (Tc - 1)$$

$$Gf = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$Gf = (1) (3)$$

$$Gf = 3$$

Frecuencias observadas:

Tabla 38. Frecuencias observadas

	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total
Gestión administrativa					
(Liderazgo)	0	8	6	0	14
Calificación nivel de					
rentabilidad	0	12	1	1	14
Total	0	20	7	1	28

Fuente: Encuesta a los colaboradores del Centro Comercial Su Economía

Frecuencias esperadas:

Tabla 39. Frecuencias esperadas

	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total
Gestión administrativa					
(Liderazgo)	0	10	3,5	0,5	14
Calificación nivel de					
rentabilidad	0	10	3,5	0,5	14
Total	0	20	7	1	28

Fuente: Encuesta a los colaboradores del Centro Comercial Su Economía

Cálculo de chi cuadrado:

Una vez obtenidos las frecuencias observadas y esperadas se ingresan los datos para el desarrollo de los siguientes cálculos:

Tabla 40. Resultados del chi cuadrado

FO	FE	FO-FE	FO-FE *2	(O-E)2/E
0,0		0,0	0	0
0,0		0,0	0	0
8,0		10,0	-2	4
12,0		10,0	2	4
6,0		3,5	3	6
1,0		3,5	-3	6
0,0		0,5	-1	0
1,0		0,5	1	0
X2=				5,06

Análisis e interpretación de los resultados:

Para el análisis de los resultados se efectuó la interpretación de los resultados obtenido en la tabla de distribución del chi cuadrado (ver anexo 8) y los grados de libertad con un nivel de significancia del 5%, dando un valor de 7.8147.

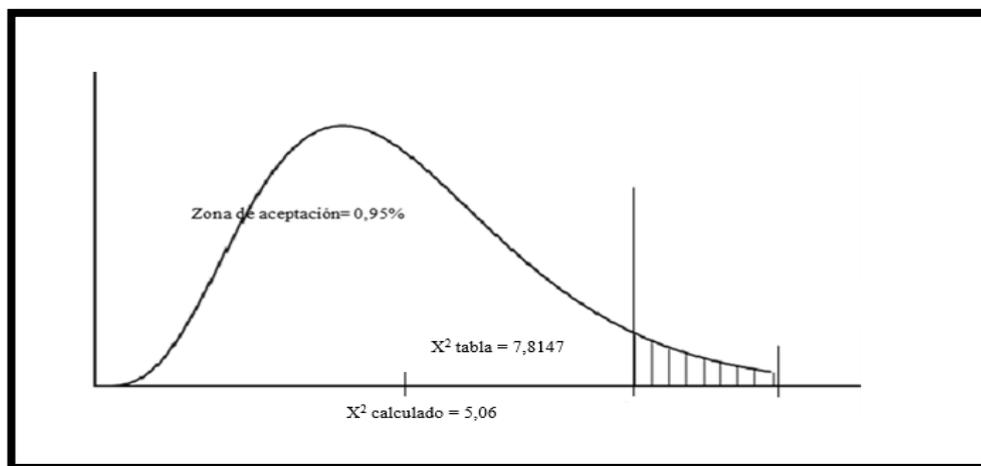


Figura 3. Resultados de chi cuadrado
Elaborado por: Las autoras

Los resultados obtenidos reflejan que las variables en contraste se situaron en la zona de aceptación es decir que se acepta la hipótesis que menciona que la gestión administrativa y financiera si tienen incidencia en la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.

12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO

12.1. Impacto social

Desde una perspectiva social con la estructuración de un modelo de gestión administrativa y financiera para Centro Comercial “Su Economía” se brinda un aporte de gran magnitud, a la célula del desarrollo que es la empresa, ya que forma parte de la dinámica socioeconómica que simboliza la generación de empleo e ingresos para sus propietarios como de varias personas que laboran allí y dicho aporte se materializa a través de la propuesta que se basa en las necesidades del establecimiento, y uno de los pilares sobre los cuales se sustenta es la búsqueda del compromiso y desarrollo del personal por medio del direccionamiento estratégico y su difusión, asimismo se definió un programa de capacitación basado en las necesidades, mismas que son detectadas por medio de los instrumentos de evaluación del desempeño, desde este enfoque se incide sobre la calidad de vida de los colaboradores del Centro Comercial “Su Economía”.

12.2. Impacto técnico

En el ámbito técnico se destaca que un modelo de gestión administrativa y financiera permitirá contar con una metodología de autoevaluación de su situación actual y los resultados alcanzados con su accionar, de modo que el proceso de la toma de decisiones se verá facilitado puesto que el personal directivo tendría acceso a información interna y externa de gran valor, partiendo de aquella base es factible determinar un curso de acción que potencie el uso de sus recursos y aquello es precisamente lo que se promueve con la propuesta del modelo de gestión administrativa y financiera de Centro Comercial “Su Economía”, que toma en cuenta el direccionamiento estratégico, la definición de la estructura organizacional de la empresa, la determinación de políticas que debe cumplir el personal en el desempeño de sus funciones para garantizar un adecuado uso de los recursos que posee. Pero sobre todo se recalca que las estrategias innovadoras tendrán un alto impacto porque le brindarán un factor diferencial a la empresa en relación a la competencia.

12.3. Impacto económico

El impacto económico de la implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera se genera a través la información de la formulación de las estrategias que fueron planteadas en función del análisis interno y externo de “Centro Comercial Su Economía”,

mismas que se orientan incrementar el nivel de rentabilidad contando con información oportuna sobre la situación gerencial y financiera de la empresa, aspecto que posibilitará tomar decisiones que maximicen el aprovechamiento de los recursos. Asimismo, la relación con el cliente es otro de los puntos focales que se busca favorecer para incrementar las ventas y utilidad de la empresa, y aquello se prevé alcanzar por medio de la aplicación de dichas estrategias.

12.4. Impacto administrativo

A nivel administrativo el impacto es alto, porque a través del modelo planteado para el Centro Comercial “Su Economía” se condensan un cúmulo de conocimientos extraídos de las principales teorías administrativas, consolidadas y aplicadas a la realidad y situación de la empresa, su trascendencia radica en el accionar directamente sobre los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Por lo tanto, tienen la capacidad de influir sobre todos los procesos y actividades de la empresa, incrementando la eficacia y eficiencia en las operaciones, del reforzamiento de la capacidad de liderazgo ejercido por el propietario, siendo que el proceso de toma de decisiones se vería facilitado al contar con información oportuna acerca de la situación administrativa y financiera, misma que se obtendrá con la aplicación de indicadores.

13. PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 41. Presupuesto

Componentes	Internas			Total
	Autogestión	UTC	Comunidad	
Componente 1				
Identificar el modelo de gestión administrativa y financiera del Centro Comercial “Su Economía”.				\$220,00
Diseño de cuestionarios para evaluación	\$80,00			
Aplicar evaluación interna y externa en la empresa	\$80,00			
Analizar las funciones del proceso administrativo	\$60,00			
Componente 2				
Determinar la incidencia de la gestión administrativa y financiera en la rentabilidad del Centro Comercial “Su Economía”.				\$250,00
Aplicación cálculo del chi cuadrado	\$150,00			
Gráfico y análisis de los resultados	\$100,00			
Componente 3				
Establecer un modelo de gestión de administrativa y financiera				\$360,00
Diseño del modelo de gestión administrativa y financiera	\$360,00			
SUBTOTAL				\$830,00
Imprevistos 10%				\$83,00
TOTAL				\$913,00

Elaborado por: Las autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Se concluye que Centro Comercial “Su Economía” no cuenta con un modelo de gestión administrativa y financiera claramente definido (ver tabla 5), su situación actual presenta varias deficiencias asociadas a las funciones de planificación, organización, dirección y control, que son ejercidas de forma poco adecuadas, no se ha definido los elementos del direccionamiento estratégico (ver tabla 4), no se ha establecido un sistema de capacitaciones, ni disponen actualmente de una estructura organizacional formal que favorezca la identificación de las actividades y responsabilidades que corresponden a cada colaborador (ver tabla 26).
- Con la información obtenida en las encuestas se desarrolló el cálculo del chi cuadrado, dejando como resultado de 5.06 (ver tabla 40), que se sitúa en la zona de aceptación, con lo cual se aceptó la hipótesis de que la variable gestión administrativa y financiera si presenta incidencia en la rentabilidad de Centro Comercial “Su Economía, de modo que resulta imprescindible mejorar el proceso administrativo para alcanzar niveles de rentabilidad más altos.
- El modelo de gestión administrativa financiera que se propuso mejorar la rentabilidad de Centro Comercial Su Economía fue planteado por Henry Fayol, y se adapta a las necesidades que presenta la empresa, el esquema se basa en el desglose de las cuatro etapas del proceso administrativo: planificación donde se contempló los elementos del direccionamiento estratégico (ver tabla 5), en la etapa de organización se definió la estructura organizacional por medio de un organigrama y el manual de funciones (ver tabla 26), como parte de la dirección se planteó el establecimiento de un sistema de capacitación que permita mejorar las habilidades del personal y por último en la etapa de control se determinó formatos de test de evaluación del desempeño, asimismo se diagnosticó la gestión financiera actual por medio de varios indicadores financieros entre ellos el ROE o razón de rentabilidad sobre recursos propios, que presentó un resultado de 0.86 para el 2019 y 0.49 para el 2020, evidenciando un claro declive.

14.2. Recomendaciones

- Mantener el desarrollo de un diagnóstico situacional de manera frecuente, porque a través del mismo se pueden detectar deficiencias en la gestión administrativa y financiera, aspecto relevante a la hora de la toma de decisiones preventivas o correctivas, afianzando de esta manera la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía del cantón Valencia.
- Puesto que la gestión administrativa y financiera si tuvo incidencia sobre la rentabilidad de Centro Comercial “Su Economía” es fundamental reforzar los procesos de planificación, organización, dirección y control que ayudarán a encaminar la empresa en el alcance de su misión y visión de manera estratégica.
- Se recomienda al gerente propietario de Centro Comercial “Su Economía” acoger y aplicar el modelo de gestión administrativo y financiero acorde a los criterios de Henry Fayol con estrategias acorde a las etapas del administrativo, de igual forma se recomienda utilizar los indicadores financieros propuestos y analizar sus resultados de forma frecuente, dichas acciones permitirán tener información financiera que favorezca la toma de decisiones.

14. 3. Desarrollo de la propuesta

14.3.1. Datos informativos:

Título: Modelo de gestión administrativa y financiera para el Comisariato Su Economía del cantón Valencia basado en el criterio de Henry Fayol.

Institución ejecutora:

Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.

Beneficiarios:

Los beneficiarios directos constituyen el propietario y los 14 colaboradores del Centro Comercial Su Economía.

Ubicación:

- Provincia: Los Ríos
- Cantón: Valencia

Equipo técnico responsable:

Coordinador:

- Ing. M. Sc. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

Investigadoras:

- Andrea Abigail Mendoza Arias
- Carmen Yuleysi Soto Vega

14.3.2. Estructura de la propuesta

El modelo de gestión administrativa y financiera basado en el criterio de Henry Fayol se estructuró de la siguiente manera:

- I. Generalidades del Centro Comercial Su Economía**
 - Información general
 - Historia del Centro Comercial Su Economía

II. Estrategias administrativas

Planificación

- Misión propuesta
- Visión propuesta
- Valores
- Valores individuales
- Valores corporativos
- Análisis FODA
- Matriz EFI
- Matriz EFE

Organización

- Organigrama estructural
- Manual de funciones
 - Manual de funciones gerente
 - Manual de funciones contador
 - Manual de funciones supervisor de ventas
 - Manual de funciones Cajera
 - Manual de funciones bodeguero
 - Manual de función es perchero

Dirección

- 14 principios de Liderazgo
- Capacitación

Control

- Cuestionario evaluación área administrativa
- Indicadores administrativos

Aspectos financieros

- Balance general
- Estado de resultados
- Aplicación de indicadores financieros

14.3.3. Descripción de la propuesta

El desarrollo de la presente propuesta sobre un modelo de gestión administrativa y financiera surge como respuesta a las falencias detectadas en el Centro Comercial Su Economía en las funciones de planificación, organización, dirección y control, siendo estos aspecto que obstaculizan el mejoramiento de los procesos de comercialización, además el bajo uso de análisis a través de indicadores financieros no permiten afectar un monitoreo constante sobre los resultados de la empresa en término de rentabilidad.

Frente a los aspectos antes mencionados se consideró indispensable el desarrollo de una propuesta que haga hincapié en estrategias administrativas de planificación como la misión,

visión, políticas el análisis FODA, aspectos organizacionales como el organigrama estructural y manual de funciones y estrategias de dirección y control.

Mientras que el ámbito financiero estuvo conformado por la aplicación de los indicadores financieros como el índice de endeudamiento, VAN, TIR, ROE.

14.3.4. Objetivos de la propuesta

14.3.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera basado en el criterio de Henry Fayol, para el mejoramiento de la rentabilidad del Comisariato Su Economía del cantón Valencia.

14.3.4.2. Objetivos específicos:

- Describir las generalidades administrativas del Centro Comercial Su Economía donde se detalle la información general e historia que permitan un conocimiento preliminar del establecimiento.
- Plantear estrategias administrativas de planificación, organización, dirección y control que permitan mejorar la rentabilidad del Centro Comercial Su Economía.
- Efectuar un análisis financiero mediante la aplicación de indicadores financieros que permita conocer la razón corriente, prueba ácida, nivel endeudamiento, autonomía, apalancamiento y rotación de cartera.

14.4. Desarrollo de la propuesta

14.4.1 Generalidades del Centro Comercial Su Economía

Las generalidades estuvieron conformadas por la información general y a la historia del Centro Comercial Su Economía:

14.4.1.1. Información general del Centro Comercial Su Economía.

La información general inherente a Centro Comercial Su Economía se describió a continuación:

Tabla 42. Información general de Centro Comercial Su Economía



Denominación social:	Centro Comercial Su Economía
RUC:	050306444001
Tipo de empresa	Comercial
Email:	cc.sueconomia@gmail.com
Estatus legal	Personal natural obligada a llevar contabilidad
Actividad económica	Compra y venta de artículos de primera necesidad, artículo, bebidas, licores y varios tipos de productos.
Dirección	Calle Camilo Arévalo S/N del cantón Valencia.

14.4.1.2. Historia de Centro Comercial Su Economía

El Centro Comercial Su Economía nace de la iniciativa de su propietario el Ing. Marcelo Guilcaso Camallle y su esposa, como una microempresa familiar en el año 2019, posteriormente con ahínco se contrató dos empleados y se hizo énfasis en la búsqueda de proveedores directos para ofrecer precios y calidad óptima de los productos, Para el año 2014 se incrementó la línea de productos y la cantidad de empleados, así también se amplió y adecuo las instalaciones. Uno de los aspectos fundamentales para posicionarse en el mercado del cantón Valencia y los alrededores ha sido el uso de campañas publicitarias, capacitaciones continuas del personal y motivación a través de bonos económicos o incentivos como certificados. En la actualidad cuenta con varias líneas de productos y ofrece trabajo a 14 colaboradores.

14.4.2. Estrategias administrativas de planificación, organización, dirección y control para mejorar la rentabilidad.

Con el propósito de mejorar la rentabilidad de Centro Comercial Su Economía del cantón Valencia se ha diseñado las siguientes estrategias:

14.4.2.1. Planificación

Acorde a las deficiencias diagnosticada en este componente de la gestión administrativa se consideró idóneo el desarrollo de las siguientes estrategias que optimizan las actividades de planificación en el centro comercial.

Misión propuesta

Comercializar productos de primera necesidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes por la excelente relación precio/calidad y una ágil atención al cliente.

Visión propuesta

En el 2025 seremos reconocidos como una empresa líder en el mercado de comercio de productos de primera necesidad que satisface las necesidades de sus clientes a través de buenos precios y una eficiente atención al cliente.

14.4.2.2. Valores

Los valores que rigen el accionar del Centro Comercial Su Economía son los siguientes:

Valores individuales:

Responsabilidad

Se revela por medio de las acciones y cumplimiento de las obligaciones que mantiene Centro Comercial Su Economía mantiene con todos los grupos de interés.

Respeto

Se prioriza en todas las formas que la empresa se relaciona, procurando respetar los tratos y condiciones tanto con los colaboradores, como los clientes y proveedores.

Puntualidad

Puntualidad en los horarios de ingreso y salida del trabajo, entrega de informes laborales.

Honradez

Se prioriza la integridad, demostrando justicia y rectitud en cada uno de los actos ejecutados tanto por trabajadores y administrativos en todos sus actos.

Valores corporativos:**Solidaridad**

Se practica en el trato hacia el personal, considerando que es parte fundamental de los seres humanos presta ayuda a quienes lo requieran en la medida de las posibilidades.

Responsabilidad social

Todos los miembros del Centro Comercial Su Economía mantendrán una ideología ética hacia la sociedad como ideología primordial.

Trabajo en equipo

Uno de los aspectos primordiales que regirán el accionar es el trabajo mancomunado en búsqueda de la consecución de los objetivos del Centro Comercial Su Economía.

14.4.3. Análisis FODA

El desarrollo del análisis FODA al Centro Comercial “Su Economía” del cantón Valencia permitió obtener los siguientes resultados:

Tabla 43. FODA del Centro Comercial “Su Economía”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Servicio logístico integral	D1. Direccionamiento estratégico débil
F2. Servicio post venta	D2. Poca publicidad digital
F3. Equipo de trabajo comprometido con las metas empresariales	D3. Limitaciones en ofertas
F4. Variedad de productos	D4. Cartera de proveedores limitada
F5. Buena imagen Institucional	D5. PVP susceptible a la variación del mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
01. Alianzas comerciales con los nuevos proveedores	Mercado altamente competitivo
02. Participación en nuevos mercados	Competidores directos con marketing agresivo
03. Convenios de comercio	Incremento de la carga tributaria a la Pymes
04. Crecimiento de la demanda	Cambios en la legislación de los mercados
05. Apertura de nuevos mercados	Incremento de los precios de la mercadería y aranceles del país de origen

Fuente: Centro Comercial Su Economía

Elaborado por: Las autoras

14.4.3.1. Elaboración de la matriz EFI

La matriz EFI se desarrolló tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Efectuar una lista de los factores que corresponde a las fortalezas y debilidades de Centro Comercial Su Economía:
- Colocar los factores en el formato correspondiente.
- Posteriormente se asignó los pesos a cada uno de los factores que se identificó para Centro Comercial Su Economía, tomando en cuenta que 0 corresponde al menor grado de importancia y 1 es el mayor.
- Después se dio una calificación a los factores considerando una escala de 1 al 4, siendo que 1 implica una menor importancia y 4 la mayor.
- Por último, se calcula la columna de calificación ponderada multiplicando el valor por la calificación.
- Se sumó el valor total y dio como resultado 2.24.
- Se analizó el resultado.

A continuación, se adjunta la tabla con la escala para ponderar los valores y calificaciones:

Tabla 44. Escala para valor y para calificación

Valor		Calificación			
0,0	menor importancia	1,0	Debilidad mayor	3	Fuerza menor
1,0	mayor importancia	2,0	Debilidad menor	4	Fuerza mayor

Tabla 45. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores		Valor	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
F1. Servicio logístico integral		0,07	4	0,28
F2. Servicio post venta		0,05	4	0,2
F3. Equipo de trabajo comprometido con las metas empresariales		0,07	4	0,28
F4. Variedad de productos		0,05	4	0,2
F5. Buena imagen Institucional		0,07	4	0,28
Subtotal				1,24
Debilidades				
D1. Direccionamiento estratégico débil		0,09	2	0,18
D2. Poca publicidad digital		0,07	2	0,14
D3. Limitaciones en ofertas		0,07	2	0,14
D4. Cartera de proveedores limitada		0,05	1	0,05
D5. PVP susceptible a la variación del mercado		0,07	2	0,14
Subtotal				0,65
Total				1,89

Elaborado por: Las autoras

Interpretación: Se puede apreciar que el resultado de la matriz EFI en la calificación de fortalezas tuvo un total de 1,24 y las debilidades 0,65 aquello refleja que Centro Comisariato Su Economía presenta aspectos positivos que le otorgan cierta ventaja en relación a las debilidades, sin embargo, la calificación ponderada es baja, lo cual implica que se debe trabajar para potenciar las fortalezas existentes para disminuir el efecto de las debilidades presentadas.

14.4.3.2. Elaboración de la matriz EFE

La Matriz EFE para Centro Comisariato Su Economía se realizó según los siguientes pasos:

- Efectuar una lista de los factores que corresponde a las oportunidades y debilidades de Centro Comercial Su Economía:
- Colocar los factores en el formato correspondiente.
- Posteriormente se asignó los pesos a cada uno de los factores que se identificó para Centro Comercial Su Economía, tomando en cuenta que 0 corresponde al menor grado de importancia y 1 es el mayor.

- Después se dio una calificación a los factores considerando la escala de 1al 4, siendo que 1 implica una menor importancia y 4 la mayor.
- Por último, se calcula la columna de calificación ponderada multiplicando el valor por la calificación.
- Se sumó el valor total e interpretó el resultado.

Tabla 46. Escala para valores y calificación

Valor		Calificación			
0,0	menor importancia	1,0	Respuesta regular	1 Respuesta buena	3
1,0	mayor importancia	2,0	Respuesta media	2 Respuesta superior	4

Elaborado por: Las investigadoras

Tabla 47. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores	Valor	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Alianzas comerciales con nuevos proveedores	0,12	4	0,48
Participación en nuevos mercados a nivel nacional	0,11	3	0,33
Convenios nacionales e internacionales de comercio	0,09	2	0,18
Crecimiento de la demanda nacional	0,12	3	0,36
Apertura a nuevos mercados	0,09	2	0,18
Subtotal	0,53		1,53
Amenazas			
Mercado altamente competitivo	0,12	2	0,24
Competidores directos con marketing agresivo	0,11	2	0,22
Incremento de la carga tributaria a la Pymes	0,07	3	0,21
Cambios en la legislación de los mercados	0,08	2	0,16
Incremento de los precios de la mercadería y aranceles del país de origen	0,09	2	0,18
Subtotal	0,47		1,01
Total	1		2,5

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis: En función del resultado obtenido se aprecia que las oportunidades obtuvieron una calificación ponderada total de 1,53 que de acuerdo a la tabla de calificación se enmarca como una respuesta media, mientras que las amenazas presentaron una sumatoria de 1.01 que se enmarca como una respuesta regular de parte de Centro Comisariato su Economía, mientras que el resultado total de la matriz EFE mostró que el establecimiento presenta en general una reacción medianamente aceptable frente al aprovechamiento de las oportunidades y en sus esfuerzos por contrarrestar las amenazas detectadas.

Tabla 48. Estrategias

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Servicio logístico integral F2. Servicio post venta F3. Equipo de trabajo comprometido con las metas empresariales F4. Variedad de productos F5. Buena imagen Institucional</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Direccionamiento estratégico débil D2. Poca publicidad digital D3. Limitaciones en ofertas D4. Cartera de proveedores limitada D5. No se realiza medición de las necesidades del cliente</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>01. Alianzas comerciales con los nuevos proveedores 02. Desarrollo del personal 03. Convenios de comercio 04. Crecimiento de la demanda 05. Apertura de nuevos mercados</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F4. O1: Establecimiento de un estándar de calificación de proveedores que permita seleccionar aquellos que brinden una mejor relación precio/ calidad. F5.02: Aprovechar la buena imagen empresarial y lanzar una campaña publicitaria por redes sociales para aperturar nuevos mercados.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D3.03: Establecer un sistema de ofertas en productos seleccionados orientándose a la participación en nuevos mercados. D5.01: Negociar con los proveedores convenios que permitan mantener estabilidad en precios de determinados productos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Mercado altamente competitivo A2. Competidores directos con marketing agresivo A3. Incremento de la carga tributaria a la Pymes A4. Cambios en la legislación de los mercados A5. Incremento de los precios de la mercadería y aranceles del país de origen</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F3. A1: Capacitar al personal para mejorar continuamente la atención al cliente para consolidar una ventaja frente a las empresas de la competencia. F5.A2: Establecer un sistema de incentivos al personal para incrementar su desempeño y permita contrarrestar el nivel competitivo del mercado.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1. 02: A1: Definición y difusión del direccionamiento estratégico para fomentar el desarrollo del personal. D5. A2: Establecer un sistema de medición de las necesidades de los clientes para crear un factor diferencial frente a la competencia.</p>

Análisis de las estrategias sugeridas:

En la tabla 58. se determinó las principales estrategias que Centro Comercial Su Economía debe adoptar en función de los resultados de las matrices EFI y EFE. Dentro del cuadrante FO se seleccionó el factor de variedad de productos y alianzas comerciales. En el mismo cuadrante se relacionó la buena imagen de la empresa con el desarrollo del personal. En el cuadrante DO el factor debilidad de limitadas ofertas se pretende contrarrestarlo con el crecimiento de la demanda de clientes. Una de las principales debilidades de la empresa fue el hecho de no identificar las necesidades de los clientes, para satisfacerlas en mayor medida se busca establecer alianzas con los proveedores. En el cuadrante FA se determinó fortalecer las habilidades del equipo de trabajo por medio de capacitaciones para hacer frente a la competitividad del mercado. En la misma línea de ideas se formuló la asociación entre la imagen de la empresa y el establecimiento de un sistema de incentivos para estructurar una ventaja competitiva frente a los competidores. Se puede visualizar en el cuadrante DA que es oportuno definir y difundir el direccionamiento estratégico para incrementar el nivel de compromiso del personal, y por último es importante establecer monitoreo constante sobre las necesidades que le permita obtener un factor diferencial respecto a la competencia.

14.4.4. Organización

Las estrategias para mejorar el proceso de organización estuvieron conformadas por el organigrama estructural y un manual de funciones los cuales se describen a continuación:

14.4.4.1. Organigrama estructural

Para mejorar el aspecto organizacional del Centro Comisariato Su Economía se sugiere el desarrollo de un organigrama estructural y un manual de funciones que se describe a continuación:

Para mejorar el aspecto organizacional del Centro Comisariato Su Economía se sugiere el desarrollo de un organigrama estructural y un manual de funciones que se describe a continuación:

El organigrama estructural que se estableció en base a las necesidades y características de la empresa, acorde a la forma es de tipo vertical, desde el punto de vista del contenido es de carácter funcional y en basándose en el propósito perseguido es formal en vista que se será revisado y debidamente aprobado por el Gerente y Jefe de Ventas, y posteriormente será socializado con el personal.

La estructura orgánica funcional que se plantea a través del organigrama sugerido reviste de importancia porque constituye un instrumento sencillo y a la vez práctico de gestión que permite definir con claridad la jerarquía, líneas de autoridad y comunicación entre las áreas y cargos existentes en la empresa Centro Comercial Su Economía; su relevancia también se refleja por medio de su aporte al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, al dotar de ordena las relaciones que se generan y son necesarias para su funcionamiento.

La aplicación del organigrama se revela a través de su función informativa: para la gerencia supone un instrumento básico para la gestión de personal, mientras que los colaboradores pueden visualizar la estructura integral y formal de funcionamiento de la empresa, al mismo tiempo que asimilan el lugar que ocupan acorde al puesto de trabajo, evitando así confusiones o conflictos respecto a la relación de su cargo con los demás.

El alcance del organigrama que a continuación se presenta es integral porque involucra todas las áreas de la empresa, desde un enfoque temporal este instrumento podría ser actualizado continuamente acorde a los cambios y necesidades de la empresa, en vista que se prevé incrementar paulatinamente el volumen de actividades, y quizá fuese necesaria la creación de nuevos cargos de trabajo.

A continuación, se presentan el organigrama estructural sugerido para el Centro Comercial u Economía del cantón Valencia:

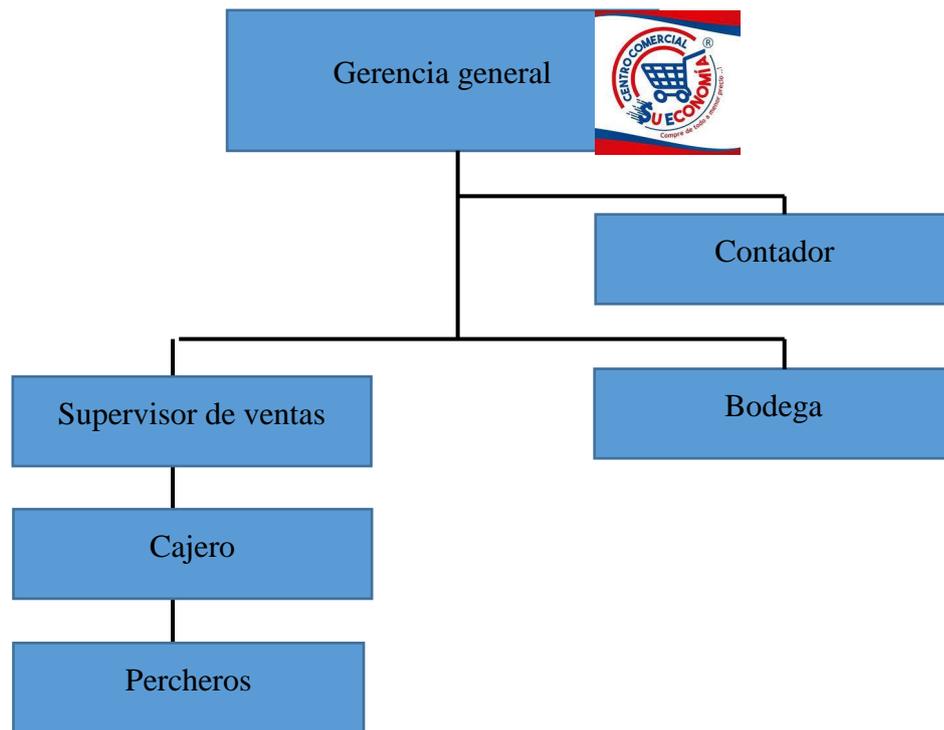


Figura 4. Organigrama estructural
Elaborado por: Las autoras.

14.4.4.2. Manual de funciones:

A través de la entrevista efectuada al propietario se pudo conocer que en El Centro Comercial Su economía no se disponía de un manual de funciones que estuvo conformado por la descripción de las características y funciones de los cargos de: gerente, supervisor de ventas, contador, cajera, bodeguero y perchero. La importancia de poseer un manual de funciones para el Centro Comercial Su Economía es que, a través del mismo, al ser socializado a todos los integrantes, permitirá orientar y optimizar en el desarrollo de las actividades que debe ejecutar cada colaborador, en sus funciones diarias.

Para su aplicación se sugiere socializar y distribuir una copia a cada colaborador del centro comercial, enfatizando en la importancia de su cumplimiento.

A continuación, se aprecia los formatos sugeridos:

Tabla 49. Características y funciones del Gerente

 <p>Centro Comercial Economía</p>	
Cargo: Gerente	Área: administrativa
<p>Objetivo:</p> <p>Representar legalmente al Centro Comercial “Su Economía” y desempeñar las funciones del proceso administrativo.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar la elaboración de planes y programas para el Centro Comercial “Su Economía” • Formular y plantear políticas para mejorar los procesos administrativos y operativos. • Autorizar los pagos a proveedores y personal. • Realizar los presupuestos de compra y venta mensuales. • Evaluar el desempeño de los colaboradores y establecer sistemas de capacitación. • Búsqueda y negociación con los proveedores de mercadería. • Velar por el cumplimiento de las políticas del establecimiento. • Revisar continuamente el cumplimiento de pago al personal y proveedores. 	
<p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Título de Tercer Nivel Administración, Gestión Empresarial o afines. • Conocimientos básicos: Proceso administrativo, conocimiento logística comercio víveres de primera necesidad. • Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares. • Habilidades: Trabajo en equipo, trabajo a presión, facilidad en la toma de decisiones, manejo del paquete de Office. 	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

Tabla 50. Características y funciones del contador

	
<p>Centro Comercial Su Economía</p>	
Cargo: Contador	Área: administrativa
Objetivo: Efectuar los balances y declaraciones de impuestos de forma oportuna.	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden los documentos de sustento del proceso contable. • Elaborar los balances financieros correspondientes al Centro Comercial Su Economía. • Realizar las declaraciones de impuestos de acuerdo a las fechas establecidas. • Efectuar los pagos de impuestos. • Mantener el cumplimiento de las recomendaciones contables, fiscales y financiera del centro comercial. • Elaborar los cheques y lo roles de pagos del personal, proveedores, seguros y otros gastos. • Elaborar los informes y documentación que permita dar cumplimiento a las obligaciones legales. • Efectuar los informes sobre la situación financiera del Centro Comercial Su Economía. <p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Título de Tercer Nivel CPA. • Conocimientos básicos: Contabilidad, conocimiento logística comercio víveres de primera necesidad. • Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. • Habilidades: Trabajo en equipo trabajo a presión, organización, manejo de sistemas y tecnologías contables. 	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

Tabla 51. Características y funciones del Supervisor de Ventas

 <p>Centro Comercial Economía</p>	
Cargo: Supervisor de ventas	Área: Operativa
<p>Objetivo:</p> <p>Planificar, verificar y supervisar al personal y las actividades que corresponden al desarrollar en el área de Ventas del Centro Comercial “Su Economía”.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades a desarrollar en el área de Ventas. • Velar por el cumplimiento de las actividades del personal del área de Ventas. • Elaborar programas de ofertas y descuentos en función de las necesidades del establecimiento. • Desarrollar informes mensuales de las ventas realizadas. • Verificar el ingreso y salida de los colaboradores. • Realizar los pedidos de mercadería según lo autorice la gerencia. • Verificar que se realicen los arqueos de caja y toma de inventario de acuerdo a la frecuencia establecida. • Llevar un registro de las fechas de pago a proveedores. • Verificar el estado de la mercadería para evitar pérdidas por fechas de caducidad. <p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Título de Tercer Nivel en Mercadotecnia o afines. • Conocimientos básicos: Contabilidad, conocimiento logística comercio víveres de primera necesidad. • Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. • Habilidades: Trabajo en equipo, trabajo a presión, organización, manejo de sistemas y tecnologías contables, conocimientos de técnica en ventas. 	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

Tabla 52. Características y funciones de la cajera

 Centro Comercial Economía	
Cargo: Cajera	Área: Operativa
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar las actividades correspondientes al proceso de cobro de los productos expendidos en Centro Comercial “Su Economía”.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los cobros de las ventas que se realizan a diario. • Dar cambios a los clientes según corresponda. • Elaborar las facturas por las ventas realizadas. • Utilizar el equipo de trabajo conforme a los procedimientos estipulados. • Mantener limpia su sitio de trabajo • Efectuar el arqueo de caja acorde a la frecuencia señalada. 	
<p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Bachiller en Comercio, primero años de Finanzas. • Conocimientos básicos: Uso programa informático DOBRANET. • Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. • Habilidades: Trabajo en equipo, trabajo a presión, habilidad atención al cliente. 	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

Tabla 53. Características y funciones del bodeguero

 <p>Centro Comercial Economía</p>	
Cargo: Bodeguero	Área: Operativa
<p>Objetivo: Receptar y mantener a buen recaudo la mercadería que se almacena en la bodega de Centro Comercial “Su Economía”.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la mercadería en bodega. • Codificar los productos. • Mantener limpia y en buenas condiciones la bodega. • Llevar un inventario de los productos que ingresan y salen de bodega. • Verificar las fechas de caducidad de los productos • Elaborar un informe de existencias semanalmente y entregarlo a gerencia. • Salvaguardar los productos almacenados. • Velar porque las deficiencias detectadas sean reportadas de manera oportuna a la gerencia. • De forma semestral realizar los inventarios de bodega. <p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Bachiller. • Conocimientos básicos: en actividades afines al área de bodega. • Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. <p>Habilidades: Trabajo en equipo, trabajo a presión, esfuerzo físico moderado.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

Tabla 54. Características y funciones del cargo de perchero

 <p style="text-align: center;">Centro Comercial Economía</p>	
Cargo: Perchero	Área: Operativa
<p>Objetivo: Mantener en orden los productos del área de Ventas del Centro Comercial “Su Economía”.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las vitrinas y perchas del área de Ventas. • Colocar en su correspondiente lugar los productos. • Rotular con los precios los productos. • Recibir los materiales de los proveedores, verificando que estén acorde a las órdenes de recepción. • Efectuar tareas que sean asignadas por su superior. • Brindar información a los clientes si requieren información. • Movilizar los productos desde bodega al área de Ventas en caso de que lo solicite el supervisor de Ventas. <p>Perfil del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: Bachiller. • Conocimientos básicos: en actividades afines al área de trabajo. • Experiencia: Mínimo un año en cargos similares. <p>Habilidades: Trabajo en equipo, trabajo a presión, orientación de servicio.</p>	
Elaborado por:	Revisado por:

Elaborado por: las autoras

14.4.5. Dirección

Para este efecto se consideró los 14 principios de liderazgo de Henry Fayol, frente a los cuales se planteó estrategias, acorde a la realidad del Centro Comercial Su Economía:

14.4.5.1. Estrategias 15 principios Henry Fayol

Tabla 55. Estrategias de dirección

Principio	Estrategia
Unidad de mando	Realizar una socialización de la filosofía: misión, visión, valores que tiene el propietario del Centro Comercial Su Economía a sus colaboradores, con el propósito de que exista una unidad e mando homogénea y los esfuerzos realizadas respondan a un mismo eje de objetivos.
Autoridad y responsabilidad	Desarrollo de informes mensuales de la parte administrativa con el propósito de evaluar y medir el nivel de cumplimiento de las responsabilidad a cumplir por cada colaborador directivo.
Unidad y dirección	Mostrar empatía frente las necesidad de los colaboradores, en situaciones de enfermedad, calamidad domestica u onomásticos, de esta forma cada miembro del Centro Comercial se sentirán más comprometido con los objetivos de la empresa.
Centralización	Rotación de puestos: esta estrategia se enfocó a lograr que los subalternos puedan estar capacitados para asumir funciones de los lideres sin mayor dificultad especialmente en caso de ausencias.
Subordinación del interés	Buzón de sugerencias: a través de ello se recopilará información que permita conocer los interes del mercado y satisfacer los mismos.
Disciplina	Socialización de las políticas a todos los colaboradores, donde la cabeza dará el primer ejemplo en su cumplimiento.
División del trabajo	Diseños y socialización de manual de funciones: permitirá que cada colaborador tenga conocimiento de las funciones que le corresponde acorde a una adecuada división de las diversas actividades.
Orden	La líder del Centro Comercial Su Economía deberá mantener su lugar de trabajo de manera ordenada.

Jerarquía	Socialización de un organigrama estructural a los colaboradores con el fin de que se tenga una noción clara de las jerarquías existentes en el Centro Comercial Su Economía.
Justa remuneración	Revisión de la remuneración percibida por el líder, con la finalidad que el mismo se encuentra en una relación óptima de trabajo –beneficio.
Equidad	Mantener el trato cordial hacia todos los colaboradores demostrando justicia y equidad en las actividades ejecutadas.
Estabilidad personal	Beneficios sociales a través de la afiliación en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
Iniciativa	Capacitaciones sobre innovación y liderazgo. Ver tabla
Trabajo en equipo	Reuniones cada 15 días entre los colaboradores para analizar el cumplimiento de los objetivos y fomentar la convivencia armónica de todos los integrantes del Centro Comercial Su Economía.

Elaborado por: las autoras

14.4.5.2. Capacitación

Con el propósito de otorgar mayor solidez e innovación al liderazgo del Centro Comercial Su Economía se sugiere el desarrollo de las siguientes capacitaciones:

Tabla 56. Programa de capacitación

Temática	Duración	Presupuesto estimado	Institución capacitadora
Estrategias de gestión administrativa	10 horas	\$120,00	SETEC Quevedo
Liderazgo exitoso	10 horas	\$120,00	SETEC Quevedo
¿Cómo lograr una administración financiera acertada?	40 horas	\$180,00	SETEC Quevedo
Total:		\$420,00	

Elaborado por: las autoras

14.4.6. Control

Con el propósito de mantener un control del área administrativa es fundamental la aplicación de instrumentos que permitan la medición de parámetros como: el orden, creatividad, iniciativa, cumplimiento de objetivos, proactividad, empatía, delegación de funciones, trabajo en equipo, habilidades para la detección de riesgos, diseño de estrategias.

14.4.6.1. Cuestionario evaluación área administrativa

Para este efecto se consideró útil proponer el desarrollo de un cuestionario que fue aplicado por los investigadores, es decir, agentes externos.

Tabla 57. Cuestionario evaluación área administrativa

		CENTRO COMERCIAL SU ECONOMÍA Valencia – Los Ríos				
		Dato de identificación:				
Apellidos	Guilcaso Camalle					
Nombres:	Manuel Marcelo					
Cargo	Gerente propietario					
Fecha:	28/06/2021					
Aspectos evaluados:	Ponderación					
	5=Excelente	4=Muy bueno	3=Bueno	2= Regular	1= Malo	
1. Orden de área de trabajo		x				
2. Se preocupa por el bienestar de los subordinados		x				
3. Es innovador en la búsqueda de nuevas estrategias		x				
4. Es certero en la toma de decisiones			x			
5. Habilidad para trabajar en equipo			x			
6. Mantiene una comunicación adecuada con sus colaboradores			x			
7. Posee pensamiento estratégico				X		
8. Relaciones y contactos			x			
9. Delegación de funciones			x			
10. Habilidades de planeación:			x			
11. Habilidades de organización:			x			
12. Habilidades de dirección:			x			
13. Habilidades de control:				X		
14. Habilidades de detección de riesgos				X		
TOTAL: 14		3	8	3		
TOTA : 100%	0%	21,43%	57,14%	21,43%	0%	

Observaciones: Una vez analizados los resultados obtenidos, se pudo apreciar que se mantiene resultados bajo de parámetros de bueno con un 57,14%, muy bueno con el 21,43% y un 21,43% de regular debido a deficiencias en cuanto a las habilidades de control y detección de riesgos en el Centro Comercial Su Economía.

Elaborado por: Las autoras

14.4.6.2. Indicadores administrativos

Con el propósito de realizar la medición de las actividades administrativas se considera indispensable el desarrollo de los siguientes indicadores:

Tabla 58. Indicadores administrativos

Indicador	Fórmula	Análisis
Conocimiento de la misión y visión	$= \frac{\text{Colaboradores que conocen la misión y visión}}{\text{total de colaboradores}}$ $\text{Conocimiento de la misión y visión} = \frac{7}{14}$ $\text{Conocimiento de la misión y visión} = 50\%$	Por medio de este indicador se pudo conocer que el 50% tiene conocimiento acerca de la misión y visión.
Participación de colaboradores en la toma de decisiones	$\text{Participación toma de decisiones} = \frac{\text{Colaboradores que se sienten partícipes}}{\text{total colaboradores}}$ $\text{Participación toma de decisiones} = \frac{6}{14}$ $\text{Participación en la toma de decisiones} = 45\%$	Este resultado indicó que solamente el 45% de los colaboradores se siente partícipe en la toma de decisiones.
Eficiencia gestión administrativa	$\text{Eficiencia gestión administrativa} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planificados}}$ $\text{Eficiencia gestión administrativa} = \frac{5}{10}$ $\text{Eficiencia gestión administrativa} = 50\%$	El nivel de eficiencia en la gestión administrativa fue calificada como deficiente, dado que solamente el 50% de los objetivos fueron alcanzados
Cumplimiento del presupuesto	$\text{Cumplimiento del presupuesto} = \$12350 - 14350$ $\text{Cumplimiento del presupuesto} = \2000	Este resultado muestra que el presupuesto asignado pasó por alto determinados gastos, o surgieron imprevistos.

Elaborado por: Las autoras

En la tabla 54, se pudo apreciar tan solo el 50% de los integrantes tuvo conocimiento de la misión y visión de la empresa, además se pudo conocer que el 45% considero que no es partícipe de la toma de decisiones. En tanto que en referencia al nivel de eficiencia se situó en un 50% , reflejando que no se dio un cumplimiento satisfactorio , debido que surgieron imprevistos.

14.4.7. Aspectos financieros

A través del diagnóstico previo se pudo conocer que en el Centro Comercial Su Economía no ha desarrollado análisis la aplicación de indicadores financieros se sugiere el desarrollo acorde a los siguientes ejemplos:

14.4.7.1. Balance general del Año 2019 y 2020.

Tabla 59. Balance general del Año 2019 y 2020.

Cuentas	31/12/2019	31/12/2020
Activos/		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo/	6.500,00	4.399,88
Cuentas por Cobrar Comerciales/	23.987,00	21.886,88
Otras Cuentas por Cobrar/	1.431,00	-669,12
Inventarios/	14.657,00	12.556,88
Gastos pagados por anticipado/	897,00	-1.203,12
Total Activos Corrientes/	47.472,00	36.971,40
Activos No Corrientes/		
Inversiones en valores/	217,00	-1.883,12
Propiedades, Planta y Equipo/	36.342,00	34.241,88
Intangibles/	276,00	-1.824,12
Otras Cuentas por Cobrar largo plazo/	85.458,00	77.357,88
Total Activos No Corrientes/	122.293,00	107.892,52
TOTAL ACTIVOS/	169.765,00	144.863,92
Pasivos y Patrimonio/		
Pasivos Corrientes/		
Obligaciones financieras/	4.532,00	-24.568,12
Cuentas por Pagar Comerciales/	6.789,00	22.784,00
Impuestos por pagar/	40.428,00	31.327,88
Gastos acumulados por pagar/	4.553,00	6.100,12
Total Pasivos Corrientes/	56.302,00	35.643,88
Pasivos No Corrientes/		
Obligaciones financieras/	18.590,00	5.230,00
Provisión por Beneficios a los Empleados/	1.678,00	235,10
Total Pasivos No Corrientes/	20.268,00	5.465,10
Total Pasivos/	76.570,00	41.108,98
Patrimonio/		
Capital social emitido/	15.000,00	15.000,00
Reserva legal	200,00	200,00
Resultados Acumulados/	245,00	250,00
Resultados del ejercicio/	94.331,00	75.184,19
Total Patrimonio/	109.776,00	90.634,19
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO/	169.765,00	131.743,17

Fuente: Centro Comercial Su Economía

Para el año 2019 el total de activos de Centro Comercial Su Economía se ubicó en \$169.765 y para el año 2020 se evidencia un claro declive llegando a \$144.863,92. Los pasivos fueron de \$76.570 y \$41.108,98 respectivamente; en función de tales resultados se reflejó una clara

disminución en los niveles de rentabilidad de la empresa. Similar tendencia se presentó en la cuenta de Patrimonio donde se observó que de un año al otro bajó de \$109.776 a \$90.634,19.

14.4.7.2. Estado de Resultado del Centro Comercial Su Economía 2019- 2020

Tabla 60. Estado de resultados 2019-2020

Cuentas	31/12/2019	31/12/2020
Ventas netas	654.544	621.817
Costo de Ventas/	(425.454)	(466.363)
Ganancia (Pérdida) Bruta/	229.090	155.454
Gastos de Administración/	(65.454)	(62.182)
Gastos de Ventas y Distribución/	(39.273)	(37.309)
Ganancia (Pérdida) Operativa/	124.363	55.964
Ingresos Financieros/	43.123	38.811
Gastos Financieros/	(32.727)	(31.091)
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos/	134.759	63.683
Impuesto a la renta	(40.428)	(19.105)
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio/	94.331	44.578

Fuente: Centro Comercial Su Economía

A través de las cuentas del estado de resultado de los años 2019 y 2020 de Centro Comercial Su Economía se pudo apreciar una indiscutible disminución:

En el 2019 se alcanzó ventas totales de \$654.544, con un costo de \$424.454 y una utilidad neta de \$94.331, en tanto que en el año 2020 dichos resultados fueron de: \$621.817 como ventas totales, con un costo de \$466.363, y su utilidad neta fue de \$ 44.478, es decir que se obtuvo casi un 50% menos que el año pasado.

14.7.4.3. Aplicación de indicadores financieros

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de indicadores financieros con sus respectivas fórmulas de cálculo:

Tabla 61. Indicadores financieros

Indicadores	Fórmulas	2019	2020
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	0,84	1,04
Prueba ácida	Activo corriente-Inventario/Pasivo corriente	0,58	0,68
Nivel de endeudamiento	Pasivo total/Activo total	0,45	0,28
Autonomía	Pasivo total/patrimonio	0,70	0,45
Índice de endeudamiento a largo plazo	Pasivo no corriente/Pasivo total	0,26	0,13
Índice de endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente/Pasivo total	0,74	0,87
Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	1,55	1,60
Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	27,29	28,41
Rotación de activo fijo	Ventas/activo corriente	5,35	5,76
Rotación de ventas	Ventas /activo total	3,86	4,29
Retorno del Patrimonio Retorno de Patrimonio (ROE)	Beneficios netos/ fondos propios		
	Beneficio neto/Patrimonio	0,86	0,49

Es muy importante valorar una empresa porque esto nos permite analizar diversos factores de la misma. La primera es entender el mercado en el que se desenvuelve el Centro Comercial “Su Economía” y donde están sus elementos de creación de valor, también sirve para establecer un precio fundamentado de la misma en caso de que deseáramos venderla.

14.7.4.4. Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno, (TIR)

VAN

Una vez efectuado el cálculo de valor actual neto VAN (ver anexo 10) se obtuvo un valor de \$511.033,96, valor positivo que demuestra que la empresa si posee una rentabilidad aceptable en torno a la inversión efectuada para la constitución del Centro Comercial Su Economía.

TIR

La Tasa Interna de Retorno se ubicó en un 117% valor mayor a 0 que reflejó que en el Centro Comercial Su Economía sí posee valor aceptable, no obstante, cabe recalcar que aspectos imprevistos como la pandemia de la COVID 19, causaron bajas considerables en el nivel de ingresos, sin embargo, sigue en constante recuperación de ahí a importancia de la aplicación de las estrategias sugeridas (Ver flujo de caja, anexo 10).

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, R., & Rogel, B. (2018). *Gestión estratégica del cambio en empresas comerciales* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Lid.
- Álvarez, R. (2017). *Gestión Financiera e indicadores de gestión de la banca universal venezolana*. URBE.
- Ansaldo, G., Meier, P., & Salas, J. (2015). *Introducción a la gestión de la empresa: administración y finanzas* (Primera ed.). Perú: Ediciones Valbuena S.A.
- Arquero, J. (2014). *Introducción a la contabilidad financiera*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Azuero, F., González, A., & Gutierrez, M. (2018). *Tendencias en la administración : gerencia y academia* (Segunda ed.). Colombia: Universidad de Los Andes.
- Benavides, L. (2017). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay)*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Berbel, O., & Sánchez, J. (2019). *Administración Financiera: conceptos y estudios de caso* (Primera ed.). Barcelona: Editorial Penguin Random House.
- Blandez, R. (2014). *Proceso administrativo*. Distrito Federal: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=5307936&query=proceso+administrativo>
- Bowen, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9045/1/UPS-GT000880.pdf>
- Bustamante, F., & Noriega, R. (2016). *Teorías administrativas: Fayol y Weber* (Segunda ed.). México: Digital UNID Editorial.
- Carvallo, A., & Merizalde, C. (2017). *Contabilidad general* (Segunda ed.). Lima: Vid Ediciones.
- Celorio, N., & Sánchez, L. (Junio de 2016). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Revista Redalyc*, 3(1).
- Chacón, M. (2013). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio de Toacaso. Ingeniería Comercial. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2012). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Cobian, M. (2017). *Introducción a la Planificación estratégica: estudios de casos* (Tercera ed.). México: Me Graw Hill Editorial.
- Coque, D. (2016). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa Megamicro S.A de la ciudad de la ciudad de Ambato*. Ambato: UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22863/1/T3604M.pdf>
- Córdoba, P. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.
- Córdoba, P. (2012). *Marcial. Gestión financiera*,. Ecoe Ediciones, 2012. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=3203300>
- Cuarta, D. H. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: ITM.
- Da Silva, R. (2011). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning.
- Dávila, M. (2015). *Finanzas Estratégicas: modelo para la planeación de la Estrategia Financiera* (Primera ed.). Lima: Ediciones Vides.
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración* (Segunda ed.). Madrid: Macmillan Iberia. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=3195365>.
- Domenech, L. (2018). *Fundamentos de Administración Financiera* (Tercera ed.). Madrid, España: Paraninfo Editorial.
- Domínguez, G. (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Madrid: Editorial Tutor Formación.
- Drexler, G., & Soler, V. (2017). *Manual teórico de Gestión administrativa de la actividad comercial*. (Primero ed.). Argentina: Editorial Lanúz.
- Escribano, G. (2014). *Gestion financiera*. Madrid, España: : Paraninfo S.A Editorial .
- Eusalik. (2017). *Elementos de Gestión Avanzada*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Fayol, H. (2011). *Principios de Organización. Fundamentos de Gestión empresarial*. Mexico: Revista Mexicana .
- Fernández, C. (2018). *Administración y Finanzas* (Cuarta ed.). Barcelona: Esic Ediciones.
- Flores , O. (2015). *La Gestión Financiera y la Rentabilidad de las Cajas de Ahorro y Crédito en el distrito de La Victoria 2010 – 2015*. USMP.
- Frías, K. (2017). *Gestión administrativa en tiempos contemporáneos* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Cengage.

- Fuentes, S. (2013). *Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Gansauer, Ana, & Arath, M. (2016). *Introducción a la gestión financiera: análisis horizontal y vertical*. España: Ediciones Pirámide.
- García, E. (2020). *Empresa y administración* (Primera ed.). Madrid: Paraninfo Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3180438&query=proceso+administrativo>
- García, M. (2014). *Gestión Administrativa Para Mejorar La Eficacia de la Oficina de Transportes y Seguridad Vial de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión*. Universidad Nacional De Trujillo.
- García, R. (2009). *Administración científica*. Córdoba: El Cid Editor apuntes,.
- Gomez, A. (2015). *Administración* (Primera ed.). Bogotá: Esic. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- González, D. (2015). *Rentabilidad en las Empresas*. Madrid, España: Esic.
- Gudiño, R. (2017). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Reverte.
- Guerrero, R. (2014). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria,.
- Guevara, A., & Medina, J. (2012). *Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno de la Parroquia de Yaruquí*. Quito, Pichincha: Universidad Central del Ecuador.
- Guirao, C. (2013). *Manual operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales : Técnicas administrativas básicas de oficina*. Madrid, España: Editorial CEP.
- Halzer, F. (2014). *Manual gestión administrativa*. México: CEP Editorial .
- Haro, A. (2014). *Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo*. . Almería, España: Editorial Ual.
- Hernández, Cardona, & Del Rio, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hernández, E., & Giler, D. (2015). *Administración estratégica un enfoque metodológico* (Segunda ed.). México: Ediciones Patria.
- Lefcovich, M. (2009). *Administración de operaciones*. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/detail.action?docID=3181441&query=Administraci%C3%B3n+de+operaciones+#>

- Lopera, J., & Mueller, L. (2017). *Herramientas de gestión empresarial* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones UNED.
- López, S. (2014). *Procesos de gestión administrativa*. Madrid, España: MAD Editorial.
- Loring, j. (2015). *La gestión financiera*. Córdoba, Argentina: Deusto Editorial.
- Luna, C. (2017). *Proceso administrativo*. (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Malagón, G. (2010). *Administración*. Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Martín, L., López, J., & Sáez, P. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Melnik, D. (2010). *Bases para la Administración Financiera*. Argentina: Alfagrama Editorial.
- Mendiola, A. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- Mercado, J. (Mayo de 2018). Apuntes: Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Redes de conocimiento financiero*, 14(2).
- Merton, R. (2012). *Finanzas*. México: Editorial Person.
- Moreno, V. (2013). *Gestión administrativa para el desarrollo de competencias digitales*. Chile: IED.
- Münch, G. (2014). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: Trillas.
- Munch, L. (2011). *Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México: Pearson Educación Editorial.
- Ortiz, J. (2009). *Historia de la administración*. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3181688&query=importancia+de+la+administracion>
- Palladino, E. (2014). *Administración y gestión de proyectos*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=4423227&query=gestion+en+la+administracion>
- Pando, E. (2018). *Matrices estratégicas, BCG y GE-McKinsey. Aplicación a la telefonía móvil de Telefónica del Perú SAA*.
- Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2020*. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

- Ponce, V. (2015). Modelo de gestión administrativa para la junta administradora de agua potable de la Comuna Zapotal de la Parroquia Chanduy. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Prado, H., & Creamer, V. (2019). *Administración* (Cuarta ed.). Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Puentes, K., & Sánchez, C. (Enero de 2015). Valoración del nivel de rentabilidad en las empresas del sector comercial . *11*(5).
- Revelo, T., & Morantes, E. (2015). *Administración y Economía*. Venezuela: Bloom Ediciones
- Rios, J. (2015). *Evaluación de la Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad*. UNSM.
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez , A. (2013). *Administracion del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad de la empresa Consorcio Roga S.A.C. Trujillo 2011 - 2012*. UPAO.
- Rodriguez , P. (2017). *Gestión administrativa y crecimiento de las mypes de calzado en el distrito el porvenir, provincia de trujillo 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Rodríguez Castillo, A. (2018). Plan estratégico para mejorar la efectividad del Centro Regional de Capacitación. Gobierno Regional La Libertad, 2017-2018.
- Rosillon, M. (2009). *Análisis Financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Venezuela: Red de revista Venezolana.
- Rossetti, S. (2018). *Introducción a la Administración* (Tercera ed.). Ecoe Ediciones.
- Rubio, P. (2014). *Introducción a la Gestión Empresarial*. . Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Salazar, B. (2017). *Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador)*. Madrid: Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el Julio de 2020
- Sánchez, R. (2014). *Capital social y posibilidades de desarrollo*. La Paz: Plural Editores.
- Santander, J., & Matamoros, E. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México: Editorial Patrial.
- Terry, G. (2010). *Principios de administración*. . Mexico: Continental Editorial.
- Tigo, B. (2017). *Gestión administrativa y para qué sirve*. Mi Negocio Editorial.

- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Trujillo, C. (2009). *Administración por objetivos*. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=3182421&query=La+din%C3%A1mica+administrativa+en+la+administraci%C3%B3n+por+objetivos>
- UNESCO. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations Sustainable Development Summit 2015.
- UNESCO. (2017). *El Aprendizaje a lo largo de toda la vida desde una perspectiva de justicia social*. Sección de Asociaciones de Colaboración, Cooperación e Investigación.
- Urbina, N. (2014). *La rentabilidad en el análisis contable*. Mexico: Editorial Trillas.
- Valarezo, A. (2016). *Análisis Financiero como herramienta de toma de decisiones* (Segunda ed.). Bolivia: Editores Limusa.
- Veliz, V., Becerra, A., Robaina, D., & Fernández, E. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 201-209.
- Vidales, L. (2010). Glosario de terminos financieros. En L. Vidales, *Glosario de terminos financieros* (pág. 144). Mexico: Plaza y Valdez S.A.
- Zurita, M., & Allende, L. (2015). *Teoría y Técnica de la Administración* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Vértice.

16. ANEXOS

Anexo 1. Formato del censo dirigido al personal que labora en el Centro Comercial “Su Economía”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL
CENSO DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020.

Objetivo: Recopilar información que permita analizar los procesos de gestión administrativa y financiera en el Centro Comercial “Su Economía”.

Compromiso: Para efectos de la realización de la presente investigación es indispensable recopilar información de fuente primaria; por lo tanto, solicitamos a usted de la manera más comedida se sirva contestar los siguientes ítems con la mayor fidelidad posible; las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione. Desde ya expresamos nuestros sinceros agradecimientos por la gentil colaboración.

1. Datos Generales

NOMBRES		CARGO				
TIEMPO DE SERVICIO	EDAD	LUGAR DE RESIDENCIA	NIVEL DE ESTUDIOS	PRIMARIA	SECUNDARIA	UNIVERSITARIO

2. Censo

No.	VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	4	3	2	1	Total
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	
1	Direccionamiento estratégico del Centro Comercial Su Economía (misión, visión, valores)					
2	¿Se ha definido políticas para la realización de los procesos y actividades del Centro Comercial Su Economía?					
3	¿Cómo calificaría la gestión administrativa y financiera de empresa?					
4	La planeación de ubicación de operaciones para la comercialización de los productos es:					
5	La programación del sistema de comercialización es:					

6	Las estrategias de comercialización de la empresa son:					
7	La previsión de la comercialización de la empresa se considera:					
8	Las políticas de comercialización y venta de los productos son:					
9	Los procedimientos empresariales del Centro Comercial son:					
10	La calificación de la rotación del personal es:					
11	E Centro Comercial tiene un reclutamiento del personal					
12	La selección para el personal en la empresa es:					
13	Los procesos de contratación de la empresa son:					
14	La inducción del personal del centro comercial es:					
15	La formación y desarrollo del personal para la rentabilidad de la empresa es:					
16	El diseño organizacional de la empresa es:					
17	El diseño de puestos del centro comercial son:					
18	La determinación de la estructura de comercialización y ventas de la empresa es:					
19	La calificación en la medición de los puestos de trabajo los considera:					
20	La organización de proyectos en beneficio de la rentabilidad de la empresa es:					
21	Los estándares de comercialización y ventas del negocio son:					
22	La descripción de funciones y responsabilidades son:					
23	El programa de empleo para el rendimiento del personal del negocio es:					
24	La motivación del personal para mejorar la rentabilidad de la empresa es:					
25	La comunicación integral aplicada en la organización es:					
26	La toma de decisiones de la administración de la empresa es:					
27	La valoración del estilo de liderazgo aplicado en el centro comercial es:					
28	El clima laboral de la empresa la considera para un eficiente desenvolvimiento:					
29	El control que se efectúa en la empresas es:					
30	La resolución de conflictos y demandas laborales en la empresa son considerados como:					
31	Dispone de las herramientas para realizar sus labores:					
32	La seguridad social del personal y la sociedad de la empresa es:					
33	Calificación del nivel de rentabilidad del centro comercial.					

Anexo 2. Formato cuestionario de la entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y ADMINISTRADOR**

TEMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CENTRO COMERCIAL “SU ECONOMÍA” EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2020.

Objetivo: Recopilar información del manejo administrativo y financiero del Centro Comercial “Su Economía”.

Compromiso: Para efectos de la realización de la presente investigación es indispensable recopilar información de fuente primaria; por lo tanto, solicitamos a usted de la manera más comedida se sirva contestar los siguientes ítems con la mayor fidelidad posible; las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione. Desde ya expresamos nuestros sinceros agradecimientos por la gentil colaboración.

Nombre: _____

Cargo directivo: _____

Años de antigüedad: _____

CUESTIONARIO

No.	VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	RESPUESTA
1	¿Qué productos ofrece el Centro Comercial “Su Economía”?	
2	¿Cuántos años tiene en el mercado del Cantón Valencia?	
3.	¿Se ha definido un modelo de gestión administrativa y financiera?	
4.	¿En qué porcentaje cree usted que la empresa es competitiva?	
5.	¿Cómo es su planeación de la distribución física en su negocio?	

6.	¿Cuenta la empresa con un diseño de procesos para el eficiente funcionamiento?	
No	¿Qué estrategias aplica la empresa para una buena comercialización de los servicios?	
8.	¿Cuenta con políticas establecidas en la empresa?	
9.	La empresa tiene establecido una organización basado en el diseño de puestos.	
10.	¿Aplica la empresa medición del trabajo para los empleadores?	
11.	La empresa cuenta con una descripción de funciones/responsabilidades para el personal de la empresa	
12.	La dirección de la empresa aplica estrategias de motivación para mejorar la rentabilidad	
13.	¿Cómo califica la comunicación integral dentro de la empresa?	
14	Aplica programas de capacitación y formación al personal para el desempeño de su trabajo.	
15.	¿Cómo establece las estrategias para la toma de decisiones? ¿Cuales?	
16.	¿Aplica el empowerment para distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en la empresa?	
17.	El control que aplica la empresa es eficiente. ¿Cuales?	
18.	¿Aplica un control de inventarios para el adecuado manejo de los recursos?	
19.	La empresa realiza auditorías de calidad para analizar los procesos administrativos y financieros.	
20.	¿Cuáles son los puntos fuertes que posee la empresa?	
21.	¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	

2.	¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?	
23.	¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico para la empresa?	
24.	¿Considera mejorar el modelo de gestión administrativa y financiera de la empresa?	
25.	¿Considera que la empresa mantiene rentabilidad?	
26.	Aplica estrategias de análisis de la rentabilidad financiera ROE.	
27.	¿Conoce el beneficio neto que se genera en la empresa?	
28.	¿Cómo considera el manejo de la rentabilidad Financiera	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3. Datos informativos del docente tutor**DATOS PERSONALES**

APELLIDOS: Cabrera Toscano

NOMBRES: Eduardo Fabricio

ESTADO CIVIL: Casado

CEDULA DE CIUDADANÍA: 1712317195

NUMERO DE CARGAS FAMILIARES: 4

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Valencia, 01 de enero de 1974

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Cantón Valencia

TELÉFONO CONVENCIONAL: 2948-056 TELÉFONO CELULAR: 0989551671

CORREO INSTITUCIONAL: eduardo.cabrera7195@utc.edu.ec

**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO EN EL CONESUP	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP
TERCER	➤ Ingeniero en Marketing y Comercio Internacional	18 de Marzo del 2011	1014-11-1097426
CUARTO	➤ Magister en Administración de Empresas	23 de Octubre del 2017	1014-2017-1799117

HISTORIAL PROFESIONAL

UNIDAD ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: UTC Ciencias Administrativas y Humanísticas

CARRERA A LA QUE PERTENECE: Ingeniería Comercial

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Comercio y administración

 FIRMA

Anexo 4. Datos informativos de la investigadora

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres:	Andrea Abigail
Apellidos:	Mendoza Arias
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Fecha de nacimiento:	07 de Agosto del 1990
Lugar de nacimiento:	Valencia
Cédula de identidad:	0503527145
Estado civil:	Unión libre
Teléfono:	0993382281
Dirección domiciliaria:	Lotización Luis Felipe Días Calle Camilo Arévalo y Profesor Hidrovo
Correo electrónico:	andreamendozaarias@gmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

Instrucción primaria:	Unidad Educativa Galo Plaza Lasso
Instrucción secundaria:	Unidad Educativa Ciudad de Valencia

TÍTULOS OBTENIDOS

Bachiller en Secretariado Bilingüe, otorgado por la Unidad Educativa Ciudad de Valencia del cantón Valencia.

Tecnóloga en Administración de Empresas Agropecuarias, otorgado por el instituto Tecnológico Ciudad de Valencia.

CERTIFICADOS OBTENIDOS

Seminario de Contabilidad y Auditoría para Empresas de economía popular y solidaria, realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, extensión la Mana del 13 al 15 de Diciembre del 2017, con una duración de 40 horas.

REFERENCIAS PERSONALES

CPA. Eduardo Guilcaso Camalle, Administrador de Comisariato Kerly. Celular 0991682877.

Ing. Miriam Chalco Villa. Gerente de Comisariato Kerly Celular 0991680328.

Anexo 5. Datos informativos de la investigadora

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres:	Carmen Yuleysi Soto Vega
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Fecha de nacimiento:	28 de Enero del 1998
Lugar de nacimiento:	Valencia
Cédula de identidad:	1205294927
Estado civil:	Soltera
Teléfono:	0968936643
Dirección domiciliaria:	Lotización Luis Felipe Días Calle Camilo Arévalo y Profesor Hidrovo
Correo electrónico:	Csovega98@gmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

Instrucción primaria:	Unidad Educativa San Francisco de Asís
Instrucción secundaria:	Unidad Educativa Ciudad de Valencia

TÍTULOS OBTENIDOS

Bachiller en Contabilidad, otorgado por la Unidad Educativa Ciudad de Valencia del cantón Valencia.

CERTIFICADOS OBTENIDOS

Seminario de Contabilidad y Auditoría para Empresas de economía popular y solidaria, realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, extensión la Mana del 13 al 15 de Diciembre del 2017, con una duración de 40 horas.

REFERENCIAS PERSONALES

ING. Manuel Marcelo Guilcaso Camalle, gerente del Centro Comercial Su Economía. Celular 0989797239.

Anexo 6. Evidencias fotográficas

Fotografía 1. Encuestas a colaboradores



Fotografía 2. Encuestas a colaboradores



Fotografía 3. Contador de la empresa



Fotografía 4. Instalaciones de la empresa



Fuente: Instalaciones del Centro Comercial Su Economía

Anexo 7. RUC de la Empresa

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES	
			
NÚMERO RUC:	0503084404001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	GUILCASO CAMALLE MANUEL MARCELO		
NOMBRE COMERCIAL:	CENTRO COMERCIAL SU ECONOMIA		
CONTADOR:	PALMA LEON AIDA MARIBEL		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	SIN	NÚMERO:	30502131032011- RESCANC- 0000941
FEC. NACIMIENTO:	21/01/1987	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	07/01/2009
FEC. INSCRIPCIÓN:	07/01/2009	FEC. ACTUALIZACIÓN:	25/08/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	31/03/2011	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	20/01/2012
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: LOS RÍOS Cantón: VALENCIA Parroquia: VALENCIA Calle: CAMILO AREVALO Número: S/N Intersección: PROFESOR HIDROVO Referencia: LOTIZACION LUIS FELIPE DIAZ, DIAGONAL AL COLISEO LUIS FELIPE DIAZ Email: marcelo_mg87@hotmail.es Celular: 0989797239			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS 			
<p>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.</p> <p>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</p> <p>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</p>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	5	ABIERTOS	5
JURISDICCIÓN	1 ZONA 51 LOS RÍOS	CERRADOS	0

Fuente: Centro Comercial Su Economía

Anexo 8. Tabla de distribución del chi cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Anexo 9. Validación de los instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN “LA MANÁ”
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO
 ENCUESTA - CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS LOS EMPRENDIMIENTOS

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa:

El instrumento cumple con los criterios de presentación, calidad de redacción, relevancia del contenido y la factibilidad, por lo tanto, es viable su aplicación.

Observaciones:

Se recomienda la aplicación del instrumento, dado que su ejecución tendrá un impacto positivo en el campo de investigación.

Validado por:

Ing.

Mayra Elizeth Valencia Neto

Docente de la Carrera de Licenciatura en Comercio – Extensión La Maná
 Universidad Técnica de Cotopaxi

Firma:

Fecha: 20/08/2020

Anexo 10. Flujo de caja, VAN y TIR

Cuentas	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-203.528,62					
Prestamos financiero	95.000,00					
Ingresos	654.544,00	621.817,00	652.907,85	685.553,24	719.830,90	
Total ingresos	654.544,00	621.817,00	652.907,85	685.553,24	719.830,90	
Costos fijos	165.896,00	166.248,00	167.789,00	168.324,00	169.458,00	
Costos variables	364142,86	369214,87	374443,61	379833,92	385390,79	
Depreciación	2.799,00	2.799,00	2.799,00	2.799,00	2.799,00	
Costos de operación anual	121.706,14	83.555,13	107.876,24	134.596,32	162.183,11	
Amortización	\$18.312,91	\$18.650,19	18993,67	19343,49	19666,74	
Intereses financieros	1.658,12	1.320,84	977,35	627,54	271,28	
Valor salvamento						6240,15
Flujo de caja	-108.528,62	\$138.360,93	\$100.884,48	\$125.892,56	\$153.312,27	\$187.818,72
VAN	\$511.033,96					
TIR	117%					

Anexo 11. Resultados análisis Urkund



Document Information

Analyzed document	PROYECTO ANDREA MENDOZA Y CARMEN SOTO.docx (D110802310)
Submitted	7/27/2021 10:18:00 PM
Submitted by	Fernando
Submitter email	mario.navarrete4890@utc.edu.ec
Similarity	5%
Analysis address	mario.navarrete4890.utc@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA	TESIS BARREZUETA SÁNCHEZ.docx Document TESIS BARREZUETA SÁNCHEZ.docx (D105439025)		4
W	URL: https://core.ac.uk/download/pdf/234593401.pdf Fetched: 4/9/2021 11:01:36 AM		2
SA	Fernanda Salagata urkund.docx Document Fernanda Salagata urkund.docx (D109962101)		1
SA	titulación_raúl_trejo_carlos_bastidas_2020-08-17.docx Document titulación_raúl_trejo_carlos_bastidas_2020-08-17.docx (D82356191)		4
SA	GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA.docx Document GABRIELA MICHELLE ROGEL MEJÍA.docx (D105638788)		6
SA	HARO ERIKA.docx Document HARO ERIKA.docx (D104152433)		2
SA	PROYECTO DE INVESTIGACION SARA TINPANTAXI.docx Document PROYECTO DE INVESTIGACION SARA TINPANTAXI.docx (D91769589)		1
W	URL: https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/772/1/112.-LIRIANO%20RECALDE%20FREDDY.pdf Fetched: 6/12/2021 5:51:26 AM		1
SA	Tesis finalizada.docx Document Tesis finalizada.docx (D62894826)		2
W	URL: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7127/1/22T0216.pdf Fetched: 6/16/2021 12:16:58 AM		2
SA	Tesis Adriana Maricela Correa Tenorio.docx Document Tesis Adriana Maricela Correa Tenorio.docx (D63434189)		7
W	URL: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/19409/1/5103_1.pdf Fetched: 5/7/2021 5:28:27 PM		1

Curiginal

W	URL: https://core.ac.uk/download/pdf/268996263.pdf Fetched: 7/20/2020 11:28:05 PM	 2
W	URL: http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7106/1/TUQEXCOMADM012-2017.pdf Fetched: 12/6/2020 10:02:27 PM	 1
SA	TESIS FINAL DEFENSA.docx Document TESIS FINAL DEFENSA.docx (D63703624)	 5
W	URL: https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20703/1/T2734i.pdf Fetched: 7/23/2020 5:55:28 AM	 5
W	URL: http://192.188.46.193/bitstream/123456789/20340/1/T3391M.pdf Fetched: 1/9/2021 12:35:53 AM	 3
W	URL: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18272/1/T3199e.pdf Fetched: 4/29/2020 5:38:43 PM	 2
W	URL: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17543/1/T3273ig.pdf Fetched: 4/13/2021 4:58:56 AM	 1
W	URL: http://200.60.28.26/bitstream/handle/uss/5688/Llempen%20Guerrero%2C%20Ana%20Melva.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fetched: 12/1/2020 3:08:46 AM	 1
SA	Tesis Cali Tixi Nuri Pilar.docx Document Tesis Cali Tixi Nuri Pilar.docx (D97855276)	 1
SA	GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL COMERCIAL JOSELITO DEL CANTON BABA. RODDY ARTEAGA.docx Document GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL COMERCIAL JOSELITO DEL CANTON BABA. RODDY ARTEAGA.docx (D69897429)	 1