



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL MINIMARKET
4BUY, UBICADO EN LA PARROQUIA TUMBACO, DEL CANTÓN
QUITO.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

EMILY VALERIA VARGAS CONCHA

Riobamba-Ecuador

2021



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

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL MINIMARKET
4BUY, UBICADO EN LA PARROQUIA TUMBACO, DEL CANTÓN
QUITO.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: EMILY VALERIA VARGAS CONCHA

DIRECTOR: ING. M.s.c. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Emily Valeria Vargas Concha

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Emily Valeria Vargas Concha, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 01 de junio de 2021.



Emily Valeria Vargas Concha
C.I 080378760-5

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

El tribunal del trabajo de titulación / Integración Curricular certifica que. El trabajo de titulación: tipo: Proyecto de Investigación **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL MINIMARKET 4BUY, UBICADO EN LA PARROQUIA TUMBACO, DEL CANTÓN QUITO.**, realizado por la señorita. **EMILY VALERIA VARGAS CONCHA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por: ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE	2021-06-01
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.11.25 16:51:28 -05'00'	2021-06-01
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo MIEMBRO TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por: CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO	2021-06-01

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico, a Dios por ser mi guía Espiritual, mi refugio y mi fortaleza por llenarme de amor y bendiciones todos los días de mi vida.

A mis padres que son las personas más importantes en mi vida, mi motor para salir adelante, mi mamita Mary, por su comprensión, por su sacrificio y esfuerzo, por darme ánimos y sobre todo apoyo incondicional en cada momento, al igual que mi papito Wilfrido por su apoyo sus consejos y palabras de aliento; las mismas que me motivaron a seguir adelante hasta llegar a cumplir esta meta.

A mis abuelitos mami Rosario y papi Eduardo, quienes me criaron y me inculcaron valores, principios, a mis tías Viviana, Vivien y a mi hermano Luis por brindarme la mano cuando lo necesité con consejos y fuerzas para continuar el camino que resultaba ser muy difícil en algunos momentos.

Con amor

Emily

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrir sus puertas y todos los docentes que me supieron dotar de conocimientos esenciales para enfrentar a las adversidades que se pueden presentar en el ámbito profesional.

A mi director de tesis el Ing. Luis Esparza y a la miembro Ing. Carmen Samaniego quienes supieron guiarme en el desarrollo y culminación de mi trabajo de titulación.

Al minimarket 4Buy en especial al Ing. Jorge Chávez quien me facilitó con toda la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

A todos mis amigos, familiares y a aquellas personas que forman parte de mi vida.

Gracias a Todos.

Emily

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Sistematización del problema	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. General.....	4
1.4.2. Específicos.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. Justificación Teórica:	4
1.5.2. Justificación Metodológica:	5
1.5.3. Justificación Práctica	5
1.6. Antecedentes de Investigación	5
1.7. Marco teórico	6
1.7.1. Modelo	6
1.7.1.1. Partes del Modelo.....	6
1.7.2. Gestión.....	7
1.7.3. Gestión empresarial	7
1.7.3.1. Funciones de la gestión empresarial	7
1.7.4. Gestión Financiera	8
1.7.4.1. Objetivos de la Gestión Financiera	8
1.7.4.2. Importancia de la Gestión Financiera	8
1.7.4.3. Fundamentos de la Gestión Financiera para el empresario:.....	8
1.7.5. Modelos de Gestión Financiera	9
1.7.5.1. Fases de un Modelo de Gestión Financiera	9

1.7.6.	Análisis Financiero	10
1.7.6.1.	Estados Financieros	10
1.7.6.2.	Importancia de los Estados Financieros	10
1.7.6.3.	Tipos de Estados Financieros	10
1.7.6.4.	Técnicas de análisis de los Estados Financieros	12
1.7.6.5.	Proceso de Análisis Financiero	12
1.7.6.6.	Análisis de Liquidez	13
1.7.6.7.	Análisis de Solvencia	13
1.7.6.8.	Análisis de la Rentabilidad	14
1.7.6.9.	Informe Financiero	15
1.8.	Marco conceptual	16

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	17
2.1.	Enfoque investigativo	17
2.1.1.	Cualitativo	17
2.1.2.	Cuantitativo	17
2.2.	Nivel de Investigación	18
2.2.1.	Investigación Documental	18
2.2.2.	Investigación descriptiva	18
2.2.3.	Investigación explicativa	18
2.3.	Diseño de investigación	19
2.4.	Tipo de estudio	19
2.4.1.	Investigación transversal	19
2.5.	Población y muestra	19
2.5.1.	Población	19
2.5.2.	Muestra	20
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	20
2.6.1.	Métodos de investigación	20
2.6.1.1.	De campo	20
2.6.1.2.	Inductivo	20
2.6.1.3.	Deductivo	20
2.6.1.4.	Analítico	20
2.6.1.5.	Bibliográfica y documental	21
2.6.2.	Técnicas de investigación	21

2.6.2.1.	<i>Observación directa</i>	21
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	21
2.6.2.3.	<i>Encuesta</i>	21
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	21
2.6.3.1.	<i>Cuestionarios</i>	21

CAPITULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	22
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	22
3.1.1.	<i>Análisis de la encuesta al personal del minimarket 4Buy</i>	22
3.1.2.	<i>Comprobación de las Interrogantes de estudio – idea a defender</i>	34
3.2.	Hilo conductor	35
3.3.	Información básica de la empresa	36
3.4.	Análisis Empresarial	37
3.4.1.	<i>Matriz FODA</i>	37
3.4.2.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	38
3.4.3.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	39
3.5.	Análisis Financiero	40
3.5.1.	<i>Análisis horizontal</i>	40
3.5.2.	<i>Análisis vertical</i>	44
3.5.3.	<i>Cálculo de indicadores financieros</i>	49
3.5.3.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	49
3.5.3.2.	<i>Indicadores de solvencia</i>	51
3.5.3.3.	<i>Indicadores de gestión</i>	53
3.5.3.4.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	55
3.6.	Planteamiento	58
3.6.1.	<i>Introducción</i>	58
3.6.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	58
3.6.2.1.	<i>Objetivo General</i>	58
3.6.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	58
3.6.3.	<i>Propuesta de Diseño de organigrama</i>	58
3.6.4.	<i>Asignación de responsabilidades</i>	59
3.7.	Control Financiero	67
3.7.1.	<i>Establecimiento de estrategias</i>	67
3.7.2.	<i>Políticas</i>	71

3.7.3. Estados financieros proforma	74
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Componentes de la población	19
Tabla 1-3:	Conocimiento de Modelo de Gestión Financiera.....	22
Tabla 2-3:	Optimización de Recursos	23
Tabla 3-3:	Realización de informe económico financiero.....	24
Tabla 4-3:	Información financiera para la toma de decisiones.....	25
Tabla 5-3:	Dirección y control de los recursos.....	26
Tabla 6-3:	Gestión Administrativa del minimarket.....	27
Tabla 7-3:	Existencia de Indicadores de desempeño.....	28
Tabla 8-3:	Capacitación continua a trabajadores.....	29
Tabla 9-3:	Negocio rentable	30
Tabla 10-3:	Aplicación de Indicadores Financieros	31
Tabla 11-3:	Matriz FODA.....	37
Tabla 12-3:	Peso y calificación de los factores internos y externos	38
Tabla 13-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	39
Tabla 14-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	40
Tabla 15-3:	Análisis horizontal Estado de Situación Financiera 2019 y 2020.....	40
Tabla 16-3:	Análisis horizontal Estado de Resultados 2019 y 2020	42
Tabla 17-3:	Análisis vertical Estado de Situación Financiera 2019	44
Tabla 18-3:	Resumen del Análisis vertical año 2019	45
Tabla 19-3:	Análisis vertical Estado de Situación Financiera 2020.....	45
Tabla 20-3:	Resumen del Análisis vertical año 2020.....	46
Tabla 21-3:	Análisis vertical Estado de Resultados 2019 y 2020	48
Tabla 22-3:	Cuentas para calcular los indicadores de liquidez.....	50
Tabla 23-3:	Razón corriente o circulante	50
Tabla 24-3:	Razón rápida o prueba ácida	50
Tabla 25-3:	Capital de trabajo neto	51
Tabla 26-3:	Cuentas para calcular los indicadores de solvencia	51
Tabla 27-3:	Razón de endeudamiento total.....	51
Tabla 28-3:	Endeudamiento patrimonial	52
Tabla 29-3:	Apalancamiento	52
Tabla 30-3:	Cuentas para calcular los indicadores de gestión.....	53
Tabla 31-3:	Rotación de Cartera.....	53
Tabla 32-3:	Periodo Medio de Cobranza.....	54
Tabla 33-3:	Periodo Medio de Pago.....	54

Tabla 34-3:	Rotación de inventarios.....	55
Tabla 35-3:	Rotación de ventas	55
Tabla 36-3:	Cuentas para calcular los indicadores de rentabilidad	55
Tabla 37-3:	Margen de utilidad neta	56
Tabla 38-3:	Margen bruto de utilidad.....	56
Tabla 39-3:	Margen de utilidad operacional.....	56
Tabla 40-3:	Rendimiento del activo total (ROA)	57
Tabla 41-3:	Rendimiento del patrimonio (ROE).....	57
Tabla 42-3:	Funciones del Gerente General	60
Tabla 43-3:	Funciones de la secretaria	61
Tabla 44-3:	Funciones de la Administradora	62
Tabla 45-3:	Funciones del Contador	63
Tabla 46-3:	Funciones del cajero	64
Tabla 47-3:	Funciones del Mercadólogo.....	65
Tabla 48-3:	Funciones de Logística	66
Tabla 49-3:	Plan Operativo Anual.....	67
Tabla 50-3:	Políticas financieras	73
Tabla 51-3:	Estado de Situación Financiera Proyectado	74
Tabla 52-3:	Estado de Resultados Proyectado	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Conocimiento de Modelo de Gestión Financiera.....	22
Gráfico 2-3: Optimización de Recursos	23
Gráfico 3-3: Realización de informe económico financiero.....	24
Gráfico 4-3: Información financiera para la toma de decisiones.....	25
Gráfico 5-3: Dirección y control de los recursos.....	26
Gráfico 6-3: Gestión Administrativa del minimarket.....	27
Gráfico 7-3: Existencia de Indicadores de desempeño.....	28
Gráfico 8-3: Capacitación continua a trabajadores.....	29
Gráfico 9-3: Negocio rentable	30
Gráfico 10-3: Aplicación de Indicadores Financieros	31
Gráfico 11-3: Estructura del modelo de gestión financiera.....	35
Gráfico 12-3: Diseño de Organigrama	59

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA

ANEXO B: PERMISO OTORGADO POR EL CUERPO DE BOMBEROS

ANEXO C: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL MINIMARKET 4BUY

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado diseñar un Modelo de Gestión Financiera para el Minimarket 4Buy, ubicado en la parroquia Tumbaco, del cantón Quito, con la finalidad de optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros de la entidad. La metodología utilizada fue la investigación de campo, documental, mediante técnicas como la observación directa, encuesta aplicada al personal y una entrevista al gerente general, lo que permitió recolectar información necesaria para conocer la situación real del minimarket; gracias a esto se logró identificar que la entidad, no cuenta con un modelo de gestión financiera; se realizó un análisis FODA donde se hallaron las falencias dentro de inventarios, ineficiencia en el manejo del efectivo, gestión de cobranza a clientes no propicias, métodos de análisis horizontal, vertical no propicios. Después de realizar el diagnóstico se planteó el diseñar el Modelo de Gestión Financiera partiendo de la información básica de la empresa, propuesto un organigrama estructural, manual de funciones, el diseño de objetivos, estrategias, actividades y metas descritos en el POA, se efectuó políticas empresariales y financieras para incrementar su nivel económico, optimizando costo de ventas, período de cobro, período de pago, rotación de inventarios e incrementar efectivo con la finalidad de que contribuyan al desarrollo continuo de la empresa. Por lo que, se recomienda ejecutar el modelo de gestión financiera propuesto ya que contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa, financiera y refleja el crecimiento económico de la entidad en los próximos años.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS>, <QUITO (CANTÓN)>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
FARREÑO UQUILLAS



29-10-2021

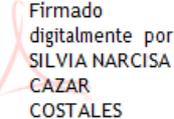
2023-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present research work called designing a Financial Management Model for 4Buy Minimarket, located in Tumbaco parish of the Quito canton, has the purpose of optimize the management of economic and financial resources of the entity. The methodology used was the field research, documentary, using techniques such as direct observation, survey applied to the staff and an interview to the general manager, which allowed to collect information necessary to know the real situation of the minimarket; thanks to this, it was possible to identify that the business does not have financial management model. A SWOT analysis was applied where shortcomings within inventories, inefficiency in the cash management, customers' not conductive collection management, horizontal analysis methods, and unfavorable vertical were found. After carrying out the diagnosis, it was proposed to design the Financial Management Model based on the basic information of the company, proposing a structural organization chart, functions manual, the design of objectives, strategies, activities and goals described in the POA. Furthermore, business and financial policies were carried out to increase its economic level, optimizing the cost of sales, collection period, payment period, inventory turnover and increase cash in order to contribute to the continuous development of the company. Therefore, it is recommended that the proposed financial management model be implemented since it will contribute to the improvement of administrative and financial management and reflects entity's economic growth in the coming years.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <RESOURCE OPTIMIZATION>, <QUITO (CANTON)>

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES



Firmado
digitalmente por
SILVIA NARCISA
CAZAR
COSTALES

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL MINIMARKET 4BUY, UBICADO EN LA PARROQUIA TUMBACO, DEL CANTÓN QUITO, está enfocado a optimizar los recursos económicos y financieros, se desarrollará en tres capítulos los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I, está conformado por: planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos, justificación, antecedentes de investigación, marco teórico y marco conceptual que se apoyan en varios autores y de fuentes confiables, este capítulo es fundamental ya que reúne las dificultades que posee la empresa, mediante un análisis minucioso; es decir se lleva a cabo un análisis de la situación real de la empresa, para conocer las soluciones y beneficios que se alcanzarán para el minimarket 4Buy, ayudando a optimizar los recursos económicos y financieros.

Capítulo II, se describe la metodología aplicada, dando a conocer los pasos que se tomó en cuenta, así como el enfoque, nivel, diseño de investigación, tipo de estudio, posteriormente se cuantifica la población y la muestra involucrada para el diagnóstico empresarial, explicando los métodos, técnicas e instrumentos empleados en la investigación, se presenta la interpretación de los resultados de la tabulación de la encuesta y la idea a defender que encamina el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo III, marco de resultados, discusión y análisis de resultados, se trata del marco propositivo el cual está conformado por: la información básica de la empresa, análisis empresarial, en base a la matriz FODA, MEFE, MEFI, el análisis financiero apoyado en las diferentes herramientas como: el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, cálculo de indicadores financieros, la propuesta, el control financiero donde se establece el Plan Operativo Anual (POA) y se detallan los objetivos, estrategias, actividades, responsable, presupuesto, metas, las políticas financieras y la realización de los estados financieros proforma.

Finalmente, se adjunta las conclusiones que son detalladas en forma resumida, clara y precisa todos los hallazgos descubiertos a lo largo de la investigación, estas a su vez están acompañadas por las recomendaciones, que están encaminadas al mejoramiento continuo. Se termina el presente trabajo de titulación con los anexos, mismos que servirán como evidencia y sustento del desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2019), el crecimiento del sector comercial es de 10.146,2 millones de USD en 2019, y en 2018 este fue de 10.163,5 millones de USD, mismo que indica un crecimiento del 0,17%, y que en periodos anteriores de igual manera ha demostrado su incremento.

Según el Directorio de Empresas DICE, difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2019), a finales de noviembre de 2019, las relacionadas con el comercio y servicios forjaron los resultados más altos de venta, con un 38.08 % y 24.40 %, respectivamente y seguida de la industria manufacturera, que logró un 21.43 %, de este modo, se puede destacar la participación e importancia del sector comercial para la economía ecuatoriana.

Cabe recalcar que, en la provincia de Pichincha, específicamente en la ciudad de Quito en los periodos 2010 - 2012 se evidencia un crecimiento de ventas de empresas comerciales del 15,30%. Adicional en el año 2016, Pichincha fue la provincia que concentró el mayor volumen en ventas, representando así el 44,8% del total nacional; gracias a una gran demanda de minimarkets y tiendas de barrio (Revista Lideres, 2016).

El minimarket “4Buy” inicio sus actividades en febrero del año 2019. Se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, del cantón Quito de la parroquia Tumbaco, es una empresa dedicada a la venta al por menor de una gran variedad de artículos para la canasta familiar, bebidas, abarrotes y productos de limpieza. Según el estado de situación financiera del año en mención la entidad cuenta con un total de activos de \$66.925,77, sus pasivos son de \$55.478,71 y un patrimonio de \$16.377,06.

Una vez realizado el análisis pertinente del balance general, se logra identificar que la empresa mantiene morosidad de cartera que asciende al valor de \$24.562,84, lo cual refleja la deficiencia de la gestión financiera ya que se evidencia que existen muchos clientes que no cumplen a

tiempo con el crédito directo que la empresa les brinda, lo que conlleva a tener como efecto la falta de liquidez en la empresa.

El establecimiento no dispone de un modelo de gestión financiera que permita a la empresa gestionar adecuadamente los recursos económicos y financieros, lo cual conlleva a los directivos de la empresa, en ciertas ocasiones, a tomar decisiones inadecuadas e ineficientes.

Por otro lado, el minimarket no cuenta con un control de inventario que le permita conocer al administrador, si cuenta o no con productos en stock. De esta manera, y a través de la implementación de una adecuada planificación, la empresa podrá identificar el momento preciso para la adquisición de la mercadería y así, optimizar sus recursos económicos para operar de manera correcta y efectiva.

También se logra identificar que, tanto la administración como los directivos no realizan una evaluación de sus obligaciones con los terceros. Muestra de ello es el alto nivel de endeudamiento que se presenta en su estado financiero de \$55.478,71.

Finalmente, en base a todos los puntos mencionados anteriormente se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera para el minimarket 4Buy, que permita minimizar el riesgo en cuanto a la afectación causada por cada uno de estos factores en la liquidez, rentabilidad y nivel de servicio.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el diseño del Modelo de Gestión Financiera influirá en la optimización de recursos económicos y financieros del Minimarket 4buy, de la parroquia Tumbaco, del cantón Quito?

1.3. Sistematización del problema

La investigación se plantea las siguientes interrogantes:

¿De qué manera el diagnóstico empresarial permitirá conocer la situación financiera de la empresa?

¿Cómo influye el modelo de gestión financiera en la optimización de recursos económicos y financieros de la empresa?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para optimizar los recursos económicos y financieros del Minimarket 4Buy, ubicado en la parroquia Tumbaco, del cantón Quito.

1.4.2. Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos del modelo de gestión a diseñarse mediante la investigación de fuentes bibliográficas.
- Realizar un diagnóstico de la situación económica financiera en el minimarket 4Buy para la determinación del escenario actual del negocio.
- Proponer un Modelo de Gestión Financiero para la optimización de los recursos y rentabilidad del minimarket 4Buy.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica:

El presente trabajo de titulación se sustentará a través de la recolección de información de artículos científicos, libros, fuentes bibliográficas, trabajos investigativos con la finalidad de tener una base conceptual de los aspectos más importantes del mismo.

“La gestión financiera es un proceso que implica los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las entidades y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por lo mismo” (Córdoba, 2012, p.2)

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la necesidad de establecer un modelo de gestión financiera en el minimarket 4Buy para un manejo eficiente, una mejora continua y que aporte en la toma de decisiones financieras.

1.5.2. *Justificación Metodológica:*

La metodología del trabajo de titulación está orientada al diseño de un modelo de gestión financiera para el minimarket 4Buy, el mismo que se realizará para apoyar al gerente general y administradores en la toma de decisiones que inciden directamente en la mejora económica y financiera de la entidad, en donde se plantea el desarrollo de varios métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos e información relevante, tales como encuestas, entrevistas tanto al gerente general, como a sus colaboradores.

1.5.3. *Justificación Práctica*

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal el diseñar un modelo de gestión financiera para el minimarket 4Buy, ya que al aplicarlo en el negocio, se logrará manejar funciones claramente definidas, con sus responsables, políticas de cobro, de pago, gestión de inventarios, mejor nivel de servicio y por consiguiente, una ventaja competitiva estratégica para con su competencia y para con sus stakeholders.

La propuesta del Modelo de Gestión Financiera diseñada para el minimarket 4Buy, servirá de guía para el gerente general, que permita la toma de decisiones oportuna en cuanto a problemas financieros presentados. La propuesta le permitirá optimizar recursos y obtener una correcta estructura financiera, además de mantener una adecuada dirección y control de los recursos económicos.

1.6. Antecedentes de Investigación

El presente trabajo de titulación sobre “Modelo de gestión financiera para optimizar los recursos financieros y económicos del Minimarket 4Buy de la parroquia Tumbaco, cantón Quito, se lo ha diseñado con la finalidad de favorecer en el mejoramiento de la situación económica y financiera de la empresa, encaminado a los requerimientos que implica una administración adecuada con relación al manejo eficiente de los recursos con los que opera diariamente el negocio.

La investigación se llevara a cabo en base a indicadores financieros y recursos económicos. El modelo de gestión financiera diseñado apoyará a la entidad a dotar de instrumentos necesarios para optimizar los recursos financieros y económicos, a través del cual se puede convertir sus debilidades en oportunidades de desarrollo de la empresa para la efectiva toma de decisiones.

El propósito es que el Minimarket 4Buy tenga un crecimiento a lo largo del tiempo sostenido y ordenado, y a su vez le permita optimar los recursos y corregir los niveles de eficiencia y rentabilidad. Se recomienda emplear los modelos de gestión como una forma de planificación, organización, dirección y control de cada uno de los planes con la finalidad de conseguir los resultados deseados.

1.7. Marco teórico

Para la fundamentación del presente trabajo de investigación se considera importante el estudio y criterio de varios autores con el propósito de brindar una clara perspectiva sobre el planteamiento del problema y de los objetivos a ejecutar.

1.7.1. Modelo

De acuerdo con Cepeda (2018), se define a un modelo como el ejemplo o ideal que se espera o pretende alcanzar, identificando cada una de sus características, explicando los mecanismos y procesos inherentes, su interrelación e incluso la teoría que fundamenta su existencia.

1.7.1.1. Partes del Modelo

El criterio de Chiavenato (1994) establece que un modelo se compone de tres partes o fases:

- **Recolección y análisis de datos:**

Tiene que ver con los métodos y técnicas que se utilizan para caracterizar el sistema empresarial de una organización, así como la forma que se relacionan sus sistemas, subsistemas y la forma en la que se identifican temas o problemas de gran importancia.

- **Diagnóstico empresarial:**

Está orientado a la identificación de inconvenientes y problemas presentados en la gestión cotidiana de la empresa, en función de determinar metas, objetivos y prioridades para solventarlos. El diagnóstico sirve también para verificar como se desarrollan las estrategias alternativas y la forma en la que se han implementado.

- Acción de intervención:

Tiene su aplicación luego de los resultados que se consigan con el diagnóstico y se encarga de establecer las acciones que se aplicarán para mejorar las problemáticas que surgieron, aplicado para ello diferentes técnicas de mejoramiento (Chiavenato, 1994).

1.7.2. Gestión

Se considera a la gestión como:

Las actividades desarrolladas para el establecimiento de objetivos a lograr y los medios que se van a utilizar para el efecto, precisando sistemas, estrategias y acciones a desarrollar por el personal. Se considera de mucha importancia a la acción, porque influye de manera significativa en el logro de los objetivos (Vilcarromero, 2013, p. 14).

1.7.3. Gestión empresarial

Para Robbins y Coulter (2014), “la gestión empresarial se encarga de la coordinación y la supervisión de las actividades del personal dentro de una organización para que éstas sean desarrolladas de forma eficiente y eficaz” (pp. 7-8). El efectivo logro de los niveles de eficiencia y eficacia en las labores, aumenta significativamente las posibilidades de lograr los objetivos organizacionales.

1.7.3.1. Funciones de la gestión empresarial

En función de lograr los objetivos de la organización, de acuerdo con Robbins y Coulter (2014), se necesita contar con cuatro funciones bien definidas:

- Planeación: Permite definir objetivos y estrategias, plantea planes y coordinación de actividades para su logro.
- Organización: Establece la estructura del equipo, así como su disposición y realización de tareas para el logro de los objetivos organizacionales.
- Dirección: Define los pasos y acciones a seguir por medio de las personas idóneas que, ordenadamente contribuyan al logro de las metas.
- Control: Posibilita la supervisión, comparación y corrección de las actividades de los colaboradores dentro de su gestión cotidiana.

1.7.4. *Gestión Financiera*

Se considera a la gestión financiera como: “la toma de decisiones en aspectos como la composición y tamaño del activo, cómo están estructuradas las obligaciones y las políticas consideradas para los dividendos empresariales” (Gómez, 2017, p.15).

De su parte De Llano y Piñeiro (2016) califica a la gestión financiera como los procesos en los que se manejan y controlan los ingresos y egresos que se presentan dentro de una organización y que permiten determinar si existe rentabilidad o pérdida empresarial.

1.7.4.1. *Objetivos de la Gestión Financiera*

Córdoba (2015), sobre los objetivos de la gestión financiera expresa:

El objetivo fundamental de la gestión financiera se centra en dos aspectos: por una parte generar recursos que provienen de asociados y de las actividades empresariales y por otra parte, aplicar eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos económicos de la organización (p. 35).

1.7.4.2. *Importancia de la Gestión Financiera*

Para Horne (2013), la importancia de la gestión financiera radica en que busca, bajo el análisis de la liquidez y rentabilidad en una empresa, busca la provisión de recursos con debida oportunidad, para tomar decisiones adecuadas, eficientes y en función de asegurar que existan retornos financieros con los que la empresa pueda desarrollarse.

De su parte, Córdoba (2015), considera que la gestión financiera tiene una gran importancia en las organizaciones, debido a que realiza procesos fundamentales como el control de operaciones, identificación de fuentes de financiación, eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros, así como la observancia de las leyes y reglamentos aplicables para su gestión.

1.7.4.3. *Fundamentos de la Gestión Financiera para el empresario:*

- Reconocer la importancia en la empresa de la gestión financiera.
- Conocer qué información de las actividades económicas deben ser registradas.

- Identificar los profesionales, recursos o software que mejor se adapte al tamaño y tipo de empresa.
- Determinar los recursos financieros necesarios para la empresa.
- Analizar coherentemente los informes financieros en función de evaluar los rendimientos y tomar acertadas decisiones.
- Reconocer la importancia de manejar adecuadamente los libros de contabilidad, resaltando su exactitud, oportunidad y totalidad para la obtención de nuevos financiamientos e inversiones.

1.7.5. Modelos de Gestión Financiera

De acuerdo con Castillo (2018), los modelos de gestión financiera son “un grupo de relaciones aritméticas con las que se muestra la relación que se da entre los diferentes valores que intervienen en el comportamiento organizacional financiero” (p.33).

El criterio de Brossard (2014), establece que un modelo de gestión financiera es la herramienta que permite comprender el movimiento financiero de una empresa, buscando también predecir cómo se comportarán las diferentes variables que intervienen en pos de tomar las decisiones más adecuadas en el tema.

1.7.5.1. Fases de un Modelo de Gestión Financiera

De acuerdo con Chiavenato (2002), son tres las fases que componen un modelo de gestión financiera:

- Primera fase: Se refiere a la constitución de la empresa, y con ello, el establecimiento de metas, objetivos, estructura administrativa y estrategias de gestión.
- Segunda fase: Tiene como finalidad el posicionamiento de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve, resaltando sus ventajas competitivas y como se diferencian ante la competencia que la rodea.
- Tercera fase: Se encarga de la difusión del modelo que rige las actividades empresariales, buscando el beneficio común de los benefactores y tratando de cubrir con las expectativas y promoviendo el uso eficiente de los recursos.

1.7.6. Análisis Financiero

1.7.6.1. Estados Financieros

Según Carrión (2018) los estados financieros son “informes que contienen los saldos de los registros del proceso contable y en los que se conjugan aspectos sobre movimiento de efectivo, resultados y situación financiera, ajustados siempre a los principios contables existentes” (p.42).

1.7.6.2. Importancia de los Estados Financieros

La importancia de los estados financieros radica en que, al contar con información condensada, conciliada y convalidada, permiten tener una idea clara y lo suficientemente amplia sobre la situación real de las finanzas de una empresa (Carrión, 2018).

1.7.6.3. Tipos de Estados Financieros

Balance General

Palomares y Peset (2016) definen al balance general como:

El estado financiero en el que se muestran los bienes y recursos de la empresa (activos), las obligaciones que deben cumplir (pasivos) y el patrimonio que surge de su relación. Permite contar con datos para determinar la capacidad de pago, los niveles hasta donde se puede endeudar, el capital de trabajo y otros aspectos financieros (p.45).

El balance general se clasifica en tres grupos:

- **Activos:** Se ubican en este grupo los bienes o dinero que se han originado de la realización de transacciones comerciales que generan beneficios financieros para la empresa.
- **Pasivos:** Tiene que ver con las obligaciones que se han adquirido a fin de que la empresa desarrolle sus actividades, adquiera bienes o cualquier otra situación derivada de su actividad comercial.
- **Patrimonio:** Tiene en su composición los valores que han sido aportados por accionistas o socios, excedentes derivados de utilidades, reservas legales y otros instrumentos legales que posee la empresa (Palomares y Peset, 2016).

Importancia del Balance General

Para Carrión (2018), la importancia del balance general tiene su fundamento en que da la posibilidad de conocer y entender los rubros que pueden ser medidos monetariamente, permitiendo a los administradores tener una idea clara de los recursos que tiene la empresa, los valores por pagar, entre otros aspectos que ayuden a una acertada toma de decisiones.

Estado de Resultados

Fierro (2017) califica al estado de resultados como:

Un estado financiero en el que se muestra el resumen tanto de los ingresos como de los egresos que ha tenido una organización en un periodo determinado. Se muestra en este documento los resultados de la actividad empresarial, sean estas utilidades o pérdidas en el ejercicio (p.55).

Los principales elementos dentro de un estado resultados son:

- Utilidad operacional: Hace referencia a la utilidad resultante de los ingresos operativos menos los gastos generales, administrativos y de ventas.
- Gastos financieros: Son todos los valores que cancela la empresa por concepto de financiamientos obtenidos en instituciones financieras.
- Utilidad antes de impuestos: Es el resultado entre la utilidad operacional menos los gastos financieros pagados; es desde este resultado donde se calculan los impuestos.
- Impuestos: Hace referencia al porcentaje que se calcula sobre la utilidad y que la empresa está obligada de pagar al fisco (Fierro, 2017).

Importancia del Estado de Resultados

De acuerdo con Villarroel (2016), la importancia del estado de resultados se fundamenta en el hecho de comparar y destacar las utilidades que se han registrado en el balance general. Permite por otra parte, permite medir el logro de los objetivos económicos empresariales y en ello, la gestión que han realizado los colaboradores de la empresa.

Según Bonsón, et al. (2017), el análisis de los estados financieros permite al analista, aplicar varias técnicas e instrumentos que le permitan tener una opinión de los resultados económicos obtenidos por la empresa, evaluando para ello aspectos como la solvencia, liquidez, rentabilidad, entre otros.

1.7.6.4. *Técnicas de análisis de los Estados Financieros*

De acuerdo con Rodríguez (2016), entre las técnicas que más se utilizan para el análisis de estados financieros, se pueden mencionar:

- **Comparación:** Posibilita un diagnóstico de las variaciones que se presentan en los estados contables de la empresa.
- **Porcentaje:** Permite la expresión vertical de los resultados en los estados financieros, tanto en activos, pasivos y patrimonio, estableciendo sus aumentos o disminuciones entre periodos económicos.
- **Índices:** Eligiendo como base el número 100, permite realizar la comparación entre grupos de cuentas que no presentan mayor variación.
- **Representación gráfica:** Se realiza la representación de resultados por medio de superficies o diagramas de acuerdo con el análisis que se necesite.
- **Ratios:** Relaciona elementos que se utilicen para la gestión d empresas, suelen ser números que dan información sobre la economía y actividad de la empresa.

1.7.6.5. *Proceso de Análisis Financiero*

Para Baena (2010), aunque el proceso se debe concebir flexible, existen varios procesos que son de utilización permanente en el análisis financiero:

- Identificación del objeto de análisis
- Establecimiento de la justificación por la que se debe realizar el análisis y las áreas específicas de mayor importancia para el proceso.
- Recolección de la información de estados financieros.
- Determinación de la viabilidad de los informes obtenidos.
- Depuración de los informes para definir datos específicos de interés.

- Obtención de información personal de administradores de la empresa.
- Análisis de la rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa.
- Recolección de información adicional de la empresa por fuentes externas.
- Conclusión y redacción del informe financiero que se ha realizado.

1.7.6.6. *Análisis de Liquidez*

De acuerdo con Bonsón et al. (2017) la liquidez hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para poder enfrentar las deudas u obligaciones que se deben cumplir en un corto plazo; esta información debe estar disponible en todo momento.

Existen dos enfoques que el analista puede considerar para la realización del análisis de liquidez:

- Basado en el cash flow: Permite establecer si la organización está en condiciones de cancelar deudas de corto plazo con el cash flow por explotación neta, a más del uso de reservas de liquidez.
- Basado en el capital corriente de explotación: Con la búsqueda de corrección a través de la aplicación de ratios, las diferencias que se presentan entre activos y pasivos corrientes.

1.7.6.7. *Análisis de Solvencia*

Para Arias (2015), la solvencia es una variable de mucha importancia, porque permite establecer la capacidad que tiene la empresa para sobrevivir a lo largo del tiempo. Por lo general, al momento de solicitar algún crédito en instituciones financieras, éstas evalúan principalmente los niveles de solvencia de las empresas para otorgar el crédito.

Análisis basado en cash flow

En pos de analizar la parte de deuda que se puede saldar con las reservas de liquidez de la empresa, se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Reservas de liquidez}}{\text{Deuda L/p}}$$

El hecho de que el resultado sea menor a 1 (uno), mostrará que las reservas por liquidez que tiene la empresa, tienen la suficiencia para la cobertura de la deuda.

Según Arias (2015), es recomendable que se pueda realizar una comparación entre los porcentajes verticales y horizontales, en función de establecer el nivel de endeudamiento, así como el cash flow neto y la variación de reservas de liquidez.

- Cobertura de pagos de explotación: Permite mostrar si los cobros por concepto de explotación, cubren los pagos que se deben hacer por el mismo rubro.

$$\frac{\text{Cobros de explotación}}{\text{Pagos de explotación}}$$

- Cobertura de intereses: Mide si con la utilización del cash flow bruto se puede cubrir los intereses que se generan por las deudas.

$$\frac{\text{Cash flow bruto de explotación}}{\text{Gastos financieros}}$$

- Cobertura de impuestos: Mide si con la utilización del cash flow bruto se puede cubrir los impuestos generados de la actividad empresarial.

$$\frac{\text{Cash flow bruto de explotación} - \text{Gastos financieros}}{\text{Impuestos}}$$

1.7.6.8. *Análisis de la Rentabilidad*

Según Sornoza (2016), permite medir las formas en las que la empresa puede ser capaz de generar superávit de la actividad realizada. Utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

Para el autor citado anteriormente, este tipo de análisis puede realizarse en base a dos enfoques: en función de la inversión total y en función de los recursos propios invertidos.

- Rentabilidad económica: Realiza una comparación sobre la explotación total de los activos con que cuenta la empresa; el beneficio considerado en este análisis es el BAIT, conocido como “Beneficio Antes de Intereses e Impuestos”, para lo cual se considera la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Total activo}}$$

- Rentabilidad financiera: Posibilita un cálculo entre el BAIT contra el total de patrimonio neto, aplicando para ello la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}}$$

1.7.6.9. Informe Financiero

De acuerdo con Delgado (2015), el informe financiero es el instrumento en el que se contiene toda la información financiera de una organización, con la que se puede conocer e interpretar la situación en la que se encuentra la misma. En este informe se muestran los estados financieros como balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, con los que se ofrece de manera general una visión global de la empresa.

Un informe financiero debe contener los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización.
 - a) Razón Social
 - b) Tipo de empresa (actividad a la que se dedica)
 - c) Misión
 - d) Visión
 - e) Objetivos
 - f) Estructura Organizacional (Organigrama)
- Información Contable. Por lo menos de dos años consecutivos.
 - a) Estado de Situación Financiera
 - b) Estado de Resultados
 - c) Otros
- Análisis Horizontal.
- Análisis Vertical.
- Índices Financieros.
- Recomendaciones (Delgado, 2015).

1.8. Marco conceptual

- **Inventario:** “Un inventario, sea cual sea la naturaleza de lo que contiene, consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa. El inventario, por tanto, ayuda a la empresa al aprovisionamiento de sus almacenes y bienes ayudando al proceso comercial o productivo y favoreciendo con todo ello la puesta a disposición del producto al cliente”. (Cruz Fernández, 2017)
- **Stock:** “Los bienes o productos de la empresa que necesitan ser almacenados para su posterior venta o incorporación al proceso de fabricación son los que se conoce como stock en la empresa”. (Cruz Fernández, 2017)
- **Existencias:** “Las existencias forman el stock de la empresa y pueden clasificarse según varios criterios, dentro de los cuales el más común en las empresas es el criterio contable. Según el Plan General Contable, Grupo 3, son: activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación, en el proceso de producción o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios”. (Cruz Fernández, 2017)
- **Rentabilidad:** “La rentabilidad es la forma de medición de una actividad productiva, es decir, nos muestra cual es el provecho que genera los montos comprometidos en la empresa. Para su análisis se suelen utilizar indicadores”. (Carballo Payares, 2013)
- **Eficacia:** "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera", propone a la efectividad como uno de sus sinónimos y se refiere a la eficiencia en tanto "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado". (Gran Diccionario de la lengua española, 2015)
- **Eficiencia:** "la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos". (KATZ, D; KAHN, R, 1989)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque investigativo

El presente trabajo de titulación basa su estudio en una investigación mixta; debido a que éste constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

2.1.1. *Cualitativo*

“Se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos, su preocupación prioritariamente es calificar, describir e interpretar el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2016, p.97).

2.1.2. *Cuantitativo*

Se fundamenta en la medición de características de los fenómenos sociales, por lo que supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2016, p.72)

El primero, porque provee información detallada y además brinda una voz mucho más enfocada a la realidad, mediante la ejecución de entrevistas al propietario y de encuestas al personal que labora en el minimarket. Por otra parte, el tipo cuantitativo porque se utiliza datos estructurados procedentes de las cuentas de los estados financieros como apoyo necesario para la aplicación de indicadores financieros que permitan diagnosticar y/o detectar problemáticas en la gestión del negocio.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. Investigación Documental

Depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia. Las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, conferencias escritas, etc.), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etc.). (Bernal, 2016, p.146)

El presente trabajo de investigación será sustentado de manera teórica el tema propuesto, citando algunos autores que tengan que ver con el tema de investigación, mediante libros, artículos científicos y documentos.

2.2.2. Investigación descriptiva

Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. Ésta investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2016, pp.143-144)

A través de esta investigación se logrará enumerar, detallar, estudiar e interpretar sistemáticamente los diferentes elementos que se hallaran en el negocio, es decir la naturaleza actual en donde se llevará a cabo la investigación. Adicionalmente de efectuar un análisis de las causas que dieron origen al problema.

2.2.3. Investigación explicativa

Es aquella que pretende la búsqueda o el descubrimiento que son desconocidos a los problemas planteados. Este tipo de investigación procede en forma sistemática al estudiarse un fenómeno y conduce a la relación causa-efecto de las variables (grado de dependencia) ante una teoría que la soporta como punto de partida (Bavaresco, 2013, p.27).

De igual forma, es explicativa, puesto que pretende dar a entender cuáles son las causas de la problemática, y mediante análisis se cuestiona sus posibles causas y efectos, y del mismo modo,

mediante los múltiples instrumentos aplicados permite examinar los resultados y esclarecer la situación actual de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

El diseño será no experimental, ya que no hace uso de variables para demostrar una hipótesis, por el contrario, se centra en la observación de situaciones y datos, y mediante un análisis identifica el problema para posteriormente dar una solución.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es transversal debido a que se estudiará el diagnóstico de la empresa en un periodo determinado de tiempo.

2.4.1. Investigación transversal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propuesta es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Kerlinger, 1979).

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población está conformada principalmente por el personal administrativo y operativo de la presente empresa, que son 5 empleados, por lo que la muestra será del mismo número debido a que se trata de una población mínima de personal, teniendo en consideración los siguientes datos:

2.5.1.1. Componentes de la población

Tabla 1-2: Componentes de la población

Cargos	Nº de empleados
Gerente general	1
Contador	1
Asistente administrativa	1
Cajero	2
Total	5

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Emily Vargas

2.5.2. Muestra

Al ser una población pequeña y cuantificable, puesto que ésta es menor a 25, se puede deducir que no se procede hacer el cálculo a la muestra, y se aplicará encuestas a todo el personal que labora en el minimarket para recolectar información.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación.

2.6.1.1. De campo

Se aplicó la entrevista y mediante la observación de campo se obtuvo información clara y precisa de lo que está ocurriendo y poder analizarla para su desarrollo posterior.

2.6.1.2. Inductivo

Con este método se parte de hechos particulares y pasa a las respectivas generalizaciones, lo que posibilita mediante la observación del manejo de cada actividad hasta que se generen conclusiones generales y poder ejecutar el modelo de gestión financiera.

2.6.1.3. Deductivo

Se emplea este método a través del análisis de los estados financieros del minimarket para así hacer un diagnóstico de la situación actual económica y financiera del negocio y poder emitir recomendaciones que sean aplicadas en un futuro.

2.6.1.4. Analítico

Se emplea este método al momento en que realizamos el análisis vertical y horizontal de los estados financieros que nos permita calcular los indicadores financieros y así analizar cifras como ha sido su tendencia si han disminuido o aumentado para así tener un criterio, conocer las falencias y generar las soluciones pertinentes en el minimarket.

2.6.1.5. *Bibliográfica y documental*

La aplicación de la investigación bibliográfica es muy importante ya que permite conocer conceptos fundamentales para el desarrollo del modelo de gestión financiera a su vez nos ayuda a realizar una conceptualización comprensiva para tener un mejor desempeño de la investigación presente.

2.6.2. *Técnicas de investigación.*

2.6.2.1. *Observación directa*

Esta técnica viene aplicándose desde el principio de esta investigación, como al momento de identificar la problemática, tomando en cuenta las necesidades indispensables que posee el minimarket 4Buy, además de plantear posibles soluciones.

2.6.2.2. *Entrevista*

Se ejecutó la entrevista al gerente general para obtener información clara, real y precisa para así tener el conocimiento de cómo proceder en el diseño del modelo de gestión financiera.

2.6.2.3. *Encuesta*

Esta técnica se llevó acabo al momento de levantar información del personal que labora en el minimarket, con la finalidad de conocer a profundidad el negocio, dicha información permitió analizar una serie de datos que ayudaron en la elaboración de soluciones a las problemáticas en cuanto a la gestión y control de inventarios.

2.6.3. *Instrumentos de investigación*

2.6.3.1. *Cuestionarios*

El instrumento que se utiliza en el desarrollo de la investigación, es la guía de entrevista y de las encuestas, ya que ayuda a obtener información importante para el desarrollo de la misma. Se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas dirigidas para la población investigada.

CAPITULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Análisis de la encuesta al personal del minimarket 4Buy

Pregunta 1.- ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de Gestión Financiera dentro del Minimarket 4Buy?

Tabla 2-3: Conocimiento de Modelo de Gestión Financiera

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

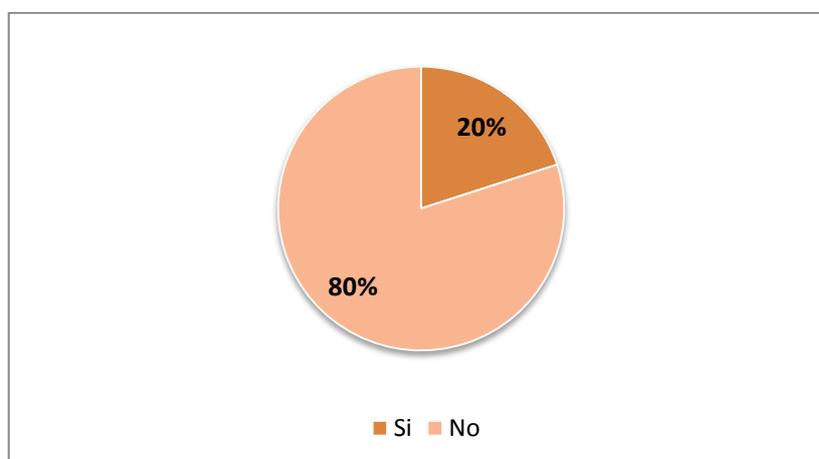


Gráfico 1-3: Conocimiento de Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 80% de los trabajadores encuestados mencionaron que desconocen de la existencia de un modelo de Gestión Financiera dentro del Minimarket 4Buy, mientras que el 20% afirma conocer, por lo que se determina que la mayor parte del personal que labora en el minimarket desconoce de la existencia de un modelo de gestión dentro del minimarket 4Buy.

Pregunta 2.- ¿Un modelo de Gestión Financiera ayudará a optimizar los recursos del minimarket?

Tabla 3-3: Optimización de Recursos

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

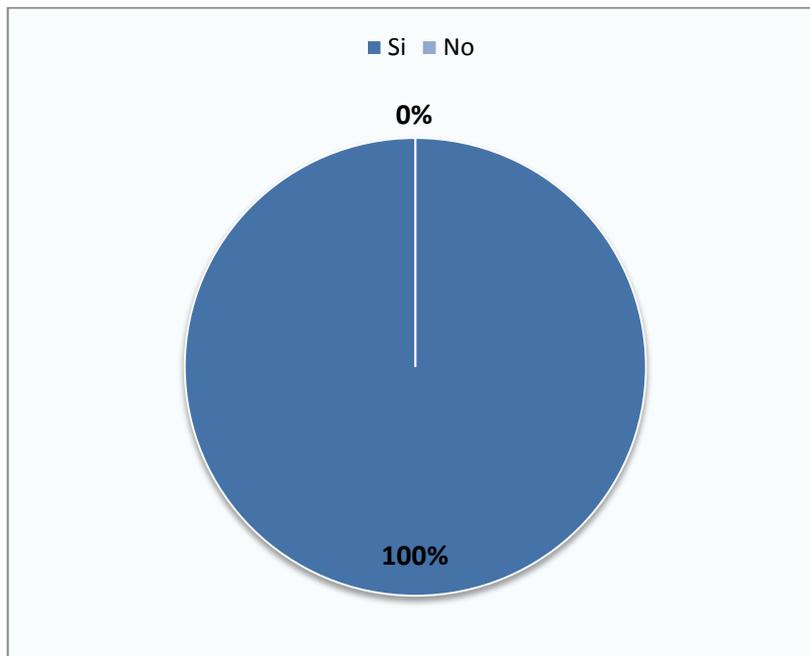


Gráfico 2-3: Optimización de Recursos

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: Como se puede observar en el Gráfico 2-2: Optimización de Recursos, la totalidad del personal encuestado afirma que un modelo de Gestión Financiera si ayudará a optimizar los recursos del minimarket.

Por lo tanto los resultados servirán como sustento para proponer el diseño de un Modelo de Gestión Financiera en el minimarket 4Buy que permita optimizar los recursos económicos financieros.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted si se realiza un informe detallado económico-financiero del minimarket de manera continua?

Tabla 4-3: Realización de informe económico financiero

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	2	40%
No	0	0%
Desconoce	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

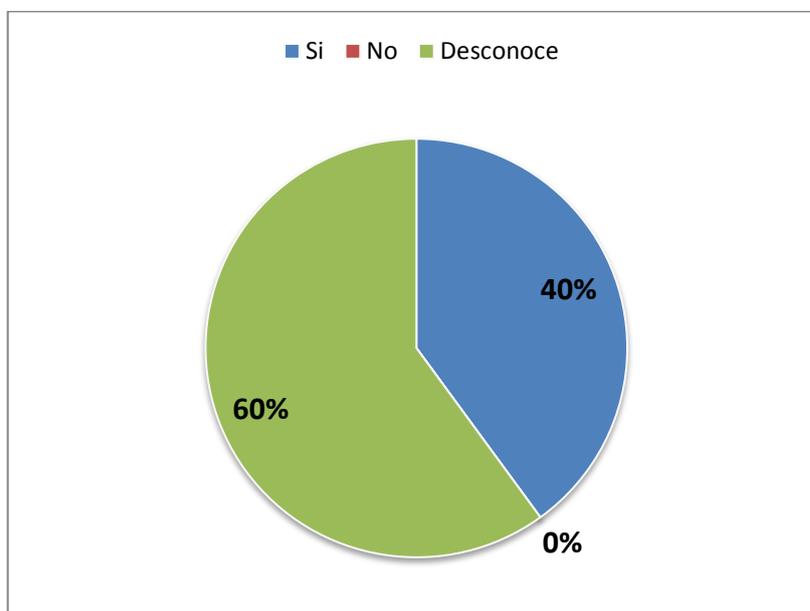


Gráfico 3-3: Realización de informe económico financiero

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 60% encuestado afirma que se realiza un informe detallado económico-financiero del minimarket de manera continua, mientras el 40% desconoce.

Con la elaboración de informes económicos financieros de manera continua, se puede conocer las variaciones y evoluciones que sufre una empresa durante un periodo específico. Así mismo, esta información también resulta útil para terceros, como inversores.

Pregunta 4.- ¿Al contar con información financiera oportuna, en qué medida podría mejorar la toma de decisiones en el minimarket?

Tabla 5-3: Información financiera para la toma de decisiones

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Alta	5	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

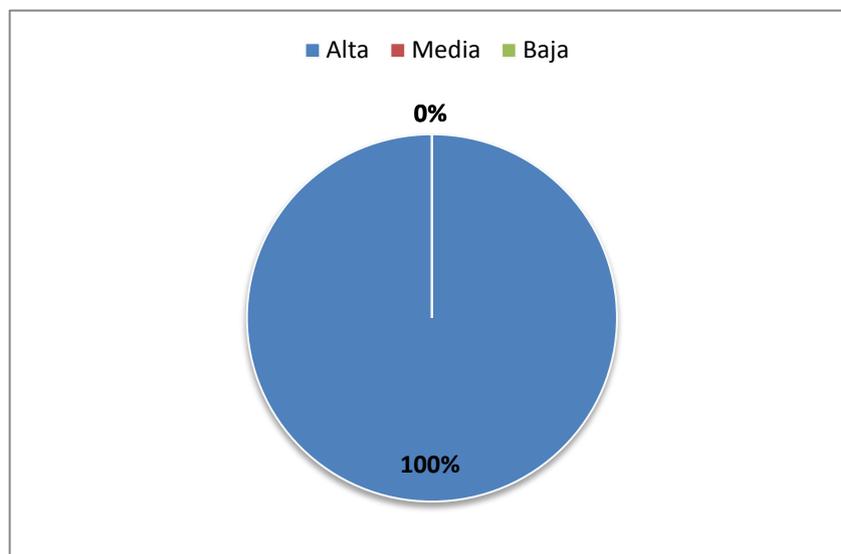


Gráfico 4-3: Información financiera para la toma de decisiones

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: La totalidad de trabajadores encuestados indican que es importante contar con información oportuna para mejorar la toma de decisiones en el minimarket

Poseer información financiera pertinente, ayuda a visualizar el escenario actual en el que se encuentra el minimarket y así a través de estudios reales sobre las cifras y las cuentas más relevantes se podría mejorar significativamente en la toma de decisiones financieras para así alcanzar los objetivos planteados por el negocio.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que el minimarket mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros?

Tabla 6-3: Dirección y control de los recursos

criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	3	60%
No	0	0%
Desconoce	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

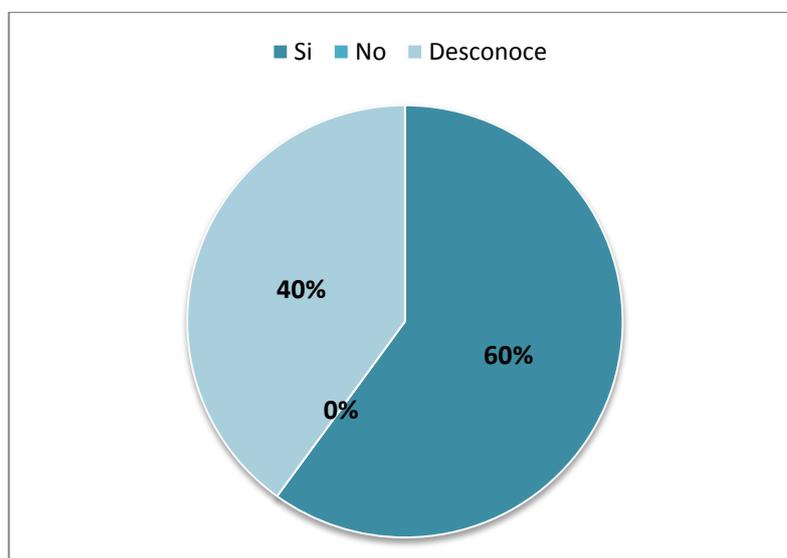


Gráfico 5-3: Dirección y control de los recursos

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 60% de los trabajadores encuestados manifiestan que el minimarket mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros, mientras que el 40% lo desconoce.

Mantener una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros es importante, por lo que, resulta ser clave para la organización, ya que orienta el camino que se ha de seguir para tomar acciones, proyectar estrategias y tomar las mejores decisiones en favor de la entidad.

Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría la Gestión Administrativa del minimarket 4Buy?

Tabla 7-3: Gestión Administrativa del minimarket

criterio	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	40%
Bueno	3	60%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

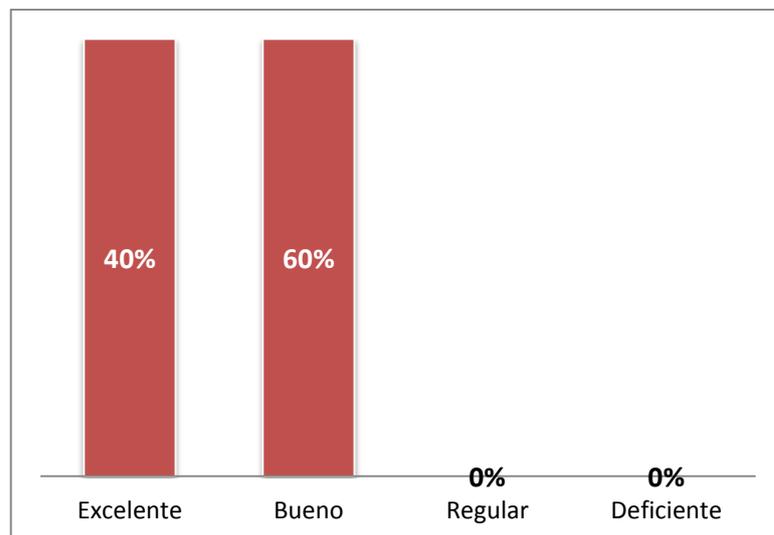


Gráfico 6-3: Gestión Administrativa del minimarket

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: Como podemos apreciar en el Gráfico 7-3: Gestión Administrativa del minimarket el 60% de los trabajadores encuestados califican como buena la gestión administrativa y el 40% excelente.

La gestión administrativa en una entidad es clave y sirve como base para el cumplimiento y aumento de eficacia en las tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la conservación y progreso de la misma.

Pregunta 7.- ¿En su puesto de trabajo tiene indicadores de medición de desempeño?

Tabla 8-3: Existencia de Indicadores de desempeño

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

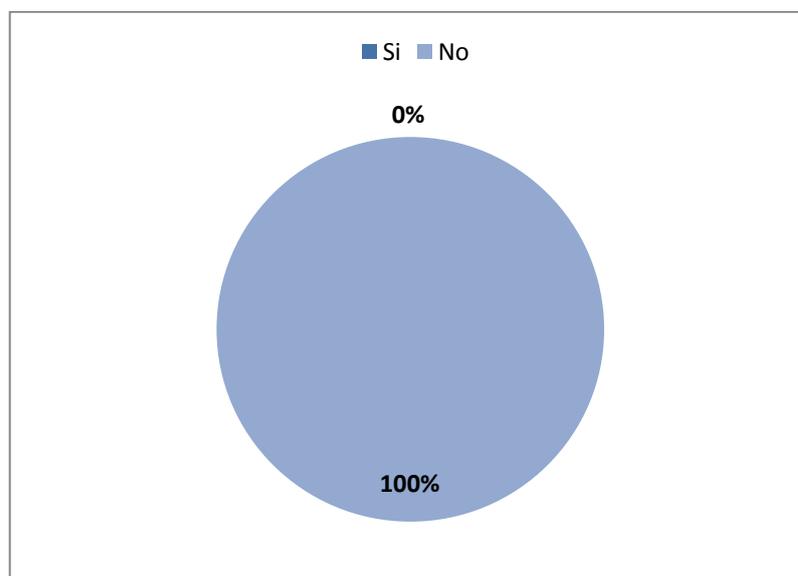


Gráfico 7-3: Existencia de Indicadores de desempeño

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 100% del personal del minimarket 4Buy manifiesta que labora sin indicadores de desempeño, lo cual podría constituirse en un riesgo debido a que no se está calculando el progreso de los trabajadores y por ende se desconoce el grado de contribución para el logro de objetivos dentro del minimarket 4Buy

Los indicadores de desempeño son instrumentos que brindan información cuantitativa y ayudan a mejorar el desenvolvimiento de la institución, dichos indicadores ayudan a evaluar o conocer en qué porcentaje se están consiguiendo las metas y objetivos establecidos.

Pregunta 8.- ¿Se le capacita continuamente y lo suficiente para mejorar su desempeño y su trabajo?

Tabla 9-3: Capacitación continua a trabajadores

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

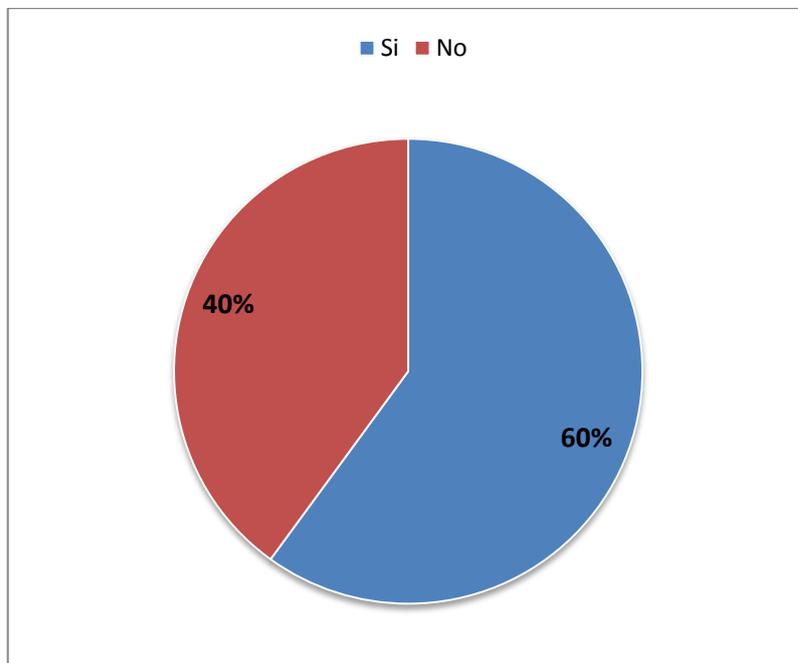


Gráfico 8-3: Capacitación continua a trabajadores

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 60% de los trabajadores indica que recibe capacitaciones de manera continua, dicha capacitación la reciben por parte de los proveedores de insumos y mercaderías especialistas en el área de mercadeo para la exhibición de productos en las góndolas y distribución del producto en perchas, el 40% encuestado manifiesta no recibir capacitaciones lo suficiente para mejorar su desempeño y su trabajo.

Pregunta 9.- ¿Según su criterio el minimarket está encaminado a generar mayor rentabilidad?

Tabla 10-3: Negocio rentable

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

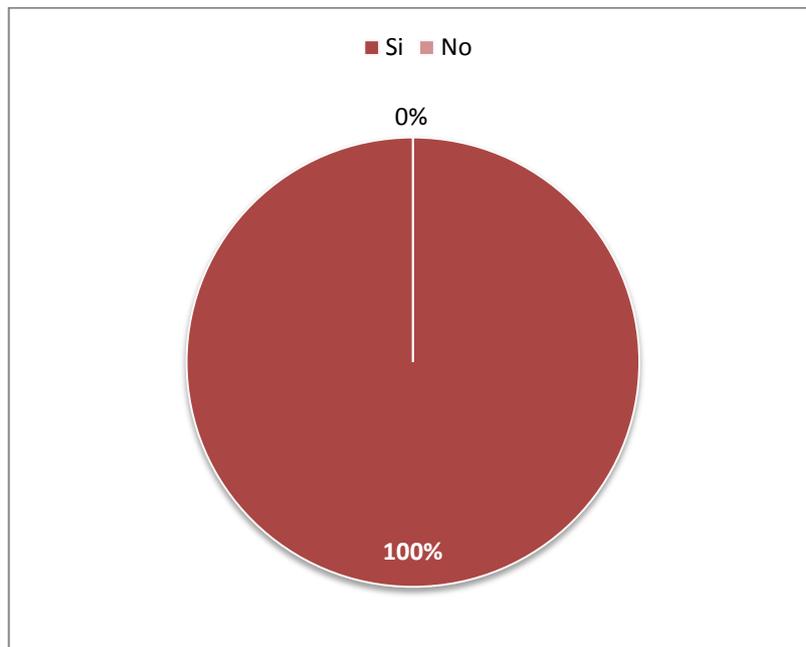


Gráfico 9-3: Negocio rentable

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: Como podemos observar en el gráfico la totalidad de trabajadores encuestados el 100% indican que el minimarket está encaminado a generar mayor rentabilidad.

El abrir un minimarket crea una inversión que resulta ser sólida ya que la demanda de productos de consumo inmediato o de primera necesidad es siempre constante y el cliente entra al negocio en modalidad de autoservicio.

Pregunta 10.- ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

Tabla 11-3: Aplicación de Indicadores Financieros

Criterio	Cantidad	Porcentaje
Si	3	60%
No	0	0%
Desconoce	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

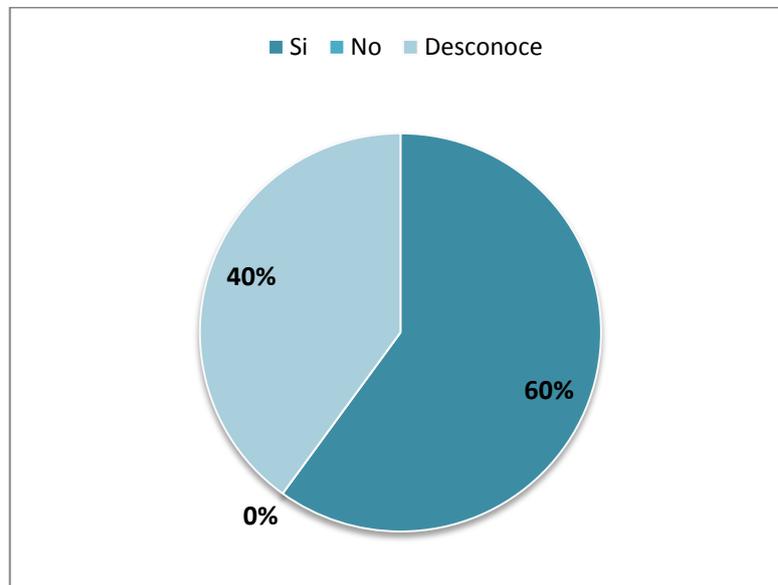


Gráfico 10-3: Aplicación de Indicadores Financieros

Fuente: Encuestas a los trabajadores, 2021

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación y análisis: El 60% de los encuestados indican que si aplican indicadores financieros que ayudan a tener un mejor panorama de la situación, mientras que el 40% desconoce de la existencia.

Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la entidad.

2.7.3. *Entrevista al Gerente General del minimarket 4Buy*

En la entrevista realizada a uno de los propietarios del minimarket 4Buy, el Ing. Jorge Chávez, nos indica que la administradora es la Srta. Viviana Pilatásig, quien cumple las funciones en ocasiones de cajera, también trata con los proveedores, realiza inventarios, realiza compras, revisa presupuestos de ventas, paga los sueldos, rinde informes a los propietarios y pone al tanto a estos cuando llegan a la ciudad. En cuanto a las dificultades o aciertos que ha tenido el ingeniero Chávez, manifestó que han sido muchos, pero que gracias a sus estudios en administración e ingeniería comercial tiene conocimientos amplios, en marketing, en administración, en contabilidad y otras ramas que han permitido sacar adelante el negocio.

Uno de los aciertos que ha tenido, es el trato con los proveedores, ya que al ser una microempresa mueve alrededor de 40 o 50 proveedores, uno más complejo que otro, puesto que existen grandes empresas cuyos proveedores cumplen su función de venta, pero no se encargan de otras situaciones, tales como devoluciones en productos caducados, rotación de productos, por ello, se está implementando un programa que ayude a identificar este tipo de problemas.

Se aperturó este emprendimiento con el fin de generar ingresos, pero las empresas grandes no apoyan al crecimiento del microempresario, pues su visión es vender y vender, cuando se debería ayudar de una u otra forma al microempresario, para que ellos en un futuro puedan expandir su red de minimercados en el país, por ello, existen ciertas dificultades con proveedores de marcas reconocidas en el país.

En cuanto a la comunicación que se mantiene, como no existe un organigrama debido a que el personal es reducido, la comunicación es totalmente directa, pero por al ausentarse los propietarios, prevalece el mando medio a través de la administradora quien a su vez se comunica con los demás colaboradores.

Los colaboradores tienen tareas designadas de manera permanente desde su contratación, sin embargo, si la administradora se percató que nace una nueva tarea en el transcurso del tiempo, se las da a conocer y se las asigna a los colaboradores. En cuanto al sistema de abastecimiento con los proveedores, éste es un gran problema que la empresa ha percibido durante estos dos años, es por ello, que se está invirtiendo en implementar un sistema de inventarios para que éste a su vez, indique los productos que están pronto a caducar, la cantidad máxima para abastecerse y todo lo relacionado con inventarios.

Existe dificultad con el tratamiento con los proveedores en especial con las marcas reconocidas, pues ellos siempre tratan de tener un abastecimiento permanente, es decir, evitar que se agoten los productos, pero eso ya no depende de los administradores ya que realizan los pedidos, pero el proveedor prefiere abastecer a los grandes supermercados y dejar en el olvido a los pequeños comerciantes. Así, la solución que se ha establecido a lo largo del tiempo, es no sólo tener un proveedor de x marca si no tener varias opciones para sustituir el producto, en caso de que un proveedor falle con su pedido tener otras alternativas para el abastecimiento, con la finalidad de que el consumidor no vea la escasez del producto.

No existe un proveedor que otorgue descuentos por pronto pago, por el contrario, dan descuentos o promociones, es decir, regalan productos según la cantidad o volumen de pedidos y por ende, se puede dar un pequeño descuento al consumidor final. Por otro lado, se ha conseguido un crédito con los proveedores de 15 a 30 días plazo, dependiendo la rotación que tienen los productos puesto que no todo producto se vende al instante, muy pocos son los proveedores a los que se les cancelan de contado.

En cuanto, a la experiencia que ha tenido en el manejo administrativo y Financiero, el ingeniero Jorge Chávez manifestó que estos dos años administrar un minimarket, ha conllevado superar muchos obstáculos, puesto que tiene una gran variedad de productos alrededor de 6000, es complejo conseguir proveedores, por ello una de sus estrategias ha sido adquirir los productos directamente con la Corporación La Favorita, o un proveedor que distribuye masivamente muchos productos.

Anteriormente, en minimarket 4Buy se compraba los productos en las instalaciones y supermercados, y revendían los mismos, así la estrategia de negocio cambio totalmente, ahora se llama 4Buy Top minimarket y debido al sector en el que están ubicados, se venden productos de alto nivel para los consumidores que tienen un medio o alto nivel económico.

Así, el abastecimiento es una estrategia muy difícil de llevar a cabo, pues no existen proveedores de esos productos, ya que sólo existe una cadena que los provee y distribuye. Aproximadamente desde hace 2 meses, se ha obtenido todo este tipo de productos, ya que los proveedores de los supermercados estén visitando tanto minimarkets, como pequeños comerciantes a nivel nacional, lo cual les beneficia en gran medida.

3.1.2. Comprobación de las Interrogantes de estudio – idea a defender

Mediante la encuesta realizada a los trabajadores, las preguntas 1, 2 y 7 fundamentalmente orientan a que se proponga un Modelo de Gestión Financiero para la optimización de los recursos y rentabilidad del minimarket 4Buy, ya que la mayoría de trabajadores desconocen de la existencia de un modelo de gestión financiera, y consideran que su implementación optimizará los recursos de la empresa.

En la entrevista realizada al Ing. Jorge Chávez, se puede recalcar que la Srta. Viviana Pilatásig realiza una serie de tareas desde ser cajera, hasta administrar el negocio, y debido a que el personal es reducido se establece una comunicación directa entre los cargos. Además, existen ciertas discrepancias con los proveedores, principalmente en el abastecimiento, e inconvenientes con los inventarios, pues cuenta con alrededor de 6000 productos diferentes que no poseen un debido control. Finalmente, minimarket 4Buy debido a las múltiples problemáticas, y escasez de estrategias, está predispuesto a permitir mejoras que se consideren oportunas y beneficiosas para la empresa.

3.2. Hilo conductor

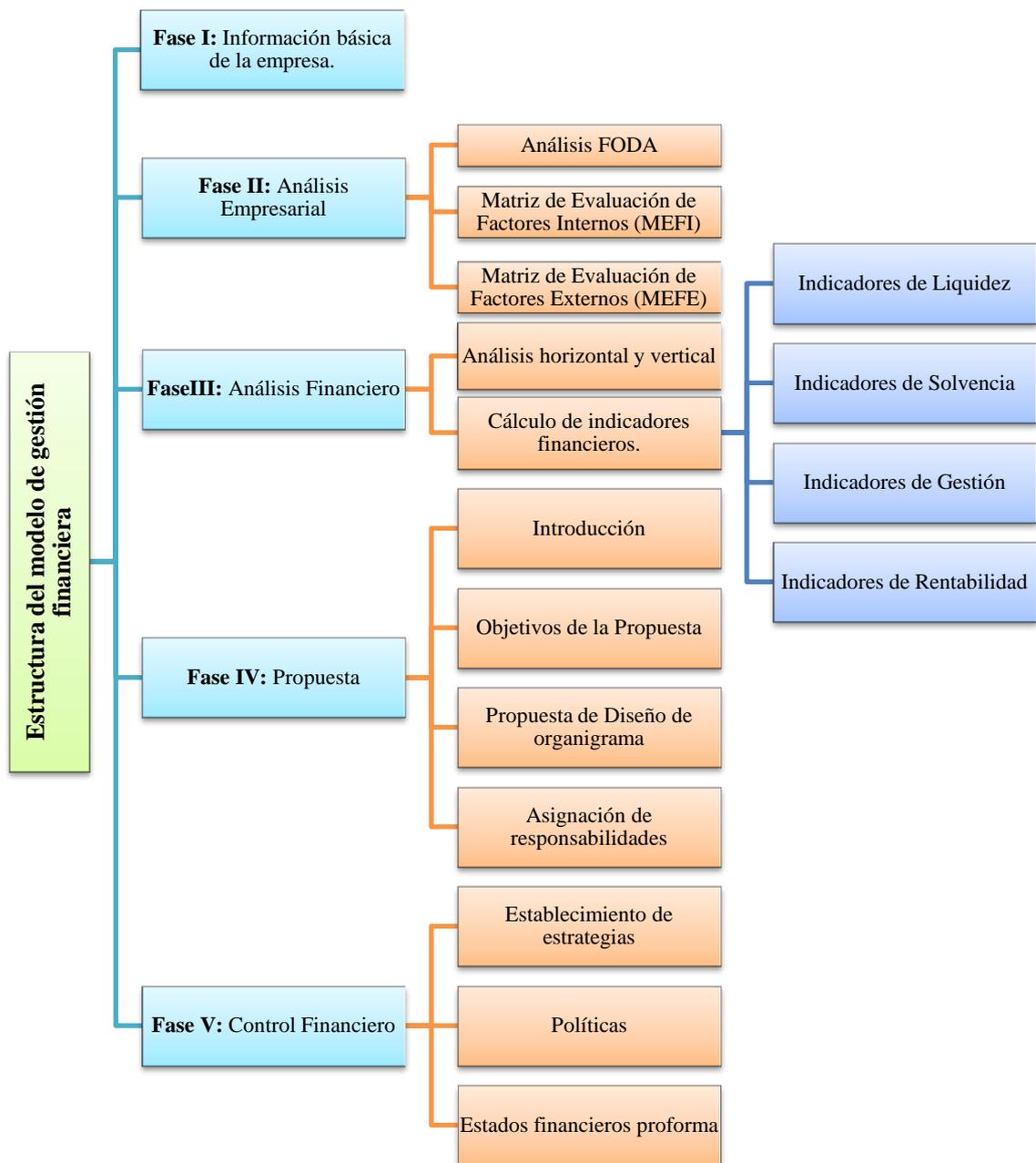


Gráfico 11-3: Estructura del modelo de gestión financiera

Fuente: (Estupiñan, 2012)

Elaborado por: Vargas, E, 2021

3.3. Información básica de la empresa

Razón Social: 4Buy Minimarket.

RUC: 1792960266001

Representante legal

El minimarket 4Buy tiene como representante legal al señor Rafael Gonzales Torres con el cargo de gerente general y como contador al Ing. Jorge Roberto Chávez Escobar.

Ubicación

El minimarket 4Buy se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, del cantón Quito de la parroquia Tumbaco Ruta Viva y Av. La Cerámica No. Km9.5.

Base legal

El minimarket 4Buy, está sujeto a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercial como son:

- Código de Comercio.
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno.

Objeto social

El minimarket 4Buy está legalmente constituido desde el 2 de febrero del año 2019 el objeto de la compañía consiste en: La compañía tendrá por objeto dedicarse a la actividad venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, venta al por menor de frutas, legumbres y hortalizas frescas o en conserva, las bebidas o el tabaco como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos como prendas de vestir, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional se tiene los siguientes cargos:

- **Gerente general:** Realiza la toma de decisiones de la organización.
- **Contador:** Organiza la contabilidad del minimarket de acuerdo a las leyes gubernamentales y a principios y normas generalmente aceptadas.
- **Administradora:** Realiza pedidos a los proveedores, inventarios, revisa presupuestos de ventas, paga los sueldos, rinde informes a los propietarios.
- **Cajeros:** Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cuadrar caja y de colocar los productos en las estanterías.

3.4. Análisis Empresarial

3.4.1. Matriz FODA

Para el presente análisis debemos tener en cuenta características particulares de la entidad y el entorno en el cual compete, es decir, este estudio consta de dos partes tanto internas como externas los mismos que influyen en la operatividad del minimarket.

Tabla 12-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apropiado posicionamiento en el mercado. ▪ Gran variedad de productos. ▪ Crecimiento en ventas. ▪ Apropiado ambiente laboral. ▪ Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor índice de deudas con terceros. ▪ Ineficiente gestión de inventarios. ▪ Inexistencia de políticas eficientes de crédito, ventas y cobros. ▪ Carencia de un manual de funciones. ▪ No hay una dirección estratégica clara.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación de proveedores en el mercado nacional. ▪ Mayor demanda de productos y servicios debido a la situación del país por la pandemia mundial COVID-19. ▪ Acceso a financiamiento a través de la banca pública o privada. ▪ Crecimiento más rápido en el mercado. ▪ Necesidad de expansión y nuevas inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre de la economía del país. ▪ Políticas gubernamentales inestables. ▪ Existencia de competidores potenciales. ▪ Inestabilidad de impuestos. ▪ Crisis, recesión económica.

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Una vez elaborada la Matriz FODA que enlista los factores internos y externos que intervienen en el desempeño del minimarket 4Buy, posteriormente, se evaluará la situación interna de la organización a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), para ello se tomará en consideración lo siguiente:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es poco importante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto que varía entre 1 y 4.
5. El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos. (Ponce Talancón, 2006)

Tabla 13-3: Peso y calificación de los factores internos y externos

Peso		Calificación	
No es importante	0,0	Poco importante	1
		Moderadamente importante	2
Muy importante	1	Bastante importante	3
		Muy importante	4

Fuente: (Ponce Talancón, 2006)

Elaborado por: Vargas, E, 2021

3.4.2. *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

La matriz de evaluación de factores internos ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre fortalezas y debilidades más importantes que afronta el minimarket 4Buy entre las que figuran:

Tabla 14-3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
FORTALEZAS			
Apropiado posicionamiento en el mercado.	0,14	3	0,42
Gran variedad de productos.	0,15	4	0,60
Crecimiento en ventas.	0,14	3	0,42
Apropiado ambiente laboral.	0,09	3	0,27
Infraestructura.	0,07	3	0,21
Subtotal	0,59		1,92
DEBILIDADES			
Mayor índice de deudas con terceros.	0,06	2	0,12
Ineficiente gestión de inventarios.	0,07	2	0,14
Inexistencia de políticas eficientes de crédito, ventas y cobros.	0,08	1	0,08
Carencia de un manual de funciones.	0,10	1	0,10
No hay una dirección estratégica clara.	0,10	1	0,10
Subtotal	0,41		0,54
SUMA TOTAL	1		2,46
CALIFICACIÓN	Fortaleza mayor 4		Debilidad menor 2
	Fortaleza menor 3		Debilidad mayor 1

Fuente: FODA

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Para el análisis de esta matriz se trabajó con los factores internos del FODA de la organización; es decir, sus fortalezas y debilidades. En donde la suma total de la matriz anterior suma 2.46, debajo del promedio (2,5). Es menester destacar que, al sumar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, se determina que las fuerzas internas del minimarket 4Buy son favorables, con un peso ponderado total de 1.92, contra un 0.54 de las debilidades.

3.4.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre oportunidades y amenazas más importantes que afronta el minimarket 4Buy entre las que figuran:

Tabla 15-3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTORES	POND.	CALIF.	RESULT.
OPORTUNIDADES			
Diversificación de proveedores en el mercado nacional.	0,15	4	0,60
Mayor demanda de productos y servicios debido a la situación del país por la pandemia mundial COVID-19.	0,16	4	0,64
Crecimiento más rápido en el mercado.	0,14	4	0,56
Acceso a financiamiento a través de la banca pública o privada.	0,1	3	0,30
Necesidad de expansión y nuevas inversiones.	0,08	3	0,24
Subtotal	0,63		2,34
AMENAZAS			
Incertidumbre de la economía del país.	0,05	2	0,10
Políticas gubernamentales inestables.	0,06	2	0,12
Existencia de competidores potenciales.	0,09	1	0,09
Inestabilidad de impuestos.	0,08	1	0,08
Crisis, recesión económica.	0,09	1	0,09
Subtotal	0,37		0,48
SUMA TOTAL	1		2,82
CALIFICACIÓN	Oportunidad mayor		Amenaza menor
	4		2
	Oportunidad menor		Amenaza mayor
	3		1

Fuente: FODA

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Del análisis realizado a los factores externos del minimarket 4Buy, se puede indicar que las oportunidades existentes son favorables para la organización, teniendo una suma ponderada total de las oportunidades de 2,34 frente al 0,48 de las amenazas. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos presentó como resultado una ponderación de 2,82 por encima del promedio (2,5). Es por ello, que el ambiente externo es favorable al negocio ya que trabaja en estos factores; en donde se aprovechan las oportunidades y se protege a la organización de las amenazas a pesar de que no son controlables por ser netamente externas.

3.5. Análisis Financiero**3.5.1. Análisis horizontal****Tabla 16-3:** Análisis horizontal Estado de Situación Financiera 2019 y 2020

4 BUY MINIMARKET				
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AÑOS 2019 - 2020				
CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO	66.925,77	111.101,84	44.176,08	66,01%
ACTIVO CORRIENTE	61.000,92	105.176,99	44.176,08	72,42%
CAJA GENERAL	15.568,26	5.773,89	(9.794,37)	-62,91%

BANCOS	296,88	19.478,13	19.181,25	6461%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	24.562,84	3.698,55	(20.864,29)	-84,94%
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	792,66	850,00	57,34	7,23%
CREDITO TRIBUTARIO DE IVA	7.449,28	8.451,08	1.001,80	13,45%
CREDITO TRIBUTARIO DE RETENCIONES EN LA FUENTE	449,81	4.252,20	3.802,39	845,33%
ANTICIPO PROVEEDORES COMERCIALES	1.197,55	150,00	(1.047,55)	-87,47%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	539,41	539,41	-	0,00%
INVENTARIOS	10.144,23	61.983,73	51.839,50	511,02%
ACTIVO NO CORRIENTE	5.924,85	5.924,85	-	0,00%
MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	6.428,57	6.428,57	-	0,00%
DEP.ACUM. MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	(503,72)	(503,72)	-	0,00%
PASIVO	50.548,71	54.133,79	3.585,09	7,09%
PASIVO CORRIENTE	50.473,42	56.685,67	6.212,25	12,31%
PROVEEDORES COMERCIALES POR PAGAR	19.917,20	9.592,22	(10.324,98)	-51,84%
IESS POR PAGAR	346,68	346,68	-	0,00%
DÉCIMO TERCER SUELDO	66,46	66,46	-	0,00%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	229,82	229,82	-	0,00%
VACACIONES	150,58	5.103,75	4.953,17	3289,40%
IVA POR PAGAR	8.820,42	7.497,36	(1.323,06)	-15,00%
RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	220,43	315,04	94,61	42,92%
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	409,11	547,30	138,19	33,78%
CXP RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.307,80	20.632,22	13.324,42	182,33%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	13.004,92	12.354,82	(650,10)	-5,00%
PASIVO NO CORRIENTE	75,29	(2.551,88)	(2.627,17)	-3489,40%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	75,29	(2.551,88)	(2.627,17)	-3489,40%
PATRIMONIO	16.377,06	56.968,05	40.590,99	247,85%
CAPITAL SOCIAL	2.000,00	2.000,00	-	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.377,06	40.590,99	26.213,93	182,33%
UTILIDADES ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	-	14.377,06	14.377,06	0,00%
PASIVO + PATRIMONIO	66.925,77	111.101,84	44.176,07	66,01%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación del Activo:

El minimarket 4Buy presenta sus estados de situación financiera correspondientes a los años 2019 y 2020 a partir de los cuales se ha desarrollado el análisis horizontal, en donde su activo total tuvo una variación porcentual de 66,01%, lo que equivale a un aumento de \$44.176,08.

La cuenta del activo engloba a activo corriente y activo no corriente. Al año 2020 el activo corriente presentó una proporción de 72,42%, lo que equivale a \$ 44.176,08, generando así un impacto positivo en su participación, sin embargo en la cuenta activo no corriente no existe variación alguna.

No obstante, Bancos es la cuenta con mayor peso en este grupo con una participación de 6460,94%, es decir, refleja un incremento equivalente a \$19.181,25 puesto que, si se relaciona con los ingresos por ventas obtenidos en el mismo período, se puede deducir que éste aumento se ha producido a la alta demanda de productos alimenticios que surgió debido a la pandemia de la COVID-19 y por consiguiente la cuenta de inventario sufrió una variación positiva de \$51.839,50 lo que corresponde a 511 puntos porcentuales.

Interpretación del Pasivo:

En el año 2020 la cuenta pasivo aumentó \$3.585,09, con relación al año 2019, es decir ha tenido una variación porcentual de 7,09%. Esta cuenta se encuentra dividida en pasivo corriente y pasivo no corriente; para el año 2020 la cuenta pasivo corriente ha presentado un incremento de 12,31% lo que equivale a \$ 6.212,25.

En otro escenario se tiene que la cuenta proveedores comerciales por pagar tuvo una disminución de \$10.324,98; es decir, representa un impacto positivo puesto que la empresa está cumpliendo con sus obligaciones con terceros con una variación porcentual de 51,84%.

Por otro lado, cabe mencionar que la empresa en este lapso de tiempo adquirió obligaciones con terceros a largo plazo y dicho crecimiento fue del 3489,40% en comparación al año 2019, lo que equivale a \$2.627,17

Interpretación del Patrimonio:

Dentro del patrimonio se observó que en la cuenta capital social, no existe variación debido a que se mantiene el mismo valor suscrito. No obstante, el resultado del ejercicio representa en este grupo mayor impacto positivo puesto que aumentó \$26.213,93 equivalente a una variación porcentual de 182,33% en comparación al año anterior.

Tabla 17-3: Análisis horizontal Estado de Resultados 2019 y 2020

4 BUY MINIMARKET				
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2019 - 2020				
CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS POR VENTAS	106.253,66	435.735,27	329.481,61	310,09%
COSTO DE VENTAS	72.239,50	172.210,19	99.970,69	138,39%

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	34.014,16	263.525,08	229.510,92	674,75%
GASTOS OPERACIONALES				
SUELDOS Y SALARIOS	3.614,05	122.490,04	118.875,99	3289,27%
BENEFICIOS SOCIALES	822,52	24.158,62	23.336,10	2837,15%
APORTE PATRONAL IESS	439,09	14.882,54	14.443,45	3289,41%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS				
ARRENDAMIENTOS	1.703,58	3.600,00	1.896,42	111,32%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	413,93	8.663,00	8.249,07	1992,87%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	8,93	125,00	116,07	1299,87%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	601,36	4.536,55	3.935,19	654,38%
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	350,58	2.931,39	2.580,81	736,15%
TRANSPORTE	23,41	23,41	-	0,00%
GASTOS DE GESTION Y REPRESENTACIÓN	93,96	387,08	293,12	311,96%
DEPRECIACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	503,72	503,72	-	0,00%
SERVICIOS PUBLICOS	2.686,47	4.428,00	1.741,53	64,83%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	192,39	13.339,05	13.146,66	6833,34%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	21,83	1.249,89	1.228,06	5625,55%
GASTOS FINANCIEROS				
COMISIONES BANCARIAS	853,48	983,59	130,11	15,24%
UTILIDAD OPERATIVA	21.684,86	61.223,21	39.538,35	182,33%
15% PARTICIPACION LABORAL	3.252,73	9.183,48	5.930,75	182,33%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	18.432,13	52.039,73	33.607,60	182,33%
22% IMPUESTO A LA RENTA	4.055,07	11.448,74	7.393,67	182,33%
UTILIDAD NETA PARA LOS SOCIOS	14.377,06	40.590,99	26.213,93	182,33%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El estado de resultados se compone de ingresos operacionales y no operacionales como de costos/gastos. Para el minimarket 4Buy en el periodo 2020, tiene ingresos operacionales que son los ingresos por ventas; en la cual hubo un crecimiento significativo de \$329.481,61 equivalente a una variación porcentual de 310,09%, como consecuencia se halló un aumento en la utilidad bruta en ventas de \$ 229.510,92 es decir el 674,75%, a su vez el costo de ventas también aumentó 138%, se ejecutó un mayor número de compras por ende aumentaron las ventas a causa de la pandemia mundial que ha representado un impacto positivo para la empresa.

En cuanto a los costos y gastos se evidenció un incremento debido a que los gastos administrativos y de ventas para el año 2020, la cuenta de mantenimiento y reparaciones ascendió a \$ 8.663,00 equivalente a una variación porcentual de 1992,87% puesto que la entidad tuvo que generar nuevas reparaciones para ampliar las instalaciones. A su vez en promoción y publicidad hubo una variación porcentual de 654,38% lo que equivale a un crecimiento de \$ 3.935,19 como resultado aumentaron las ventas, las ganancias, el número de clientes, mayor visibilidad y conocimiento del minimarket. Por otro lado, cabe mencionar que el rubro pagos por otros servicios ha reflejado un incremento de \$ 13.146,66 con una variación porcentual de 6833,34% mientras que impuestos, contribuciones y otros ha incrementado en un 5625,55%, equivalente a \$ 1.228,06, siendo estas cuentas las que han reflejado mayor participación en este grupo, por lo que se deduce que en el año 2020 se incrementó cuantiosamente los resultados de operación y por ende conlleva a mayores ventas.

En lo que concierne a la cuenta utilidad neta para los socios, en el año 2020 ha ostentado un crecimiento de \$ 26.213,93 con respecto al año 2019; es decir, ha tenido una variación porcentual de 182,33%. Esta última situación se da debido al incremento de las ventas que se tuvo en el último año producto de la avalancha de clientes donde hubo más actividad comercial por el confinamiento derivado del COVID-19.

3.5.2. Análisis vertical

Tabla 18-3: Análisis vertical Estado de Situación Financiera 2019

4 BUY MINIMARKET		
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		
CUENTAS	2019	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO	\$ 66.925,77	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 61.000,92	91,15%
CAJA GENERAL	\$ 15.568,26	23,26%
BANCO	\$ 296,88	0,44%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 24.562,84	36,70%
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	\$ 792,66	1,18%
CRÉDITO TRIBUTARIO DE IVA	\$ 7.449,28	11,13%
CREDITO TRIBUTARIO DE RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 449,81	0,67%
ANTICIPO PROVEEDORES COMERCIALES	\$ 1.197,55	1,79%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 539,41	0,81%
INVENTARIOS	\$ 10.144,23	15,16%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.924,85	8,85%
MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ 6.428,57	9,61%
DEP.ACUM. MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ (503,72)	-0,75%
PASIVO	\$ 50.548,71	75,53%
PASIVO CORRIENTE	\$ 50.473,42	75,42%
PROVEEDORES COMERCIALES POR PAGAR	\$ 19.917,20	29,76%
IESS POR PAGAR	\$ 346,68	0,52%

DECIMO TERCER SUELDO	\$ 66,46	0,10%
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 229,82	0,34%
VACACIONES	\$ 150,58	0,22%
IVA POR PAGAR	\$ 8.820,42	13,18%
RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	\$ 220,43	0,33%
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	\$ 409,11	0,61%
CXP RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7.307,80	10,92%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 13.004,92	19,43%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 75,29	0,11%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	\$ 75,29	0,11%
PATRIMONIO	\$ 16.377,06	24,47%
CAPITAL SOCIAL	\$ 2.000,00	2,99%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 14.377,06	21,48%
Utilidades Acumuladas de años anteriores	\$ -	0,00%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 66.925,77	100,00%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 19-3: Resumen del Análisis vertical año 2019

ACTIVO 100%	PASIVO 75,53%
	PATRIMONIO 24,47%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 20-3: Análisis vertical Estado de Situación Financiera 2020

4 BUY MINIMARKET		
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020		
CUENTAS	AÑO 2020	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO	\$ 111.101,84	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 105.176,99	94,67%
CAJA GENERAL	\$ 5.773,89	5,20%
BANCO	\$ 19.478,13	17,53%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 3.698,55	3,33%
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	\$ 850,00	0,77%
CREDITO TRIBUTARIO DE IVA	\$ 8.451,08	7,61%
CREDITO TRIBUTARIO DE RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 4.252,20	3,83%
ANTICIPO PROVEEDORES COMERCIALES	\$ 150,00	0,14%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 539,41	0,49%
INVENTARIOS	\$ 61.983,73	55,79%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.924,85	5,33%
MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ 6.428,57	5,79%
DEP.ACUM. MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ (503,72)	-0,45%
PASIVO	\$ 54.133,79	48,72%
PASIVO CORRIENTE	\$ 56.685,67	51,02%
PROVEEDORES COMERCIALES POR PAGAR	\$ 9.592,22	8,63%
IESS POR PAGAR	\$ 346,68	0,31%
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 66,46	0,06%
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 229,82	0,21%
VACACIONES	\$ 5.103,75	4,59%
IVA POR PAGAR	\$ 7.497,36	6,75%
RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	\$ 315,04	0,28%
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	\$ 547,30	0,49%

CXP RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 20.632,22	18,57%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 12.354,82	11,12%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ (2.551,88)	-2,30%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	\$ (2.551,88)	-2,30%
PATRIMONIO	\$ 56.968,05	51,28%
CAPITAL SOCIAL	\$ 2.000,00	1,80%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 40.590,99	36,53%
UTILIDADES ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	\$ 14.377,06	12,94%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 111.101,84	100,00%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 21-3: Resumen del Análisis vertical año 2020

ACTIVO 100%	PASIVO 48,72%
	PATRIMONIO 51,28%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación del Activo:

En el minimarket 4Buy durante el año 2019 el activo corriente representó una proporción del 91,15% del total del activo. Es decir, en el minimarket 4Buy dentro de sus activos que resultan necesarios para la actividad económica del negocio, el mayor peso tiene el activo corriente mismo que se divide por caja general, bancos, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, con el 23,26%, 36,70% y 15,16% respectivamente.

En el año 2020 el activo corriente representa el 94,67%, el cual se distribuyó de la siguiente forma mostrando que inventarios ha presentado una proporción mayor de 55,79% dentro de este grupo, mientras que caja general, bancos y cuentas por cobrar comerciales han tenido una participación del 5,20%, 17,53% y 3,33% respectivamente.

Como se puede evidenciar dentro del activo corriente de la empresa tiene una gran participación los inventarios, en donde de un periodo a otro va incrementando su valor y al ser una empresa comercial este factor puede ser normal; no obstante, la empresa no estaría administrando bien sus inventarios pues no posee un sistema automatizado de control y gestión de inventarios, por lo que se podría tener en la bodega mercadería sin rotación, productos caducados, clientes insatisfechos o incluso poca rentabilidad puesto que al no contar con dicho sistema y se opta por adquirir más productos solo por no saber con qué productos se cuenta puede generar pérdidas monetarias en el negocio.

Al efectuar la concerniente comparación del año 2019 y 2020, se finaliza que durante el año 2019 el minimarket 4Buy tuvo mayor representación en activos corrientes en cuentas por cobrar comerciales, mientras que en el 2020 la cuenta inventarios desempeñó una notable participación.

Interpretación del Pasivo:

En el minimarket 4Buy, el pasivo corriente y el pasivo no corriente en el año 2019 presentaron una proporción de 75,42% y 0,11% frente al total del pasivo y patrimonio en base a estos porcentajes se puede decir que las cuentas que han tenido mayor participación en las obligaciones a corto plazo en el minimarket son proveedores comerciales por pagar, otras cuentas y documentos por pagar e IVA por pagar reflejando una concentración de 29,76%, 13,18% y 19,43% respectivamente.

El pasivo corriente para el año 2020 ha presentado una participación del 51,02% del total del pasivo y patrimonio; y el pasivo no corriente con cifras negativas 2,30 %, durante este período se evidencia que el minimarket 4Buy debe cumplir mayoritariamente con las obligaciones en el a corto plazo.

De acuerdo al análisis realizado, se deduce que el pasivo corriente en el año 2019 y 2020 se redujo el porcentaje de participación, dado que disminuyó la cuenta proveedores comerciales por pagar, el minimarket 4Buy cumplió con las deudas con terceros, de manera que se incrementaron las ventas y así se pudo cumplir con el pago pertinente de sus obligaciones adquiridas. Sin embargo, hay que tener en consideración que otras cuentas y documentos por pagar mantiene valores altos por lo que se debería gestionar esta cuenta para que se efectúen los pagos pertinentes y ese valor disminuya.

Interpretación del Patrimonio:

De la estructura del patrimonio se tiene que en el año 2020 se obtuvo una proporción de 51,28% del total del pasivo y patrimonio, en donde las principales cuentas interventoras son capital social representó tan solo el 1,80% y el resultado del ejercicio representa 36,53% detallando que el minimarket 4Buy obtuvo ganancias significativas.

Para el año 2019 se evidenció una participación del 24,47% frente al total del pasivo y patrimonio mientras que el resultado del ejercicio es de 21,48% del total patrimonial con lo que dispone la entidad, lo que refleja que la empresa se encuentra bien económicamente.

Se deduce que en el año 2019 el pasivo representó el 75,53% mientras que el patrimonio el 24,47% lo que nos muestra que el minimarket 4Buy tenía mucha concentración en su pasivo por ende muchas deudas con terceros. Sin embargo para el año 2020 este escenario cambia puesto que el pasivo representa el 48,72% y el patrimonio el 51,28%. Si bien es cierto, se ha producido un decremento de las obligaciones con terceros pero se sugiere que disminuya significativamente dicho porcentaje para que la empresa pueda operar mayoritariamente con recursos propios.

De la relación entre pasivo y patrimonio es evidente que en el último periodo la empresa posee una estructura patrimonial más sólida, Sin embargo tomando en consideración que la empresa posee liquidez y una estructura patrimonial más óptima se debería considerar invertir en activos fijos que permitan mejorar procesos de venta y comercialización tales como: ampliar la gama de productos, remodelar y/o ampliar las instalaciones, adquirir nueva maquinaria, muebles o enseres para mejorar la atención al cliente.

Tabla 22-3: Análisis vertical Estado de Resultados 2019 y 2020

4 BUY MINIMARKET				
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2019 - 2020				
CUENTAS	VALOR	AÑO 2019	VALOR	AÑO 2020
INGRESOS POR VENTAS	\$ 106.253,66	100,00%	\$ 435.735,27	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 72.239,50	67,99%	\$ 172.210,19	39,52%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 34.014,16	32,01%	\$ 263.525,08	60,48%
GASTOS OPERACIONALES				
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 3.614,05	3,40%	\$ 122.490,04	28,11%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 822,52	0,77%	\$ 24.158,62	5,54%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 439,09	0,41%	\$ 1.4882,54	3,42%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS				
ARRENDAMIENTOS	\$ 1.703,58	1,60%	\$ 3.600,00	0,83%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 413,93	0,39%	\$ 8.663,00	1,99%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 8,93	0,01%	\$ 125,00	0,03%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 601,36	0,57%	\$ 4.536,55	1,04%
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 350,58	0,33%	\$ 2.931,39	0,67%
TRANSPORTE	\$ 23,41	0,02%	\$ 23,41	0,01%
GASTOS DE GESTION Y REPRESENTACIÓN	\$ 93,96	0,09%	\$ 387,08	0,09%
DEPRECIACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 503,72	0,47%	\$ 503,72	0,12%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.686,47	2,53%	\$ 4.428,00	1,02%
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 192,39	0,18%	\$ 13.339,05	3,06%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 21,83	0,02%	\$ 1.249,89	0,29%
GASTOS FINANCIEROS				
COMISIONES BANCARIAS	\$ 853,48	0,80%	\$ 983,59	0,23%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 21.684,86	20,41%	\$ 61.223,21	14,05%
15% PARTICIPACION LABORAL	\$ 3252,73	3,06%	\$ 9.183,48	2,11%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 18.432,13	17,35%	\$ 52.039,73	11,94%
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.055,07	3,82%	\$ 11.448,74	2,63%
UTILIDAD NETA PARA LOS SOCIOS	\$ 14.377,06	13,53%	\$ 40590,99	9,32%

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

En el año 2019 los ingresos por ventas fueron de \$ 106.253,66 mientras que en el 2020 de \$ 435.735,27, dichos valores representan el 100 % del total de los ingresos ya que su única actividad económica es la venta de mercaderías.

El costo de ventas en el año 2019 presentó una proporción del 67,99 % frente al total de ingresos por ventas; mientras que en año 2020 esta cuenta tuvo una participación del 39,52 %; es decir ha sufrido una disminución del 28,47 %.

La utilidad bruta en ventas en relación al total de ingresos en el año 2019 tuvo una participación del 32,01 %, para el año 2020 se incrementó al 60,48 %. Este incremento del porcentaje de participación de periodo a periodo se da debido a que la empresa incrementó sus ventas a \$ 329.481,61 por el aumento de consumo de productos de sus clientes a consecuencia del confinamiento por la pandemia mundial COVID-19.

Los gastos en el año 2019 tuvieron una concentración con respecto al total de ingresos de 6,21% en los gastos administrativos y de ventas, 0,80 % en los gastos financieros; mientras que para el año 2020 los gastos administrativos y de ventas mostraron un incremento al 9,13 %, los gastos financieros al 0,23 %.

En cuanto a la utilidad neta para los socios en el año 2019 representó el 13,53%, situación que para el siguiente periodo en el año 2020 se obtuvo una participación del 9,32% frente al total de ingresos por ventas, en donde se observa una disminución a pesar de que los ingresos son mayores en el último año debido a las circunstancias que están pasando el país y el mundo entero se ha producido este efecto de la pandemia positivo en los resultados de las actividades económicas de la empresa.

3.5.3. Cálculo de indicadores financieros

3.5.3.1. Indicadores de liquidez

A continuación, se puntualizan los valores empleados para los respectivos cálculos:

Tabla 23-3: Cuentas para calcular los indicadores de liquidez

CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020
Activos Corrientes	\$ 61.000,92	\$ 111.474,33
Pasivos Corrientes	\$ 50.473,42	\$ 56.685,67
Inventarios	\$ 10.144,23	\$ 61.983,73

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

- **Razón corriente o circulante**

Tabla 24-3: Razón corriente o circulante

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Razón corriente o circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$1,21	\$1,86

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El minimarket 4Buy presenta una razón corriente o circulante de \$1,21 para el año 2019 con un crecimiento de 0,65 frente al año 2020 que fue de \$1,86. Por lo tanto, se puede decir que en el año 2020, por cada dólar que el minimarket debe en el corto plazo, posee \$1,86 para cumplir con sus obligaciones de manera óptima.

- **Razón rápida o prueba ácida**

Tabla 25-3: Razón rápida o prueba ácida

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Razón rápida o prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$1,01	\$0,87

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

La razón rápida o prueba ácida en el minimarket 4Buy, para el año 2019 refleja \$1,01 mientras que para el año 2020 esta razón indicó un valor de \$0,87 teniendo un decremento de \$0,14.

Por consiguiente, se puede manifestar que en el año 2020 se cuenta con 0,87 dólares para respaldar las obligaciones que el minimarket posee a corto plazo; esto es, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios para cancelar dichas deudas.

- **Capital de trabajo neto**

Tabla 26-3: Capital de trabajo neto

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Capital de trabajo neto	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes	\$ 10.527,50	\$ 54.788,66

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El minimarket 4Buy, en el año 2019 presentó un capital de trabajo neto de \$10.527,50 y para el año 2020 el capital de trabajo neto fue de \$ 54.788,66; es decir, existe liquidez y por tanto hay capacidad operativa de la empresa en el corto plazo. Sin embargo, se observó un crecimiento en el capital de trabajo para el año 2020, debido a que las ventas para este año crecieron, por lo tanto, también aumentó el activo corriente.

3.5.3.2. *Indicadores de solvencia*

A continuación, se especifican los valores empleados para los respectivos cálculos:

Tabla 27-3: Cuentas para calcular los indicadores de solvencia

CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020
Pasivo total	\$ 50.548,71	\$ 54.133,79
Activo total	\$ 66.925,77	\$ 111.101,85
Patrimonio	\$ 16.377,06	\$ 56.968,05

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

- **Razón de endeudamiento total**

Tabla 28-3: Razón de endeudamiento total

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Endeudamiento total	$\left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}\right) \times 100$	75,53%	48,72%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Para el año 2019 el minimarket 4Buy, tuvo un endeudamiento del 75,53%; es decir, que por cada dólar que la entidad ha invertido en los activos totales, \$0,7553 han sido financiados por terceras personas.

Mientras que para el año 2020 se presentó un decremento considerable, mismo que se vio reducido por el pago de la deuda con los proveedores, teniendo que, por cada dólar invertido en los activos totales, \$ 0,4872 son financiados por terceros.

▪ Endeudamiento patrimonial

Tabla 29-3: Endeudamiento patrimonial

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Endeudamiento patrimonial	$\left(\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}\right) \times 100$	308,06%	95,02%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Para el minimarket 4Buy en el año 2019 por cada dólar aportado por los socios, los acreedores aportaron \$3,08; mientras que para el año 2020 este indicador muestra que el patrimonio de la entidad estuvo comprometido en un 95,02% con sus acreedores, es decir, que por cada dólar invertido en ese año los acreedores aportaron \$ 0,95. Basados en los cálculos se deduce que en el año 2020 la empresa opera con recursos de terceros.

▪ Apalancamiento

Tabla 30-3: Apalancamiento

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Apalancamiento	$\left(\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}\right) \times 100$	408,66%	195,02%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Por cada unidad monetaria de patrimonio que la empresa adquirió durante el año 2019, se tuvieron deudas de \$ 4,08 mientras que, durante el año 2020 por cada dólar existente en el patrimonio, la entidad tiene obligaciones con terceros de \$ 1,95. Se logra observar mediante los cálculos realizados que la empresa en este de tiempo ha operado con el dinero de terceros.

3.5.3.3. Indicadores de gestión

A continuación, se especifican los valores empleados para los respectivos cálculos:

Tabla 31-3: Cuentas para calcular los indicadores de gestión

CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020
Ventas	\$ 106.253,66	\$ 435.735,27
Compras	\$ 124.079,01	\$ 224.049,69
Activo Total	\$ 66.925,77	\$ 111.101,85
Inventarios	\$ 10.144,23	\$ 61.983,73
Cuentas por cobrar	\$ 24.562,84	\$ 3.698,55
Cuentas por pagar	\$ 19.917,20	\$ 9.592,22

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

▪ Rotación de Cartera

Tabla 32-3: Rotación de Cartera

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	4	118

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

Las cuentas por cobrar en el año 2019 se hicieron efectivas 4 veces mientras que en el 2020 fueron 118 veces en el año. Se observa que el minimarket 4Buy en el último periodo tiene una buena gestión de cobranza ya que se efectúa de forma inmediata la rotación de cartera dentro de la entidad.

- **Periodo Medio de Cobranza**

Tabla 33-3: Periodo Medio de Cobranza

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Periodo Medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	84	3

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El minimarket 4Buy presentó un nivel medio de cobranza para el año 2019 de 84 días, por lo que se deduce que en este periodo la gestión en el cobro de sus cuentas por cobrar a comerciales no fue la más eficiente, mientras que para el 2020 este escenario cambia puesto que disminuye notablemente a solo 3 días, tomando en consideración que es lo ideal, ya que en el cálculo de este indicador su tendencia es a la baja, pues mientras más pronto se recupere el dinero de las ventas habrá menos riesgo de liquidez en la empresa.

- **Periodo Medio de Pago**

Tabla 34-3: Periodo Medio de Pago

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Periodo Medio de pago	$\frac{\text{Ctas y Dctos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$	59	16

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El minimarket 4Buy presentó un periodo medio de pago para el año 2019 de 59 días, para el año 2020 de 16 días, de esta manera se puede afirmar que durante este último periodo existió dificultades con las negociaciones con los proveedores pues lo ideal en este indicador es que los días de pago vayan en ascenso, pues mientras hayan más días la empresa tendrá mayor tiempo para cubrir sus obligaciones. Sin embargo, hay que tomar en consideración que si este indicador se lo compara con el período medio de cobranza se estaría llevando una buena gestión pues los días de cobro son menores a los de pago; es decir, la empresa está recuperando el dinero de las ventas más rápido que lo que tarda en cubrir sus obligaciones con sus proveedores.

- **Rotación de inventarios**

Tabla 35-3: Rotación de inventarios

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$	10	7

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación: La cuenta de inventarios en el año 2019 se hicieron efectivas 10 veces mientras que en el año 2020 fueron 7 veces en el año. Este indicador determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Basados en los cálculos se deduce que en el año 2020 las mercancías permanecieron más tiempo en el establecimiento, lo que es consecuencia de una ineficiente gestión de los inventarios.

- **Rotación de ventas**

Tabla 36-3: Rotación de ventas

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	2	4

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación: Para el año 2019 los activos del minimarket 4Buy rotaron 2 veces, lo que podemos traducir a 180 días. Sin embargo, en el año 2020 indicó un valor de 4 veces, lo que significa que los activos rotan cada 90 días. En consecuencia, a que las ventas para este año crecieron, por lo tanto, también aumentó el activo.

3.5.3.4. Indicadores de rentabilidad

A continuación, se especifican los valores empleados para los respectivos cálculos:

Tabla 37-3: Cuentas para calcular los indicadores de rentabilidad

CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020
Activo total	\$ 66.925,77	\$ 111.101,85
Patrimonio	\$ 16.377,06	\$ 56.968,05
Ventas	\$ 106.253,66	\$ 435.735,27
Utilidad bruta en ventas	\$ 34.014,16	\$ 263.525,08
Utilidad operacional	\$ 21.684,86	\$ 61.223,21
Utilidad neta	\$ 14.377,06	\$ 40.590,99

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

- **Margen de utilidad neta**

Tabla 38-3: Margen de utilidad neta

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de utilidad neta	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}\right) \times 100$	14%	9%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación: En el año 2019 el margen de utilidad neta fue de 14%; lo que refleja que, por cada dólar de las ventas netas, la utilidad neta fue de \$ 0,14; mientras que para el año 2020 esta razón indicó un valor de 9% lo que quiere decir que se tuvo \$ 0,09 de utilidad neta por cada dólar generado en las ventas.

- **Margen bruto de utilidad**

Tabla 39-3: Margen bruto de utilidad

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen bruto de utilidad	$\left(\frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}}\right) \times 100$	32%	60%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación: En cuanto al margen bruto de utilidad se observa que en el año 2019 es de 32%, es decir que por cada dólar de las ventas netas durante este año la utilidad bruta correspondió a \$0,32. Mientras que en el año 2020 el margen de utilidad bruta fue del 60% indicando así que \$ 0,60 corresponden a la utilidad bruta por cada dólar de las ventas netas en este período debido a que las ventas fueron mayores lo que generó una utilidad más alta en comparación con el año anterior.

- **Margen de utilidad operacional**

Tabla 40-3: Margen de utilidad operacional

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Margen de utilidad operacional	$\left(\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}\right) \times 100$	20%	14%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El margen de utilidad operacional para el año 2019 fue de 20%; es decir, por cada dólar en las ventas netas, la utilidad operacional fue de \$ 0,20; mientras que para el año 2020 esta razón refleja un valor de 14%; por lo que se puede manifestar que se tuvo una utilidad operacional de \$0,14 por cada dólar de las ventas netas.

- **Rendimiento del activo total (ROA)**

Tabla 41-3: Rendimiento del activo total (ROA)

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Rendimiento del activo total (ROA)	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}\right) \times 100$	21%	37%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El rendimiento del activo total (ROA) para el año 2019 fue de 21% y para el año 2020 de 37%; es decir, por cada dólar invertido en el activo total en el año 2019, se generó \$ 0,21 de utilidad neta; mientras que en el año 2020 se generó \$ 0,37.

- **Rendimiento del patrimonio (ROE)**

Tabla 42-3: Rendimiento del patrimonio (ROE)

Razón	Fórmula	AÑO 2019	AÑO 2020
Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}\right) \times 100$	88%	71%

Fuente: Estados financieros del minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Interpretación:

El minimarket 4Buy, presentó en el año 2019 un rendimiento del patrimonio (ROE) de 88% y para el año 2020 de 71%; es decir, que por cada dólar que los propietarios mantienen en la entidad en el año 2019 genera un rendimiento de \$ 0,88; mientras que en el año 2020 el rendimiento generado fue de \$ 0,71 debido a que se aumentó la utilidad neta en un porcentaje mayor al del año anterior.

3.6. Planteamiento

3.6.1. *Introducción*

El presente modelo de gestión financiera fue diseñado a partir de los resultados adquiridos en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación que se realizó al minimarket 4Buy, los mismos que permitieron conocer la situación real y actual de la entidad y el diseño del diagnóstico situacional, para consecutivamente proponer estrategias oportunas, que beneficien a una mejor dirección y control de los recursos económicos y financieros de la organización.

3.6.2. *Objetivos de la propuesta*

3.6.2.1. *Objetivo General*

- Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para optimizar los recursos económicos y financieros del Minimarket 4Buy, ubicado en la parroquia Tumbaco, del cantón Quito.

3.6.2.2. *Objetivos Específicos*

- Rediseñar el organigrama estructural y manual de funciones.
- Plantear un plan operativo para poner en marcha estrategias orientadas en la optimización de recursos económicos y financieros.
- Instaurar políticas financieras para demostrar la elaboración del presente modelo de gestión financiera mediante proyecciones de los estados financieros hasta el período 2025.

3.6.3. *Propuesta de Diseño de organigrama*

La estructura organizacional de la empresa es un elemento importante para una correcta coordinación y cadena jerárquica de todas las actividades que deben realizarse, es por ello que es importante tener un conocimiento de la organización de la estructura empresarial, en donde todos tengan claro su puesto y cargo dentro de la misma pues de esta manera se podrá distinguir entre niveles de administración, niveles de operación y aumentar su productividad.

A continuación se presenta el rediseño del organigrama estructural del minimarket 4 Buy.

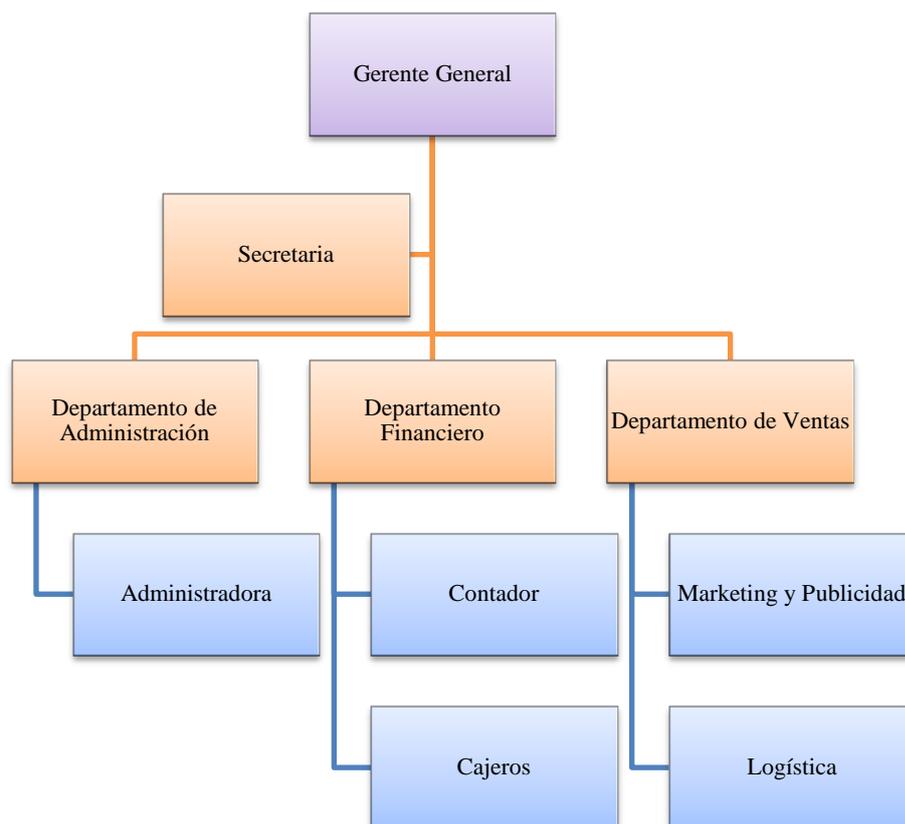


Gráfico 12-3: Diseño de Organigrama

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

El organigrama estructural de la empresa fue diseñado con el propósito de presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el gerente, pasando por la secretaria, departamentos y demás colaboradores, todos los cargos y funciones están ahí. Además, ayuda a la división interna, a establecer un nexo de comunicación, evitar problemas que perjudiquen conflictos en las labores diarias de cada uno de ellos, contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

3.6.4. Asignación de responsabilidades

A continuación se describe el manual de funciones con la descripción y/o detalle que deben ejecutar en cada puesto de trabajo, puesto que, servirá como una guía para cada uno de los colaboradores del minimarket permitiendo que laboren con eficiencia en cada una de las actividades diarias.

Tabla 43-3: Funciones del Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES MINIMARKET 4BUY	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Gerente General	
Depende de:	Propietarios	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de Administración ▪ Departamento Financiero ▪ Departamento de Ventas 	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar las actividades comerciales, financieras, administrativas y operativas de la entidad. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser el representante legal del minimarket 4Buy. ▪ Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. ▪ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. ▪ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. ▪ Revisar, dirigir al personal y verificar los registros de ventas, revisar la venta diaria, y aprobar todo tipo de documentación. ▪ Coordinar el trabajo en equipo entre los colaboradores del minimarket. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy
Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 44-3: Funciones de la secretaria

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Secretaria	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar todas las tareas administrativas en la oficina, agendar, manejar información y comunicación telefónica. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la agenda al día y así llevar un registro de los datos de proveedores, personas, empresas con las cuales se comunica el gerente. ▪ Hacer y recibir llamadas telefónicas para mantener informado al gerente general de compromisos y demás asuntos. ▪ Ordenar y custodiar los documentos de la oficina. ▪ Recibir a los proveedores y visitantes en la oficina. ▪ Responder los correos electrónicos. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy
 Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 45-3: Funciones de la Administradora

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Administrativa	
Cargo:	Administrador/a	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No Aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar de manera ética los recursos con los que cuenta el minimarket. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de los inventarios de productos, para mantener un Stock suficiente de mercaderías. ▪ Evaluar y administrar el desempeño de los colaboradores. ▪ Aprobar los reportes de venta. ▪ Atender y solucionar las quejas y sugerencias del cliente. ▪ Supervisar la atención a los clientes. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 46-3: Funciones del Contador

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Financiera	
Cargo:	Contador	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar, analizar, aplicar e interpretar la información contable de la empresa en concordancia a los principios y normas de contabilidad con la finalidad de reflejar la situación real del minimarket. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar libros, registros y demás instrumentos necesarios para reflejar la realidad financiera de la empresa. ▪ Administrar recursos financieros, preparar presupuestos. ▪ Garantizar que el registro de ingresos y gastos esté debidamente documentado y soportado. ▪ Cumplir con las obligaciones tributarias, realizando declaraciones de impuestos, anexos, transacciones, etc. ▪ Gestión de nómina y roles de pagos mensuales. ▪ Preparar y compartir los estados financieros con los superiores y las entidades de control. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 47-3: Funciones del cajero

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Financiera	
Cargo:	Cajero	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar sus actividades relacionadas al manejo y custodio del dinero ingresado por la venta de los productos. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotejar correctamente la identificación de los clientes que realicen sus compras a crédito. ▪ Manejo de caja chica y cuadro diario. ▪ Facturación y despacho de productos. ▪ Identificar billetes falsos. ▪ Limpieza del lugar de trabajo y su entorno. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 48-3: Funciones del Mercadólogo

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Ventas	
Cargo:	Mercadólogo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar estrategias y métodos de marketing efectivos de publicidad, promoción, difusión, ventas y postventa de los productos. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de estrategias y métodos de marketing efectivos. ▪ Ejecución y control de las acciones de marketing. ▪ Mejorar la percepción y comunicación de la marca. ▪ Promoción y decisiones de precios. ▪ Resolver las quejas y sugerencias del cliente. ▪ Posventa. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 49-3: Funciones de Logística

	MANUAL DE FUNCIONES 4Buy Top Market	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Unidad Ventas	
Cargo:	Logística	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar todas las actividades de abastecimiento y mantenimiento de inventarios. 		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestión de relación con proveedores. ▪ Respetar y hacer respetar las normas de seguridad. ▪ Recepción, almacenamiento de productos. ▪ Seguridad, cuidado, nivel de stock, pérdidas y obsolescencias de productos. ▪ Recepción de devoluciones en las instalaciones de clientes y reintegración en stock. 		
Elaborado por: Vargas Emily	Revisado por: Gerente	Autorizado por: Gerente

Fuente: Minimarket 4Buy

Elaborado por: Vargas, E, 2021

3.7. Control Financiero

3.7.1. Establecimiento de estrategias

A continuación, se detalla la implementación de estrategias enfocadas en la optimización de recursos económicos y financieros a través de la siguiente tabla.

Tabla 50-3: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PERIODO	META
Aumentar ventas	Dar a conocer los beneficios y promociones de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos al departamento de ventas. ▪ Realizar publicidad que capte la atención de los clientes a través de medios audiovisuales y redes sociales. ▪ Implementar nuevos servicios que satisfagan y cumplan con las necesidades del cliente. ▪ Ganar fidelidad de los clientes. 	Gerente General. Departamento de ventas.	\$1000,00	Enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ventas para los próximos 5 años crecerán en un 5%. ▪ Monitorear las ventas de manera mensual. ▪ Captar la atención de nuevos clientes potenciales.

Reducir el costo de ventas	Optimizar el costo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar y contactar nuevos proveedores locales, provinciales y nacionales. ▪ Solicitar proformas de los precios a proveedores. ▪ Realizar reunión con el gerente para la determinación de políticas internas. ▪ Establecer políticas con los proveedores. 	Gerente General, Departamento Financiero y Departamento administrativo	\$60,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El costo de ventas incrementará con relación a las ventas anuales de los próximos 5 años. ▪ Buscar nuevos proveedores cada 3 meses.
Mejorar los conocimientos del Talento humano.	Programa de capacitación al personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones constantes para el personal de todos los departamentos de la entidad. ▪ Generar cultura de comunicación asertiva. ▪ Realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores. 	Gerente general, departamento Administrativo, departamento financiero y departamento de ventas.	\$2000,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer el 100% de conocimientos actualizados de los colaboradores. ▪ Mejoramiento y satisfacción de los colaboradores y clientes. ▪ Capacitar al personal de logística sobre control de inventarios. ▪ Mejoramiento continuo empresa-empleado.
Realizar seguimiento a la cuenta “Cuentas por	Establecer un sistema de recuperación de cartera.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificar a los clientes sobre la deuda pendiente a través de llamadas, mensajes de texto o emails. 	Departamento financiero	\$1000,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una gestión de cobranza. ▪ Reducir periodos de cobro en 30 días.

cobrar comerciales”.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoptar medidas decisivas de los clientes que están dispuestos a pagar a corto plazo y aquellos que se resisten. ▪ Elaboración de una base con clientes deudores. ▪ Otorgar plazos a los clientes para la respectiva cancelación de deuda de 30 días posteriores a la compra. 				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de la cuenta cada semana. ▪ Implementar nuevas políticas de créditos y cobros cada 6 meses.
Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un sistema de control y manejo de los inventarios KARDEX. ▪ Contratar o asignar un jefe de logística. ▪ Aplicar las políticas propuestas. 	Gerente general, Departamento financiero y departamento de ventas.	\$500,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rotación de inventarios será de 15 veces cada año. ▪ Control y monitoreo de los inventarios cada mes.
Incrementar el efectivo de la empresa.	Fijar políticas de manejo de efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el efectivo de la empresa. ▪ Plantear políticas de manejo de efectivo. ▪ Disponer de efectivo suficiente en caja. 	Gerente general, departamento Administrativo, departamento financiero	\$50,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el efectivo de la entidad al 5% anual en caja general, y en la cuenta bancos, mantener el dinero suficiente para posibles

						necesidades que se presenten en la entidad.
Ampliar días de pago.	Establecer políticas de pago a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar políticas de pago a proveedores. ▪ Negociar con los proveedores para que el plazo de pago sea más extenso. ▪ Ejecutar las actividades propuestas. 	Gerente general, departamento Administrativo, departamento financiero	\$50,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renegociar con los proveedores para que el periodo medio de pago sea en 60 días posteriores a la compra. De existir descuentos, pagar al contado.
Implementar un modelo de gestión financiera.	Diseñar un modelo de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar el modelo de gestión propuesto. ▪ Aplicar todas las actividades y estrategias propuestas. 	Gerente general	\$0,00	enero, diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar recursos económicos y financieros de la entidad.

Elaborado por: Vargas, E, 2021

3.7.2. Políticas

A continuación, se puntualizan las políticas tanto empresariales como financieras al capital de trabajo del minimarket 4Buy, con el fin de que sea más eficiente en la administración de recursos económicos y financieros y así mejorar la productividad en la gestión empresarial.

Gestión del efectivo

La caja representa el activo más líquido que posee la entidad y establecer políticas para la gestión del efectivo facilita tener mayor control en su administración, así como su distribución acorde a las necesidades de los departamentos de la empresa y reducir de esta forma el riesgo de una crisis de liquidez.

Políticas

- Para facilitar las transacciones, el minimarket debe incrementar 5% el efectivo en caja los próximos 5 años.
- En la cuenta bancos se deberá mantener el dinero suficiente, para posibles necesidades que se presenten en la entidad y así operar de manera continua.
- Hacer arqueos permanentes de caja y depósitos de cantidades significativas a la cuenta de bancos.
- Si se percibe un exceso en la liquidez se invertirá en el capital de trabajo para mejorar la productividad.

Gestión de las Cuentas y Documentos por Cobrar

La entidad dispondrá de liquidez, si se lleva una correcta gestión de cobranza en sus activos exigibles, mismos que permitirán abastecer al minimarket de fondos para generar más ingresos y realizar más inversiones en la operatividad del negocio.

Políticas de cobro

- Establecer un sistema de evaluación de clientes para el otorgamiento de crédito.
- El pago será por el total de la factura adeudada.
- Disminuir en un 25% la cuenta por cobrar los próximos 5 años.
- El cobro a los colaboradores y a los clientes no relacionados será máximo 30 días posterior a la compra.

- Se evaluará de forma semanal la cartera de clientes para identificar el vencimiento de plazo para el pago.
- Realizar un seguimiento permanente a los clientes, una vez identificado el vencimiento de pago comunicarse con el cliente, a través de llamadas, mensajes de textos al teléfono y al e-mail.
- Remitir notificaciones de cobranza.
- Si el cliente en mora hace caso omiso a la notificación enviada se iniciarán procesos legales.

Políticas de Pago

- El pago a los proveedores se lo hará al contado solo si existe descuento.
- Para el pago a los proveedores, se deberá presentar la factura.
- Los pagos se efectuarán de acuerdo con los plazos establecidos previamente con los proveedores, máximo 60 días posterior a la entrega de productos.
- En caso de que el proveedor entregue un producto defectuoso; es decir, que no cumpla con las especificaciones, no se realizará el pago, y se devolverá.
- En caso de alza de precios con los proveedores tradicionales, se procederá a buscar nuevos proveedores con el fin no alterar el costo del producto a los clientes.

Gestión del Inventario

La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda la entidad. Éste posibilita a la empresa abastecerse de productos necesarios para la venta, conocer su rotación, el stock en bodegas y controlar su estado a fin de prevenir pérdidas, costos y gastos adicionales.

Políticas

- Implementar un sistema de control de inventarios
- Establecer un sistema de control y manejo de inventarios.
- Determinar las cantidades máximas, mínimas y el stock de seguridad para cada existencia.
- Mantener un flujo continuo con el cliente final a través de mantener solo las unidades necesarias en existencias.
- Determinar los momentos exactos de reposición de la existencia, ya sea en base a un modelo que se ajuste a las necesidades del minimarket.
- Disponer y mantener información para crear indicadores de gestión de inventario para realizar la respectiva medición.

- La rotación de inventarios será de 15 veces cada año.
- Control y monitoreo de los inventarios cada mes.

Políticas Financieras

Para llevar a cabo las proyecciones en los estados financieros tanto como el estado de situación financiera como el estado de resultados para los próximos 5 años, se tomará en cuenta como año base al año 2020, los mismos que serán proyectados bajo las políticas de la siguiente tabla.

Tabla 51-3: Políticas financieras

N°	Política
1	Incrementar las ventas en un 5% para los siguientes 5 años.
2	El costo de ventas incrementará de acuerdo al crecimiento porcentual de las ventas.
3	Incrementar el efectivo 5% cada año, y la cuenta bancos no deberá poseer menos del 30% de la cantidad con la que cierra en cada año en los estados financieros, para posibles necesidades que se presenten en la entidad.
4	El cobro a los colaboradores y a los clientes no relacionados será máximo 30 días posterior a la compra.
5	Los pagos se efectuarán de acuerdo con los plazos establecidos previamente con los proveedores, máximo 60 días posterior a la entrega de productos.
6	La rotación de inventarios será de 15 veces cada año.
7	La depreciación de maquinarias, equipo e instalaciones se realizará de acuerdo al método de línea recta.
8	Destinar el 10% de las utilidades acumuladas o retenidas para aportes a futuras capitalizaciones.

Elaborado por: Vargas, E, 2021

3.7.3. Estados financieros proforma

Tabla 52-3: Estado de Situación Financiera Proyectado

4 BUY MINIMARKET ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN AÑOS 2020-2025						
CUENTAS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
ACTIVOS	\$ 111.101,84	\$ 116.656,94	\$ 122.489,78	\$ 128.614,27	\$ 135.044,98	\$ 141.797,23
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 105.176,99	\$ 110.435,84	\$ 115.957,63	\$ 121.755,52	\$ 127.843,29	\$ 134.235,46
CAJA GENERAL	\$ 5.773,89	\$ 6.062,59	\$ 6.365,71	\$ 6.684,00	\$ 7.018,20	\$ 7.369,11
BANCOS	\$ 19.478,13	\$ 20.452,04	\$ 21.474,64	\$ 22.548,37	\$ 23.675,79	\$ 24.859,58
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 3.698,55	\$ 3.883,48	\$ 4.077,65	\$ 4.281,53	\$ 4.495,61	\$ 4.720,39
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS	\$ 850,00	\$ 892,50	\$ 937,13	\$ 983,98	\$ 1.033,18	\$ 1.084,84
CREDITO TRIBUTARIO DE IVA	\$ 8.451,08	\$ 8.873,63	\$ 9.317,32	\$ 9.783,18	\$ 10.272,34	\$ 10.785,96
CREDITO TRIBUTARIO DE RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 4.252,20	\$ 4.464,81	\$ 4.688,05	\$ 4.922,46	\$ 5.168,58	\$ 5.427,01
ANTICIPO PROVEEDORES COMERCIALES	\$ 150,00	\$ 157,50	\$ 165,38	\$ 173,64	\$ 182,33	\$ 191,44
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 539,41	\$ 566,38	\$ 594,70	\$ 624,43	\$ 655,66	\$ 688,44
INVENTARIOS	\$ 61.983,73	\$ 65.082,92	\$ 68.337,06	\$ 71.753,92	\$ 75.341,61	\$ 79.108,69
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 5.924,85	\$ 6.221,09	\$ 6.532,15	\$ 6.858,75	\$ 7.201,69	\$ 7.561,78
MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ 6.428,57	\$ 6.750,00	\$ 7.087,50	\$ 7.441,87	\$ 7.813,97	\$ 8.204,67
DEP.ACUM. MAQUINARIAS,EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ (503,72)	\$ (528,91)	\$ (555,35)	\$ (583,12)	\$ (612,27)	\$ (642,89)
PASIVOS	\$ 54.133,79	\$ 56.840,48	\$ 59.682,51	\$ 62.666,63	\$ 65.799,96	\$ 69.089,96
PASIVOS CORRIENTES	\$ 56.685,67	\$ 59.519,95	\$ 62.495,95	\$ 65.620,75	\$ 68.901,79	\$ 72.346,87
PROVEEDORES COMERCIALES POR PAGAR	\$ 9.592,22	\$ 10.071,83	\$ 10.575,42	\$ 11.104,19	\$ 11.659,40	\$ 12.242,37

IESS POR PAGAR	\$ 346,68	\$ 364,01	\$ 382,21	\$ 401,33	\$ 421,39	\$ 442,46
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 66,46	\$ 69,78	\$ 73,27	\$ 76,94	\$ 80,78	\$ 84,82
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 229,82	\$ 241,31	\$ 253,38	\$ 266,05	\$ 279,35	\$ 293,32
VACACIONES	\$ 5.103,75	\$ 5.358,94	\$ 5.626,89	\$ 5.908,23	\$ 6.203,64	\$ 6.513,82
IVA POR PAGAR	\$ 7.497,36	\$ 7.872,22	\$ 8.265,84	\$ 8.679,13	\$ 9.113,08	\$ 9.568,74
RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	\$ 315,04	\$ 330,79	\$ 347,33	\$ 364,70	\$ 382,94	\$ 402,08
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	\$ 547,30	\$ 574,66	\$ 603,40	\$ 633,56	\$ 665,24	\$ 698,51
CXP RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 20.632,22	\$ 21.663,83	\$ 22.747,02	\$ 23.884,38	\$ 25.078,59	\$ 26.332,52
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 12.354,82	\$ 12.972,56	\$ 13.621,19	\$ 14.302,25	\$ 15.017,36	\$ 15.768,23
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ (2.551,88)	\$ (2.679,47)	\$ (2.813,44)	\$ (2.954,12)	\$ (3.101,82)	\$ (3.256,91)
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	\$ (2.551,88)	\$ (2.679,47)	\$ (2.813,44)	\$ (2.954,12)	\$ (3.101,82)	\$ (3.256,91)
PATRIMONIO	\$ 56.968,05	\$ 59.816,45	\$ 62.807,27	\$ 65.947,64	\$ 69.245,02	\$ 72.707,27
CAPITAL SOCIAL	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01	\$ 2.552,56
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 40.590,99	\$ 42.620,54	\$ 44.751,56	\$ 46.989,14	\$ 49.338,60	\$ 51.805,53
UTILIDADES ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	\$ 14.377,06	\$ 15.095,91	\$ 15.850,71	\$ 16.643,24	\$ 17.475,41	\$ 18.349,18
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 111.101,84	\$ 116.656,93	\$ 122.489,78	\$ 128.614,27	\$ 135.044,98	\$ 141.797,23

Elaborado por: Vargas, E, 2021

Tabla 53-3: Estado de Resultados Proyectado

4 BUY MINIMARKET ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN AÑOS 2020-2025						
CUENTAS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
INGRESOS POR VENTAS	\$ 435.735,27	\$ 457.522,03	\$ 480.398,14	\$ 504.418,04	\$ 529.638,94	\$ 556.120,89
COSTO DE VENTAS	\$ 172.210,19	\$ 180.820,70	\$ 189.861,74	\$ 199.354,82	\$ 209.322,56	\$ 219.788,69
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 263.525,08	\$ 276.701,33	\$ 290.536,40	\$ 305.063,22	\$ 320.316,38	\$ 336.332,20
GASTOS OPERACIONALES						
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 122.490,04	\$ 128.614,54	\$ 135.045,27	\$ 141.797,53	\$ 148.887,41	\$ 156.331,78
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 24.158,62	\$ 25.366,55	\$ 26.634,88	\$ 27.966,62	\$ 29.364,95	\$ 30.833,20
APORTE PATRONAL IESS	\$ 14.882,54	\$ 15.626,67	\$ 16.408,00	\$ 17.228,40	\$ 18.089,82	\$ 18.994,31
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS						
ARRENDAMIENTOS	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82	\$ 4.594,61
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 8.663,00	\$ 9.096,15	\$ 9.550,96	\$ 10.028,51	\$ 10.529,93	\$ 11.056,43
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 125,00	\$ 131,25	\$ 137,81	\$ 144,70	\$ 151,94	\$ 159,54
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 4.536,55	\$ 4.763,38	\$ 5.001,55	\$ 5.251,62	\$ 5.514,20	\$ 5.789,92
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 2.931,39	\$ 3.077,96	\$ 3.231,85	\$ 3.393,45	\$ 3.563,12	\$ 3.741,28
TRANSPORTE	\$ 23,41	\$ 24,58	\$ 25,81	\$ 27,10	\$ 28,46	\$ 29,88
GASTOS DE GESTION Y REPRESENTACIÓN	\$ 387,08	\$ 406,43	\$ 426,76	\$ 448,09	\$ 470,50	\$ 494,02
DEPRECIACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 503,72	\$ 528,91	\$ 555,35	\$ 583,12	\$ 612,27	\$ 642,89
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 4.428,00	\$ 4.649,40	\$ 4.881,87	\$ 5.125,96	\$ 5.382,26	\$ 5.651,37
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 13.339,05	\$ 14.006,00	\$ 14.706,30	\$ 15.441,62	\$ 16.213,70	\$ 17.024,38
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 1.249,89	\$ 1.312,38	\$ 1.378,00	\$ 1.446,90	\$ 1.519,25	\$ 1.595,21
GASTOS FINANCIEROS						
COMISIONES BANCARIAS	\$ 983,59	\$ 1.032,76	\$ 1.084,40	\$ 1.138,62	\$ 1.195,55	\$ 1.255,33
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 61.223,21	\$ 64.284,37	\$ 67.498,59	\$ 70.873,52	\$ 74.417,19	\$ 78.138,05
15% PARTICIPACION LABORAL	\$ 9.183,48	\$ 9.642,66	\$ 10.124,79	\$ 10.631,03	\$ 11.162,58	\$ 11.720,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 52.039,73	\$ 54.641,71	\$ 57.373,80	\$ 60.242,49	\$ 63.254,61	\$ 66.417,35
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 11.448,74	\$ 12.021,18	\$ 12.622,24	\$ 13.253,35	\$ 13.916,02	\$ 14.611,82
UTILIDAD NETA PARA LOS SOCIOS	\$ 40.590,99	\$ 42.620,54	\$ 44.751,56	\$ 46.989,14	\$ 49.338,60	\$ 51.805,53

Elaborado por: Vargas, E, 2021

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Con el fin de establecer y sustentar las teorías bajo conceptos de diferentes autores, se procedió a recolectar, ordenar y analizar toda la información para el desarrollo en la investigación, misma que fue correctamente indagada, sustentada y citada bajo normas APA, consiguientemente se logró plasmar, la información más relevante e importante; todo esto permitió adquirir una guía apropiada en el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para el minimarket 4Buy.
- Se realizó el diagnóstico situacional profundo por medio de los resultados obtenidos por los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicados a colaboradores, complementados a través de análisis de factores internos, externos, estáticos, dinámicos e indicadores financieros, lo que nos permitió elaborar la matriz FODA y conocerla realidad de la empresa, donde se pudo determinar que el minimarket no ha realizado capacitaciones al personal, ya que es de vital importancia que los trabajadores estén actualizados, no existe un control de inventarios, tampoco se realizan informes de las actividades económicas mensuales de la empresa, la administración de capital de trabajo es ineficiente por la carencia de objetivos, estrategias y políticas financieras, por ende ha ocasionado que la distribución de los recursos económicos y financieros sea inadecuada. Por lo mencionado anteriormente existe la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera que optimice los recursos económicos y financieros de la entidad.
- Finalmente, luego de realizar el diagnóstico pertinente se procedió a diseñar el Modelo de Gestión Financiera partiendo de la información básica de la empresa, el análisis empresarial, el análisis financiero, la propuesta de diseño de organigrama, de un manual de funciones, el establecimiento de objetivos, estrategias, actividades, metas descritos en el POA y políticas financieras; y por último se encuentran los estados financieros proforma mismos que nos permiten visualizar el crecimiento económico y financiero del minimarket en los próximos cinco años. Esta herramienta servirá de guía al gerente general a administrar eficientemente los recursos económicos y financieros de la entidad y a tomar decisiones acertadas y oportunas que orientan a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la realización de las conclusiones se procede a recomendar:

- La aplicación del presente modelo de gestión financiera para el minimarket 4Buy, ubicado en el cantón Quito, parroquia Tumbaco, ya que esta investigación tiene el sustento teórico y bibliográfico en el presente trabajo de investigación, mismo que contribuirá en optimizar recursos económicos y financieros de la empresa.
- Realizar evaluaciones financieras y un diagnóstico situacional cada año, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, para evitar problemas que con lleven a irregularidades; y así tomar medidas correctivas que contribuyan a una mejor gestión financiera y administrativa. Dentro de los resultados financieros obtenidos se sugiere implementar un control de inventarios sólido, las políticas de cobro para evitar el crecimiento de cuentas por cobrar, pago a proveedores, capacitar al personal para fortalecer sus conocimientos y con ello alcanzar la eficiencia en la utilización de los recursos económicos y financieros, así como la eficacia en la gestión empresarial.
- Al gerente general considerar el presente trabajo investigativo; pues en él se encuentran redactadas las estrategias y políticas financieras que ayudarán a administrar adecuadamente el capital de trabajo, las proyecciones que son ejes fundamentales para dotar de soluciones alternativas con base a los resultados obtenidos, de tal manera que le permita llegar al objetivo de optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, R. (2015). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. México: Trillas .
- Baena, D. (2010). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. México. Ecoe Ediciones.
- Banco Central del Ecuador . (2019). *Crecimiento de la economía ecuatoriana en el 2019*.
Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Bavaresco, A. (2013). *Las técnicas de investigación*. Venezuela: Universidad de Zulia .
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Colombia: Prentice Hall.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2017). *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y cursos prácticos*. Obtenido de: <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-de-chile/economia/otros/16668-analisis-de-estados-financieros-de-bonson-cortijo-y-flores-capitulo-11-s7-v2/6512881/view>
- Brossard, R. (2014). *Gestión Financiera*. México: Díaz de Sanros .
- Carballo, A. (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP Caribe*. Caribe: Fundación Universitaria Adalza Inca Garcilazo.
- Carrión, C. (2018). *Análisis e interpretación de estados financieros*. España: PACJ.
- Castillo, A. (2018). *Dirección de empresas*. España : Pirámide .
- Cepeda, J. (2018). *Metodología de la enseñanza basada en competencias*. España : Pirámide .
- Chiavenato, I. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill .
- Córdoba, M. (2015). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cruz Fernández, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Málaga: IC Editorial.
- De Llano, P., & Piñeiro, C. (2016). *Modelo de gestión financiera*. España : McGraw-Hill .
- Delgado, H. (2016). *Ánálisis de los estados financieros*. México: Trillas .
- Estupiñan, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro, Á. (2017). *Estados financieros consolidados*. Colombia : Ecoe Ediciones.
- Gaitán, R. E. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, J. (2017). *Gestión financiera*. Perú: Pirámide .
- Horne, J. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. España: Pearson Educación .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2019). *Directorio de Empresas*. Obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Katz, D; & Kahn, R. (1989). *Psicología de las organizaciones*. México: Trillas.

- Kerlinger, F. (2008). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw-Hill.
- Palomares, J., & Peset, M. (2016). *Estados financieros: interpretación y análisis* . Madrid: Pirámide .
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Feco.mdp.edu.ar%2Fendocu%2Frepositorio%2F00290.pdf&clen=372316&chunk=true
- Revista Líderes . (2017). *Crecimiento de empresas en Ecuador* . Obtenido de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-dividen-comercio-economia-negocios.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* . México: Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2016). *Análisis de los estados financieros* . México: McGraw-Hill .
- Sornoza, A. (2016). *Análisis de los estados financieros consolidados*. España: Pirámide .
- Vilcarromero, R. (2013). *La gestión en la producción* . Perú: Eumed.
- Villaroel, E. (2017). *Análisis de los estados financieros* . Madrid: CreateSpace.

ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
4BUY BUSINESS, SERVICES AND
PRODUCTS S.A.

Número RUC
1792960266001

Representante legal

• GONZALEZ TORRES RAFAEL

Estado
ACTIVO

Régimen
REGIMEN GENERAL

Inicio de actividades
14/02/2019

Reinicio de actividades
No registra

Cese de actividades
No registra

Fecha de constitución
14/02/2019

Jurisdicción
ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO

Obligado a llevar contabilidad
SI

Tipo
SOCIEDADES

Agente de retención
SI

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA **Cantón:** QUITO **Parroquia:** QUITO DISTRITO METROPOLITANO

Dirección

Barrio: S/N **Calle:** Ruta Viva **Número:** Km 9.5 **Intersección:** Av. la Cerámica **Carretera:** S/N **Kilómetro:** 9.5 **Conjunto:** S/N **Edificio:** Flor de Lis **Bloque:** S/N **Número de piso:** 1 **Manzana:** S/N **Referencia:** Conjunto Terrazas de la Ceramica

Actividades económicas

- G471900 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS ENTRE LOS QUE NO PREDOMINAN LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, ACTIVIDADES DE VENTA DE: PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ARTÍCULOS DE JOYERÍA Y BISUTERÍA, JUGUETES, ARTÍCULOS DE DEPORTE, ETCÉTERA.
- G471102 - VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ETCÉTERA.
- G471101 - 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, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ETCÉTERA.
- P854917 - ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN INFORMÁTICA.
- M702003 - SERVICIOS DE ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.
- G472101 - VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS FRESCAS O EN CONSERVA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Razón Social
4BUY BUSINESS, SERVICES AND
PRODUCTS S.A.

Número RUC
1792960266001

Establecimientos

Abiertos
2

Cerrados
0

Obligaciones tributarias

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- 2011 DECLARACION DE IVA

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2021001450316
Fecha y hora de emisión: 02 de junio de 2021 09:20
Dirección IP: 157.100.171.128

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

ANEXO B: PERMISO OTORGADO POR EL CUERPO DE BOMBEROS



BOMBEROS QUITO

Salvamos **vidas**

**CUERPO DE BOMBEROS
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Comprobante de Inspección No. 125370722494312

Trámite N°: 2021WEBLUA172045 O.
Razón Social: 4BUY
Propietario: GONZALEZ TORRES RAFAEL
RUC: 1792960266001
Teléfonos: 023942200-
Parroquia: TUMBACO
Dirección: RUTA VIVA KM 9.5 y AV. LA CERÁMICA

Fecha y hora: 12-04-2021 10:22
Resultado:

APROBADO

Detalle de observaciones:
No existen observaciones.

Observación general:
--

Entrevistado: JOSÉ MARTÍNEZ
Cargo: EMPLEADO
Cl.: 1752634210

Inspector: ING. CEDILLO ORELLANA HECTOR ANIBAL
Celular: 0984168701
Correo: hcedillo@bomberosquito.gob.ec

Cualquier modificación de las condiciones inspeccionadas o acto inseguro que pueda conllevar a riesgos contra la vida o la propiedad, son de exclusiva responsabilidad del propietario del establecimiento.



Firma de digitalización por:
**HECTOR ANIBAL
CEDILLO
ORELLANA**



ANEXO C: CUESTIONARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

Esta encuesta tiene como objetivo conocer los procedimientos financieros del Minimarket 4Buy; la misma está dirigida a su personal. (Marque con una X)

1. ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de Gestión Financiera dentro del Minimarket 4Buy?

SI _____ NO _____

2. ¿Un modelo de gestión financiera ayudará a optimizar los recursos del minimarket?

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce usted si se realiza un informe detallado económico-financiero del minimarket de manera continua?

SI _____ NO _____ DESCONOCE _____

4. ¿Al contar con información financiera oportuna, en qué medida podría mejorar la toma de decisiones en el minimarket?

Alta _____ Media _____ Baja _____

5. ¿Considera usted que el minimarket mantiene una adecuada dirección y control de los recursos económicos y financieros?

SI _____ NO _____ DESCONOCE _____

6. ¿Cómo calificaría la Gestión Administrativa del minimarket 4Buy?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

7. ¿En su puesto de trabajo tiene indicadores de medición de desempeño?

SI _____ NO _____

8. ¿Se le capacita continuamente y lo suficiente para mejorar su desempeño y su trabajo?

SI _____ NO _____

9. ¿Según su criterio el minimarket está encaminado a generar mayor rentabilidad?

SI _____ NO _____

10. ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

SI _____ NO _____ DESCONOCE _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL MINIMARKET
4BUY**

ENTREVISTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

Entrevista dirigida al Ing. Jorge Chávez.

Δ ¿Cómo es su manejo administrativo y su interacción con sus colaboradores?

Δ ¿Cuáles son las dificultades o que aciertos ha tenido?

Δ La comunicación que mantiene es directa la o a través de mandos medios

Δ Los trabajadores tienen tareas designadas de manera permanente o son flexibles.

Δ ¿Cuál es el sistema de abastecimiento con sus proveedores? Por favor explíqueme cómo es en cuestión de (tiempos, calidad, en temas de crédito, si posee descuentos por pronto pago, si llegan a tiempo y fecha acordada)?.

Δ En cuanto a la experiencia del manejo administrativo y financiero que usted tiene le está dando resultados en el minimarket.

Δ ¿Qué estrategias aplica para tener una administración eficiente?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN