

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA



CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

**“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A.,
PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA”**

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera en Banca y
Finanzas

AUTORA:

Juliana del Cisne Villalta Torres

DIRECTORA DE TESIS:

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN

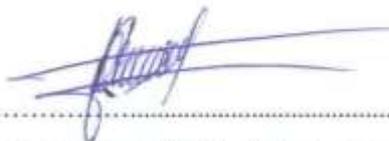
Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc,

DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA”**, desarrollado por la postulante Juliana del Cisne Villalta Torres, previo a optar el Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección, tanto en su forma como en su contenido de conformidad con los requerimientos establecidos por la Universidad Nacional de Loja para efectos de graduación y luego de haber revisado autorizo su presentación para los fines pertinentes ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, 21 de octubre de 2019



Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Juliana del Cisne Villalta Torres**, declaro ser la autora del contenido del presente trabajo de tesis titulado **“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA”** y eximo a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido del tema.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Juliana del Cisne Villalta Torres

Firma: 

Cédula N°: 1104744394

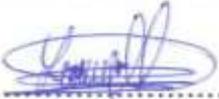
Fecha: Loja, 05 de diciembre de 2019

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Juliana del Cisne Villalta Torres, declaro ser la autora del contenido del presente trabajo de tesis titulado: **EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA**, como requisito para optar el **Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio con la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de diciembre del año 2019.

Firma: 

Autora: Juliana del Cisne Villalta Torres

Cedula: 1104744394

Dirección: Época, (Portugal y Filipinas)

Correo electrónico: yuly201018@hotmail.com

Celular: 0959714485

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc

Tribunal de Grado:

Presidente: Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Mgde.

Miembro del tribunal: Ing. Jorge Luis López Lapo, Mg. Sc.

Miembro del tribunal: Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez, Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a los docentes y autoridades de la Carrera de Banca y Finanzas, en lo personal al Ing. Jorge López Lapo, que a través de sus valiosos conocimientos me ayudo a finalizar con éxito la asignatura de Titulación.

De manera especial a la Ing. Raquel Padilla Andrade, Directora del Trabajo de Investigación, quien mediante sus conocimientos y experiencia profesional, encaminó el desarrollo y culminación de la Evaluación a la Gestión Administrativa y Financiera a la Empresa LOJASYSTEM C.A.

De igual manera, al Ing. José Andrés Cuenca, por permitir realizar el trabajo en la empresa, así mismo a la Ing. María Mancayo, contadora, quien amablemente brindó la información necesaria para desarrollar con éxito el trabajo de investigación.

La Autora.

DEDICATORIA

A Dios, que es el autor de mi vida y a la Virgencita del Cisne por guiarme por el camino correcto y brindarme la sabiduría para alcanzar con éxito mis objetivos.

A mis padres, Efraín Villalta y María Ibelda Torres, por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida, de manera especial a mí esposo David y a mi bella hija, mi mayor tesoro y mi más grande creación, mi compañera, mi cómplice Amelia Elizabeth, quien es el motivo para levantarme y seguir luchando, a mis suegros Hugo y Martha, quienes siempre estuvieron a mi lado dándome fuerzas en los momentos difíciles y creyeron en mi capacidad de superación.

A mis padrinos Ángela Becerra y a la memoria de José Yunga (+), por inculcarme valores y enseñarme que los sueños pueden ser realizados con constancia y perseverancia.

A las personas que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos brindándome su apoyo, Margarita Villalta, Maritza Zambrano, Catalina Ordoñez y Jenny Cañar.

Juliana del Cisne.

a) TÍTULO

“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA”

b) RESUMEN

El presente trabajo titulado: “EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE MEJORA”, se desarrolló con la finalidad de determinar la estructura administrativa y financiera de la empresa y a la vez identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una adecuada toma de decisiones que contribuyan al crecimiento de la misma.

Para su desarrollo se planteó como objetivo general: realizar un análisis de la situación administrativa, económica y financiera de la empresa “LOJASYSTEM C.A.”, 2017-2018, con el fin de facilitar la toma de decisiones adecuadas y oportunas; para lo cual fue necesario realizar la matriz de evaluación de factores internos y externos para luego elaborar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y con ella se determinó estrategias que serán utilizadas para realizar la propuesta de mejora. Así también se realizó el diagnóstico financiero con la aplicación de análisis vertical (2018) y horizontal (2017-2018) y la aplicación de indicadores financieros para conocer la posición actual de la empresa, desde el punto de vista financiero.

Por lo tanto, la metodología utilizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados en primera instancia se utilizó el método científico que permitió recoger y analizar datos utilizados en la recopilación de la información referente a la evaluación administrativa y financiera, también se utilizó otros métodos como el inductivo, deductivo, matemático, analítico, estadístico y sintético, además se manejó diferentes técnicas como la entrevista, encuesta y la observación directa.

Para un proceso adecuado también fue necesario tomar en cuenta el cumplimiento de cada una de los objetivos específicos planteados, siendo el primero “Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA” para cual fue necesario la aplicación de encuestas a los socios y clientes de la empresa y una entrevista dirigida al gerente para conocer los aspectos internos y externos, donde se evidenció que las debilidades y las amenazas son mayores que las fortalezas y oportunidades, constatando problemas que pueden ser controlados y eliminados con una correcta gestión.

En relación al segundo objetivo que es: “Elaborar un análisis financiero vertical (2018), horizontal y la aplicación de indicadores que permita conocer el manejo económico y financiero”, mediante el análisis vertical se demostró la estructura financiera de la empresa para el año 2018 dando a conocer que la composición de activos, pasivos y patrimonio es adecuada debido a que la empresa registra en sus activos un valor de \$ 349.304,36 que representan el 100%, los cuales son financiados el 40% con deuda de \$ 138.522,86 y el 60% con capital propio de \$ 210.781,50. Así mismo se realizó el análisis de la estructura económica en donde manifiesta ingresos de \$ 173.800,59 equivalente al 100% de la estructura, los gastos registran un valor de \$ 657.859,00 que constituyen el 87% y una utilidad de \$ 95.905,59 equivalente al 13% percibida durante el ejercicio económico, estableciendo que su estructura financiera es estable. Respecto al análisis horizontal se evidencia un crecimiento del activo de 2,99% para el 2018, el pasivo registra un incremento de 3,51% y el patrimonio muestra un aumento de 2,65% debido al crecimiento de la utilidad. En lo referente a los ingresos reflejaron un incremento de 20,85% a razón del aumento del servicio e instalación del internet y en lo que respecta a los gastos tuvo una disminución de -11,45% a razón de la reducción de gastos en sueldos y salarios.

Finalmente, el tercer objetivo se lo desarrolló mediante la elaboración de la propuesta de mejora enfocada en los problemas encontrados con la ejecución de la matriz FODA de donde se obtuvo las estrategias para lograr el cumplimiento de las metas. Posteriormente se elaboró conclusiones y recomendaciones para poner a disposición de sus administradores con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

ABSTRACT

This work entitled: “ASSESSMENT OF THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY LOJASYSTEM CA, PERIODS: 2017-2018, PROPOSAL FOR IMPROVEMENT”, was developed in order to determinate the administrative and financial structure of the company and at the same time identify its strengths, opportunities, weaknesses and threats for an adequate decision making that contribute to its growth.

For its development it was proposed as a general objective: to carry out an analysis of the administrative, economic and financial situation of the company “LOJASYSTEM C.A.”, 2017-2018, in order to facilitate the appropriate and timely decision making; for which it was necessary to carry out the evaluation matrix of internal and external factors and then develop the matrix of strengths, opportunities, weaknesses and threats (SWOT), and with it was determined strategies that will be used to make the improvement proposal. Thus, the financial diagnosis was made with the application of a vertical (2018) and horizontal (2017-2018) analysis and the application of financial indicators to know the current position of the company, from the financial point of view.

Therefore, the methodology used to meet the objectives set out in the first instance was used the scientific method, that allowed the collection and analysis of data used in the collection of information relating to administrative assessment and other methods such as inductive, deductive, mathematical, analytical, statistical and synthetic were also used, and different techniques such as interview, survey and direct observation.

For an adequate process, it was also necessary to take into account the fulfillment of each specific objectives set, the first being “Make a diagnosis of the current situation of the company through the SWOT matrix” for which it was necessary to apply surveys to the partners and clients of the company and an interview directed to the manager to know the internal and external aspects, where it was evident that the weaknesses and threats are greater than the strengths and opportunities, finding problems that can be controlled and eliminated with a good management.

In relation to the second objective which is: “Prepare a vertical financial analysis (2018), horizontal and the application of indicators that allow to know the economic and financial management”, through the vertical analysis the financial structure of the company for the year 2018 was evidenced, announcing that the composition of assets, liabilities and equity is adequate because the company records in its assets a value of \$ 349,304.36 representing 100%, which are financed 40% with debt of \$ 138,522.86 and 60% with equity of \$ 210,781.50. Moreover, the analysis of the economic structure was carried out, which reflects income of \$ 173,800.59 equivalent to 100% of the structure, the expenses recorded a value of \$ 657,859.00 representing 87% and a profit of \$ 95,905.59 equivalent to 13% received during the fiscal year, establishing that its financial structure is stable. About the horizontal analysis, an asset growth of 2.99% is evidenced for 2018, the liabilities show an increase of 3.51% and the equity reflects an increase of 2.65% due to profit growth. Regarding to income, they reflected an increase of 20.85% due to the increase in the service and installation of the internet and in terms of expenses, it had a decrease of -11.45% due to the reduction in salary expenses and salaries.

Finally, the third objective was developed through the elaboration of the proposal for improvement focused on the problems encountered with the execution of a SWOT matrix, from which the strategies for achieving the goals were obtained. Subsequently, conclusions and recommendations were made to make available to its administrators in order to improve the administrative and financial management of the company.

c) INTRODUCCIÓN

La evaluación a la gestión administrativa y financiera es importante para todo tipo de empresas tanto pequeñas, medianas o grandes porque permite conocer la estructura, evolución e identificar los puntos fuertes y débiles de la misma, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las falencias y establecer alternativas de solución.

Fundamentalmente el objetivo del presente trabajo de tesis es: **“Realizar un análisis de la situación administrativa, económica y financiera de la empresa “LOJASYSTEM C.A.”, 2017-2018, con el fin de facilitar la toma de decisiones adecuadas y oportunas”**. Cuyo aporte radica en dar a conocer a sus directivos la situación administrativa y financiera actual de la empresa mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la aplicación de análisis vertical-horizontal e indicadores financieros y contribuir al desarrollo de las actividades de la misma.

El presente trabajo está estructurado de acuerdo a lo que determina el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional De Loja que contiene: **Título** “Evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, propuesta de mejora”, **Resumen**, en el cual se detalla todo el trabajo realizado y presentado en español y traducido al inglés, describiendo el cumplimiento de cada objetivo, la **Introducción** donde se explica la importancia del tema, las contribuciones a la empresa y la estructura de la misma, **Revisión de la literatura**, donde se encuentran descritos los conceptos y definiciones que fundamenta el tema, **Materiales y métodos** conformada por los métodos y técnicas empleados para el desarrollo de la misma. **Resultados**, donde se encuentra el contexto histórico de la empresa, la base legal, la evaluación administrativa-financiera, el análisis vertical-horizontal, aplicación de indicadores y la propuesta de mejora, **Discusión**, es el análisis y comparación de los resultados obtenidos del trabajo de tesis que ayudaron a la elaboración de las **Conclusiones**, donde se destaca lo más importante de los resultados del trabajo y **recomendaciones**, que son las posibles alternativas de solución a las que se llegó. **Bibliografía**, en la cual se citan las fuentes bibliográficas que sirvieron para el desarrollo del trabajo de tesis, y los **Anexos**, son los medios de soporte que respaldan la información, como las encuestas y los estados financieros.

d) REVISIÓN DE LA LITERATURA

Gestión administrativa

Según la Real Academia de la Lengua Española define la gestión como: “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado” y que la gestión es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y recursos de una organización. Sin embargo, Münch (2014), considera la administración como sinónimo de gestión ya que en la actualidad la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa y es indispensable para lograr la competitividad.

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, ya que es la manera más efectiva de garantizar su competitividad. También se dice que la administración es hacer algo a través de otros y a su vez hacer más con menos.

Importancia de la administración según Münch (2014)

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo, ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Favorece la obtención de máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

Proceso administrativo

Para Münch (2014), el proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión y se divide en las siguientes etapas:

Planeación: Determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlo minimizando riesgos.

Organización: Es el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas propensas a la simplificación del trabajo.

Dirección: Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el liderazgo.

Control: Fase del proceso administrativo en donde se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar las operaciones continuamente.

Evaluación interna

Para Fred (2013), la evaluación interna es conocida como auditoría interna y permite detectar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, para lo cual es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la organización. Por lo que es importante que participen los gerentes y empleados representativos de toda la entidad.

La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones como:

- ✓ Gerencia
- ✓ Marketing,
- ✓ Finanzas y contabilidad
- ✓ Producción y operaciones
- ✓ Investigación y desarrollo (I&D)
- ✓ Los sistemas de administración de información de la empresa

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta herramienta permite formular estrategias sintetiza y evalúa fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el área de las empresas, además constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. (Fred, 2013)

Según Fred (2013) para realizar esta matriz se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
- 2) Asignar a cada factor una ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.
 - ✓ Debilidad importante = 1
 - ✓ Debilidad menor = 2
 - ✓ Fortaleza menor = 3
 - ✓ Fortaleza importante = 4
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer una puntuación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Existiendo una puntuación promedio de 2.5. Los totales ponderados totales muy inferiores a 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Evaluación externa

Según Fred (2013), “una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa” así también revela las oportunidades y las amenazas clave de la empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Fuerzas externas clave

Según Fred (2013), menciona que las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco categorías:

1. Fuerzas económicas

Se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual el negocio funciona. Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Entre las variables más importantes son: tasas de interés, tasas de inflación, nivel de ingresos, políticas monetarias, impuestos, etc.

2. Fuerzas sociales y culturales, demográficas y ambientales

Es la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo. Este factor hace referencia a la sociedad y a su desarrollo tanto económico como de diversos aspectos, tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones. Las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias de las organizaciones pequeñas, grandes, con fines de lucro y no lucrativas.

4. Fuerzas tecnológicas

Actúa como motor económico global. El internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad.

5. Fuerzas competitivas

Técnica del análisis del entorno específico o competitivo a través de la cual la empresa es capaz de detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Son las herramientas necesarias para reconocer los factores clave de éxito.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fred (2013), señala que es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

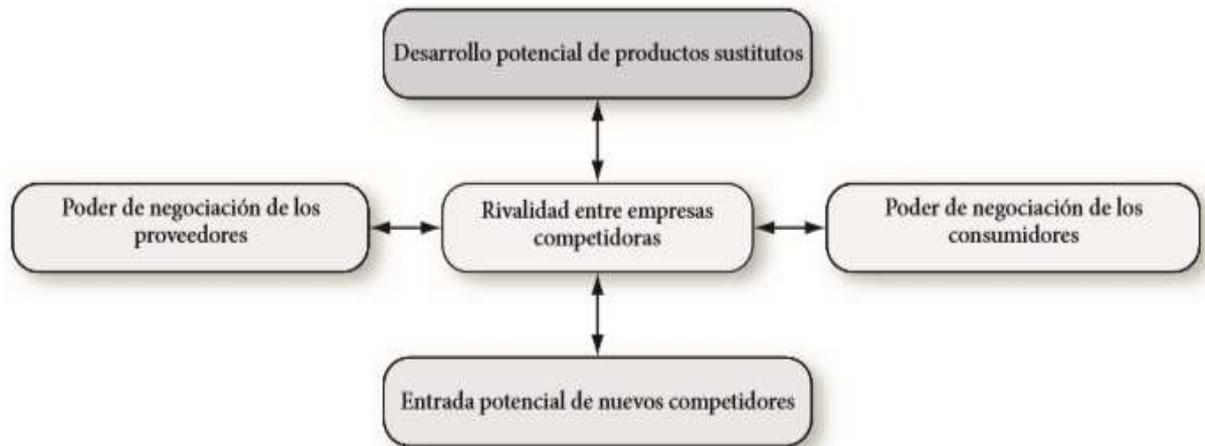


Figura 1. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter
Fuente: Administración estratégica Fred (2013) pág. 76

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Entrada potencial de nuevos competidores

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz permite que las estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos mencionados por (Fred, 2013).

1. Elabore una lista de los factores externos clave teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde está operando.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 según corresponda:
 - ✓ Amenaza importante = 1
 - ✓ Amenaza menor = 2
 - ✓ Oportunidad menor = 3
 - ✓ Oportunidad importante = 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Si se obtiene una puntuación de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes. Mientras que una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas que perjudican a la empresa.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Wheelen & Hunger (2007) definen “Es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica” (pág. 138).

Tipos de estrategias

Según Fred (2013) , la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategia FO: Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos.

Estrategias DO: Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Estrategias FA: Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Estrategias DA: Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación. (pág. 176).

Tabla 1. *Formato de matriz FODA*

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1		
2		
3		
4		
5		
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Adaptado del libro Administración estratégica Fred (2013). Pág.177

FINANZAS

Para Gitman (2003) “las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (pág. 3). Las Finanzas en cualquier

empresas tienen como objetivo optimizar y lograr la multiplicación del dinero. Por ello, es importante que toda empresa cuente con información oportuna, útil, clara, relevante y concisa para tomar las mejores decisiones.

Gestión financiera

La gestión financiera se encarga de prever, procesar, informar y verificar los recursos de la empresa permitiendo llevar a cabo un control adecuado y ordenado de los egresos e ingresos de la empresa así como también fomenta en sentido positivo el crecimiento rentable de la empresa, para ello se debe formular objetivos y políticas de gestión y potenciar las capacidades de sus profesionales para aplicarlos. (Pérez, 2015, págs. 27-28)

Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez-rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. (Bowen & Vaca, 2015, pág. 20)

Estados financieros

Los estados financieros son herramientas o medios que utilizan las empresas, para presentar su situación financiera a una fecha determinada, y presentan las diferentes actividades que realiza una empresa para obtener flujo de efectivo (entrada y salida).

En este contexto, lo que da origen a los estados financieros es la contabilidad la cual se define como el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros, con el fin de que estos sirvan a las diferentes áreas interesadas en las operaciones de una empresa. (Anaya, 2008)

Objetivos de los estados financieros.

- Lograr satisfacer la necesidad de información de personas que necesitan los estados financieros para utilizarlos como fuente principal para informarse de las actividades económicas de la empresa.

- Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que le permita predecir, comparar, y evaluar los potenciales relativos a los flujos de efectivo.
- Proporcionar informaciones de utilidad para poder evaluar la capacidad de administración utilizando con eficacia los recursos de la empresa que permitan lograr los objetivos propuestos.
- Proporcionar informaciones relativas a las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.
- Proporcionar un elemento de información financiera, que permita la comparación de la productividad o efectividad de los periodos anteriores con el actual. (Rodríguez, 2015)

Formas de presentación de los estados financieros básicos

Según Anaya (2008) menciona que las formas de presentación a los estados financiero son las siguientes:

- De cuenta
- De reporte

Estados financieros comerciales

Son los que prepara la empresa para sus transacciones comerciales y de crédito. En los cuales se puede observar la liquidez de la compañía, su capacidad de pago a largo plazo y los márgenes de rentabilidad.

Estados financieros fiscales

Son los estados financieros que se preparan para presentar a la administración de impuestos.

Estados financieros auditados

En estos estados financieros, una firma de auditores independientes de la empresa certifica que han sido comparados con los registros contables, por lo tanto, presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.

Estados financieros consolidados

Muestran de forma combinada la situación financiera y los resultados de las operaciones de un grupo de compañías, formado por una matriz y sus subsidiarias. Estos estados financieros son de vital importancia para el analista, cuando quiere formar una idea general sobre la situación financiera de un grupo de empresas.

Estados financieros históricos

Reflejan hechos ya cumplidos que están consignados en los registros contables de la empresa. El analista necesita trabajar con información histórica, aunque sus recomendaciones se apliquen en el futuro.

Estados financieros presupuestados

Denominados también estados financieros pro forma y son los que prepara la empresa para periodos futuros, con base en las expectativas del mercado y en las tendencias históricas de las ventas, los costos y los gastos. (Anaya, 2008)

Características de los estados financieros

- ***Comprensibilidad:*** Deben abarcar todas las actividades u operaciones de la empresa.
- ***Consistencia:*** La información contenida debe ser totalmente coherente entre las distintas partidas y entre los distintos estados financieros.
- ***Relevancia:*** Deben ayudar a mostrar los aspectos principales del desempeño de la empresa.
- ***Confiabilidad:*** Deben ser fidedignos de la realidad financiera de la empresa.
- ***Comparabilidad:*** Deben ser comparables con otros períodos de la misma empresa y con otras firmas de la misma actividad.
- ***Proporcionar Informaciones de Utilidad:*** Para evaluar la capacidad de la administración, al utilizar con eficacia los recursos de la empresa que permiten lograr los objetivos propuestos.

- **Proporcionar Informaciones Relativas:** A las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.

Partes que integran los estados financieros:

Para Román (2017) los estados financieros constan de las siguientes partes:

Encabezado: en esta parte deberá anotarse el nombre, razón de ser o denominación social de la entidad y establecer la fecha o el periodo contable por el cual están formulados.

Cuerpo: en esta parte se refleja la parte medular de cualquier estado financiero, es decir el resultado de las operaciones, la situación financiera, los cambios en esta o las variaciones ocurridas en el capital contable.

Pie: Normalmente esta parte se integra con, los nombres y firmas de las personas que intervinieron en su elaboración y autorización, sin olvidar la responsabilidad del contador y del gerente de la empresa. (Román, 2017)

Reportes financieros

De acuerdo a Román (2017), el objetivo de los reportes financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una empresa.

Balance general o estado de situación financiera

Permite obtener información de los recursos que tiene la empresa para operar (activos) y de las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (pasivos) como la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado (capital contable).

Estados de resultados o estado de situación económica

Presenta información de los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos; calculando la utilidad o pérdida para ese periodo.

Estado de flujos de efectivo

Según Morales (2012), el estado de flujo de efectivo “presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. Informa de donde viene y en que se usa el dinero en ese tiempo” (pág. 26).

Estado de variaciones en el capital

Presenta información relacionada con los cambios que se dieron en un periodo en cada una de las cuentas que integran en capital contable, el mismo que representa la inversión de los accionistas. (Román, 2017)

Análisis financiero

El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financiero de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro.

El análisis financiero se compone de tres áreas amplias: el análisis de la rentabilidad que consiste en la evaluación del rendimiento sobre la inversión de una compañía; el análisis de riesgo que es la evaluación de la capacidad de una compañía para cumplir con sus compromisos y por último el análisis de los flujos de efectivo que es la evaluación de como una compañía obtiene y utiliza sus fondos. (Wild, Helsey, & Subramanyam, 2007)

Objetivos del análisis financiero

En efecto, los objetivos del análisis financiero están encaminados principalmente en:

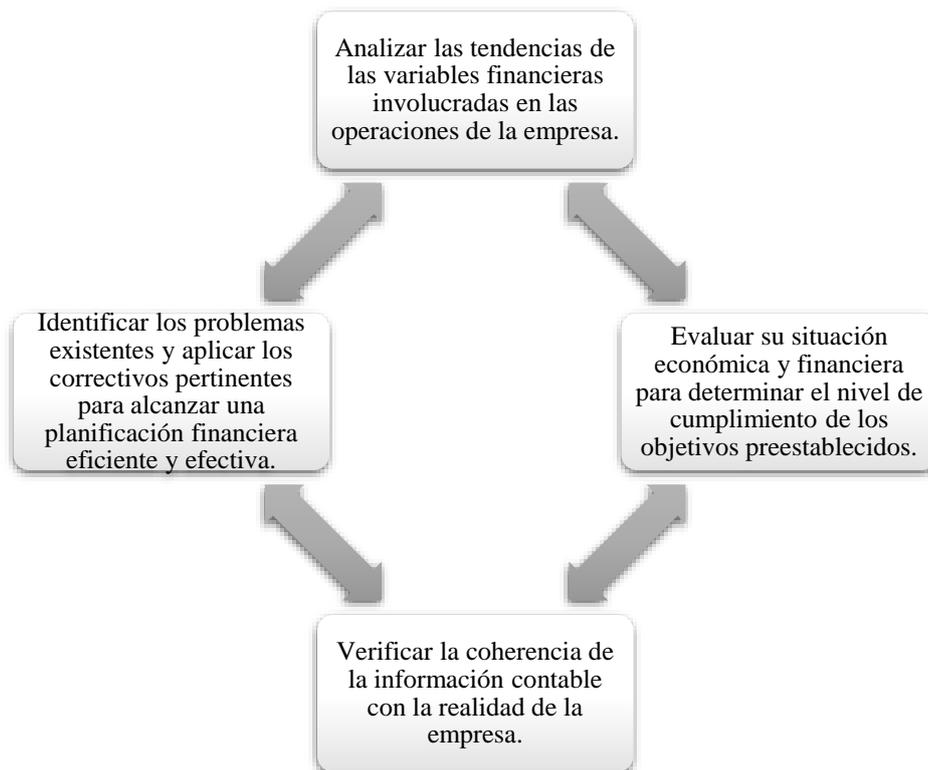


Figura 2.Objetivos del análisis financiero.

Fuente: Adaptada del libro de (Fred, Administración estratégica, 2013, pág. 23)

Métodos para el análisis financiero

Para Prieto (2010) el análisis financiero se puede elaborar de dos tipos vertical y horizontal.

Análisis vertical

Es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (ya sea el balance general de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado. Es una herramienta financiera que permite conocer si la empresa está distribuyendo correctamente sus activos y si está haciendo uso adecuado de la deuda teniendo en cuenta las necesidades financieras y operativas.

Se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer análisis vertical tanto de la parte del activo como del pasivo. Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a que porcentaje (%) corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar

cada una de las cuentas y calcular que porcentaje (%) representa sobre el subtotal del grupo correspondiente.

Análisis horizontal

Este análisis se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo.

En las dos primeras columnas aparecen los valores de los años que se están estudiando, en la tercera columna se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos, finalmente en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta por el valor del primer año. Es importante determinar las variaciones que merecen especial interés.

Indicadores financieros.

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. (Nava, 2009)

Importancia de los indicadores financieros.

Según Fred (2013): Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Clasificación de las razones financieras según Milla (2014)

RAZONES DE LIQUIDEZ.

Miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Este indicador mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo. Es la principal medida de liquidez ya que muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo.

El estándar es entre 1,4 a 1,8. Si el resultado es mayor a 1, la empresa tiene una muy buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Si es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos suficientes para cubrir sus obligaciones con los acreedores.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. El estándar es más alto mejor.

$$\text{Razón de la prueba del ácido} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Es un indicador más exigente por que mide la proporción entre los activos de mayor liquidez frente a sus obligaciones a corto plazo. No toma en cuenta los inventarios o existencias porque no se pueden fácilmente convertir en efectivo. El estándar es de 1,2, a 1,4. si el resultado es mayor a 1 significa que la empresa cuenta con activos líquidos para cubrir con sus obligaciones y de la misma forma si el resultado es menor a 1 significa que la empresa no tiene activos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Este indicador mide el porcentaje de los recursos de la empresa que son financiados por terceros (deuda), es decir, relaciona la proporción que representa los pasivos del total de activos. De la expresión anterior se deduce que si el cociente es alto significa que la empresa está empleando más deuda para financiar sus activos y así obtener utilidades.

$$\text{Apalancamiento del Patrimonio} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa. Su estándar es menos mejor

RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden la efectividad general de la gerencia, como se muestra en los rendimientos generados por las ventas y las inversiones. Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

$$\text{Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con los recursos que dispone. Mide la efectividad total de la administración en generación de utilidades con sus activos disponibles. Estándar más alto mejor.

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

Este indicador mide la eficiencia de la administración para generar rendimientos a partir de los aportes de los socios. En términos sencillos este indicador implica el rendimiento obtenido a favor de los accionistas. Estándar más alto mejor.

PROPUESTA DE MEJORAS

Según Fernández (2010) para que la empresa responda a los cambios que se presentan y cumplir con los objetivos, debe implementar un plan de mejoras que permita conocer los puntos débiles de la empresa y plantear posibles soluciones.

Un plan de mejoras debe tener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que dará solución a los inconvenientes.

Beneficios:

- ✓ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ✓ Analizar su viabilidad.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro.
- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Motivar a la empresa a mejorar el nivel de calidad.

Componentes de la propuesta de mejoras según el ministerio de educación:

- ✓ **Priorizar los problemas.**
- ✓ **Las Metas.** Lo que la empresa desea alcanzar.
- ✓ **Las Acciones Concretas.** El tiempo claramente definido. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
- ✓ **Los Recursos:** humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
- ✓ **Responsables.** Se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- ✓ **El Seguimiento Permanente.** Consiente en realizar los ajustes necesarios.
- ✓ **Los Resultados.** Se evidencia los cambios en función de las metas planteadas.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de investigación se realizó con una perspectiva analítica descriptiva con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Lojasytem C.A

Materiales

Los materiales utilizados para el desarrollo de la investigación son: hojas A4, esferos, copias, impresiones, anillados, computador, calculadora, scanner, flash memory, CD, libros, revistas, tesis, documentos científicos, etc.

Métodos

El trabajo de investigación se desarrolló a través del **método científico** el cual permitió recoger y analizar datos utilizados en la recopilación de la información referente a la evaluación administrativa y financiera para obtener datos verídicos que fueron de mucha importancia para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

Para el desarrollo del primer objetivo se utilizó el **método inductivo** que consintió en realizar el diagnóstico interno de la situación administrativa, económica y financiera de la organización para conocer las fortalezas y debilidades mediante la aplicación de encuestas y entrevistas; así también el **método deductivo** ayudó a determinar los factores externos de la organización, como: factores sociales, económicos, tecnológicos y conocer las leyes y organismos en los que se desenvuelve la empresa.

Por otra parte, a través del **método matemático-analítico** se elaboró el análisis vertical (2018)-horizontal (2017-2018) y aplicación de indicadores financieros mediante fórmulas para obtener resultados exactos a través del análisis e interpretación de datos obtenidos en los estados financieros de la entidad objeto de estudio, el **método estadístico** se lo empleó para ilustrar mediante gráficos los datos obtenidos, así como para elaborar las matrices y brindar al lector un mejor entendimiento con los cuales se dio cumplimiento al segundo objetivo.

Para dar cumplimiento al tercer y último objetivo se utilizó el **método sintético**, el cual ayudó a través de los resultados obtenidos en la matriz FODA a elaborar la propuesta de mejora con las respectivas estrategias, que permitan contribuir con la labor de sus directivos tanto en el ámbito administrativo como financiero.

Técnicas

Entrevista

Dirigida al gerente propietario Ing. José Andrés Cuenca, con la finalidad de conocer a profundidad a gestión administrativa y financiera de la empresa, la misma que será de mucha ayuda al momento de analizar los factores internos y externos de la entidad.

Encuesta

Se diseñó dos encuestas dirigidas al personal administrativo y clientes de la empresa para obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación, específicamente en lo que se refiere al ámbito administrativo de la empresa para conocer la satisfacción laboral de los empleados, frente al trabajo que realizan.

Observación

Esta técnica que se empleó en el desarrollo del presente trabajo investigativo, ayudó a visualizar y realizar un examen minucioso del desenvolvimiento y operatividad de la entidad objeto de estudio, permitiendo observar hechos verídicos, con el único fin de obtener información necesaria.

Población y muestra

Población

Para obtener la población se tomó en cuenta el número de clientes activos de la empresa LOJASYSTEM C.A, que en la actualidad ascienden a 2.028 clientes, los cuales sirvieron para

la determinación del tamaño de la muestra, mediante el cálculo de la fórmula de la población finita, tal como se muestra a continuación.

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

Tabla 2. *Determinación del tamaño de la muestra.*

Variable	descripción	Valor	Equivalente
n		?	
N	Población total	2.028	
z	Nivel de confianza	1,96	95%
p	Probabilidad a favor	0,5	50%
q	Probabilidad en contra	0,5	50%
e	Límite de error	0,08	8%

Fuente: Clientes de la empresa LOJASYSTEM C.A

Desarrollo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 2.028}{0,08^2(2028 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 140$$

El número de clientes para encuestar es de 140

f) RESULTADOS

Nombre de la empresa: LOJASYSTEM C.A

Nombre comercial: KLIX-Internet banda ancha

Teléfono: 2583000

Correo electrónico: admin@klixinternet.com

Reseña histórica



La empresa proveedora de internet LOJASYSTEM C.A. Se constituyó como compañía anónima e inicio sus actividades el 31 de julio del 2001 con un capital de 800 dólares y en el 2003 adoptó el nombre de Klix internet-banda ancha como estrategia comercial para extenderse a todo el país, en el año 2014 se incrementó la venta y distribución de televisión satelital y hasta el año 2018 administra un total de activos de \$ 394986,43 en calidad de pequeña empresa, y se encuentra dirigida por el Ing. José Andrés Cuenca Ojeda.

Según el gerente general, el primer servicio ofrecido a la comunidad fue mediante enlace satelital, cuya capacidad tenía un mega, sin embargo, con la llegada de la fibra óptica al país, en el 2004, LOJASYSTEM C.A. facilita el servicio y comunicación a más clientes, puesto que abarca 150 megas de capacidad. Permitiendo la apertura de sucursales en Catamayo, Vilcabamba y Zamora.

En la actualidad la empresa presta sus servicios en la provincia de Loja, cantón Loja parroquia El Sagrario, calle: José Antonio Eguiguren 12-94 y Bernardo Valdivieso edificio PRODUBANCO.

La empresa está inscrita en el Servicio de Rentas Internas con el Registro Único de Contribuyentes Sociedades No. RUC: 1190091259001, el mismo que le permite cumplir con

sus obligaciones y realizar sus actividades. La principal actividad económica de la empresa es proveer internet.

LOJASYSTEM C.A. Se sustenta en la siguiente base legal:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Políticas, Normas y Disposiciones contenidas en el reglamento Interno de la CIA
- Ley del código de trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

Misión

Ser una empresa líder en la provisión de servicios de telecomunicaciones que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios, generando siempre valor para los clientes, empleados y accionistas.

Visión

Ser la primera empresa de telecomunicaciones de la Región Sur del país, entregando siempre servicios de calidad, mediante la honestidad con nuestros clientes, el trabajo perseverante y la innovación constante.

Diagnóstico interno y externo

Para dar cumplimiento al primer objetivo se efectuó la entrevista y encuesta al personal administrativo y clientes con el fin de determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan en el medio donde realizan sus actividades.

Diagnóstico interno

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A

Tabla 3. Cargo que ocupan los empleados de la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Técnico	6	35%
Secretaria	4	24%
Otros	4	24%
Contador (a)	1	6%
Atención al cliente	1	6%
Auxiliar de contabilidad	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 35% del personal que labora en la organización, indican que son técnicos encargados de las instalaciones de internet, lo cual es aceptable, puesto que es la actividad principal de la empresa; el 24% de la población en estudio son secretarias las cuales se encuentran ubicadas, una en la matriz y tres en las sucursales; el 24% corresponden a otros cargos como programador y diseñador/multimedia web, CALL/CENTER, ventas y bodega.

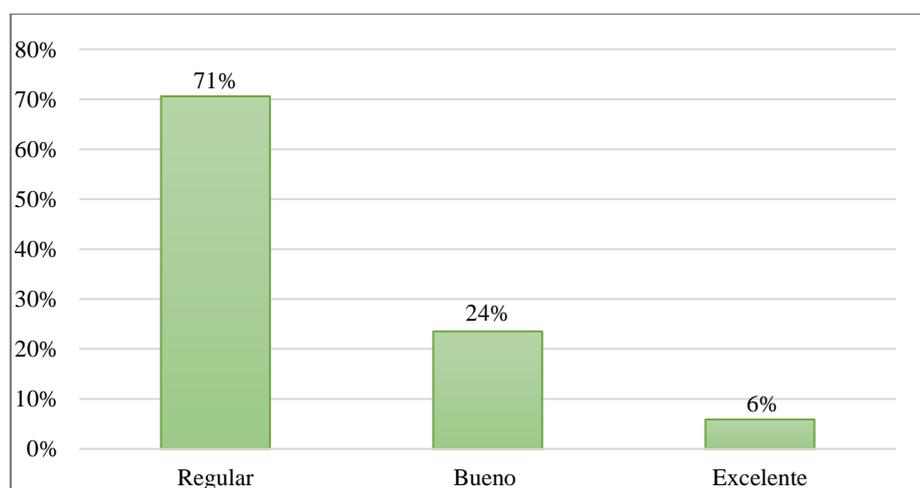


Figura 3. Ambiente laboral dentro de la empresa.

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 71% de la población en estudio revela que el ambiente laboral en la empresa es regular; el 24% califican al ambiente como bueno; mientras que el 6% restante afirma que existe un

ambiente laboral excelente. Se concluye que la empresa tiene una **debilidad** en lo que respecta al ambiente laboral puesto que esto les impide desarrollar sus actividades de forma correcta, lo cual puede afectar el cumplimiento de las metas.

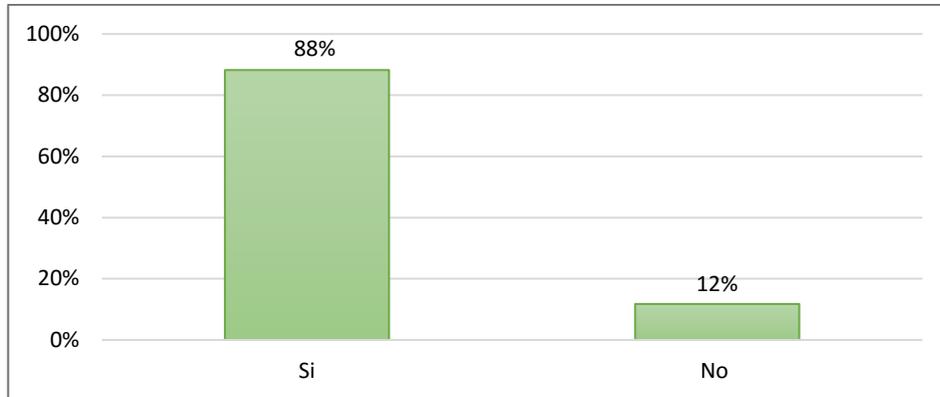


Figura 4. Cargo que ocupan los empleados en función del perfil profesional y la experiencia.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 88% del personal que labora en la empresa señalan que el cargo que desempeñan está de acuerdo a su perfil profesional, la contadora y la auxiliar poseen el grado de contabilidad; mientras que el 12% opina todo lo contrario esto es, no se sienten satisfechos con el cargo que ocupan puesto que no corresponde a su preparación y experiencia profesional, existen ingenieros en sistemas que se encargan de las instalaciones al igual que los técnicos pero debido a la elevada demanda de trabajo tienen que desempeñarse en lo que existe en el mercado laboral.

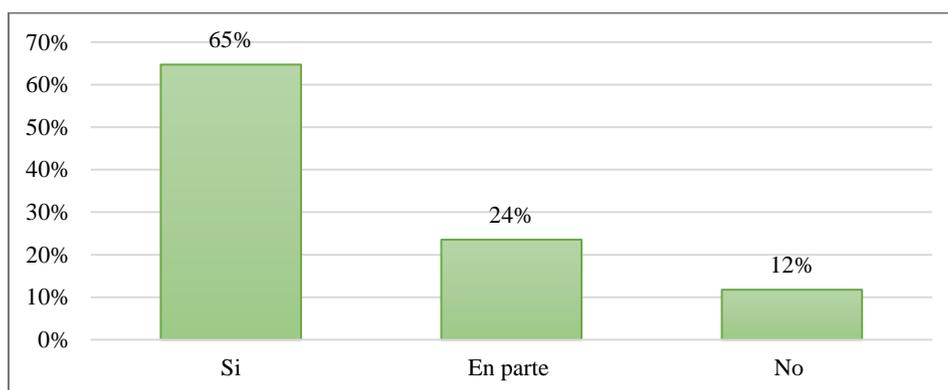


Figura 5. Materiales necesarios para cumplir con el trabajo.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 65% de los empleados manifestaron que si cuentan con los materiales necesarios para la realización de las tareas, lo cual les permite realizar sus actividades con mayor eficacia y

eficiencia; el 24% menciona que en parte y un 12% indican que no cuentan con los materiales necesarios para la realización de tareas. Cabe recalcar que el área de contabilidad no cuenta con un sistema contable lo cual no le permite llevar un control adecuado de sus operaciones, existiendo una **debilidad**.

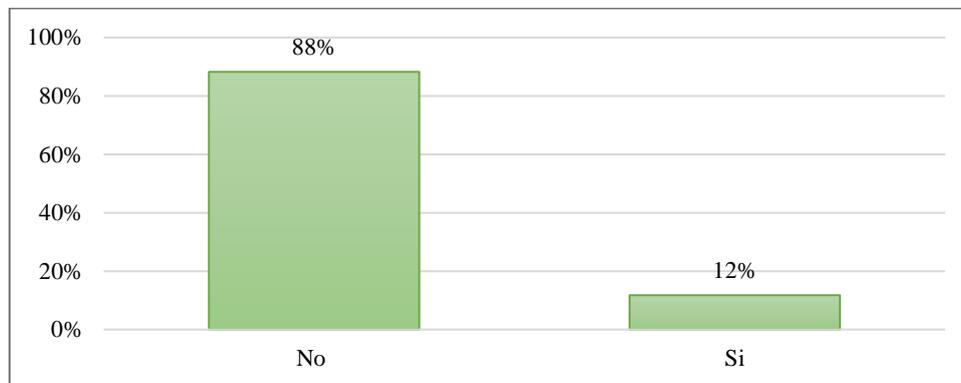


Figura 6. El personal conoce el organigrama estructural de la empresa
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 88% de los encuestados revelaron que la empresa no posee organigrama estructural y solamente el 12% responden que, si existe organigrama, pero desconocen cuál es, provocando un desinterés y desorientación en las actividades de algunos trabajadores, porque no se encuentra expuesto dentro de la empresa. Aquí se puede evidenciar la falta de organización estructural, lo cual se considera como base para la realización de la evaluación administrativa-financiera, y proceder a la realización de la propuesta de mejoras.



Figura 7. La empresa cuenta con misión y visión.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 76% de los trabajadores saben que existe la misión y visión, sin embargo, no la conocen porque no se encuentra expuesta y no ha sido socializada con los empleados /colaboradores; el 24% desconocen la existencia, indicando tener una **debilidad**.

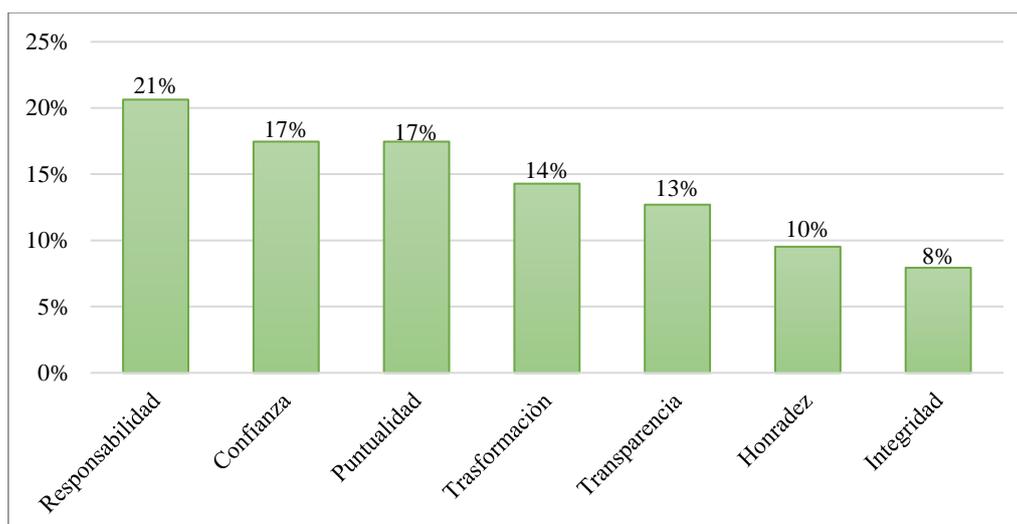


Figura 8. Valores definidos dentro de la empresa.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 21% de los colaboradores manifiestan que la responsabilidad es el valor que más se practica, puesto que a través de ello se da cumplimiento a las obligaciones y a la correcta toma de decisiones, seguido de la puntualidad y la confianza con un 17%, y la transformación, transparencia, honradez e integridad en un 14%, 13%, 10% y 8% respectivamente. Indicando que la empresa no tiene definidos los valores, pero sin embargo se toman en cuenta en cualquier circunstancia laboral.

Tabla 4. Fortalezas y debilidades de la empresa LOJASYSTEM C.A

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fortalezas:		
Cobertura	1	6%
Tecnología moderna	1	6%
Equipos modernos	1	6%
Servicio técnico de calidad	1	6%
Posicionamiento en el mercado	1	6%
Costos bajos	1	6%
Promociones	2	12%
Debilidades		
Marketing y publicidad	3	18%
No cuenta con un sistema contable	3	18%
Inadecuado ambiente laboral	2	12%

No maneja un adecuado registro contable	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 18% de los colaboradores de la organización mencionan que las debilidades que más afectan a la misma son: marketing y publicidad lo cual perjudica el crecimiento de la empresa, así mismo el hecho de no contar con un sistema contable no permite a la organización realizar sus operaciones con transparencia: por otra parte, el 12% manifiestan que no existe un adecuado ambiente laboral lo que dificulta el correcto desempeño en su trabajo. En cuanto a las fortalezas de la empresa se identifica las siguientes: el 12% de los encuestados manifiestan que se mantiene algunas promociones para incrementar su portafolio de clientes.



Figura 9. La empresa realiza capacitaciones al personal.

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 59% de los empleados encuestados manifiestan recibir capacitaciones, sin embargo, el 41% indican que no han tenido capacitaciones en ningún área. En conclusión, la empresa si capacita a la mayor parte del personal, lo cual se convierte en una fortaleza para la empresa puesto que una de las políticas de cualquier empresa es contar con recurso humano en constante capacitación.

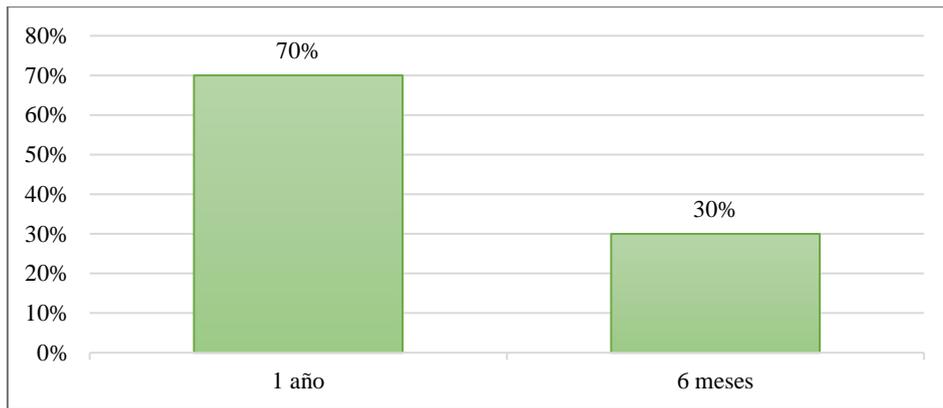


Figura 10. Frecuencia de capacitación a los empleados

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 70% del personal que es capacitado reveló que sus capacitaciones son cada año lo que es importante para la empresa porque permite mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal y por ende tener un buen rendimiento en la empresa, y solamente el 30% de los colaboradores mencionan que han recibido capacitación cada 6 meses.

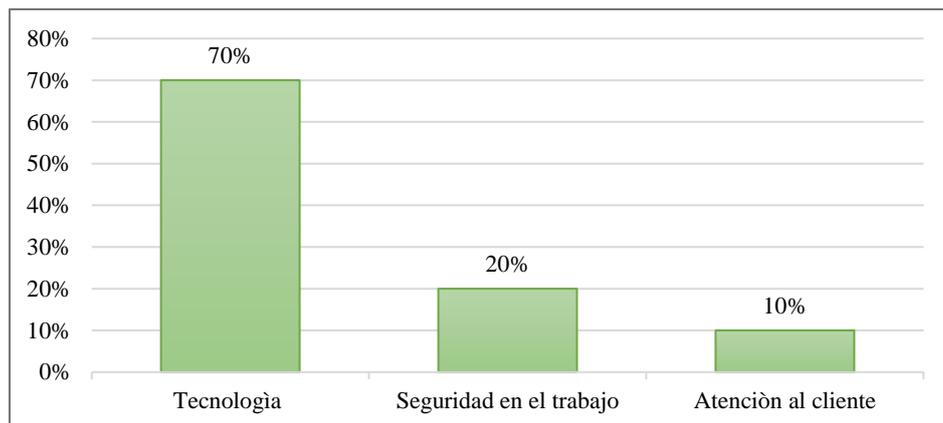


Figura 11. Aspectos en los que capacita la empresa

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 70% de los encuestados indican que han recibido capacitaciones para el desarrollo de sus funciones especialmente en el área tecnológica debido a que la mayor parte de colaboradores son técnicos encargados de realizar actividades de servicios de internet, lo que se considera aceptable puesto que es la actividad principal de la empresa, el 20% indican haber recibido capacitaciones en seguridad en el trabajo y el 10% restante en atención al cliente.

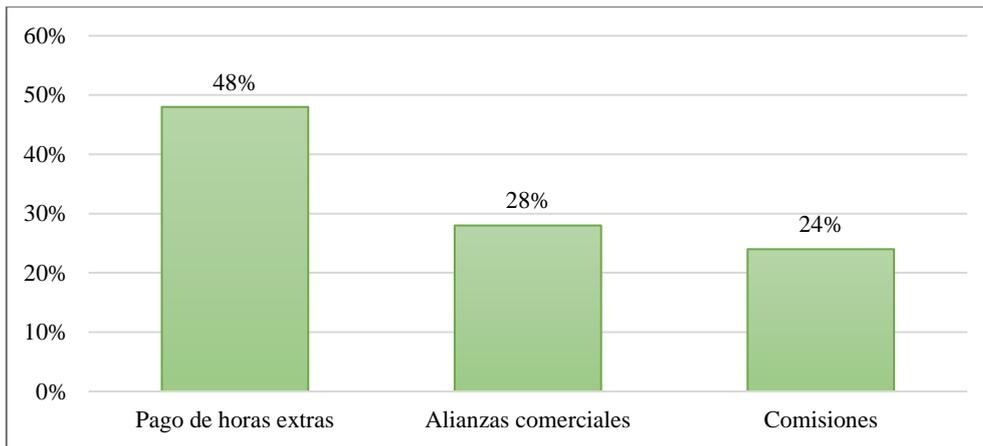


Figura 12. Reconocimiento y recompensa a empleados.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 48% de los empleados manifiestan que las horas extras si se reconocen según lo establecido en el código laboral vigente del país, por otro lado el 28% indican que la empresa posee convenios comerciales con algunos micro mercados de la ciudad como Zerimar y Mercamax en donde los colaboradores acceden a facilidades de pago en las compras que realizan, y el 24% comentan que la organización reconoce el esfuerzo del empleado a través del pago de comisiones, sin embargo la empresa no efectúa reconocimientos públicos ya sea al mejor trabajador del mes o del año, lo que se transforma en una debilidad porque no se premia o felicita el excelente rendimiento de los trabajadores.

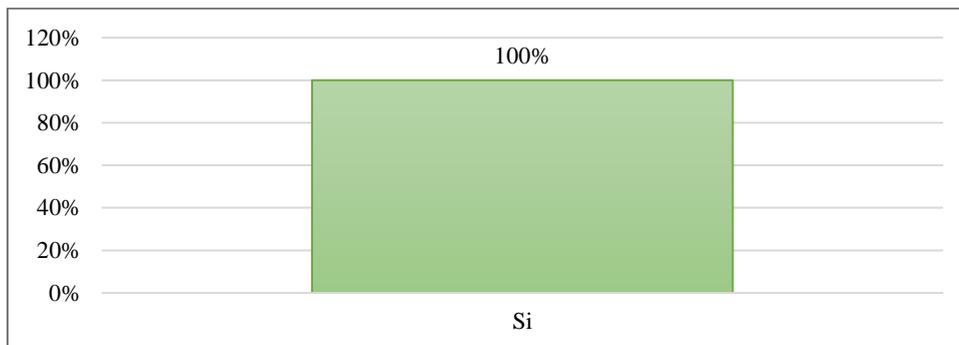


Figura 13. Eventos de integración organizados por la empresa.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 100% de la población en estudio afirman que en la empresa si se realizan eventos de integración, como: celebración de cumpleaños, onomásticos, cena navideña y entrega de utilidades, siendo muy importante para la empresa ya que aquello ayuda a reforzar sus lazos de amistad, compañerismo y poner en práctica los valores.

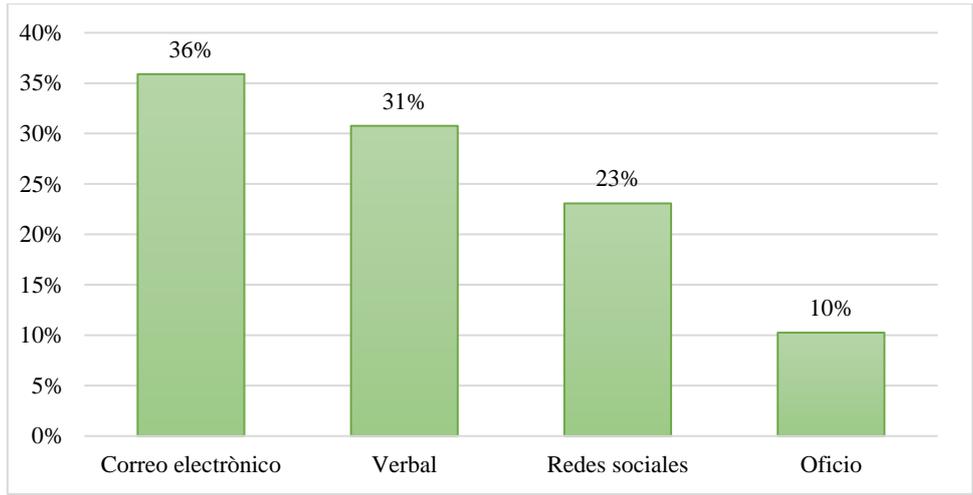


Figura 14. Comunicación entre gerente y empleados.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 36% de los colaboradores revelan que la comunicación con el gerente es a través del correo electrónico, el 31% mencionan que es verbal, el 23% menciona que lo hacen mediante redes sociales y 10% mediante un oficio. Sin embargo, los empleados manifestaron que la comunicación entre gerente y empleado es complicada, en lo que se puede evidenciar una **debilidad** de la empresa porque una mala comunicación interna puede crear relaciones débiles entre los líderes, sentimientos negativos entre compañeros, un mal clima laboral y una disminución de la productividad, lo cual no es beneficioso para el correcto funcionamiento de la empresa.



Figura 15. Buena comunicación entre compañeros
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 82% expresaron que la comunicación entre compañeros es buena y sólo un 18% comentaron que no existe buena comunicación. Representando una **fortaleza** para la empresa porque una

buena comunicación entre compañeros ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.

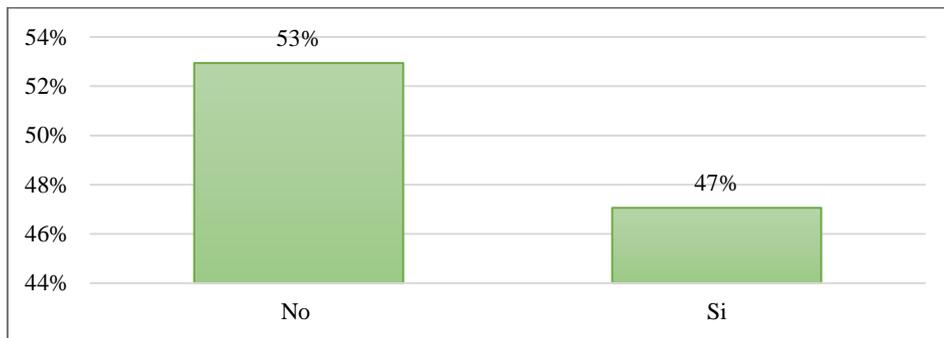


Figura 16. Permite participar en la solución de problemas de la empresa.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 53% de los encuestados manifestaron que no son tomados en cuenta en lo que a toma de decisiones respecta y el 47% que sí son considerados, lo que es perjudicial para la empresa porque no escucha las opiniones de los empleados ni se valora su esfuerzo, desmotivando a los mismos para la realización de las tareas.

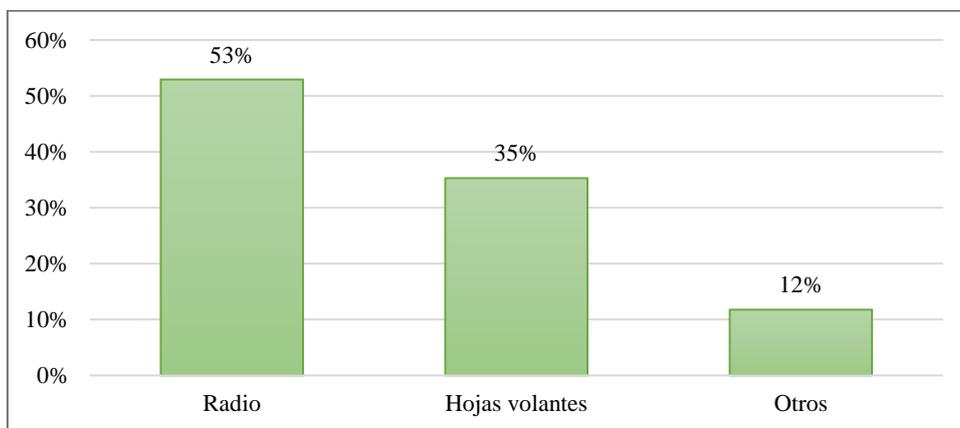


Figura 17. Medios de comunicación que utiliza la empresa para hacerse conocer.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

Los medios que más utiliza la empresa para hacer conocer los servicios que brinda son: el 53% a través de la radio, el 35% mediante hojas volantes y el 12% manifiestan que se emplean otros medios de comunicación tales como recomendaciones familiares y amigos, en donde se puede evidenciar la falta de publicidad a través de las redes sociales que en la actualidad están a la vanguardia.



Figura 18. Promociones para sus clientes.
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 71% de los colaboradores mencionan que, si realizan promociones por temporadas y que consiste en la entrega de un router gratis por contratar el servicio, lo que permite aumentar el portafolio de clientes y en su efecto los ingresos de la organización. Sin embargo, el 29% de los clientes afirmaron que no realizan promociones y desconocen del tema.

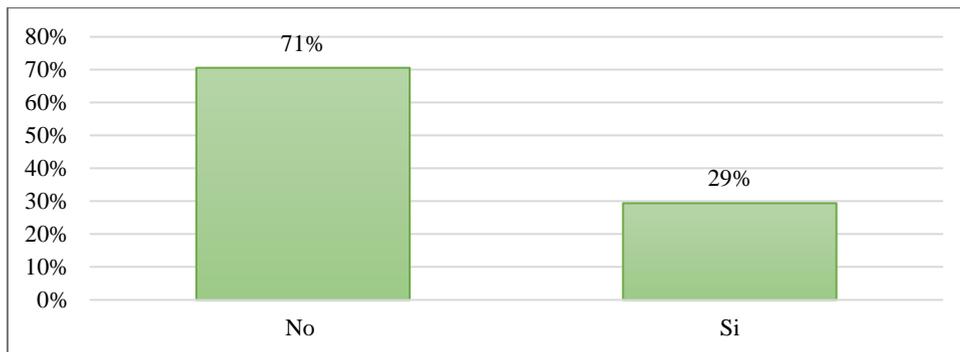


Figura 19. Diseño de un plan de mejoras dentro de la empresa
Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

El 71% de los colaboradores mencionan que la empresa no ha realizado un plan de mejoras o desconoce si lo han hecho, lo cual da la iniciativa para realizar la propuesta de mejoras, mientras que el 29% manifiestan que si se ha realizado un plan de mejoras pero que no ha tenido éxito.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A

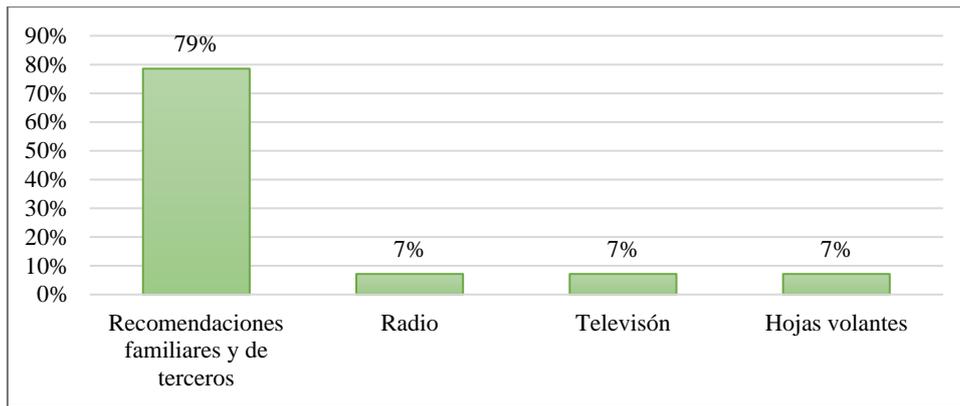


Figura 20. Medios de comunicación que utiliza la empresa
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 79% de los clientes encuestados conocieron a la empresa a través de otros medios como recomendaciones familiares o amigos, mientras que el 21% lo hizo a través de radio, televisión y hojas volantes respectivamente, siendo una **debilidad** la falta de publicidad en la organización.

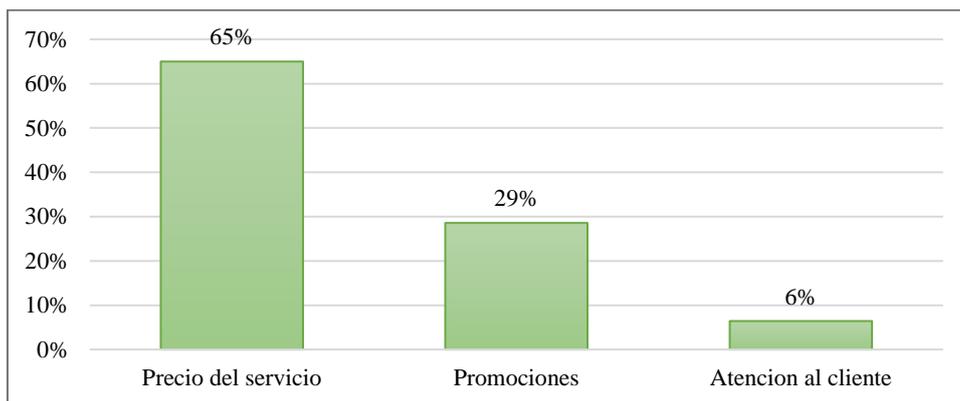


Figura 21. Factores que considera para elegir el servicio.
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 65% de los encuestados comentan que los principales factores que tomaron en cuenta al momento de elegir el servicio fueron los costos, el 29% las promociones como la entrega del router gratis por el contrato del servicio y tan solo el 6% considera la atención a los clientes. Significando una **fortaleza** para la empresa tener costos accesibles y constantes promociones para llegar al mayor número de potenciales clientes.

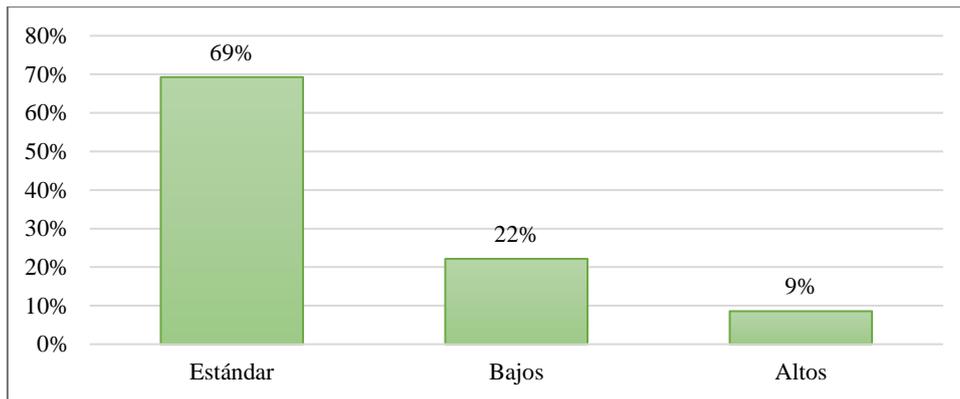


Figura 22. Precios frente a la competencia
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

Según la opinión de los clientes sobre los precios de los servicios que ofrece la empresa el 69% de ellos considera que son estándar y que están asequibles a las posibilidades de adquirirlos y se ajustan a su presupuesto, el 22% mencionan que son bajos y están de acuerdo a sus posibilidades para adquirirlos y un 9% manifiestan que los costos son altos pero debido a la necesidad se ven obligados a contratar el servicio.

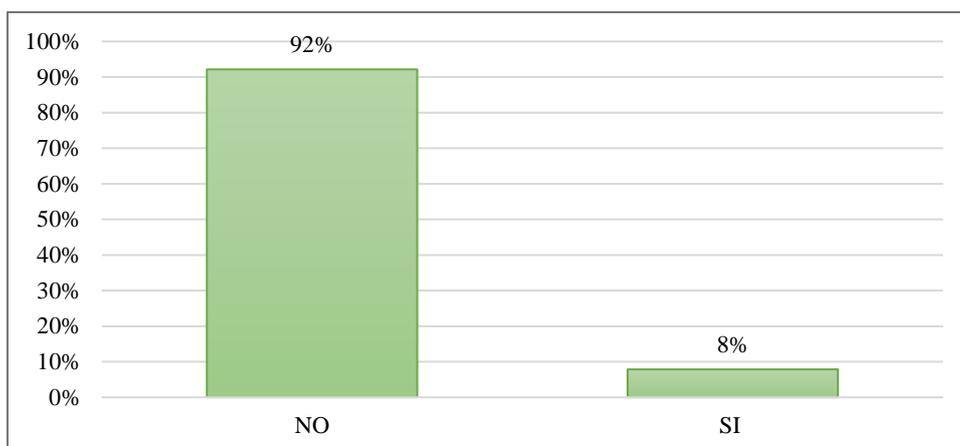


Figura 23. Servicios adicionales
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 92% de los encuestados mencionan que no han recibido ningún servicio adicional al del internet, mientras que el 8% afirman que si han recibido un servicio adicional como: el de televisión satelital; lo cual en la actualidad ya no lo brindan.

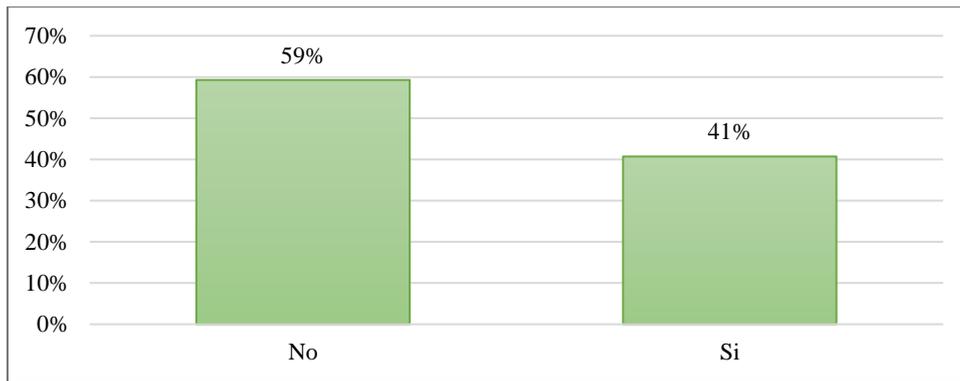


Figura 24. Satisfacción de necesidades.

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 59% de los clientes encuestados comentaron que no están satisfechos con el servicio porque el internet es muy lento y los problemas técnicos y administrativos no se han solucionado de manera adecuada y tan solo un 41% mencionan que si están satisfechos porque el servicio es bueno y también por el costo.

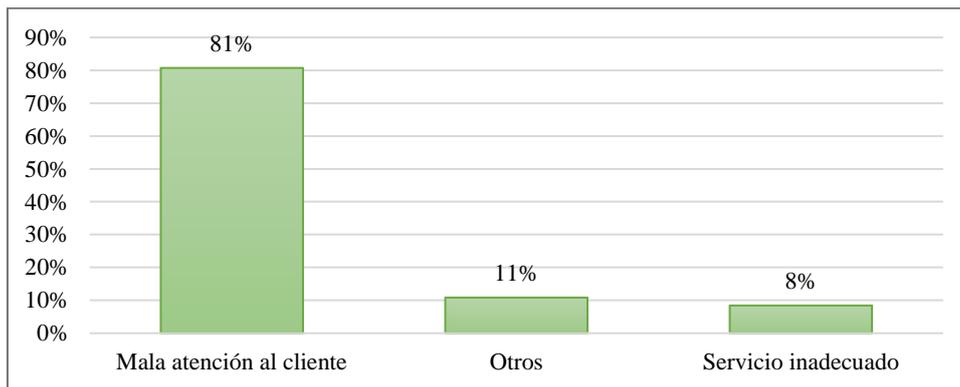


Figura 25. Razones por las que no está satisfecho con el servicio.

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 81% de los clientes manifestaron que no están satisfechos con el servicio por la mala atención al cliente debido a que sus inconvenientes no los solucionan oportunamente, por otra parte, el 11% comentan que por otras razones como el internet es muy lento al momento de navegar y el 8% consideran no estar satisfechos porque el servicio no es el adecuado. En conclusión todo lo mencionado anteriormente son **debilidades** para la organización.

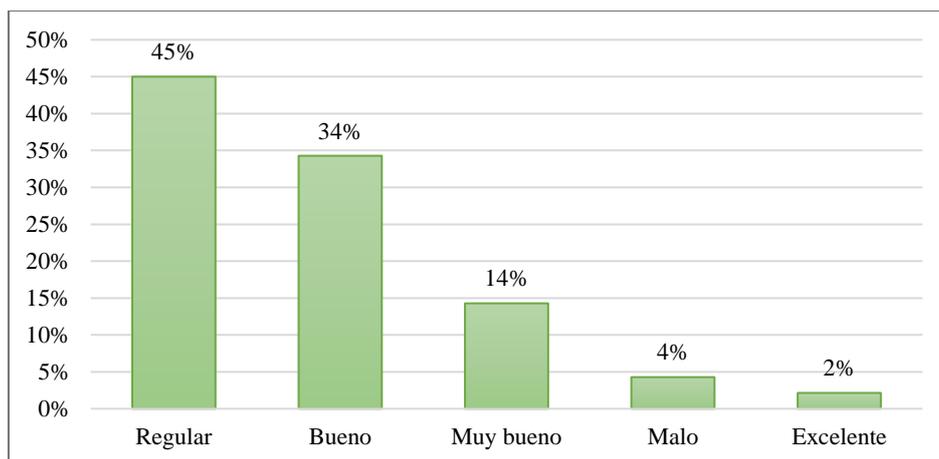


Figura 26. Calificación de la atención en la empresa.
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 45% de los clientes manifiesta que la atención dentro de la empresa es de carácter regular, lo cual merece ser considerada por parte del gerente, siendo los clientes la parte fundamental para el desarrollo de la empresa y la opinión de ellos es importante para su reputación, así también el 34% mencionan que la atención es buena, mientras que el 14% comentan que es muy buena, y en menor proporción expresan que la atención dentro de la empresa es mala siendo este el 4% , y tan solo un 2% aluden que es excelente.

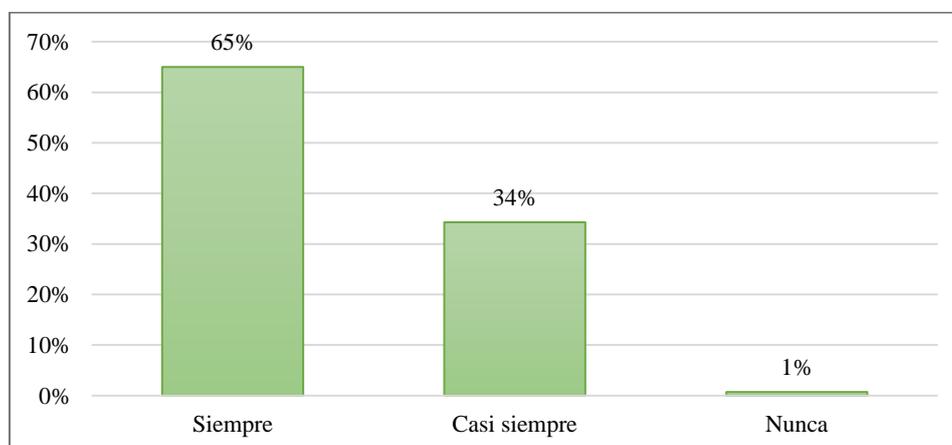


Figura 27. Personal calificado para realizar las tareas.
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 65% de los clientes encuestados mencionaron que el personal da la imagen de estar totalmente calificado para la tarea que realiza, el 34% manifestó que casi siempre y el 1% que nunca. Observando que el personal está totalmente calificado para la labor que desempeña en la empresa.



Figura 28. La empresa otorga facilidades de pago
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 62% de los clientes encuestados manifestaron que si tienen facilidades de pago porque les permiten hacer el pago a través de depósitos o transferencias mediante ventanilla de algunas instituciones financieras; el 38% comenta que no tiene ninguna facilidad, debido a que el corte del servicio lo realizan los primeros días de cada mes.

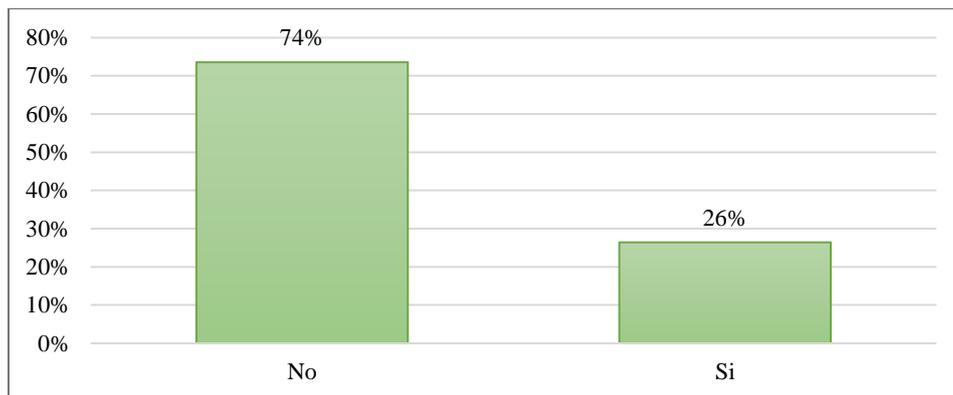


Figura 29. Solución a los problemas o inquietudes.
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 74% expresan que sus problemas no han sido solucionados oportunamente debido a que no cumplen con el horario acordado y que el servicio de internet es muy lento en algunas ocasiones perjudicando a los clientes, el 26% comenta que si han dado solución a sus problemas oportunamente.

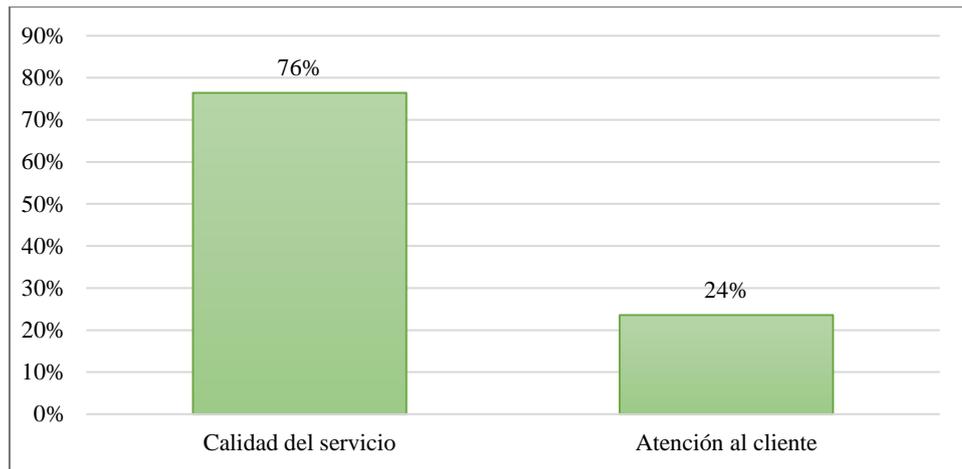


Figura 30. Aspectos que debe mejorar la empresa
Fuente: encuesta aplicada a los clientes de LOJASYSTEM C.A.

El 76% de los clientes manifestaron que la empresa debe mejorar en cuanto a la calidad del servicio debido a que el internet es muy lento y tienen muchos inconvenientes al momento de navegar, mientras que un 24% indicaron la importancia de hacer énfasis en lo referente a la atención al cliente puesto que la empresa debe dar soluciones más rápidas y efectivas.

Determinación de fortalezas y debilidades

El análisis realizado a la situación administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A, a través de la entrevista al gerente, encuestas realizadas tanto al personal como a sus clientes, permitió determinar las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En la siguiente matriz se investiga la situación actual de la empresa en lo referente a sus fortalezas y debilidades a través de un estudio interno de la organización.

Según Fred 2013 los valores de calificación son los siguientes:

- ✓ Fortaleza importante = 4
- ✓ Fortaleza menor = 3
- ✓ Debilidad menor = 2

✓ Debilidad importante = 1

Tabla 5. *Matriz de factores internos (MEFI)*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS PARA LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A.			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIONES	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
F1. Buena comunicación entre compañeros	0,05	3,00	0,15
F2. Promociones por temporadas	0,06	4,00	0,24
F3. Materiales y herramientas apropiados	0,05	4,00	0,20
F4. Costos accesibles	0,06	4,00	0,24
F5. Personal capacitado	0,05	3,00	0,15
F6. Convenios comerciales	0,05	3,00	0,15
F7. Realiza eventos de integración	0,05	4,00	0,20
F8. Personal calificado	0,06	4,00	0,24
F9. Facilidades de pago	0,06	3,00	0,18
DEBILIDADES			
D1. Deficiente calidad del servicio de internet	0,06	1,00	0,06
D2. Incorrecta distribución de funciones	0,04	2,00	0,08
D3. Falta socializar misión y visión de la empresa	0,06	2,00	0,12
D4. No cuenta con un sistema contable	0,07	1,00	0,07
D5. Inapropiada comunicación con el gerente	0,06	1,00	0,06
D6. Limitado marketing y publicidad	0,06	1,00	0,06

D7. No tiene definidos los valores	0,05	1,00	0,05
D8. Clientes insatisfechos	0,06	1,00	0,06
D9. No cuenta con un plan de mejoras	0,05	1,00	0,05
TOTAL	1,00		2,21

Fuente: Encuesta al personal de LOJASYSTEM C.A.

Parámetros de calificación: Según Fred (2013) manifiesta que:

- Mayor o igual 2.50 (Favorable)
- Menor a 2.50 (Debajo del promedio, negativo)

La matriz de evaluación interna evalúa factores propios de la organización, el resultado es de 2,21 el cual indica que la empresa tiene superioridad en las debilidades y que la organización interna de la empresa es muy débil por lo tanto es importante que se realice el análisis de las mismas para conocer en qué aspectos está fallando y proponer las posibles soluciones. Dando a conocer que la empresa no está aprovechando las fortalezas para hacer frente a sus debilidades que son limitaciones que impiden su desarrollo.

Diagnóstico externo

Los factores externos son el medio que rodea la empresa y en el cual se ejecutan sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Fuerzas económicas

En el factor económico se analizó las diversas situaciones de tipo monetaria y económica que puedan afectar positiva o negativamente al funcionamiento de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

1) Disponibilidad de crédito

La disponibilidad de crédito es uno de los pilares sobre los que se sustenta la economía. El crédito puede ser asumido como el combustible que le permite a una empresa arrancar. Además, contar con buenas condiciones en el acceso al financiamiento se traduce en un aumento de la calidad del servicio, de la innovación y mayor probabilidad de permanecer en el mercado. Para LOJASYSYSTEM C.A. Es una **oportunidad** tener acceso al crédito puesto que es un aspecto fundamental para ajustar sus servicios ante el avance de la tecnología y el incremento de la competitividad.

1) Producto Interno Bruto (PIB)



Figura 31. Producto Interno Bruto 2017-2018.

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano creció un 2,4% en 2017, mientras que en 2018 se expandió 1,4%. El crecimiento de 1,4% del PIB se explica por:

- i) Mayor gasto de consumo final de gobierno general (2,9%);
- ii) Aumento de 2,7% en el gasto de consumo final de los hogares;
- iii) Mayor formación bruta de capital fijo (FBKF) (2,1%); y

- iv) Incremento del 0,9% de las exportaciones de bienes y servicios. Por su parte, las importaciones de bienes y servicios en 2018 fueron mayores en 5,8% respecto a las registradas en 2017.

Evidenciando una oportunidad para la empresa LOJASYSTEM C.A. debido a que el crecimiento de la economía en el país permite mayor capacidad para adquirir el servicio ofertado por la misma.

Inflación

Según el INEC (2019) el Índice de Precios al Consumidor permite medir la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares. Dicha variación se conoce como inflación.

Observando hasta agosto del 2019, el Índice de Precios al Consumidor en la ciudad de Loja se ubicó en 103,31 con una variación mensual de 0,04% y anual de 18%. Adicional señala que Loja es la ciudad más cara del país, con una canasta básica de 742,13 en el año 2018 y \$743,03 en el año 2019 lo cual afecta la economía local por ser una de las ciudades más caras a nivel nacional disminuyendo la capacidad de compra de los ciudadanos. Por lo que se evidencia una **amenaza** para la empresa.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Estos factores hacen referencia a los cambios que se dan en la sociedad con el paso de los años y afectan al correcto funcionamiento de las organizaciones y la calidad de vida de los ciudadanos. Teniendo en cuenta los siguientes:

2) Desempleo

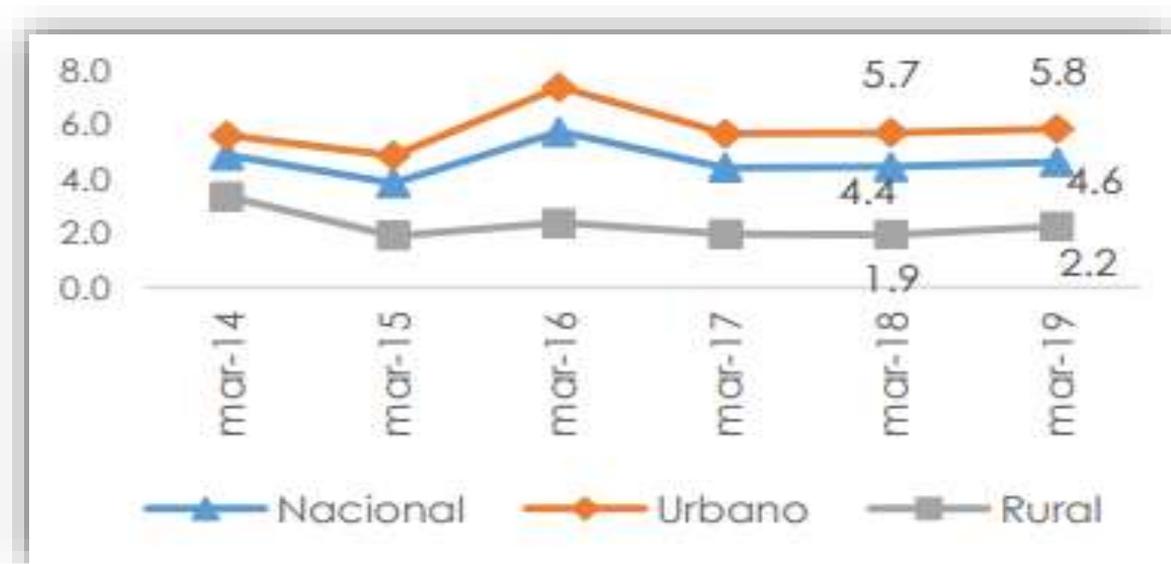


Figura 32. Tasa de desempleo Ecuador: Marzo-2019
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

En el Ecuador hasta marzo de 2019, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,6%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 5,8%, y a nivel rural en 2,2%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2018 no fueron estadísticamente significativas. Sin embargo, esto significaría una **amenaza** para la empresa a razón de que el desempleo afecta la calidad de vida de las personas ya que no cuentan con una fuente de ingresos que les permita acceder al servicio que la empresa ofrece.

2) En el aspecto socio – cultural

La sociedad en la actualidad se caracteriza por tener una cultura consumista: según el Banco Central del Ecuador el consumo final en los hogares registró un crecimiento de 1,0% durante el primer trimestre de 2019 en relación con el mismo periodo en el 2018. A esta variable se la considera como una oportunidad para la empresa considerando que en la actualidad el internet es un medio indispensable para todos y es utilizado para realizar trabajos, transferencias bancarias, video conferencias, correos etc. Por cuanto sería una **oportunidad** para la empresa LOJASYSTEM C.A.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

🚦 Cambios en las leyes locales

El aspecto político en el Ecuador es de inseguridad y de cambio constante, principalmente por el alto grado de corrupción registrado en los últimos años, con estos antecedentes el marco legal ecuatoriano no es tan confiable tanto para las empresas nacionales como para las extranjeras. La política del Ecuador afecta a la empresa significando una **amenaza** importar de Estados Unidos y China por el impuesto a la salida de divisas en la actualidad. LOJASYSTEM C.A. Al utilizar equipos importados ha venido siendo afectada por el impuesto de la salida de los capitales que subió del 2% al 5% actualmente, además la demora en los procesos de desaduanización se ha constituido en un serio obstáculo para dar precios más bajos en el presente.

Fuerzas tecnológicas:

🚦 Acceso a mejor tecnología

Actualmente tener acceso a la tecnología no es complicado, el acceso se encuentra abierto a toda empresa que quiera hacer uso de él. La tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las empresas a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, entre otros. Por lo tanto, es una **oportunidad** para la empresa debido a que los sistemas utilizados para acceder al internet evolucionan constantemente, así en un principio se usaba La Red Telefónica Conmutada (RTC), La Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), para pasar luego a la Línea de Abonado Digital Asimétrica (ADSL), El internet satelital, Internet a través del cable de luz (PLC), el internet inalámbrico (LMDS) y finalmente la fibra óptica. El desarrollo tecnológico del Internet, está produciendo cambios significativos en la estructura económica-social.

Fuerzas competitivas:

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.) Rivalidad entre empresas competidoras

En el ambiente competitivo el sector de las telecomunicaciones, específicamente en el internet dentro de la provincia de Loja, ha provocado que bajen los precios y que las empresas mejoren el servicio, tanto en instalaciones inmediatas, atención al cliente, etc. A ello se suma el incremento en la publicidad, a través de las redes sociales con la finalidad de acaparar el mercado local. Ofreciendo una variedad de ventajas, lo que ha provocado un abaratamiento en el servicio con el fin de mantener a los clientes y hacer frente a la competencia. LOJASYSTEM C.A. Tiene como ventaja competitiva brindar el router gratis por el contrato del servicio en la misma.

En la provincia de Loja existe un elevado número de empresas competidoras que ofrecen el mismo servicio con precios moderados, existiendo organizaciones que ofrecen otros servicios lo que los lleva a tener una ventaja competitiva, empresas como Cnt, Net plus, Punto net, Tv Cable, Claro, Movistar, Intercom, Significando una **amenaza** para la empresa, puesto que la misma no ofrece otro servicio solamente la instalación del internet. Sin embargo, manifiestan que están por incrementar el servicio de televisión satelital.

2.) Entrada potencial de nuevos competidores

Para LOJASYSTEM C.A. Es una **amenaza** la entrada de nuevas empresas en la localidad, puesto que ello implica fortalecer sus posiciones y poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes.

El internet es considerado como una herramienta indispensable en múltiples tareas para el ser humano y al existir altos beneficios hay fuerte incentivo para ingresar a esta actividad, es por ello que se siguen creando empresas debido a la gran demanda que existe en el mercado actual. Empresas como Punto Net y Net Plus en la localidad.

3.) Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los proveedores de contenidos han pasado de adquirir ancho de banda a construir sus propias redes, en gran medida debido al monumental incremento de sus necesidades de tráfico. Sin

embargo, los operadores tradicionales y las redes de Internet seguirán siendo claves para acelerar la capacidad global de Internet en 2019. Gracias a estos actores, en 2018 se han alcanzado los 393 Tbps de capacidad global de los cuales, dos tercios han sido desplegados en los últimos cuatro años. Esta tendencia apunta a que el año próximo veremos otra subida exponencial y un nuevo hito. Dando a conocer que en la actualidad no existe un producto que pueda sustituirlo.

4.) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores mayoristas de materiales como cables, antenas, routers, radios, equipos etc. Que se utilizan para las instalaciones de internet a los clientes, manifiestan que son importados desde los Estados Unidos y China a través de Flytec computers, Microcom technologies, 4net online.com

En lo referente a los proveedores de internet para la empresa son empresas mayoristas como claro, siendo una ventaja contar con este proveedor que tiene capacidad de ancho de banda a nivel nacional lo que permite dar solución oportuna a los inconvenientes que se presenten y evita que los clientes se queden sin el servicio.

5.) Poder de negociación de los consumidores

El cliente ahora tiene el poder de cambiar de proveedor de internet en cualquier momento que no se encuentre satisfecho con el servicio, los clientes antes de contratar el servicio de internet, piden proformas a los proveedores existentes para comparar las ventajas del uno y del otro, motivo por el cual, LOSYSTEM C.A. Mantiene un gran poder de negociación con sus clientes o futuros clientes, especialmente si estos son empresas u organismos públicos, creando ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes. Existe segmentación (existiendo diferentes descuentos para diferentes clientes). Sobre todo, trata de acaparar mayor cantidad de empresas o cybers, los cuales le permiten incrementar su crecimiento.

Determinación de oportunidades y amenazas

El análisis realizado a los factores externos de la empresa LOJASYSTEM C.A. Permitió determinar las siguientes oportunidades y amenazas que se encuentran en el siguiente cuadro.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

En la siguiente matriz se investiga la situación actual de la empresa LOJASYSTEM C.A. En lo referente a sus oportunidades y amenazas a través de un análisis externo a la organización.

Según Fred 2013 los valores de calificación son los siguientes:

- ✓ Amenaza importante = 1
- ✓ Amenaza menor = 2
- ✓ Oportunidad menor = 3
- ✓ Oportunidad importante = 4

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A.			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIONES	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
O1. Disponibilidad de crédito	0,07	3,00	0,21
O2. Producto Interno Bruto	0,08	4,00	0,32
O3. Aspecto socio-cultural	0,07	3,00	0,21
O4. Acceso a mejor tecnología	0,09	4,00	0,36
O5. Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,08	4,00	0,32
O6. Poder de negociación de los proveedores	0,07	3,00	0,21
O7. Poder de negociación de los consumidores	0,07	3,00	0,21
AMENAZAS			
A1. Inflación	0,11	1,00	0,11
A2. Desempleo	0,10	1,00	0,10
A3. Cambios en las leyes locales	0,09	1,00	0,09
A4. Rivalidad entre empresas competidoras	0,08	2,00	0,16
A5. Entrada potencial de nuevos competidores	0,09	1,00	0,09
TOTAL	1,00		2,39

Fuente: Análisis de los factores externos de la empresa.

Parámetros de calificación: Según Fred (2013) dice que:

- 3) Mayor o igual 2.50 (Favorable)
- 4) Menor a 2.50 (Debajo del promedio, negativo)

De acuerdo al resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2,39 cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio que es de 2,50 por lo que se puede decir que la empresa LOJASYSTEM C.A. Presenta varios problemas ya que no cuenta con oportunidades mayores que permitan minimizar las amenazas que existen en el mercado local para fortalecer su crecimiento. Demostrando que la organización no ha realizado un análisis del entorno para estructurar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas.

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Luego de realizar el análisis interno y externo a la empresa LOJASYSTEM C.A se determinó variables tanto positivas como negativas de las cuales se extraerá estrategias para mejorar su desempeño.

Tabla 7. Matriz FODA

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Buena comunicación entre compañeros	D1. Deficiente calidad del servicio de internet
F2. Promociones por temporadas	D2. Incorrecta distribución de funciones
F3. Materiales y herramientas apropiados	D3. Falta socializar misión y visión de la empresa
F4. Costos accesibles	D4. No cuenta con un sistema contable
F5. Personal capacitado	D5. Inapropiada comunicación con el gerente
F6. Convenios comerciales	D6. Limitado marketing y publicidad
F7. Realiza eventos de integración	D7. No tiene definidos los valores

	F8. Personal calificado	D8. Clientes insatisfechos
	F9. Facilidades de pago	D9. No cuenta con un plan de mejoras
OPORTUNIDADES	Estrategias - FO	Estrategias – DO
O1. Disponibilidad de crédito	1. Invertir en promociones con la finalidad de incrementar su portafolio de clientes y mantener una ventaja competitiva. (F2, F6; O1,04)	1. Implementar un sistema contable automatizado para realizar las operaciones con transparencia y eficacia. (D4,04)
O2. Producto Interno Bruto	2. Fomentar el desempeño de los empleados a través de capacitaciones, reconocimientos y ascensos. (F5, O3)	2. Mejorar la calidad del internet dando solución oportuna y satisfaciendo a los clientes. (D2, O5)
O3. Aspecto socio-cultural	3. Invertir en herramientas y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. (F3, O4)	3. Diseñar un plan de marketing. (D6, O1, O4)
O4. Acceso a mejor tecnología		
O5. Desarrollo potencial de productos sustitutos		
O6. Poder de negociación de los proveedores		
O7. Poder de negociación de los consumidores		
AMENAZAS	Estrategias -FA	Estrategias -DA
A1. Inflación	1. Analizar la posibilidad de reducir el costo del servicio sin tener que disminuir la calidad. (F1, A4, A5)	1. Capacitar a los empleados en lo referente a comunicación y atención al cliente. (D1, A1)
A2. Desempleo	2. Realizar convenios con grandes empresas del mercado local. (F6, F9, A5)	2. Estratificar adecuadamente cada área de trabajo (D6, A4)
A3. Cambios en las leyes locales		
A4. Rivalidad entre empresas competidoras		3. Socializar la misión y visión de la empresa. (D3, A5)
A5. Entrada potencial de nuevos competidores		

Fuente: Matriz EFI Y EFE

Diagnostico económico y financiero

EMPRESA LOJASYSTEM C.A. ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 8. Análisis vertical al Estado de Situación Financiera 2018

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2018	RUBRO	GRUPO
1	ACTIVO			
101	ACTIVOS CORRIENTES			
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	34.516,96	16,75%	9,88%
10102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	148.746,49	72,20%	42,58%
1010205	Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	47.745,41	23,17%	13,67%
1010204	(-) Provisiones para créditos incobrables	7.828,76	3,80%	2,24%
1010206	Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados locales	89.273,47	43,33%	25,56%
1010208	Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	19.556,37	9,49%	5,60%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	13.831,92	6,71%	3,96%
1010501	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	4.167,75	2,02%	1,19%
1010502	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	7.690,91	3,73%	2,20%
1010503	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (impuesto a la renta)	1.907,58	0,93%	0,55%
1010504	Otros	65,68	0,03%	0,02%
10103	INVENTARIO	8.927,10	4,33%	2,56%
1010306	Inventario de producto terminado y mercadería en almacén	8.927,10	4,33%	2,56%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	206.022,47	100,00%	58,98%
102	ACTIVOS NO CORRIENTES			
	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	143.281,89	100,00%	41,02%
1020106	Muebles y enseres	21.153,85	14,76%	6,06%
1020108	Equipo de computación y software	54.057,06	37,73%	15,48%
1020109	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	81.170,09	56,65%	23,24%
1020110	Otras propiedades planta y equipo	89.253,45	62,29%	25,55%
1020112	(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	102.352,56	71,43%	29,30%

449	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	143.281,89	100,00%	41,02%
	TOTAL DEL ACTIVO	349.304,36		100,00%
2	PASIVO			
201	PASIVOS CORRIENTES			
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	130.528,80	94,23%	37,37%
2010301	Cuentas y documentos por pagar clientes corrientes-relacionados	71.344,69	51,50%	20,42%
2010302	Cuentas y documentos por pagar clientes corrientes-no relacionados	1.908,26	1,38%	0,55%
2010303	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	57.275,85	41,35%	16,40%
	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	3.850,45	2,78%	1,10%
2010401	Relacionadas locales	3.850,45	2,78%	1,10%
20107	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIO A LOS EMPLEADOS	4.143,61	2,99%	1,19%
2010703	Obligaciones con el IIES	2.134,20	1,54%	0,61%
2010704	Otros pasivos corrientes por beneficio a los empleados	2.009,41	1,45%	0,58%
20113	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	138.522,86	100,00%	39,66%
	TOTAL DEL PASIVO	138.522,86		39,66%
3	PATRIMONIO			
30101	Capital suscrito y/o asignado	800,00	0,38%	0,23%
30401	Reserva legal	20.513,96	9,73%	5,87%
306	Utilidad acumulada de ejercicios anteriores	93.561,95	44,39%	26,79%
307	Utilidad del ejercicio	95.905,59	45,50%	27,46%
	TOTAL PATRIMONIO	210.781,50	100,00%	60,34%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	349.304,36		100,00%

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Representación de la estructura financiera del año 2018

Con la finalidad de conocer los activos, pasivos y patrimonio de la empresa LOJASYSTEM C.A. Se realiza el análisis vertical al estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2018 el mismo que está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 9. Estructura financiera de la empresa en el año 2018

INVERSIÓN	FINANCIAMIENTO
<p style="text-align: center;">Activo corriente</p> <p style="text-align: center;">\$ 206.022,47</p> <p style="text-align: center;">59%</p>	<p style="text-align: center;">Pasivo corriente</p> <p style="text-align: center;">\$ 138.522,86</p> <p style="text-align: center;">40%</p>
<p style="text-align: center;">Activo no corriente</p> <p style="text-align: center;">\$ 143.281,89</p> <p style="text-align: center;">41%</p>	<p style="text-align: center;">Patrimonio</p> <p style="text-align: center;">\$ 210.781,50</p> <p style="text-align: center;">60%</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVOS</p> <p style="text-align: center;">\$ 349.304,36</p> <p style="text-align: center;">100%</p>	<p style="text-align: center;">PASIVO+PATRIMONIO</p> <p style="text-align: center;">\$ 349.304,36</p> <p style="text-align: center;">100%</p>

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Al aplicar el análisis vertical al estado de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. En el año 2018, se determina que la empresa posee en activos un total de \$ 349.304,36 que representa el 100%, el cual está integrado por: cuentas y documentos por cobrar, activos por impuestos corrientes, inventario y propiedad, planta y equipo. Los mismos que son financiados el 40% con deuda de \$ 138.522,86 y el 60% con capital propio de \$ 210.781,50.

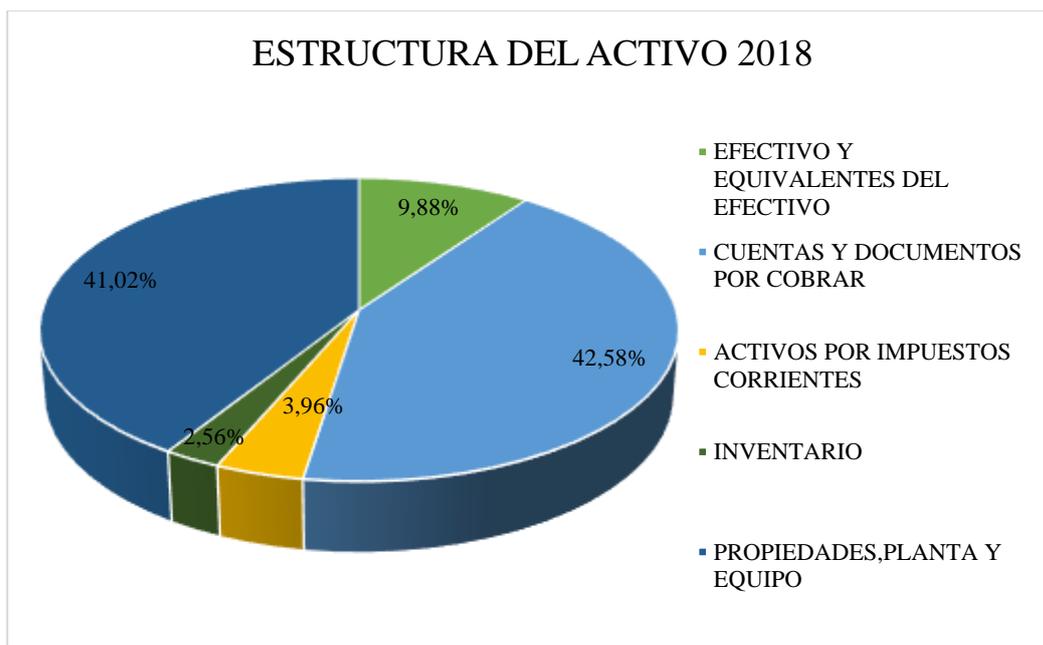


Figura 33. Estructura del activo 2018
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

La estructura del activo del año 2018 demuestra que la mayor representación está en las cuentas y documentos por cobrar con un valor de \$ 148.746,49 que representa el 42,58% del total de activos, en donde se registra valores pendientes de cobro a clientes conjuntamente con valores provisionados.

Seguidamente de la cuenta propiedad, planta y equipo con un valor de \$ 143.281,89 equivalente al 41,02% del total de activos, generados por la adquisición de equipos para extender su mercado a lugares como Catamayo, Cariamanga, Malacatos y la Provincia de Zamora Chinchipe y el Oro.

Finalmente, el efectivo y equivalentes del efectivo con un valor de \$ 34.516,96 que representa el 9,88%, y en menor proporción los activos por impuestos corrientes e inventarios que representan el 3,96% y 2,56% respectivamente, considerando que es una empresa que se dedica más a la venta de servicios de internet y en menor proporción a la venta de materiales para el mismo.

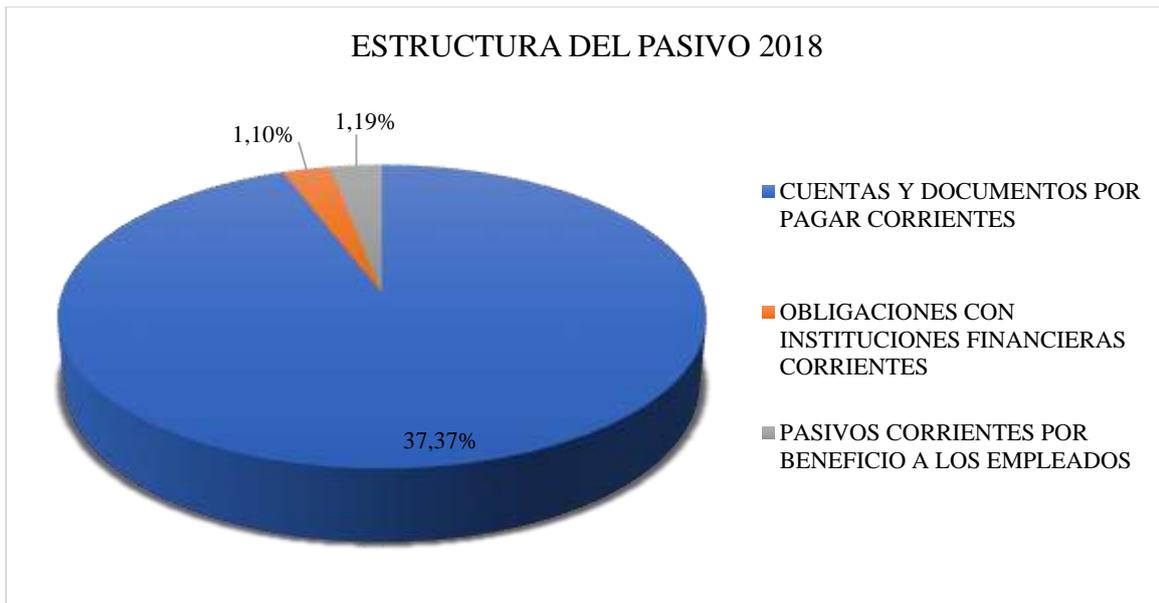


Figura 34. Análisis vertical del pasivo de la empresa.
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Al aplicar el análisis vertical al estado de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. En el año 2018, se observa que el total de pasivos de la empresa representa un valor de \$146.192,66 que constituye el 39,66% de la estructura financiera, sobresaliendo las cuentas y documentos por pagar corrientes con un valor de \$ 130.528,80 equivalente al 37,37%, puesto que la empresa tiene préstamos bancarios, tarjetas de crédito por pagar, y cuentas por pagar a los proveedores debido la adquisición de mercadería para la realización del servicio de internet. Posteriormente la cuenta obligaciones con instituciones financieras corrientes y pasivos corrientes por beneficio a los empleados que representan el 1,10 % y 1,19% respectivamente.

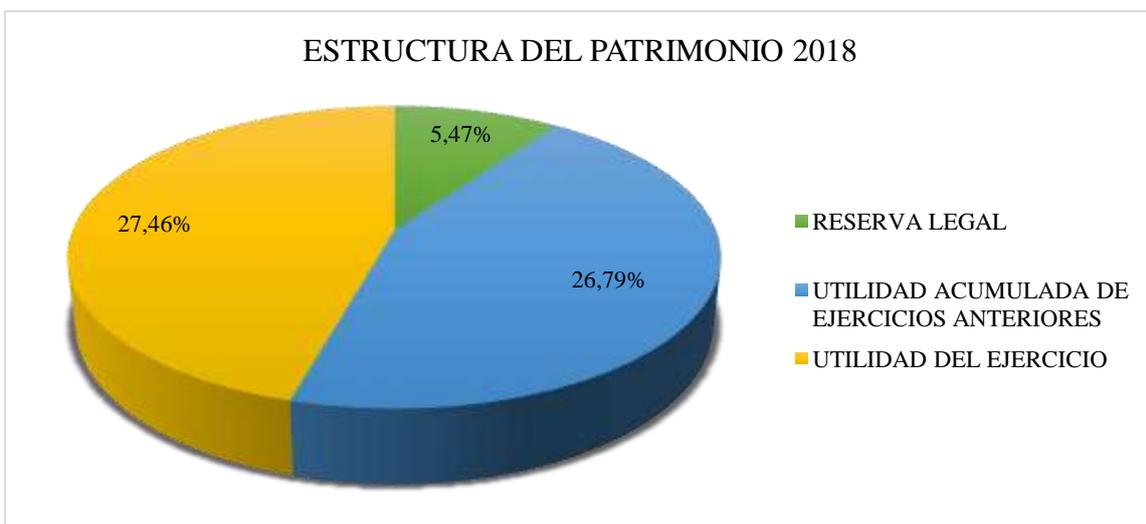


Figura 35. Análisis vertical del patrimonio de la empresa.
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Al aplicar el análisis vertical al estado de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. En el año 2018 se evidencia que el patrimonio de la empresa en el año 2018 representa un valor de \$ 210.781,50 reflejando el 60,34% de la estructura financiera, dentro del cual la cuenta más representativa es la utilidad del ejercicio con un total de \$ 95.905,59 representando el 27,46%, seguidamente la utilidad acumulada de ejercicios anteriores con \$ 93.561,95 equivalente al 26,79% y la reserva legal con \$ 20.513,96 reflejando el 5,47%. Valores que permita incrementar su patrimonio y resolver inconvenientes que se presenten.

EMPRESA LOJASYSTEM C.A.
ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Tabla 10. *Análisis vertical al Estado de Resultados 2018*

CODIGO	CUENTA	AÑO 2018	% RUBRO	% GRUPO
41	INGRESOS			
4102	Prestaciones locales de servicios	753.028,13	99,90%	99,90%
43	Otros ingresos	772,46	0,10%	0,10%
	TOTAL INGRESOS	753.800,59	100,00%	100,00%
51	COSTOS Y GASTOS			
5101	COSTO DE VENTAS			
510102	Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	201.251,38	60,96%	30,59%
510103	Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	118.961,34	36,04%	18,08%
510108	Otros	9.898,19	3,00%	1,50%
	TOTAL COSTOS	330.110,91	100,00%	50,18%
52	GASTOS			
5201	GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	187.692,54	57,26%	28,53%
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	116.398,08	35,51%	17,69%
520103	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	20.550,32	6,27%	3,12%

520102	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva	21.910,18	6,68%	3,33%
520105	Honorarios profesionales y dietas	7.116,80	2,17%	1,08%
520127	otros	2.184,18	0,67%	0,33%
520228	Gastos por depreciación del costo histórico de prop, plan. y equip.	11.704,22	3,57%	1,78%
52012701	Otros gastos de provisiones	7.828,76	2,39%	1,19%
	OTROS GASTOS	134.881,45	41,15%	20,50%
520111	Promoción y publicidad	14.230,91	4,34%	2,16%
520115	Transporte	4.667,80	1,42%	0,71%
520117	Gasto de viaje	179,06	0,05%	0,03%
520116	Gastos de gestión	279,99	0,09%	0,04%
520109	Arrendamientos operativos	24.915,88	7,60%	3,79%
520407	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	6.748,35	2,06%	1,03%
520108	Mantenimiento y reparación	28.929,94	8,83%	4,40%
520110	Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	2.733,60	0,83%	0,42%
520220	Impuestos contribuciones y otros	2.025,02	0,62%	0,31%
520221	IVA que se carga al costo o gasto	13.912,74	4,24%	2,11%
520222	otros	36.258,16	11,06%	5,51%
	GASTOS NO OPERACIONALES	5.210,10	1,59%	0,79%
7257	arrendamiento mercantil	5.210,10	1,59%	0,79%
	TOTAL GASTOS	327.784,09	100,00%	49,82%
	TOTAL COSTOS Y GASTOS	657.895,00		100,00%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	95.905,59		14,58%

Fuente: Estados de resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Representación de la estructura financiera del año 2018

Para determinar la estructura de los ingresos y gastos de la empresa LOJASYSTEM C.A. Se realiza el análisis vertical al estado de resultados al 31 de diciembre del 2018, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 11 . Análisis vertical del año 2018

COSTOS Y GASTOS	INGRESOS
GASTOS \$ 657.895,00 87%	INGRESOS \$ 753.800,59 100,00%
UTILIDAD \$ 95.905,59 13%	

Fuente: Estados de resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A.

La empresa LOJASYSTEM C.A. Para el año 2018 posee ingresos de \$173.800,59 que representan el 100% de la estructura financiera, incurrido principalmente por la actividad de la empresa que es la prestación local de servicios y otros ingresos. En lo referente a los costos y gastos registran una cantidad de \$ 657.895,00 equivalente al 87% de la estructura, generado por la operatividad de la empresa y están compuestos por costos de ventas, gastos por beneficio a los empleados, otros gastos y gastos no operacionales. Finalmente, la utilidad con \$ 95.905,59 reflejando el 13%, observando una buena administración de los directivos.

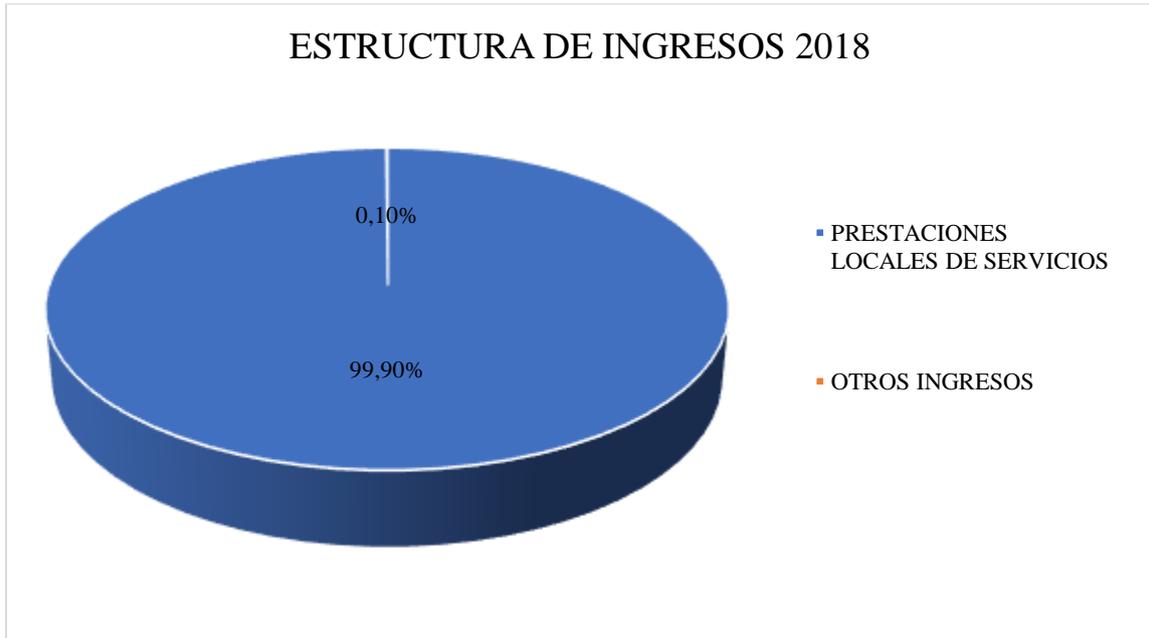


Figura 36. Análisis vertical de los Ingresos de la empresa.
Fuente: Estados de Resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En el análisis vertical realizado al estado de resultado, se observa los ingresos de \$ 753.800,59 que representan el 100% de la estructura, sobresaliendo la cuenta prestaciones locales de servicios con un valor de \$ 753.028,13 que representa el 99,90% de los ingresos debido a que es la actividad principal de la empresa y en menor proporción otros ingresos (venta de router y cables) con \$772,46 que refleja el 0,10%. Dando a conocer que la empresa pese a la alta competencia y al escaso marketing, tiene un mercado bastante significativo.

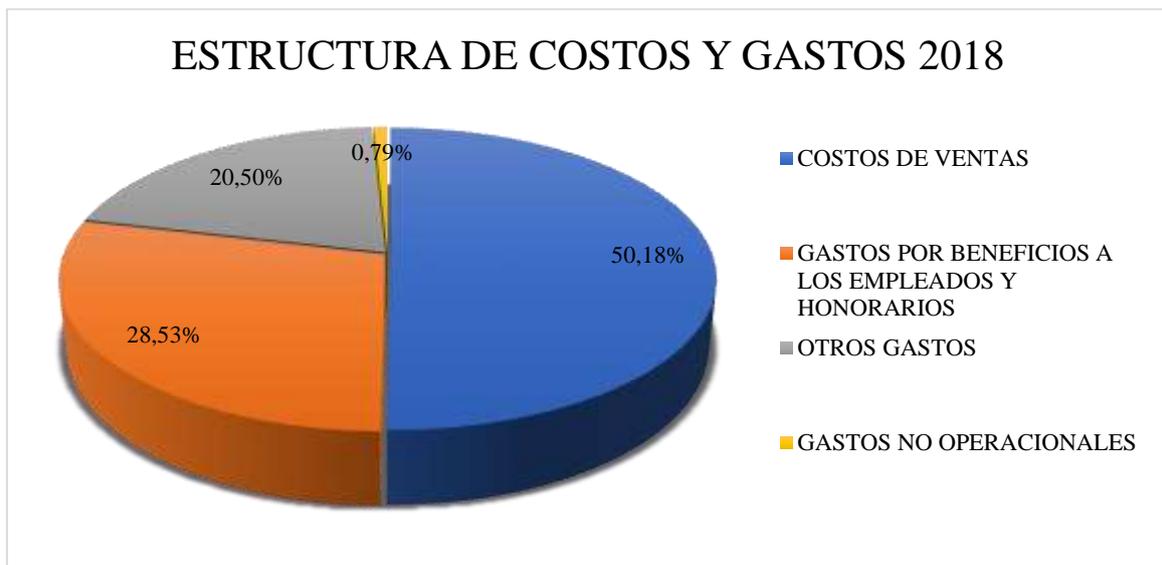


Figura 37. Análisis vertical de los Costos y Gastos de la empresa.
Fuente: Estados de Resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Los costos y gastos de la empresa para el año 2018 registraron un total de \$ 657.895,00 que corresponde al 100% y se encuentran distribuidos en la cuenta costo de ventas con una cantidad de \$ 330.110,91 que representan el 50,18% del total, a razón de la compra e importación de bienes.

En lo referente a gastos se encuentra la cuenta gastos por beneficios a los empleados y honorarios con una cantidad de \$ 187.692,54 equivalente al 28,53% generados por el pago de sueldos y salarios, aporte a la seguridad, indemnizaciones y otras remuneraciones como horas extras, vacaciones no gozadas, comisiones, décimo tercero, décimo cuarto y utilidades.

Posteriormente se ubica la cuenta otros gastos con \$ 134.881,45 equivalente al 20,50% que reflejan gastos de gestión, publicidad, transporte, viajes, arriendos, mantenimiento, viáticos pagos al SRI al IESS y al Ministerio de Relaciones Laborales, que la empresa genera durante sus operaciones, finalmente se ubica la cuenta con menor representación, gastos operacionales con \$ 5.210,10 que representa el 0,79%. A razón de pago de arriendo en los locales de la matriz, sucursales y garaje.

EMPRESA LOJASYSTEM C.A.

ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PERIODOS 2017-2018

Tabla 12. Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera 2017-2018

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2017	AÑO 2018	Variación absoluta	Variación relativa
1	ACTIVO				
101	ACTIVOS CORRIENTES				
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	9.438,96	34.516,96	25.078,00	266%
10102	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	152.180,17	148.746,49	-3.433,68	-2%
1010205	Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	152.180,17	47.745,41	-104.434,76	-69%
1010204	(-) Provisiones para creditos incobrables		7.828,76	7.828,76	
1010206	Cuentas y documentos por cobrar clientes no relacionados locales		89.273,47	89.273,47	
1010208	Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes		19.556,37	19.556,37	

10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS		13.831,92	13.831,92	
	CORRIENTES				
1010501	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)		4.167,75	4.167,75	
1010502	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)		7.690,91	7.690,91	
1010503	Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (impuesto a la renta)		1.907,58	1.907,58	
1010504	Otros		65,68	65,68	
10103	INVENTARIO	88.567,29	8.927,10	-79.640,19	-90%
1010306	Inventario de prod. term. y mercadería en almacén	88.567,29	8.927,10	-79.640,19	-90%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	250.186,42	206.022,47	-44.163,95	-18%
102	ACTIVOS NO CORRIENTES				
	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	88.971,70	143.281,89	54.310,19	61%
1020106	Muebles y enseres	20.637,27	21.153,85	516,58	3%
1020108	Equipo de computación y software	51.308,38	54.057,06	2.748,68	5%
1020109	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	34.941,91	81.170,09	46.228,18	132%
1020110	Otras propiedades planta y equipo	80.813,29	89.253,45	8.440,16	10%
1020112	(-) depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	98.729,15	102.352,56	3.623,41	4%
	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	88.971,70	143.281,89	54.310,19	61%
	TOTAL DEL ACTIVO	339.158,12	349.304,36	10.146,24	3%
2	PASIVO				
201	PASIVOS CORRIENTES				
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	57.946,31	130.528,80	72.582,49	125%
2010301	Cuentas y documentos por pagar clientes corrientes-relacionados locales	57.946,31	71.344,69	13.398,38	23%
2010302	Cuentas y documentos por pagar clientes corrientes- no relacionados locales		1.908,26	1.908,26	
2010303	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes-otras relacionadas locales		57.275,85	57.275,85	
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	26.157,55	3.850,45	-22.307,10	-85%

2010401	Relacionadas locales		3.850,45	3.850,45	
2010402	No relacionadas locales	26.157,55		-26.157,55	-100%
20107	PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIO A LOS EMPLEADOS	18.621,40	4.143,61	-14.477,79	-78%
2010703	Obligaciones con el IIES	9.852,42	2.134,20	-7.718,22	-78%
2010704	Otros pasivos corrientes por beneficio a los empleados	8.768,98	2.009,41	-6.759,57	-77%
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	31.097,87		-31.097,87	-100%
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	133.823,13	138.522,86	4.699,73	4%
	TOTAL DEL PASIVO	133.823,13	138.522,86	4.699,73	4%
3	PATRIMONIO				
30101	Capital suscrito y/o asignado	800,00	800,00	0,00	0%
30401	Reserva legal	20.513,96	20.513,96	0,00	0%
306	Utilidad acumulada de ejercicios anteriores	153.856,48	93.561,95	-60.294,53	-39%
307	Utilidad del ejercicio	30.164,55	95.905,59	65.741,04	218%
	TOTAL PATRIMONIO	205.334,99	210.781,50	5.446,51	3%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	339.158,12	349.304,36	10.146,24	3%

Fuente: Estado de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

El análisis horizontal realizado a los Estados de Situación Financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. En los periodos 2017-2018 permite conocer los incrementos y disminuciones en las cuentas y establecer los cambios.

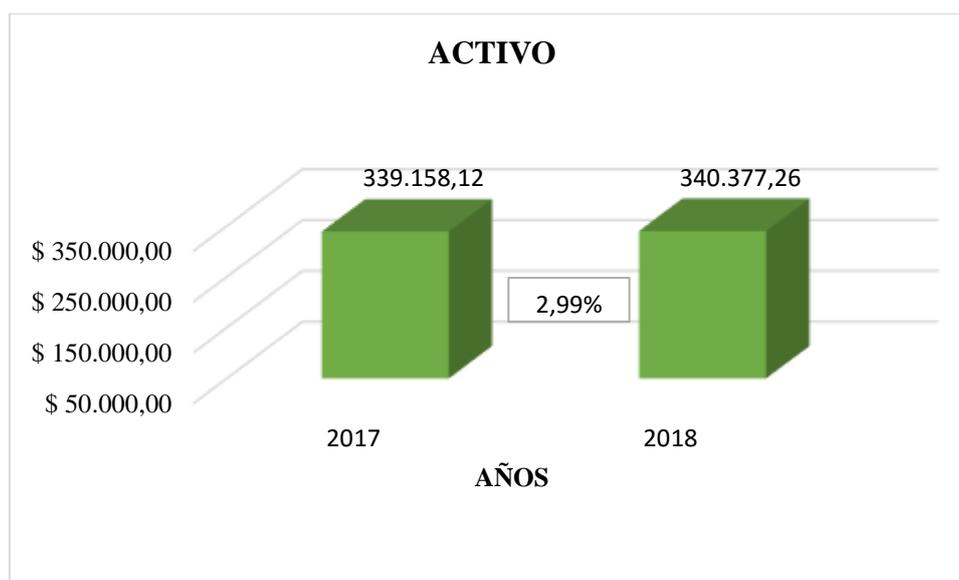


Figura 38. Evolución del Activo de la empresa.

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En el análisis horizontal realizado al Estado de Situación Financiera de la Empresa LOJASYSTEM C.A. Se evidencia un incremento mínimo para el año 2018, en los activos de \$ 10.146,24 que refleja el 2,99%, a razón del crecimiento de los pasivos en \$ 4.699,73 debido a la realización de un préstamo en el Banco para equipar las nuevas sucursales en Cariamanga y Vilcabamba y un incremento en el patrimonio de \$ 5.446,51 debido a que la utilidad fue mejor para este año.

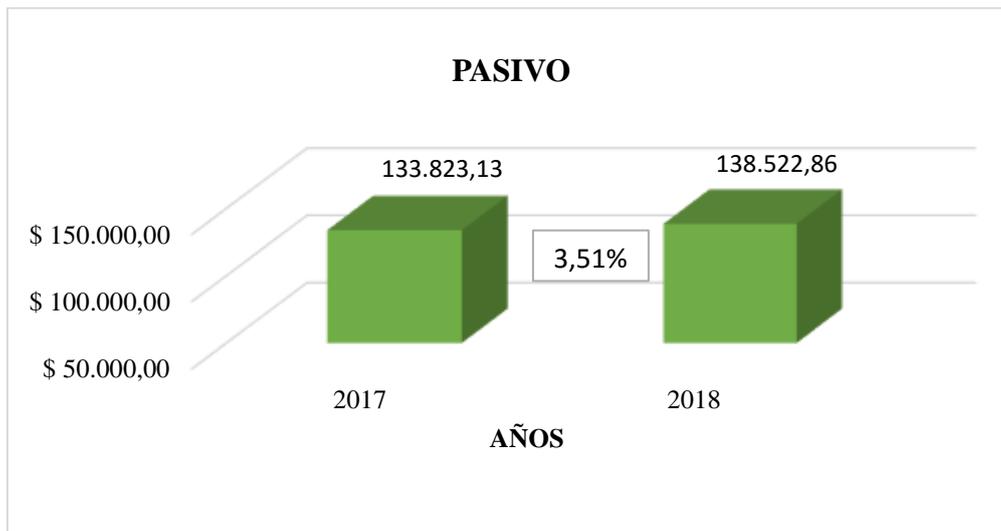


Figura 39. Evolución del Pasivo de la empresa.

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En cuanto a la evolución del pasivo de la empresa para el año 2018, presenta un incremento de \$ 4.699,73 que representa el 3,51%. A razón del crecimiento significativo en las cuentas y documentos por pagar mediante un préstamo en el Banco de Loja, el cual le permitió abastecer las sucursales antes mencionadas y aumentar su portafolio de clientes con el objetivo de generar más ingresos para la empresa.

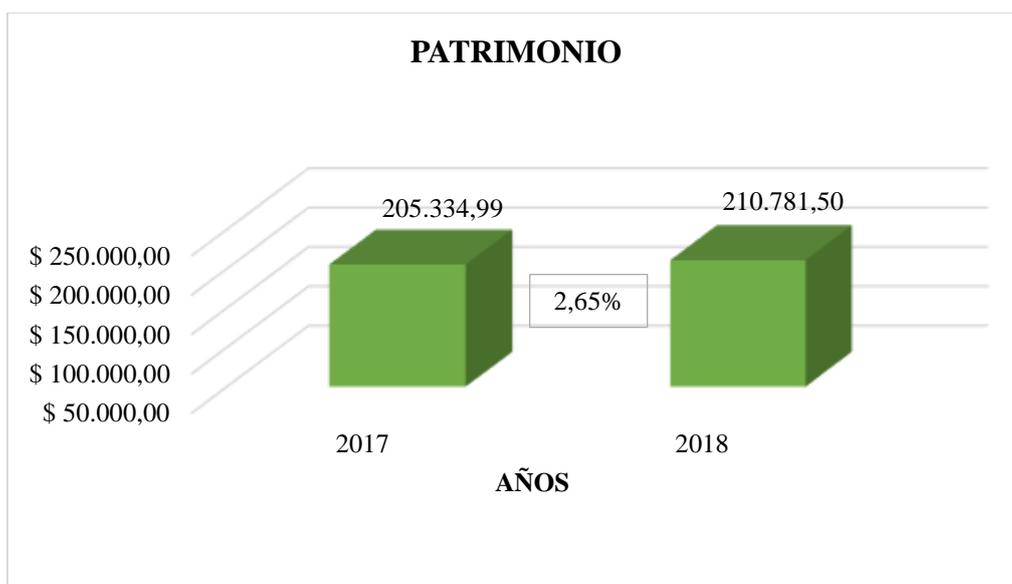


Figura 40. Evolución del Patrimonio de la empresa.
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En el patrimonio la empresa LOJASYSTEM C.A. Presenta para el año 2018 un crecimiento de 2,65% debido al incremento en la cuenta Utilidad del Ejercicio de \$ 65.741,04 a razón de la ampliación de la empresa a otras provincias como Zamora y el Oro.

Así también se observa una disminución en la cuenta utilidad acumulada de ejercicios anteriores por un valor de \$ - 60.294,53 que representa el 39,19% lo cual se dio por que han invertido en materiales y vehículos para desarrollar las actividades de la empresa.

EMPRESAS “LOJASYSTEM C.A.”

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PERIODOS 2017-2018

Tabla 13. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2017-2018

CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2017	AÑO 2018	Variación absoluta	Variación relativa
41	INGRESOS				
4101	Ventas netas locales de bienes	15.640,86		-15.640,86	-100,00%
4102	Prestaciones locales de servicios	608.110,90	753.028,13	144.917,23	23,83%
43	Otros ingresos		772,46	772,46	
	TOTAL INGRESOS	623.751,76	753.800,59	130.048,83	20,85%
51	COSTOS Y GASTOS				
5101	COSTO DE VENTAS				

510102	Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	38.444,67	201.251,38	162.806,71	423,48%
510103	Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo		118.961,34	118.961,34	
510106	Compras netas locales de materia prima	184.980,01		-	-100,00%
510108	Otros		9.898,19	9.898,19	
	TOTAL COSTOS	223.424,68	330.110,91	106.686,23	47,75%
52	GASTOS				
	GASTOS POR BENEFICIOS A				
5201	LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	188.627,59	187.692,54	-935,05	-0,50%
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones	149.650,52	116.398,08	-33.252,44	-22,22%
520103	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	15.540,38	20.550,32	5.009,94	32,24%
520102	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	20.812,93	21.910,18	1.097,25	5,27%
520105	Honorarios profesionales y dietas	1.117,60	7.116,80	5.999,20	536,79%
520106	Desahucio	1.506,16		-1.506,16	-100,00%
520127	Otros		2.184,18	2.184,18	
520221	Gastos por depreciación		11.704,22	11.704,22	
52012701	Otros gastos de provisiones		7.828,76	7.828,76	
	OTROS GASTOS	173.917,99	134.881,45	-39.036,54	-22,45%
520111	Promoción y publicidad	9.442,97	14.230,91	4.787,94	50,70%
520115	Transporte	4.860,94	4.667,80	-193,14	-3,97%
520117	Gasto de viaje		179,06	179,06	
520116	Gastos de gestión		279,99	279,99	
520109	Arrendamientos operativos	11.967,83	24.915,88	12.948,05	108,19%
520407	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	9.141,70	6.748,35	-2.393,35	-26,18%
520108	Mantenimiento y reparación	3.213,59	28.929,94	25.716,35	800,24%
520110	Gastos indirectos asignados desde el exterior		2.733,60	2.733,60	
520220	Impuestos contribuciones y otros		2.025,02	2.025,02	

520221	IVA que se carga al costo o gasto		13.912,74	13.912,74	
520222	Servicios públicos	10.793,65		-10.793,65	-100,00%
520402	Otros	124.497,31	36.258,16	-88.239,15	-70,88%
	GASTOS NO OPERACIONALES	7.616,96	5.210,10	-2.406,86	-31,60%
7257	Arrendamiento mercantil	7.616,96	5.210,10	-2.406,86	-31,60%
	TOTAL GASTOS	370.162,54	327.784,09	-42.378,45	-11,45%
	TOTAL COSTOS Y GASTOS	593.587,22	657.895,00	64.307,78	10,83%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.164,54	95.905,59	65.741,05	217,94%

Fuente: Estado de resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A.

El análisis horizontal realizado a los Estados de Resultados de la empresa LOJASYSTEM C.A. En los periodos 2017-2018 permite conocer los incrementos y disminuciones en las cuentas de Ingresos-Gastos y establecer los cambios.



Figura 41. Evolución de los Ingresos de la empresa.

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En lo referente a sus ingresos, la empresa para el año 2017 reflejó un ingreso de \$ 623.751,76 mientras que para el año 2018 cuenta con una cantidad de \$ 753.800,59 observando un incremento de \$ 130.048,83 que representa el 20,85%, a razón del servicio e instalación de internet en planes punto a punto tanto corporativos como personales, planes compartidos mantenimiento de conexión, configuración de router y en menor representación la venta de productos como cable UTP, PATCH CORE (cables pequeños con conectores).

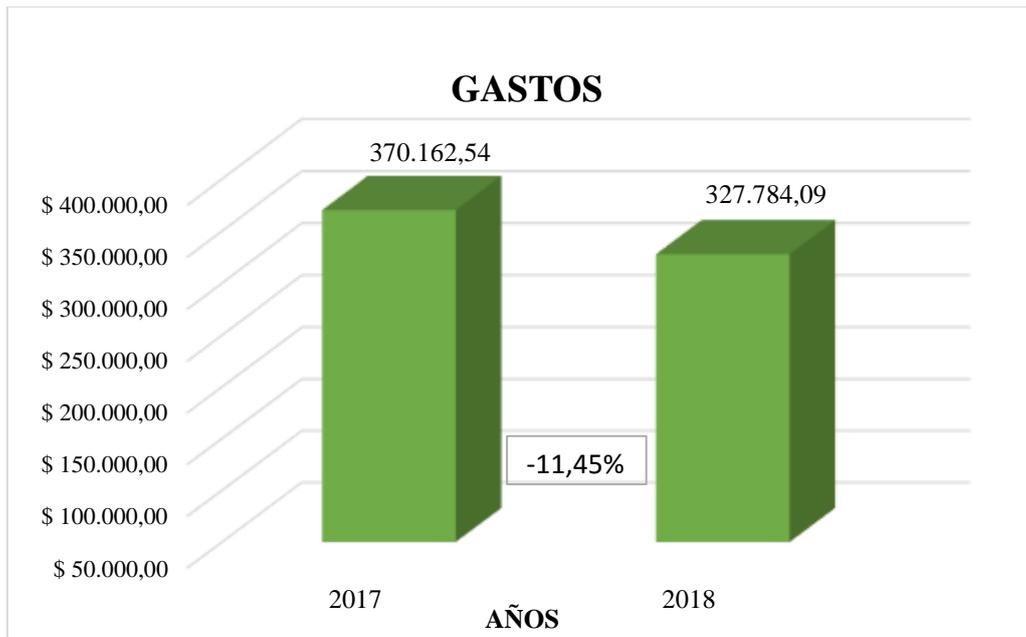


Figura 42. Evolución de los Gastos de la empresa.
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Los gastos de la empresa el año 2017 fueron de \$ 370.162,54 a diferencia del año 2018 que obtuvo una cantidad de \$ 327.784,09 existiendo una disminución de \$ -42.378,45 que representa el -11,45%, a razón de la disminución especial en los sueldos y salarios, siendo esto favorable para la empresa.

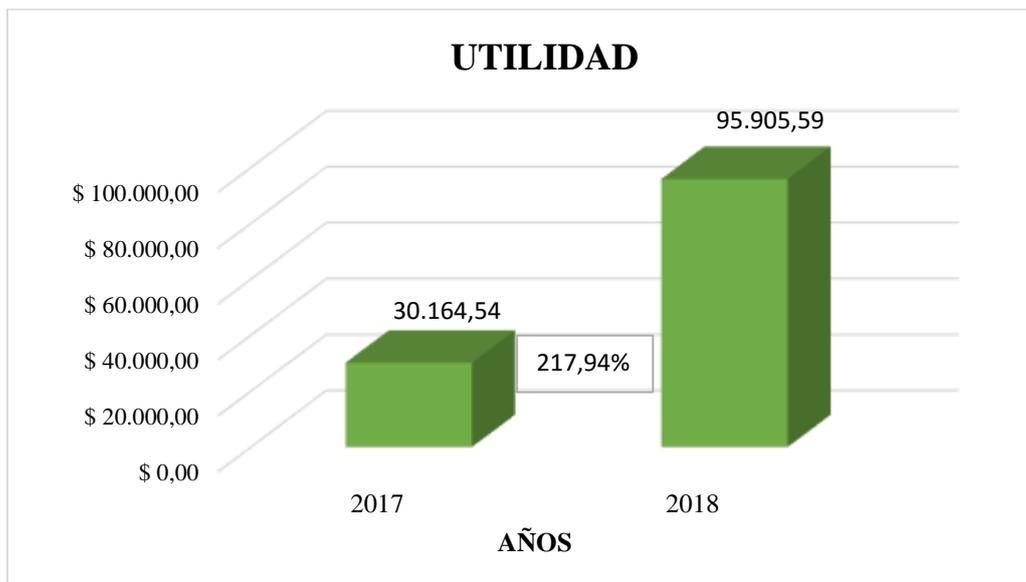


Figura 43. Evolución de la utilidad.
Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

En lo referente a la utilidad se observa que la gestión de los administradores ha sido muy eficiente debido al notable crecimiento para el año 2018 dado principalmente por la prestación de servicios en la localidad que ha permitido generar ingresos significativos, así también se ha realizado un adecuado control de gastos para el último año de estudio, lo que indica una disminución en los mismos, permitiendo generar mayor utilidad.

APLICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

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

Tabla 14. *Indicadores de liquidez-Razón del Circulante*

Año 2017	Año 2018
250.186,42	206.022,47
133.823,13	138.522,86
1,87	1,49
Estándar: 1,5 a 2,00	Se mide: En dólares

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Este indicador permite medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, como se puede observar la empresa por cada dólar de deuda para el año 2017 posee 1,87 para responder a sus obligaciones, en tanto que en el año 2018 posee 1,49. Observando una pequeña disminución, sin embargo, la empresa si cuenta con la solvencia financiera para hacer frente a sus obligaciones.

$$\text{Razón de la Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 15. Prueba Ácida

Año 2017	Año 2018
250.186,42- 88.567,29	206.022,47- 8.927,10
<u>133.823,13</u>	<u>138.522,86</u>
1,20	1,42
Estándar: 0,5 a 1,50	Se mide: En dólares

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Con la finalidad de conocer con exactitud la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones se aplicó la prueba ácida donde al activo corriente se le disminuye el inventario de mercadería, dando como resultado que por cada dólar de deuda tiene 1,20 y 1,42 respectivamente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, evidenciando que la capacidad financiera es estable. Es decir, sus inventarios son mínimos, puesto que la actividad principal de la empresa son los servicios.

Capital neto = Activo corriente – Pasivo corriente

Tabla 16. Análisis del capital de trabajo.

Año 2017	Año 2018
250.186,42-133.823,13	206.022,47-138.522,86
116.363,29	67.499,61
Estándar: Mas alto mejor	Se mide: En dólares

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Este indicador refleja la cantidad de dinero que la empresa posee después cancelar el total de obligaciones corrientes es decir deudas menores a un año, para el año 2017 la empresa contó con un capital de trabajo de \$ **116.363,29** y para el año 2018 tiene \$ **67.499,61** este indicador es una **fortaleza** pues la empresa cuenta con un alto índice de capital de trabajo. Lo que significa que la salud financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones es mayor.

CALIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 17. Análisis de la calidad del capital de trabajo.

CUENTA	AÑO 2018	%RUBRO
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	34516,96	17%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	148746,49	72%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	13831,92	7%
INVENTARIO	8927,1	4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	206022,47	100%

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Sin embargo, al analizar la calidad del capital de trabajo se observa que el 72% de los activos corrientes se encuentran en las cuentas y documentos y solo el 17% es dinero líquido para hacer frente a sus obligaciones, es decir el capital de trabajo no es de muy buena calidad.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

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

Tabla 18. Indicador de apalancamiento	
Año 2017	Año 2018
133.823,13	138.522,86
339.158,12	349.304,36
0,39	0,40
Estándar: Más bajo mejor	Se mide: porcentaje

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Este indicador señala el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa, mientras más bajo es el índice, es más beneficioso. Esto quiere decir que, por cada dólar invertido en activos de la empresa, 39% en el 2017 y 40% en el 2018 correspondiente a los saldos con los acreedores, sin embargo, las aportaciones mayores son de los dueños de la empresa, significando una **fortaleza**.

$$\text{Apalancamiento del Patrimonio} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 19. Apalancamiento del patrimonio

Año 2017	Año 2018
133.823,13	138.522,86
<u>205.334,99</u>	<u>210.781,50</u>
65%	66%
Estándar: Más bajo mejor	Se mide: En porcentaje

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Este indicador muestra que tan comprometido está el capital de los accionistas frente a la responsabilidad con terceros es decir el dinero aportado por los accionistas se encuentra comprometido con terceros para el año 2017 en 65% y para el 2018 en 66% observando una mínima variación y dando a conocer que el patrimonio es mayor que el pasivo en los dos periodos. Siendo una fortaleza para una empresa.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$\text{Rendimiento Total de Activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 20. Rendimiento Total del Activo (ROA)

Año 2017	Año 2018
17.999,18	57.226,87
<u>339.158,12</u>	<u>349.304,36</u>
5,31%	16,38%
Estándar: Más alto mejor	Se mide: En porcentaje

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Al aplicar el indicador de rendimiento total de activos se observa que la empresa por cada dólar de activo en el que ha invertido se ha generado una utilidad de 5,31% en el año 2017 a diferencia del año 2018 que obtuvo el 16,38% de utilidad lo cual indica que los recursos son utilizados de manera más eficaz.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Patrimonio}}$$

Tabla 21. Rendimiento del Patrimonio (ROE)

Año 2017	Año 2018
17.999,18	57.226,87
<u>205.334,99</u>	<u>210.781,50</u>
8,77%	27,15%
Estándar: Más alto mejor	Se mide: En porcentaje

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Este indicador permite concluir que la empresa obtiene un rendimiento sobre la inversión para el año 2017 de 8,77%, sin embargo, en el año 2018 se observa un elevado crecimiento en la rentabilidad de 27,15% es decir que la empresa está obteniendo beneficios bastante significativos para sus inversionistas.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA LOJASYSTEM C.A

Introducción

La evaluación administrativa y financiera a la empresa LOJASYSTEM C.A. En los periodos 2017-2018, ha permitido obtener resultados tanto positivos como negativos, para los cuales se establece una propuesta de mejoras con la que se pretende contribuir con alternativas de solución a sus directivos para mejorar el manejo e impulsar su crecimiento.

Objetivo

Desarrollar estrategias obtenidas de la matriz FODA, para mejorar su funcionamiento y permanecía en el mercado.

Justificación

La presente propuesta de mejora se justifica por la necesidad de corregir aspectos negativos que se encuentra atravesando la empresa en la actualidad, en donde se plantea posibles estrategias encontradas con aplicación de la matriz FODA con el fin de mejorar las falencias encontradas y de esta manera ayudar a sus administradores. Con respecto a los resultados financieros se puede observar que son favorables y permiten desarrollar sus actividades con eficiencia y asegurar su permanencia en el mercado.

Desarrollo

A través del análisis de la matriz FODA se pudo conocer las debilidades que tiene la empresa LOJASYSTEM C.A. Obteniendo estrategias FO, DO, FA, DA de igual manera se aplicó el análisis vertical-horizontal e indicadores para conocer en qué aspectos está fallando. Luego de analizar las principales falencias se procedió a elaborar la propuesta de mejora para poner a consideración de los administradores.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Tabla 22. *Desarrollo de estrategias FO*

ESTRATEGIAS – FO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Reducir la fuerte competencia con publicidad efectiva.	Utilizar un porcentaje de ganancias de la empresa para la publicidad.	Gerente Vendedores	Inmediato	5000,00	Incrementar su portafolio de clientes y aumentar sus ingresos.	Factura
Fomentar el desempeño de los empleados a través de capacitaciones, reconocimientos y ascensos.	Efectuar conferencias mediante expositores expertos en la temática	Gerente	Inmediato	500,00	Mejorar el desempeño de sus empleados	Contrato con el expositor
Invertir en herramientas y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.	Comprar todo el material necesario para el desempeño de las actividades para brindar una excelente atención a los clientes	Gerente Técnicos	Permanente	900,00	Mejorar la calidad del servicio administrativo, operativo, técnico y financiero.	Facturas

Fuente: Matriz FODA

Tabla 23. *Desarrollo de estrategias DO*

ESTRATEGIAS - DO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Implementar un sistema contable automatizado para realizar las operaciones con transparencia y eficacia.	Contratar el sistema contable adecuado para la empresa.	Gerente Contadora	Inmediato	5500,00	Obtener un adecuado desarrollo contable-financiero y realizar sus operaciones con mayor precisión	Contrato con la empresa.
Mejorar la calidad del internet dando solución oportuna y satisfaciendo a los clientes.	Incrementar la velocidad al navegador, potenciando las torres de control para atender la demanda de clientes en toda la ciudad y provincia, adelantándose a la competencia	Gerente	Inmediato	1200,00	Tener ventajas frente a la competencia y atraer y mantener los clientes, lo cual significa más ingresos para la empres	Incremento de clientes.
Diseñar un plan de marketing	Elaborar campañas publicitarias en los medios de comunicación con mayor acogida como redes sociales etc.	Gerente Impulsador de ventas	Inmediato	150,00	Lograr que las personas conozcan la empresa y los servicios que	Medios de comunicación- Redes sociales

	Promocionar el servicio por medio de afiches y hojas volantes				brinda.	
--	---------------------------------------------------------------	--	--	--	---------	--

Fuente: Matriz FODA

Tabla 24. Desarrollo de estrategias FA

ESTRATEGIAS - FA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Analizar la posibilidad de reducir el costo del servicio sin tener que disminuir la calidad.	Buscar nuevos proveedores con los recursos que requiere la empresa para su operatividad.	Gerente	Permanente	0,00	Clientes satisfechos.	Facturas
Realizar convenios con grandes empresas del mercado local.	Ofrecer planes especiales dirigidos a empresas privadas o públicas.	Gerente	Permanente	0,00	Incrementar los ingresos de la empresa obteniendo clientes fijos.	Firma del convenio

Fuente: Matriz FODA

Tabla 25. Desarrollo de estrategias DA

ESTRATEGIAS - DA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Capacitar a los empleados en lo referente a comunicación y atención al cliente	Realizar capacitaciones constantes en instalaciones de internet y atención al cliente.	Gerente	Inmediato	250,00	Contar con personal de calidad que deje en alto en nombre de la organización.	-Documentos de la capacitación -Nómina de asistencia -Fotografías
Estratificar adecuadamente cada área de trabajo	Elaborar oficinas para cada área, para que los empleados puedan desempeñarse adecuadamente sin interrupciones.	Gerente	Inmediato	600,00	Mantener el orden dentro de la empresa y que la capacidad de los trabajadores se desarrolle en su máximo potencial	-Comprobantes de compra del material que se ocupó. -Colaboradores satisfechos
Socializar la misión y visión de la empresa	Realizar reuniones dentro de la empresa con la finalidad de dar a conocer lo que la empresa quiere alcanzar.	Gerente Empleados	Inmediato	0,00	Conocer la misión y visión del lugar donde trabaja para conocer las aspiraciones del gerente y ayudar a alcanzarlas.	Misión y visión de la empresa

Fuente: Matriz FOD

g) DISCUSIÓN

La evaluación de la gestión administrativa y financiera permite tener un buen desenvolvimiento en todas las áreas y de todos los recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de las organizaciones. La evaluación a la empresa LOJASYSTEM C.A. Tiene como propósito, analizar las dificultades que posee la empresa a través del FODA y el análisis de los estados financieros e indicadores que le permita conocer la situación actual de la organización y ayude a la correcta toma de decisiones para lograr mantenerse en un mercado muy competitivo.

Según Vivanco (2011) en su tesis titulada: “Plan estratégico de marketing para la empresa LOJASYSTEM C.A. De la ciudad de Loja” ha concluido: que la estructura administrativa de dicha empresa no cuenta con la misión, visión, estrategias de venta y atención al cliente para poder extenderse a nivel nacional. Así también menciona que la empresa necesita disminuir los precios e implementar la publicidad para lograr mayor posicionamiento en el mercado. Al realizar la evaluación a la gestión administrativa del entorno interno y externo se encontró varios aspectos positivos y negativos para los cuales se implementó estrategias, dando a conocer que como resultados se obtuvo 2,21 y 2,39 respectivamente en la MEFI y MEFE lo que indica que la empresa en los dos casos está por debajo del promedio y es importante elaborar estrategias para superar las debilidades y controlar las amenazas a través de una propuesta de mejoras para poner a conocimiento de sus directivos.

Según Rueda (2010) en su tesis titulada: “diagnostico financiero y análisis del capital de trabajo en la compañía LOJASYSTEM C.A. Periodos 2010-2011 ha concluido: que la estructura financiera de la empresa es adecuada debido a que el grado de solvencia para los años 2010 y 2011 fue de 6,49 y 4,49 respectivamente, en lo referente al capital de trabajo la empresa para el último año tuvo 104.889,35 recalando que no se analizó la calidad del capital de trabajo por lo que no se pudo observar datos más exactos.

En comparación a la evaluación financiera realizada a los estados financieros de la empresa Lojasytem se pudo determinar que la composición de activos, pasivos y patrimonio es adecuada debido a que la empresa registra un valor en sus activos de \$ 349.304,36 que representan el 100%, los cuales son financiados el 40% con deuda de \$ 138.522,86 y el 60% con capital propio de \$ 210.781,50. Así mismo se realizó el análisis de la estructura económica

en donde refleja ingresos de \$ 173.800,59 equivalente al 100% de la estructura, los gastos registran un valor de \$ 657.859,00 que representan el 87% y una utilidad de \$ 95.905,59 equivalente al 13% percibida durante el ejercicio económico, estableciendo que su estructura financiera es buena.

En lo que respecta al análisis horizontal se evidenció un crecimiento sostenido del activo de 2,99% del año 2017 al 2018, en cuanto a los pasivos presenta un incremento de 3,51% valor que se justifica por el préstamo en el Banco de Loja para equipar las sucursales. El patrimonio refleja un crecimiento de 2,65% debido al aumento de la utilidad. Posteriormente se elabora el análisis a los estados de resultados en donde sus ingresos reflejaron un incremento de 20,85% para el año 2018 a razón del incremento del servicio e instalación del internet y en lo referente a los gastos la empresa tuvo una disminución de -11,45% a razón de la reducción de gastos en sueldos y salarios.

En lo que referente a la aplicación de indicadores se aplicó razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que permitan identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en referente a la liquidez para el año 2018 cuenta con una razón corriente 1,49; prueba acida de 1,42 y un capital de trabajo de \$ 67.499,61 pero al realizar el análisis de la calidad del capital de trabajo se observa que el 72% de los activos corrientes se encuentra en las cuentas y documentos por cobrar mientras que tan solo el 17% es lo que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones. En lo que respecta al endeudamiento se observa una razón de endeudamiento del 40% y un apalancamiento del patrimonio del 0,66% lo que indica que la empresa si tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones y en cuanto a la rentabilidad la empresa tiene un ROA de 16,38% notándose un incremento sostenido de utilidad y un ROE de 27,15% dando a conocer un adecuado rendimiento de la inversión.

Finalmente, al realizar la evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. se determinó que existen algunas falencias que necesitan ser corregidas para lo cual se elaboró la propuesta de mejoras como un instrumento de apoyo para hacer frente a las debilidades y amenazas y con ello desarrollar un eficiente funcionamiento.

h) CONCLUSIONES

Luego de culminada la evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A. Y haber cumplido con los objetivos planteados se concluye lo siguiente:

- ✓ Con la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos se evaluó factores propios de la organización, reflejando una ponderación de 2,21 el cual indica que la empresa tiene una disminución al promedio establecido en donde una de sus principales fortalezas son los costos accesibles, facilidades de pago y el personal totalmente calificado para desempeñar sus funciones, así mismo entre sus debilidades que sobresalen se encuentra la deficiente calidad del servicio y limitado marketing y publicidad dando a conocer que la empresa debe dar solución a los problemas internos para lograr el crecimiento y permanencia en el mercado.
- ✓ En lo referente al análisis externo se analizaron los factores económicos, sociales-culturales, tecnológicos y competitivos mediante la evaluación de la (MEFE) en donde se obtuvo una ponderación de 2,39 el mismo que es inferior a la media, es decir que la empresa tiene más amenazas que oportunidades y no estructura estrategias para contrarrestar los posibles riesgos; la amenaza de mayor cuidado es el elevado número de empresas competidoras y la oportunidad que debe aprovecharse es el poder de negociación de los clientes.
- ✓ En lo que respecta al análisis vertical 2018 la empresa mantiene activos de \$ 349.304,36 que representan el 100%, los cuales son financiados el 40% con deuda de \$ 138.522,86 y el 60% con capital propio de \$ 210.781,50. Demostrando una estructura estable para el desarrollo de sus operaciones. Dentro del análisis horizontal de los años 2017-2018 se evidenció un crecimiento sostenido del activo de 2,99%, en cuanto a los pasivos presenta un incremento de 3,51% dado por el préstamo que realizó al Banco y el patrimonio refleja un crecimiento de 2,65% debido al aumento de la utilidad.
- ✓ En lo que referente a la aplicación de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad son aceptables, sin embargo, el capital de trabajo en las fórmulas muestra un valor de \$ 67.499,61 pero al realizar el análisis de su calidad se observa que el 72%

de los activos corrientes se encuentra en las cuentas y documentos por cobrar mientras que tan solo el 17% es lo que la empresa tiene para hacer frente a sus obligaciones.

- ✓ Al analizar la rentabilidad la empresa tiene un ROA de 16,38% y un ROE de 27,15% dando a conocer un adecuado rendimiento de la inversión y una buena gestión por parte de la administración.

i) RECOMENDACIONES

Luego de presentar las conclusiones se plantea las alternativas de solución, las cuales servirán para mejorar el funcionamiento de la empresa.

- ✓ Luego del análisis realizado al ámbito interno y externo de la empresa LOJASYSTEM C.A. Se recomienda a los administradores implementar paulatinamente mejoras tecnológicas para incrementar la calidad del servicio y también invertir en Marketing y publicidad puesto que es un factor importante para que la empresa logre incrementar su portafolio de clientes y asegurar su permanezca en el mercado.
- ✓ Adicionalmente es importante que la empresa contrate un sistema contable que permita administrar los fondos correctamente y se enfoque en la capacitación constante a los empleados con la finalidad de mejorar la calidad del entorno de trabajo mejorando el clima organizacional en base a un liderazgo democrático y adecuadas relaciones personales para de esta manera optimizar la productividad de los trabajadores en función de los objetivos de la empresa.
- ✓ Analizar la probabilidad de implementar una política de descuento por pronto pago con la finalidad de mejorar la calidad del capital de trabajo disminuyendo el porcentaje de cuentas y documentos por cobrar.
- ✓ Se recomienda a los administradores de la organización realizar un plan estratégico anual y un análisis financiero cada seis meses para conocer la situación administrativa, económica y financiera de la empresa en un momento determinada y así proceder a tomar decisiones oportunas con el fin de mejorar la administración.
- ✓ Finalmente se recomienda que se tome en cuenta la presente propuesta de mejoras para solucionar problemas identificados y de esta manera ayudar alcanzar la misión para la cual fue creada.

j) BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Colombia: Panamericana.
- Bowen, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lupripernos de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado)*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana .
- Castro, L. (05 de 06 de 2017). *Clasificación de los estados financieros*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3593094-estados-financieros-clasificacion-tipos>
- Fernández, C. (31 de 12 de 2010). *Plan de mejora*. Obtenido de SliShare: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson educación.
- INEC. (24 de 09 de 2019). Boletín técnico. *Índice de Precios al Consumidor*. Loja, Loja, Ecuador.
- Milla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Colombia: Pácfico.
- Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: Interamericana.
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- Nava, M. (09 de 12 de 2009). *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Indicadores Financieros: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Autor.
- Ponce, H. (09 de 2006). Matriz FODA. *Contribuciones a la economía*, 2. doi:16968360
- Prieto, C. (2010). Análisis estados financieros y utilidad. *Fundación para la educación superior san mateo*. doi:978-958-98600-5-2
- Rodríguez, D. (21 de 08 de 2015). *Estados Financieros*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Contabilidad: <https://contabilidad.com.do/estados-financieros/>
- Román, J. (2017). *Estados Financieros Básicos*. México: Editorial ISEF.
- Taylor, E. (6 de Octubre de 2010). *Jemeger*. Recuperado el 08 de 11 de 2018, de Misión, Visión y Valores: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educacion.

Wild, J., Helsey, R., & Subramanyam, K. (2007). *Análisis de los estados financieros*. México: Interamericana.

k) ANEXOS

Anexo 1. Oficio de aceptación



Loja, 22 de octubre del 2018

Economista:
Alex Valdivieso Mora. Mgs.
GESTOR ACADEMICO DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA.
Ciudad.-

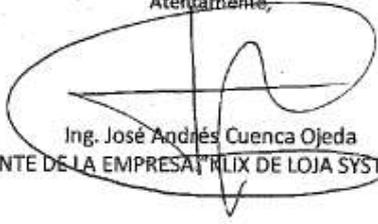
De mi consideración:

Reciba un sincero y fraterno saludo, deseándole toda clase de éxito en sus funciones.

Por medio del presente me permito informar a usted que se le Autoriza a la Señorita: Jullana del Cisne Villalta Torres, portadora de la cédula de ciudadanía Nro. 1104744394, estudiante de la carrera de Banca y Finanzas, de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad que realice el tema de tesis denominado "EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA KLIX DE LOJA SYSTEM C.A., PARA EL PERÍODO 2016-2017". El mismo que me permito adjuntar.

Particular que le comunico para los fines legales consiguientes.

Atentamente,


Ing. José Andrés Cuenca Ojeda
GERENTE DE LA EMPRESA "KLIX DE LOJA SYSTEM C. A."



Anexo 2. Encuesta al personal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LOJASYSTEM C.A

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo de la tesis de grado denominado “Evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, propuesta de mejora” los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

1. ¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa?

Contador (a)	()	Secretaria	()
Atención al cliente	()	Técnico	()
Auxiliar de contabilidad	()	Otros _____	

2. ¿Cómo podría definir el ambiente laboral dentro de la empresa?

Excelente	()	Regular	()
Bueno	()	Malo	()

3. ¿Considera que el cargo que desempeña usted responde a su perfil Profesional y experiencia?

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

4. ¿Cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo?

Si	()	No	()	En parte	()
----	-----	----	-----	----------	-----

5. ¿La empresa donde usted labora, cuenta con organigrama estructural?

Si	()	No	()
----	-----	----	-----

6. ¿Conoce usted si la empresa LOJASYSTEM C.A, tiene definida, la misión y visión?

Si () No ()

Comente _____

7. ¿Qué valores tiene definidos la empresa donde usted labora?

Confianza () Transformación ()
Transparencia () Honradez ()
Responsabilidad () Puntualidad ()
Integridad ()

8. Cuáles son las fortalezas y debilidades que considera que tiene la empresa.

Fortalezas	- - -
Debilidades	- - -

9. ¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa?

Si ()
No ()

Si su respuesta es **positiva** conteste las preguntas 10 y 11

10. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

3 meses () 6 meses () 1 año ()

11. ¿En qué aspectos capacita la empresa LOJASYSTEM?

Seguridad en el trabajo () Contabilidad ()
Atención al cliente () Relaciones humanas ()
Tecnología () Otros _____

12. ¿La empresa ofrece algún tipo de reconocimiento y recompensa a los empleados?

Pago de horas extras () Comisiones ()

Reconocimiento público () Alianzas comerciales ()

Otros _____

13. ¿La empresa desarrolla eventos de integración para sus empleados?

Si () ¿Cuáles? _____

No ()

14. La forma de comunicación entre gerente y empleados es:

Verbal () Correo electrónico ()

Oficio () Redes sociales ()

Memorándum () Otros _____

15. ¿Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?

Si () No ()

16. ¿El gerente permite participar en la solución de los problemas de la empresa?

Si () No ()

17. ¿Qué medios de comunicación conoce Usted que la empresa utiliza para dar a conocer los servicios que brinda?

Televisión () Internet ()

Radio () Hojas volantes ()

Periódico () Otros _____

18. ¿Conoce si la empresa realiza promociones para sus clientes?

Si () No ()

¿Cuales? _____

19. ¿En la empresa se ha diseñado o ejecutado un plan de mejoras?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta a los clientes

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA



FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LOJASYSTEM C.A

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo de la tesis de grado denominado “Evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, propuesta de mejora” los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

1. ¿Por qué medios de comunicación conoció los servicios que brinda la empresa?

- | | | | |
|------------|-----|----------------|-----|
| Internet | () | Periódico | () |
| Radio | () | Hojas volantes | () |
| Televisión | () | Redes sociales | () |

Otros _____

2. ¿Qué factores consideró usted al momento de elegir el servicio de internet

LOJASYSTEM C.A?

- | | | | |
|------------------------|-----|---------------------|-----|
| Marketing y publicidad | () | Atención al cliente | () |
| Costos | () | Promociones | () |
| Calidad del servicio | () | Otros _____ | |

3. Considera usted, que los precios que paga por el servicio son:

- | | |
|----------|-----|
| Bajos | () |
| Estándar | () |
| Altos | () |

4. Escriba qué servicios adicionales le ha proporcionado LOJASYSTEM C.A

5. ¿Está satisfecho con el servicio que ofrece la empresa?

Si () No ()

Comente: _____

6. ¿Si su respuesta es negativa señale las razones por las que no está satisfecho?

Mala atención al cliente () Costos elevados ()
 Servicio inadecuado () Otros _____

7. ¿Cómo considera Usted la atención dentro de la empresa?

Excelente ()
 Muy bueno ()
 Bueno ()
 Regular ()
 Malo ()

8. Califique la calidad del servicio que brinda la empresa LOJASYSTEM C.A, en los siguientes aspectos:

ASPECTOS	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	malo
Puntualidad					
Confianza					
Calidad					
Eficiencia					
Atención					

9. ¿El personal que lo atiende da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que realiza?

Siempre () Casi siempre () Nunca ()

10. ¿Se otorga facilidades de pago por el servicio adquirido?

Si ()

No ()

11. ¿Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente?

Si ()

No ()

12. En qué aspectos creería usted que la empresa tiene que mejorar

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LOJASYSTEM C.A

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para el desarrollo de la tesis de grado denominado “Evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, propuesta de mejora” los mismos que serán utilizados con cautela y profesionalismo.

- 1. ¿Cómo considera Usted la estructura organizacional de su empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos y negativos?**

La estructura organizacional de nuestra empresa tiene como fin principal la división de actividades por departamentos, esto se ve bien enmarcada con sus corresponsales ya que cada uno de ellos está acorde a sus funciones asignadas jerárquicamente, de esta manera da mayor realce a nuestros objetivos y metas.

- 2. ¿LOJASYSTEM C.A tiene bien definido la misión, visión y valores?**

LOJASYSTEM C.A como empresa legalmente constituida ha creado un plan estratégico con todo su equipo de trabajo, compartiendo cada detalle a fin de su misión como empresa sea destacada entre todos sus colaboradores llevando por delante su esquema de trabajo.

- 3. ¿La empresa cuenta con objetivos a corto y largo plazo?**

Como toda empresa tenemos objetivos a corto y largo plazo es por ello en el que día a día nos esforzamos en estar al pie del mercado; teniendo en cuenta que en corto plazo queremos implementar fibra óptica en todas nuestras sucursales y matriz con el fin de brindar un excelente servicio a quienes depositan su confianza en nuestra empresa y a largo plazo ser los mejores proveedores de servicio de internet en el sur del país.

- 4. ¿Cuáles son los servicios que brinda la empresa Lojasystem?**

Nuestro servicio a brindar principalmente es el internet, estamos próximos a brindar el servicio de Tv desde nuestra marca.

- 5. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la empresa?**

Si, en todos los departamentos.

6. ¿Cómo establece los precios por el servicio que ofrece?

Los precios varían dependiendo del sector donde se instala el servicio y dependiendo del plan que requiere el cliente después de brindar la información que desee.

7. ¿Cuál es la cobertura que abarca la empresa que usted dirige?

Tenemos cobertura completa en la ciudad de Loja y sus cantones, de igual manera en Zamora Chinchipe y El Oro.

8. ¿Qué estrategias utiliza para que la empresa pueda competir en el mercado?

Como empresa tenemos un fin que es ser líderes en proveer nuestro servicio, para ello destacamos estar de la mano con la tecnología en lo que ofrecemos y por supuesto ofrecemos un excelente servicio tanto en el departamento técnico como en el servicio de internet.

9. ¿Qué empresas considera su mayor competencia en el mercado?

Los demás proveedores de internet como es a gran cobertura donde nosotros aun ni hemos llegado.

10. ¿Los empleados realizan su labor de acuerdo a su competencia?

Cada colaborador de esta empresa está asignado para asumir funciones específicas en su conocimiento.

11. ¿La empresa realiza capacitación a sus empleados? ¿cada que tiempo?

Como empresa sabemos que el capacitar y el llenar de ideas a nuestros colaboradores es sumamente importante por ello convocamos a reuniones de trabajo por capacitaciones cada 5-6 meses.

12. ¿Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

En LOJASYSTEM este es uno de los puntos más importantes internamente.

13. ¿Cómo es la relación con el personal sus directivos y clientes?

La comunicación, integración en nuestra empresa es fundamental para un buen desempeño en el trabajo.

14. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

No, internamente las funciones están distribuidas por departamentos.

15. Cite algunas fortalezas y debilidades de la empresa, en relación a la situación económica actual del país.

Como fortaleza puedo destacar que fomentamos y abrimos plazas de trabajo para más familias. Sin embargo somos conscientes de todas las responsabilidades tributarias que conllevan formar una institución cumpliendo con lo que establece la ley.

16. ¿Por qué cree usted que sus clientes prefieren LOJASYSTEM?

LOJASYSTEM se destaca con sus clientes primero por enfocarnos en otorgar un servicio de calidad siendo estable tanto en su función como administración

17. ¿Las ventas de la empresa en los últimos años se han incrementado, disminuido o se han mantenido estables?

En conformidad con mis colaboradores tengo el agrado de decir que el fenómeno de ventas se ha visto incrementadas.

18. Tiene la empresa una política escrita y conocida por el personal sobre: atención al cliente y servicio al cliente ___SI___

Evaluación de la satisfacción del cliente __SI__

Manejo de reclamos __SI__

19. ¿La empresa que usted dirige, ha diseñado alguna evaluación a la gestión administrativa y financiera?

NO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TEMA:

“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA DE LA EMPRESA LOJASYSYSTEM
C.A., PERIODOS: 2017-2018, PROPUESTA DE
MEJORA”

Proyecto de tesis previo a
Obtención del grado de Ingeniera
en Banca y Finanzas

AUTORA:

JULIANA DEL CISNE VILLALTA TORRES

Loja – Ecuador

2018

*No todos alcanzan los
objetivos, sino
los más preparados,
siempre en sus propios
términos.*

a.) Tema

“Evaluación a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, propuesta de mejora”

b.) Problemática

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el Ecuador existen 843.745 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas, estimando que muy pocas cuentan con mecanismos adecuados para asegurar la alineación de sus recursos con los objetivos propuestos.

En este contexto, entre los diversos problemas que presentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en Ecuador se puede observar un escaso nivel tecnológico, dificultad de acceso a fuentes de financiamiento, mano de obra no calificada, baja calidad y altos costos de producción, así como ausencias de normas, políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

La empresa proveedora de internet LOJASYSTEM, se constituyó como compañía anónima e inicio sus actividades el 31 de julio del 2001 con un capital de 800 dólares y en el 2003 adoptó el nombre de Klix internet-banda ancha como estrategia comercial para extenderse a todo el país, en el año 2014 se incrementó la venta y distribución de televisión satelital y actualmente administra un total de activos de \$ 377.010,62 en calidad de pequeña empresa, y se encuentra dirigida por el Ing. José Andrés Cuenca Ojeda.

Esta organización desarrolla su actividad apoyándose en la experiencia de su directivo y trabajadores, como muchas empresas ecuatorianas tiene falencias en su interior, debido a la ausencia de un análisis de la gestión administrativa y financiera, así como estrategias de

mejoramiento que orienten su desarrollo, siendo vulnerable ante la competencia, lo cual incide directamente en su crecimiento.

Existen falencias en el campo administrativo por lo cual, un análisis interno (debilidades y fortalezas) y un análisis externo (amenazas y oportunidades), en efecto, permitirá conocer en que está fracasando la empresa y de esta manera proveer soluciones prácticas y eficientes para su crecimiento.

Por otra parte, la empresa no cuenta con análisis vertical- horizontal, así como la aplicación de indicadores, liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad que permita conocer su estructura y evolución, considerando que son herramientas indispensables para determinar su condición financiera y así lograr identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Por tal motivo, se cree conveniente realizar una “Evaluación a la gestión administrativa, económica y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., periodos: 2017-2018, presentar una propuesta de mejora”, que permitirá conocer perspectivas esenciales del manejo administrativo y financiero y de esa manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

c.) Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica porque los resultados que se obtengan, aportaran en la solución de la problemática detectada en la empresa LOJASYSTEM C. A., atreves de un análisis de la gestión administrativa, económica y financiera. Por lo tanto, es importante realizar un análisis FODA que permitirá evidenciar las debilidades y amenazas de la organización para

convertirlas en fortalezas y oportunidades, permitiendo a la empresa mantenerse en el mercado y ser competitiva.

De igual manera, la aplicación de un apropiado análisis económico-financiero permitirá conocer su estructura y evolución mediante el análisis vertical (2018) y horizontal. Así también la aplicación de indicadores financieros de liquidez, rotación del activo, apalancamiento y rentabilidad, permitirán identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las falencias y establecer alternativas de solución mediante la elaboración de la propuesta de mejora.

Finalmente, el desarrollo del proyecto permitirá cumplir con el requisito establecido por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja para acceder al grado de Ingeniera en Banca y Finanzas.

d.) Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis de la situación administrativa, económica y financiera de la empresa “LOJASYSTEM C.A.”, 2017-2018, con el fin de facilitar la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

Objetivos específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA.
- ❖ Elaborar un análisis financiero vertical (2018), horizontal y la aplicación de indicadores que permita conocer el manejo económico y financiero.

- ✿ Elaborar una propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

e.) Marco teórico

Administración

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, ya que es la manera más efectiva de garantizar su competitividad. También se dice que la administración es hacer algo a través de otros y a su vez hacer más con menos. (Münch, 2014)

Importancia de la administración

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo, ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Favorece la obtención de máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

(Münch, 2014)

Proceso administrativo

Según Lourdes Much, el proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión y se divide en las siguientes etapas:

Planeación

Determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlo minimizando riesgos.

Organización

Es el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas propensas a la simplificación del trabajo.

Integración

Es la función según la cual se obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección

Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el liderazgo.

Control

Fase del proceso administrativo en donde se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar las operaciones continuamente. (Münch, 2014)

Matriz FODA

Wheelen & Hunger (2007) definen “Es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica” (pág. 138).

Tipos de estrategias

Según Fred (2013), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategia FO

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos.

Estrategias DO

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Estrategias FA

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Estrategias DA

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación. (pág. 176).

Figura 1. Formato de matriz FODA

Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1	
	2	
	3	
	4	
5		
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1		
2		
3		
4		
5		
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Adaptado del libro Administración estratégica Fred (2013). Pág.177

Elaborado por: La autora

Fuerzas externas clave.

Según David Fred en su libro de Administración Estratégica (2013), menciona que las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco categorías:

Fuerzas económicas.

Se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual el negocio funciona. Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Entre las variables más importantes son: tasas de interés, tasas de inflación, nivel de ingresos, políticas monetarias, impuestos, etc.

Fuerzas sociales y culturales, demográficas y ambientales.

Es la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo. Este factor hace referencia a la sociedad y a su desarrollo tanto económico como de diversos aspectos, tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones. Las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias de las organizaciones pequeñas, grandes, con fines de lucro y no lucrativas.

Fuerzas tecnológicas.

Actúa como motor económico global. El internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad.

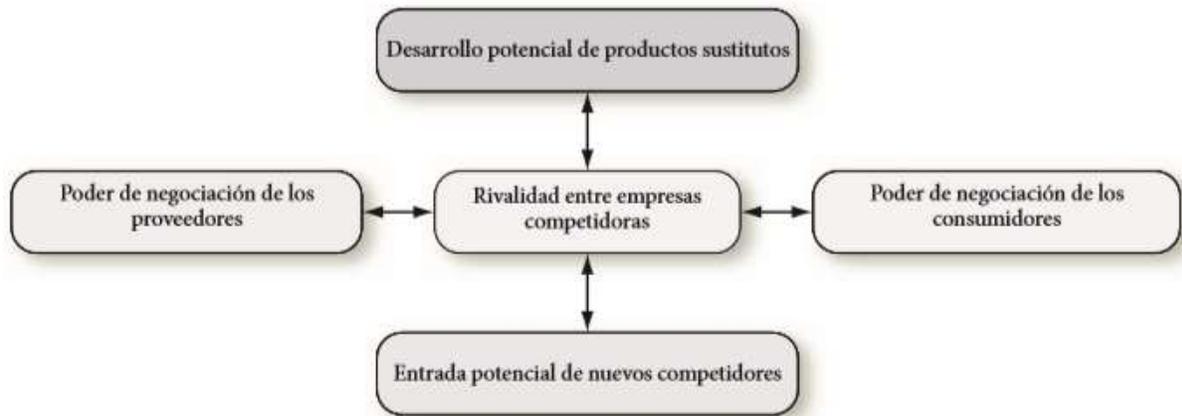
Fuerzas competitivas.

Técnica del análisis del entorno específico o competitivo a través de la cual la empresa es capaz de detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Son las herramientas necesarias para reconocer los factores clave de éxito.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

Gráfico 2. Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: Administración estratégica Fred(2013) pág. 76

Elaborado por: La Autora

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Entrada potencial de nuevos competidores.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. (Fred, Administración estratégica, 2013)

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Fred, Administración estratégica, 2013)

Fuerzas internas clave

Para David Fred (2013), las fuerzas internas son las que se enfocan en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información.

Gerencia

David Fred (2013), señala que las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas que son:

Planeación: consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentra la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas.

Organización: Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización, y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control y la unidad de mando.

Motivación: Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia.

Administración del personal:

Las actividades de administración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas.

Control: Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Marketing

Para David Fred (2013), el marketing es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. El mismo que consta de siete funciones básicas:

- Análisis de los clientes
- Venta de productos y servicios
- Planeación de productos y servicios
- Fijación de precios

- Distribución,
- Investigación de mercados y
- Análisis de oportunidades

Definición de finanzas.

Para Gitman (2003) “las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (pág. 3). Las Finanzas en cualquier empresa tienen como objetivo optimizar y lograr la multiplicación del dinero. Por ello, es importante que toda empresa cuente con información oportuna, útil, clara, relevante y concisa para tomar las mejores decisiones.

Gestión financiera

La gestión financiera se encarga de prever, procesar, informar y verificar los recursos de la empresa permitiendo llevar a cabo un control adecuado y ordenado de los egresos e ingresos de la empresa así como también fomenta en sentido positivo el crecimiento rentable de la empresa, para ello se debe formular objetivos y políticas de gestión y potenciar las capacidades de sus profesionales para aplicarlos. (Pérez, 2015, págs. 27-28)

Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez-rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. (Bowen & Vaca, 2015, pág. 20)

Estados financieros.

Los estados financieros son herramientas o medios que utilizan las empresas, para presentar su situación financiera a una fecha determinada, y presentan las diferentes actividades que realiza una empresa para obtener flujo de efectivo (entrada y salida).

En este contexto, lo que da origen a los estados financieros es la contabilidad la cual se define como el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros, con el fin de que estos sirvan a las diferentes áreas interesadas en las operaciones de una empresa. (Anaya, 2008)

Objetivos de los estados financieros.

- ◆ Lograr satisfacer la necesidad de información de personas que necesitan los estados financieros para utilizarlos como fuente principal para informarse de las actividades económicas de la empresa.
- ◆ Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que le permita predecir, comparar, y evaluar los potenciales relativos a los flujos de efectivo.
- ◆ Proporcionar informaciones de utilidad para poder evaluar la capacidad de administración utilizando con eficacia los recursos de la empresa que permitan lograr los objetivos propuestos.
- ◆ Proporcionar informaciones relativas a las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.
- ◆ Proporcionar un elemento de información financiera, que permita la comparación de la productividad o efectividad de los periodos anteriores con el actual. (Rodriguez, 2015)

Formas de presentación de los estados financieros básicos.

Según Anaya (2008) menciona que las formas de presentación a los estados financiero son las siguientes:

Estados financieros comerciales.

Son los que preparara la empresa para sus transacciones comerciales y de crédito. En los cuales se puede observar la liquidez de la compañía, su capacidad de pago a largo plazo y los márgenes de rentabilidad.

Estados financieros fiscales.

Son los estados financieros que se preparan para presentar a la administración de impuestos.

Estados financieros auditados.

En estos estados financieros, una firma de auditores independientes de la empresa certifica que han sido comparados con los registros contables, por lo tanto presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.

Estados financieros consolidados.

Muestran de forma combinada la situación financiera y los resultados de las operaciones de un grupo de compañías, formado por una matriz y sus subsidiarias. Estos estados financieros son de vital importancia para el analista, cuando quiere formar una idea general sobre la situación financiera de un grupo de empresas.

Estados financieros históricos.

Reflejan hechos ya cumplidos que están consignados en los registros contables de la empresa. El analista necesita trabajar con información histórica, aunque sus recomendaciones se apliquen en el futuro.

Estados financieros presupuestados.

Denominados también estados **financieros** pro forma y son los que prepara la empresa para periodos futuros, con base en las expectativas del mercado y en las tendencias históricas de las ventas, los costos y los gastos. (Anaya, 2008)

Características de los estados financieros.

Comprensibilidad: Deben abarcar todas las actividades u operaciones de la empresa.

Consistencia: La información contenida debe ser totalmente coherente entre las distintas partidas y entre los distintos estados financieros.

Relevancia: Deben ayudar a mostrar los aspectos principales del desempeño de la empresa.

Confiabilidad: Deben ser fidedignos de la realidad financiera de la empresa.

Comparabilidad: Deben ser comparables con otros períodos de la misma empresa y con otras firmas de la misma actividad.

Proporcionar Informaciones de Utilidad: Para evaluar la capacidad de la administración, al utilizar con eficacia los recursos de la empresa que permiten lograr los objetivos propuestos.

Proporcionar Informaciones Relativas: A las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.

Partes que integran los estados financieros:

Para Román (2017) los estados financieros constan de las siguientes partes:

Encabezado: en esta parte deberá anotarse el nombre, razón de ser o denominación social de la entidad y establecer la fecha o el periodo contable por el cual están formulados.

Cuerpo: en esta parte se refleja la parte medular de cualquier estado financiero, es decir el resultado de las operaciones, la situación financiera, los cambios en esta o las variaciones ocurridas en el capital contable.

Pie: Normalmente esta parte se integra con, los nombres y firmas de las personas que intervinieron en su elaboración y autorización, sin olvidar la responsabilidad del contador y del gerente de la empresa. (Román, 2017)

Reportes financieros

De acuerdo a Roman (2017), el objetivo de los reportes financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, flujos de efectivo y el movimiento en el capital contable de una empresa.

Balance general o estado de situación financiera

Permite obtener información de los recursos que tiene la empresa para operar (activos) y de las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (pasivos) como la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado (capital contable).

Estados de resultados

Presenta información de los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos; calculando la utilidad o pérdida para ese periodo.

Estado de flujos de efectivo

Según Morales (2012) el estado de flujo de efectivo “presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. Informa de donde viene y en que se usa el dinero en ese tiempo” (pág. 26).

Estado de variaciones en el capital

Presenta información relacionada con los cambios que se dieron en un periodo en cada una de las cuentas que integran en capital contable, el mismo que representa la inversión de los accionistas. (Román, 2017)

Notas de los estados financieros

Los estados financieros y sus notas forman un todo o unidad inseparable y deben presentarse conjuntamente en todos los casos. La información que complementa los estados financieros puede ir en el cuerpo o al pie de los mismos o en páginas por separado.

Igualmente, las notas son representaciones alfanuméricas que clasifican y describen mediante títulos, rubros, conjuntos, cantidades y notas explicativas, las declaraciones de los administradores de una entidad, sobre su situación financiera, sus resultados de operación, los cambios en su capital o patrimonio contable. Las mismas deben presentarse siguiendo un orden lógico y consistente, considerando la importancia de la información contenida. (Román, 2017)

Análisis financiero

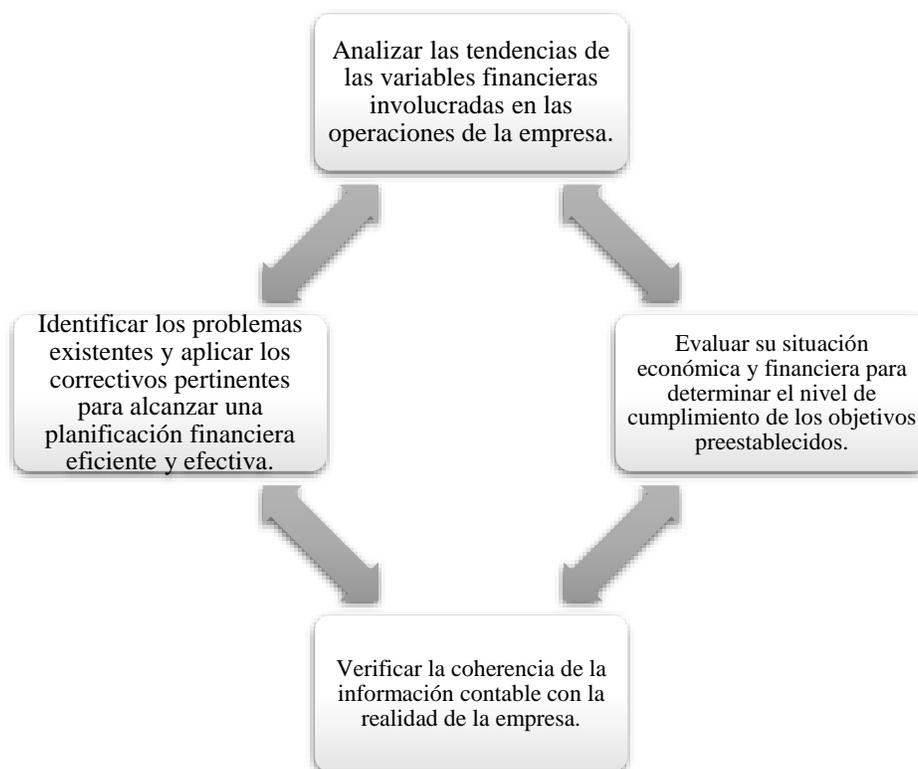
El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financiero de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro.

El análisis financiero se compone de tres áreas amplias: el análisis de la rentabilidad que consiste en la evaluación del rendimiento sobre la inversión de una compañía; el análisis de riesgo que es la evaluación de la capacidad de una compañía para cumplir con sus compromisos y por último el análisis de los flujos de efectivo que es la evaluación de como una compañía obtiene y utiliza sus fondos. (Wild, Helsey, & Subramanyam, 2007)

Objetivos del análisis financiero

En efecto, los objetivos del análisis financiero están encaminados principalmente en:

Grafico 1. Objetivos del análisis financiero



Fuente: Adaptada del libro de (Fred, Administración estratégica, 2013, pág. 23)

Elaborado por: La Autora.

Indicadores financieros.

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. (Nava, 2009)

Importancia de los indicadores financieros.

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del

tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Clasificación de las razones financieras.

Razones de liquidez.

Miden la habilidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Razón del circulante

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Este indicador mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. (Anaya, 2008)

Razón de la prueba del ácido

$$\text{Razón de la prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Este indicador mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.

Razones de apalancamiento.

Miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

Razón del pasivo total al activo total

$$\text{Razón del pasivo total al activo total} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

Este indicador mide el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.

Razón pasivo-capital

$$\text{Razón pasivo – capital} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$$

Este indicador mide el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.

Razón del pasivo largo plazo a capital

$$\text{Razón del pasivo largo plazo a capital} = \frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Total del capital de los accionistas de activos}}$$

Este indicador mide el balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa.

Razón de cobertura de interés

$$\text{Razón de cobertura de interés} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$$

Este indicador mide el punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.

Las razones de actividad.

Miden la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos.

Rotación de inventario

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminado}}$$

Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.

Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo.

Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos

Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).

Periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total ventas a crédito} * 365 \text{ días}}$$

El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días).

Razones de rentabilidad.

Miden la efectividad general de la gerencia, como se muestra en los rendimientos generados por las ventas y las inversiones.

Margen bruto de utilidades

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas menos costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.

Margen de utilidades operativas

$$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.

Margen neto de utilidades

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Ingresos neto}}{\text{Ventas}}$$

Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.

Rendimiento sobre los activos totales

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (ROA)} = \frac{\text{Ingresos neto}}{\text{Total de activos}}$$

Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión.

Rendimiento del patrimonio

$$\text{Rendimiento del patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Ingresos neto}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$$

Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.

EBITDA

EBITDA = Utilidad de operaciones + gastos de depreciación + gasto por amortización

Significa el valor de la utilidad operacional de la empresa en términos de efectivo. (Anaya, 2008)

f.) Metodología

Para realizar la evaluación de la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A., se construirá el marco teórico a través de la revisión bibliográfica de libros, documentos y revistas vinculadas a la temática, los mismos que serán citados con normas APA sexta edición.

Para dar cumplimiento al primer objetivo se realizará un análisis descriptivo de la matriz FODA tomando en cuenta lo que dice (Ponce, 2006), El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Lo cual se logrará a través de la técnica de la encuesta dirigida a los directivos, trabajadores y clientes.

Por otra parte, a través del método matemático se realizará el análisis vertical (2018) –horizontal e indicadores financieros y aplicación de fórmulas para obtener resultados exactos, con el cual se dará cumplimiento al segundo objetivo.

El tercer objetivo se lo cumplirá mediante una propuesta de mejora, luego de evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa LOJASYSTEM C.A.

Como última fase de la investigación, se estructura el informe final siguiendo el formato establecido por la Universidad Nacional de Loja para la presentación de tesis de grado. En el documento se destacarán, las conclusiones y recomendaciones elaboradas de acuerdo a los hallazgos del proceso de investigación.

Limitaciones:

Cambio de contadora en el año 2018, lo que dificulta la obtención de información de años anteriores.

Población y muestra

Cientes = 2476

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

n = muestra

N = población de estudio

e = margen de error 5%

$$n = \frac{2476}{1 + (0,05)^2 2476} = 344$$

El número de clientes para encuestar es de 344

h.) Presupuesto y financiamiento

Presupuesto

RUBRO	Valor Unitario	Cantidad	TOTAL
RECURSOS MATERIALES			
Suministros de oficina			30,00
Internet	22,00	6,00	132,00
Impresiones y copias	0,50	1500,00	750,00
Transporte	0,60	15,00	9,00
TOTAL			921,00

Financiamiento

El trabajo de tesis estará financiado el 100% con capital propio, el mismo que corresponde a \$ **921,00** (novecientos veintiunos).

i.) Bibliografía

Anaya, H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*.

Colombia: Panamericana.

Bowen, C., & Vaca, T. (2015). *Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lupripernos de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado)*. Guayaquil:

Universidad Politécnica Salesiana .

Castro, L. (05 de 06 de 2017). *Clasificación de los estados financieros*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3593094-estados-financieros-clasificacion-tipos>

- Fred R., D. (2013). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2003). *Principio de Administración Financiera*. México: Pearson educación.
- Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: Interamericana.
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- Nava, M. (09 de 12 de 2009). Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Indicadores Financieros: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: Autor.
- Ponce, H. (09 de 2006). Matriz FODA. *Contribuciones a la economía*, 2. doi:16968360
- Rodriguez, D. (21 de 08 de 2015). *estados financieros*. Recuperado el 07 de 11 de 2018, de Contabilidad: <https://contabilidad.com.do/estados-financieros/>
- Román, J. (2017). *Estados Financieros Básicos*. México: Editorial ISEF.
- Taylor, E. (6 de Octubre de 2010). *Jemeger*. Recuperado el 08 de 11 de 2018, de Misión, Visión y Valores: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educacion.
- Wild, J., Helsey, R., & Subramanyam, K. (2007). *Análisis de los estados financieros*. México: Interamericana.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACION	ii
AUTORIA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a) TÍTULO	1
b) RESUMEN	2
ABSTRACT.....	4
c) INTRODUCCIÓN	6
d) REVISIÓN DE LA LITERATURA	7
e) MATERIALES Y MÉTODOS	25
f) RESULTADOS.....	28
g) DISCUSIÓN	84
h) CONCLUSIONES	86
i) RECOMENDACIONES.....	88
j) BIBLIOGRAFÍA	89
k) ANEXOS	91
ÍNDICE.....	139
ÍNDICE DE TABLAS	140
ÍNDICE DE FIGURAS.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Formato de matriz FODA</i>	14
Tabla 2. <i>Determinación del tamaño de la muestra.</i>	27
Tabla 3. <i>Cargo que ocupan los empleados de la empresa</i>	30
Tabla 4. <i>Fortalezas y debilidades de la empresa LOJASYSTEM C.A</i>	33
Tabla 5. <i>Matriz de factores internos (MEFI)</i>	46
Tabla 6. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	54
Tabla 7. <i>Matriz FODA</i>	55
Tabla 8. <i>Análisis vertical al Estado de Situación Financiera 2018.</i>	57
Tabla 9. <i>Estructura financiera de la empresa en el año 2018.</i>	59
Tabla 10. <i>Análisis vertical al Estado de Resultados 2018</i>	62
Tabla 11 . <i>Análisis vertical del año 2018.</i>	64
Tabla 12. <i>Análisis horizontal al Estado de Situación Financiera 2017-2018</i>	66
Tabla 13. <i>Análisis horizontal del Estado de Resultados 2017-2018.</i>	70
Tabla 14. <i>Indicadores de liquidez-Razón del Circulante</i>	74
Tabla 15. <i>Prueba Ácida</i>	75
Tabla 16. <i>Análisis del capital de trabajo.</i>	75
Tabla 17. <i>Análisis de la calidad del capital de trabajo.</i>	76
Tabla 18. <i>Indicador de apalancamiento</i>	76
Tabla 19. <i>Apalancamiento del patrimonio</i>	77
Tabla 20. <i>Rendimiento Total del Activo (ROA)</i>	77
Tabla 21. <i>Rendimiento del Patrimonio (ROE)</i>	78
Tabla 22. <i>Desarrollo de estrategias FO</i>	80
Tabla 23. <i>Desarrollo de estrategias DO</i>	80
Tabla 24. <i>Desarrollo de estrategias FA</i>	82
Tabla 25. <i>Desarrollo de estrategias DA</i>	82

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	11
<i>Figura 2.</i> Objetivos del análisis financiero.	20
<i>Figura 3.</i> Ambiente laboral dentro de la empresa.	30
<i>Figura 4.</i> Cargo que ocupan los empleados en función del perfil profesional y la experiencia.	31
<i>Figura 5.</i> Materiales necesarios para cumplir con el trabajo.	31
<i>Figura 6.</i> El personal conoce el organigrama estructural de la empresa.....	32
<i>Figura 7.</i> La empresa cuenta con misión y visión.....	32
<i>Figura 8.</i> Valores definidos dentro de la empresa.	33
<i>Figura 9.</i> La empresa realiza capacitaciones al personal.	34
<i>Figura 10.</i> Frecuencia de capacitación a los empleados	35
<i>Figura 11.</i> Aspectos en los que capacita la empresa.....	35
<i>Figura 12.</i> Reconocimiento y recompensa a empleados.....	36
<i>Figura 13.</i> Eventos de integración organizados por la empresa.	36
<i>Figura 14.</i> Comunicación entre gerente y empleados.....	37
<i>Figura 15.</i> Buena comunicación entre compañeros	37
<i>Figura 16.</i> Permite participar en la solución de problemas de la empresa.....	38
<i>Figura 17.</i> Medios de comunicación que utiliza la empresa para hacerse conocer.	38
<i>Figura 18.</i> Promociones para sus clientes.....	39
<i>Figura 19.</i> Diseño de un plan de mejoras dentro de la empresa	39
<i>Figura 20.</i> Medios de comunicación que utiliza la empresa.....	40
<i>Figura 21.</i> Factores que considera para elegir el servicio.....	40
<i>Figura 22.</i> Precios frente a la competencia	41
<i>Figura 23.</i> Servicios adicionales	41
<i>Figura 24.</i> Satisfacción de necesidades.....	42
<i>Figura 25.</i> Razones por las que no está satisfecho con el servicio.	42
<i>Figura 26.</i> Calificación de la atención en la empresa.	43
<i>Figura 27.</i> Personal calificado para realizar las tareas.....	43
<i>Figura 28.</i> La empresa otorga facilidades de pago	44
<i>Figura 29.</i> Solución a los problemas o inquietudes.	44
<i>Figura 30.</i> Aspectos que debe mejorar la empresa	45
<i>Figura 31.</i> Producto Interno Bruto 2017-2018.....	48

Figura 32. Tasa de desempleo Ecuador: Marzo-2019	50
Figura 33. Estructura del activo 2018.....	60
Figura 34. Análisis vertical del pasivo de la empresa.....	61
Figura 35. Análisis vertical del patrimonio de la empresa.	61
Figura 36. Análisis vertical de los Ingresos de la empresa.	65
Figura 37. Análisis vertical de los Costos y Gastos de la empresa.....	65
Figura 38. Evolución del Activo de la empresa.....	68
Figura 39. Evolución del Pasivo de la empresa.	69
Figura 40. Evolución del Patrimonio de la empresa.....	70
Figura 41. Evolución de los Ingresos de la empresa.....	72
Figura 42. Evolución de los Gastos de la empresa.	73
Figura 43. Evolución de la utilidad.....	73