



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA C.P.**

**TEMA:** “COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL LISBETH, CANTÓN  
QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, PERIODO 2013 – 2015”

**AUTORAS:**

GARZÓN MORENO KARINA VANESSA  
ARTEAGA SALAZAR MARÍA BEATRIZ

**DIRECTOR:**

ING. JAVIER GARCÍA

**PARES ACADÉMICOS:**

ING. SILVIA BARRIONUEVO

ING. NELSON ARGUELLO

**GUARANDA – ECUADOR**

**2016**

A quien interese:

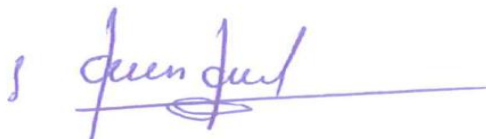
**ING. JAVIER GARCÍA**, docente **DIRECTOR**, del PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, (PROYECTO DE INVESTIGACIÓN), a petición de parte interesada,

### CERTIFICA

Que las sugerencias y recomendaciones realizadas por mi persona en calidad de Director, el día martes 13 de Diciembre del 2016, fecha en la cual se llevó a cabo la defensa del **Proyecto de Investigación**, denominado **"COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL LISBETH, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA DE LOS RÍOS, PERIODOS 2013 - 2015"** cuyas autoras son **GARZÓN MORENO KARINA VANESSA Y ARTEAGA SALAZAR MARÍA BEATRIZ** estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría CP; ha sido acogido por las autoras, por lo que presento mi aval para que se continúe con el trámite posterior correspondiente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 19 de diciembre del 2016



---

**Ing. Javier García**

**Director**

## AUTORÍA DEL TRABAJO

Nosotras, KARINA VANESSA GARZÓN MORENO y MARÍA BEATRIZ ARTEAGA SALAZAR, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Estatal de Bolívar y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



KARINA GARZÓN MORENO

C.C. No. 1205058033



MARÍA BEATRIZ ARTEAGA SALAZAR

C.C. No 1204662751

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

TRIBUNAL

FIRMA

FECHA

Ing. Wilter Camacho

**PRESIDENTE**



13/11/2016

Ing. Javier García

**DIRECTOR**



13-11-2016

Ing. Silvia Barrionuevo

**PAR ACADEMICO 1**



13-DIC-2016

Ing. Nelson Arguello

**PAR ACADEMICO 2**



15-12-2016

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, hermanos y familiares que nos apoyaron de manera permanente para alcanzar el objetivo de habernos preparado en la educación superior.

A nuestros más íntimos seres queridos que nos permitieron seguir los estudios y de esta manera aprender de la ciencia, aspectos que fortalecieron nuestra personalidad la misma que va en beneficio de nuestra familia y sociedad en general.

A ellos nuestro infinito amor y mil gracias.

**KARINA VANESSA**

**MARÍA BEATRIZ**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Estatal de Bolívar,

A la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática,

A la Escuela de Gestión Empresarial,

A la Carrera de Contabilidad y Auditoría,

A todos nuestros distinguidos Maestros por habernos compartido sus sabias enseñanzas,

Al personal que laboró en el CAEDIS Las Naves.

A nuestro Director del Proyecto de Investigación y

A los señores Pares Académicos.

**KARINA VANESSA**

**MARÍA BEATRIZ**

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA DEL TRABAJO .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE GENERAL .....	VII
RESUMEN EJECUTIVO .....	VIII
ABSTRACT (SUMMARY).....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	2
MÉTODOS.....	33
RESULTADOS: .....	34
DISCUSIÓN: .....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
APENDICE .....	77
Apéndice No 1 Guía de entrevista .....	77

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El informe final, consta del título que da respuesta al objetivo general, del cual se procedió a la determinación del comportamiento de la gestión administrativa y financiera de la empresa comercial.

En la actividad administrativa se dispone de un Manual, con enfoque prospectivo para que en el término de un quinquenio en la empresa comercial, se provea de herramientas administrativas que le orienten de mejor manera su accionar con la participación de Talentos Humanos de planta, entre ellos la contadora para que pueda disponer de información oportuna y simplificada.

El nuevo conocimiento se centra en la herramienta de gestión financiera, que le conducirá a la toma de decisiones sobre la base de indicadores financieros, información que constituye la base elemental que refleja la realidad financiera de la empresa en determinadas fechas cuando sea requerida a nivel interno y externo.

Los resultantes de la aplicación de esta herramienta concentrados en el Manual de Gestión, abordan el área administrativa y financiera, con el cual su Gerente Propietario tomará las decisiones más adecuadas y avance en el carácter de ser una empresa comercial competitiva.



## **ABSTRACT (SUMMARY)**

The final report is the title that responds to the general objective, which we proceeded to determine the behavior of the administrative and financial management of the business enterprise.

In administrative activity is available a handbook with prospective approach to the end of a five-year period in the trading company is to provide administrative tools to guide better their action with the participation of Human Talents plant, including the important accountant or bookkeeper and can provide timely and simplified information.

The new knowledge also focuses on financial management tool that will lead to decisions based on financial indicators, fully constituted the end of a financial year. The resulting from the application of this tool focused on Management Manual addresses the administrative and financial area with which the Manager Owner take the most appropriate and advance in the character of being a competitive mall decisions.

## INTRODUCCIÓN

Debido a la ausencia de un referente administrativo y financiero, en la empresa Comercial Lisbeth del cantón Quinsaloma, se realizó este estudio investigativo obteniendo como producto el análisis del comportamiento de la actividad administrativa y financiera, las cuales se encuentran sintetizadas en un informe final.

El objetivo central fue determinar el comportamiento de estas actividades dentro del marco legal – tributario sobre la base de los estados financieros como son: el Estado de Situación Económica y el Estado de Situación Financiera por los periodos 2013, 2014 y 2015, que permitieron conocer la realidad económica – financiera de la empresa.

Estos aspectos condujeron al establecimiento de un Manual de Gestión Administrativa Financiera, partiendo desde la identificación de la Misión, la Visión, los Valores, las Políticas, los objetivos y en forma muy puntual el orgánico estructural, el funcional que oriente de mejor manera las actividades de la empresa comercial.

En la parte financiera se propone el establecimiento del proceso contable apegado a la nueva normativa vigente cobijada en las Normas Internacionales de Información Financiera, para que pueda concretarse de mejor forma la registración contable.

En el aspecto financiero, se describen los Indicadores Financieros sobre los cuales el comercial deberá aplicar a los estados financieros y conocer de manera objetiva la realidad económica y financiera, a fin de tomar las decisiones más adecuadas, pues fue notorio por la falta de estos instrumentos financieros, la registración contable acorde a datos emitidos permitieron formular estados financieros (por los periodos 2013 al 2015) brindando datos que reflejan la situación financiera de la organización.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Se apoya este informe final en la revisión de obras entre las más predominantes consta el de Robert Kaplan y David Norton, creadores del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card o Cuadro de Anotaciones

Este cuadro permite orientar con los indicadores financieros y su aplicación a obtener información relevante sobre la base de estados financieros de varios periodos.

Otro autor como Lawrence Gitman, en su obra Principios de Administración Financiera en el cual se encuentra la orientación para la aplicación de los ratios financieros y qué proponen una metodología más práctica que fue abordada en el presente estudio e informe final.

Con esta aplicación de estándares e indicadores, se obtuvo una imagen a manera de radiografía financiera, el Gerente Propietario y la Contadora, conocerán la realidad económica financiera de la empresa Comercial, a fin de registrar los movimientos transaccionales.

En cuanto a la organización, se analiza que son las organizaciones complejas, sistemáticas e impersonales, organizados para el procesamiento de gran cantidad de datos de variada índole. En un ente coexisten varios sistemas de información, el contable es uno de ellos; la misión de la ciencia contable es brindar información acerca de asuntos patrimoniales, económicos y financieros, expresables en unidades monetarias, tanto de situación como de gestión ya sea, para la toma de decisiones como para el control, factores que contribuyen a ubicar al lector en el ámbito del objeto de estudio.

Estas organizaciones son aquellas que dinamizan la economía a nivel local, provincial y nacional, a través, de la generación de empleo productivo, el emprendimiento y sobre todo brindar un servicio a sus usuarios.

Otro aspecto analizado, es sobre la gestión contable en que la contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio, con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos.

**Administrativo:** Ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la microempresa.

### **Génesis de la organización**

El hombre ha ideado desde tiempos remotos sistemas que le permitan conocer hechos y/o situaciones fuera de su observación directa, desde los personalismos como el informador oficial u oficioso o el confidente, hasta los mediáticos.

Estos últimos, propios de las organizaciones complejas, son sistemáticos e impersonales organizados para el procesamiento de gran cantidad de datos de variada índole. En un ente coexisten varios sistemas de información, el contable es uno de ellos; la misión de la ciencia contable es brindar información acerca de asuntos patrimoniales, económicos y financieros, expresables en unidades monetarias, tanto de situación como de gestión ya sea para la toma de decisiones como para el control.

Un sistema contable, como tal, está constituido por una serie ordenada de procedimientos relacionados entre sí, en pos de su objetivo, que, en síntesis, consiste en la captación, registro y exposición de datos. Este proceso resumido nos lleva de la realidad al intento de conocer la misma, si bien se ha ido mejorando y afinando a través de los siglos, y más allá de los errores y omisiones que pudiera sufrir su operación, no ha podido superar ciertas debilidades sistemáticas que llevan a que cada uno de los procedimientos o pasos sucesivos impliquen resignar parte de los datos y/o informaciones y conllevan a obtener una menor precisión y detalle en pos de una visión totalizadora.

El análisis que precede al conocimiento buscado, las cifras que aunque subsumidas en el conjunto aún mantienen relación aunque lejana con el hecho que les dio origen; muchas veces para a ser índices, porcentajes o representaciones gráficas de las situaciones o movimientos institucionales que fueron afectados por innumerables episodios individuales como la relación entre inversiones y endeudamiento.

A través del proceso contable, los datos de la realidad van siendo desechados o perdiendo individualidad, para expresarse como componentes anónimos de un conjunto semejante, en pos de esa semejanza se pierden los detalles individuales y estos datos sistematizados rescinden su autonomía, para expresarse relacionados a otros, ya no semejantes, sino vinculados para facilitar el análisis situacional o de gestión.

(Lawrence, 2011)**Gestión administrativa**

### **Gestión**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

### **Gestión administrativa**

Las diversas funciones del administrador en conjunto conforman el proceso administrativo. Por ejemplo planeación, organización, dirección y control, consideradas por separada, constituye las funciones administrativas, cuando se toman con una totalidad para conseguir objetivos.

(Reyes, 2008)**Administración**

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

## **Objetivos de la administración**

- a. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.  
Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas.  
Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
- b. Permitir a la microempresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- c. Asegurar que la microempresa produzca o preste sus servicios.

## **Importancia de la administración**

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración se puede encontrar: Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial.

Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener equilibrio dinámico.”

## **Funciones del proceso administrativo**

### **Planeación**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van a alcanzar. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse, cuando y como se hará, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes del trabajo y la forma de lograrlos.

### **Organización**

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indican la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar. Si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos, se procuran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo de miembros con otros grupos de la microempresa.

Las cuestiones de quien decide que asuntos y cuando son típicas. Este trabajo de distribución de las tareas y de establecer y mantener relaciones por parte del gerente se conoce como organizar. Se puede considerar como hacer que el plan creado por el

gerente tenga significado para cada uno de los miembros del grupo. Organizar es una función fundamental de la administración.

### **Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación. A este trabajo se le llama ejecución.

Es una función fundamental de la administración. La palabra ejecutar significa literalmente "poner en acción" y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse lo mejor.

### **La gestión contable**

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos.

Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la microempresa. Se dice también que la contabilidad es el lenguaje de los negocios pero no existe una definición universalmente aceptada.



(Bravo, 2012)**Funciones de la contabilidad**

**Función histórica.**-Se manifiesta por el registro cronológico de los hechos que van apareciendo en la vida de la empresa; por ejemplo la notación de todos los cobros y pagos que se van realizando; por orden de fechas.

**Función estadística.**- Es el reflejo de los hechos económicos, en cantidades que dan una visión real de la forma como queda afectada por ellos la situación de un negocio.

**Función económica.**- Estudia el proceso que sigue para la obtención del producto; por ejemplo: análisis de a qué precios se deben hacer las compras las ventas para conseguir una ganancia.

**Función financiera.**- Analiza la obtención de los recursos monetarios para hacer frente a los compromisos de la empresa; por ejemplo, ver con qué dinero cuenta la empresa; conocer los plazos de cobro de los clientes y los compromisos de pago con sus acreedores para poder en todo momento disponer del dinero que cubra las deudas u obligaciones..

**Función fiscal.**- Es saber cómo afectan a la empresa las disposiciones fiscales mediante las cuales se fijan la contribución por impuestos; por ejemplo: Impuesto al valor agregado (IVA, Impuesto a la Renta (IR), Impuesto a los Consumos Especiales (I.C.E).

**Función legal.**- Conocimiento del Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías y otras leyes.

**Objetivos de la contabilidad**

(Zapata, 2009)Al respecto manifiesta que es: Proporcionar información naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, las cosas poseídas por los dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a los negocios. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. Para ello deberá realizar:

- Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.
- Clasificar operaciones registradas para obtener objetivos propuestos.
- Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.
- Información que oriente cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero.
- Ayudar a la administración con una información oportuna y veras para orientar la organización y dirección del negocio.
- Sirve de base para la valoración de la microempresa, la determinación de precios y tarifas. La estimación de cargas tributarias, el análisis de la situación financiera de la microempresa.
- La contabilidad es una herramienta empresarial sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y financieras es así que toda actividad económica desde las pequeñas empresas hasta las más grandes requieren el aporte de la contabilidad para conocer los resultados de gestión.

**Compresible.-** la información contable debe ser clara y fácil de entender.

**Útil y oportuna.-** partir de la información financiera, está destinado a diferentes usuarios, por lo tanto la contabilidad es útil cuando llega a tiempo a los interesados y les permita tomar decisiones.

Los resultados contables deben ser razonables que se basan en acontecimientos reales y verificables, y los usuarios aceptan y utilizan esa información para tomar decisiones.

### **Características de la contabilidad**

**Financiero:** Proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.

### **Principios de contabilidad**

Son aquellos que se consideran fundamentales por cuanto orientan la acción de la profesión contable.

**Ente Contable.-** Constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la microempresa.

**Equidad.-** La contabilidad y su información debe basarse en el principio de equidad, de tal manera que el registro de los hechos económicos y su información se basen en la igualdad para todos los sectores, ni preferencia para ninguno en particular.

**Medición de recursos.-** La contabilidad y la información financiera se fundamentan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por tanto son susceptibles de ser valuados en términos monetarios. La contabilidad se ocupa por tanto, en forma especial, de la medición de recursos, obligaciones económicas y los cambios operados en ellos.

**Periodo de Tiempo.-** La contabilidad financiera provee información acerca de las actividades económicas de la, por períodos específicos, los que en comparación con la vida misma de la empresa son cortos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio a otro son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permita una adecuada toma de decisiones.

Las actividades continuas de la empresa son semejantes con el fin de que la correspondiente información pueda ser preparada y presentada periódicamente.

**Continuidad del Ente Contable.-** Los principios contable parte del supuesto de la continuidad de las operaciones del ente contable, empresa en marcha, a menos que se indiquen lo contrario, en cuyo se aplicarán técnicas contables de reconocido valor, en atención a las particulares circunstancias del momento.

**Medición en Términos Monetarios.-** La contabilidad financiera cuantifica en términos monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en

ellos. En la actualidad la unidad monetaria en nuestro país es en dólar de los Estados Unidos de Norte América.

(Gomez, 2010)**Función financiera**

El administrador financiero juega un papel importante en la microempresa, sus funciones y su objetivo, pueden evaluarse con respecto a los Estados financieros Básicos. Sus tres funciones primarias son:

- El análisis de datos financieros
- La determinación de la estructura de activos de la microempresa
- La fijación de la estructura de capital
- La nueva perspectiva micro empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de la riqueza

**Análisis de datos financieros**

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros, a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

**Determinación de la estructura de activos en una empresa**

El administrador financiero debe determinar tanto la composición, como el tipo de activos que se encuentran en el Balance de la empresa.

El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos.

Una vez que se determinan la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Debe saber en qué momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple; requiere de perspicacia, estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

### **Determinación de la estructura de capital**

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el Balance.

Deben tomarse dos decisiones fundamentales a cerca de la estructura del capital de la empresa.

Primero debe determinarse la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y la liquidez general de la compañía. Otro asunto de igual importancia es determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo, son mejores para la empresa en un momento determinado.

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, pero algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.

La evaluación del Balance por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general de la empresa, al hacer esta evaluación, debe observar el funcionamiento de la empresa y buscar áreas problemáticas y áreas que sean susceptibles de mejoras.

Al determinar la estructura de activos de la empresa, se da forma a la parte del activo y al fijar la estructura de capital se están construyendo las partes del pasivo y capital en el Balance.

También debe cumplir funciones específicas como:

- Evaluar y seleccionar clientes
- Evaluación de la posición financiera de la empresa
- Adquisición de financiamiento a corto plazo
- Adquisición de activos fijos
- Distribución de utilidades

Uno de los objetivos de todo administrador financiero debe ser alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa. Frente a esto la función financiera, el administrador debe plantear una estrategia más viable que los esfuerzos para maximizar utilidades.

### **Información que proporciona la gestión administrativa y financiera**

Es la fase en donde se consolida la información procesada de la gestión realizada en los diferentes niveles de la empresa; desde lo administrativo, financiera, económica y contable obtenida como consecuencia de las transacciones celebradas por la entidad económica. Al finalizar cada ejercicio contable, el Contador Público debe preparar un informe financiero en el que se exprese la realidad financiera de la entidad económica a los interesados en su marcha, con el fin de que estos puedan tomar decisiones. La elaboración del informe financiero obliga a tomar en cuenta, tanto su contenido como ciertas reglas de comunicación que garanticen la transmisión del mensaje que conlleva.

El informe financiero ya compuesto por la gestión desarrollada por sus directivos debe contener una carta introductora, los estados financieros básicos y las correspondientes relaciones analíticas, un reporte de evaluación, una opinión profesional y las recomendaciones que se estimen para superar las diferencias.

Constituye un gran aporte para que a nivel interno se conozca la verdadera actuación de sus Talentos Humanos y desde lo externo sean los entes de control, quienes verifiquen lo actuado con base en disposiciones estatales y de su fiel cumplimiento con el Fisco.

### **Indicadores de gestión**

(Kaplan, 2003) Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados, a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características, hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, para evidenciar el comportamiento de la gestión administrativa y financiera y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

En consecuencia, establecer un Manual de Gestión Administrativa y Financiera sobre la base de Indicadores, debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización y derivarse de acuerdos de desempeño basados

en la Misión, la Visión, los Valores, las Políticas y los Objetivos Estratégicos de la organización.

### **Tipos de indicadores de gestión**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Los indicadores de gestión se clasifican en siete tipos:

#### **1. Ventaja competitiva**

Carreto (2012) Según Michael E. Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos
2. La diferenciación
3. El enfoque

#### **El liderazgo en costos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de



costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

### **La diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

### **El Enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro,

como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

## **2. Desempeño financiero**

El desempeño financiero de una compañía No es algo que ocupe "demasiada atención" de los ejecutivos de una organización cuando las cosas van bien ("es cuestión del área de Finanzas")

Sin embargo, cuando el entorno cambia, sea por efectos financieros globales o movimientos en la Industria y Mercados donde opera la compañía, se torna imperativo volver a revisar los parámetros básicos de desempeño financiero integral del negocio y conocer:

- El nivel y composición (clientes, productos, precios) del Ingreso
- El ritmo de Cobranza y el nivel de Cartera
- El nivel de Gastos de Administración y Ventas
- El nivel de Costos de Operación
- El nivel de Deuda y Gastos Financieros
- La dinámica del Flujo de Caja

Y con este análisis, ¿cómo estamos respecto a la competencia?

Además de grandes sorpresas en lo que podamos encontrar en nuestra forma de mirar el negocio, los supuestos desde los cuales operábamos, los estándares que teníamos como válidos, entre otros lo más importante es la "resolución" (estado de ánimo que habilita tomar acción inmediata en dominios aparentemente complejos") que podemos generar para tomar acciones contundentes, y si es el caso oportunas, para modificar el rumbo y el desempeño financiero de la compañía

Acciones tan significativas como:

- Reestructurar deuda (plan y estrategia de refinanciamiento)

- Ajustar la estructura organizacional al nivel de operación
- Rediseñar la estrategia comercial y los procesos de venta
- Focalizar y atacar con todos los recursos y convicción aspectos tales como la Cobranza, la relación con Proveedores, los ciclos productivos
- Establecer compromisos y metas de corto plazo, monitoreando el desempeño y manteniendo a todos los actores relevantes en sintonía con la situación, incluyendo algunas herramientas de visibilidad específicas.
- Lanzar un Plan de Comunicación a toda la organización para mostrar con sensibilidad y transparencia la situación por la que pasa la compañía y pedir apoyos concretos en el accionar y actitud general de los colaboradores

Hacer esto con cierta regularidad y muchísimo rigor puede ser no tan solo un espacio de oportunidad importante de mejora, sino, en algunos casos, la diferencia entre la agonía y la sustentabilidad

### **3. Flexibilidad**

(Albizu 2007). La flexibilidad laboral o desregulación del mercado de trabajo, hace referencia a la fijación de un modelo regulador de los derechos laborales que elimine trabas y regulaciones para contratar y despedir empleados por parte de las empresas y organizaciones privadas. La flexibilidad laboral está relacionada con las medidas de regulación del mercado laboral en lo referente a la libertad de contratación y el contrato individual de trabajo, para flexibilizar los mecanismos logrados por los sindicatos en un momento determinado, esperando con ello mantener el crecimiento de todo el sector privado.

De acuerdo con los partidarios de aumentar la flexibilidad laboral esta permite mayores oportunidades a las empresas y a las personas, en el mundo globalizado donde las estructuras rígidas y las legislaciones abultadas y complejas resultarían impedimentos a ser superados en pos de mayor libertad para la población económicamente activa. Por otra parte diversos economista heterodoxos como el premio Nobel Joseph Stiglitz o el economista institucionalista Ha-Joon Chang han criticado el término que califican como eufemismo para "inseguridad o mutabilidad

del puesto de trabajo", y niegan que en todos los casos tenga el efecto positivo que le atribuyen los partidarios de la flexibilidad.

#### **4. Utilización de recursos**

Utilización de Recursos es un concepto que nació en el mundo de la consultoría y sirve para analizar la cantidad de horas facturables de un recurso en un período de tiempo, contra la cantidad de horas no facturables.

#### **5. Calidad de servicio**

La calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

##### **Componentes de la calidad en el servicio.**

**Confiabilidad.-** Capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

**Accesibilidad.-** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

**Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

**Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

**Empatía.-** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

**Tangibles.-** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

##### **Innovación.**

Innovar es introducir un nuevo (o significativamente mejorado) producto, proceso, sistema de marketing o de gestión al mercado o a las prácticas del negocio.

Para saber qué tan innovador es un proyecto, se debe tomar en cuenta principalmente dos temas:

- Lo primero es saber qué tan distinto es lo que se propone con respecto a lo que ya existe en el mercado. Entre más novedoso, será más innovador.
- Adicionalmente, se considera cuán seguro es obtener los resultados esperados. En un proyecto innovador se asumen mayores riesgos que aquéllos habituales del negocio. Estos riesgos adicionales se deben a que el producto, servicio o la tecnología nueva no son del todo conocidos, por lo que se sabe sólo parcialmente lo que resultará del proyecto (riesgo tecnológico o incertidumbre). Por lo general, a mayor innovación, habrá mayor riesgo.

### **Características de los indicadores**

Es importante a decir de (David, 2009) que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad.- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación.- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo.- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios.- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad.- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad.- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

Por lo tanto hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad, con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados.

### **Elementos de los indicadores de gestión**

1. La Definición.- Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
2. El Objetivo.- El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
3. Los Valores de Referencia.- El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.
4. La Responsabilidad.- Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
5. Los Puntos de Medición.- Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.
6. La Periodicidad.- Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto, para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los objetivos de la organización.

## **Balanced Score Card**

El Balanced Score Card o Tablero de Comando: le ayudará a implementar Estrategias, se trata de una de las más completas y necesarias herramientas de gestión que puede aplicarse en cualquier empresa, organización gubernamental o individuo a quienes otorgará una metodología para conocer a la organización.

## **Cuadro de Mando Integral**

Según Robert Kaplan El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o

cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Cuando tratamos de Cuadro de Mando Integral, estamos hablando no de un sistema de medición, sino de un sistema de gestión, que “ayuda a los ejecutivos obtener e implantar un feedback sobre su estrategia”, en las palabras de Kaplan y Norton. Utilizando de ésta manera el CMI se mantiene una coherencia entre los principales indicadores de actuación en la empresa.

### **El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:



1. Formular una estrategia consistente y transparente
2. Comunicar la estrategia a través de la organización
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El sistema de gestión denominado “Cuadro de Mando Integral” tiene como objetivo identificar actividades fundamentales de la organización y proporcionar información oportuna a los gerentes con el fin de ayudar en la aplicación de estrategias y objetivos.

**Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización para incrementar niveles de productividad organizacional.**

**1. Indicadores financieros básicos.**

Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos.

**- Indicadores que miden la liquidez**

a) Capital de trabajo (*CT*) = *Activo Corriente – Pasivo Corriente*

b) Índice de Independencia Financiera (*IF*) =  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$

c) Índice de Solvencia (Relación Corriente)  
O de Equilibrio Financiero a Corto Plazo (*IS*) =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

d) Equilibrio financiero a Largo plazo (*EF*) =  $\frac{\text{Capital}}{\text{Activo No Corriente}}$

e) Índice de Liquidez Inmediata (*LI*) =  $\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$

f) Índice de Liquidez  
(Prueba Acida) (*PA*) = 
$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

g) Índice de Semi – Liquidez (*SL*) = 
$$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

h) Liquidez del Activo corriente (*LAC*) = 
$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$$

i) Rotación de productos Terminados (*RPT*) = 
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio de productos terminados}}$$

j) Plazo Medio de productos Terminados (*PMPT*) = 
$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Productos terminados}}$$

k) Rotación de Materias Primas (*RMP*) = 
$$\frac{\text{Costo de Materia prima utilizada}}{\text{Inventario Promedio de Materias primas}}$$

i) Plazo Medio de Materias primas (*PMMP*) = 
$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Materias primas}}$$

m) Rotación de Cuentas por Cobrar (*RCC*) = 
$$\frac{\text{Ventas a Credito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

n) Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (*PMCC*) = 
$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar}}$$

Ñ) Rotación de Cuentas por Pagar (*RCP*) = 
$$\frac{\text{Compras anuales a credito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

o) Plazo Medio de Cuentas por Pagar (*PMCP*) = 
$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Cuentas por Pagar}}$$

### - Indicadores que miden el endeudamiento

$$\text{a) Índice de Solidez (Endeudamiento) (IS)} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{b) Índice de pasivo a Capital permanente (ICP)} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Permanente}}$$

$$\text{c) Índice de pasivo a Patrimonio (IPP)} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### - Indicadores que miden la rentabilidad

$$\text{a) Rentabilidad Global (RG)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{RG} = \text{Margen de Ventas} \times \text{Rotacion del Activo}$$

$$\text{b) Rentabilidad sobre el Patrimonio (RP)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

$$\text{c) rentabilidad sobre el Capital Social (RCS)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social Promedio}}$$

$$\text{d) Utilidad por Acción (UA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulacion}}$$

$$\text{e) Rentabilidad por Acción (RA)} = \frac{\text{Utilidad por Accion}}{\text{Valor Nominal de la Accion}}$$

$$\text{f) Dividendo por Acción (DPA)} = \frac{\text{Dividendos declarados}}{\text{Acciones en circulacion}}$$

$$\text{g) Valor en Libros por Acción (VLPA)} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Acciones en circulacion}}$$

$$\text{h) Rentabilidad Operativa de la inversión (ROI)} = \frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{i) Rentabilidad Operativa del Capital propio (ROCP)} = \frac{\text{Resultado Operativo Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{j) Rentabilidad Total del Capital propio (RTCP)} = \frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

#### **- Indicadores que miden el rendimiento**

$$\text{a) Rendimiento de las ventas (RV)} = \frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{b) Rendimiento del Capital Ajeno (RCA)} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{c) Rendimiento del Endeudamiento (RE)} = \frac{\text{Rendimiento Capital Ajeno}}{\text{Intereses Pagados}}$$

#### **- Indicadores que miden la capacidad de pago**

$$\text{a) Cobertura de Intereses (CI)} = \frac{\text{Utilidad en Operacion}}{\text{Total de Intereses}}$$

$$\text{b) Cobertura Total (CT)} = \frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciacion} + \text{Intereses}}{\text{Total de cuotas de principal e Intereses}}$$

$$\text{C) Cobertura del Pasivo (CP)} = \frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciacion} + \text{Amortizacion}}{\text{Cuotas de principal deuda a Largo Plazo}}$$

#### **- Índices de Gestión Financiera.**

$$\text{Solvencia (S)} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

### **La gestión de organización y su estructura en lo administrativo y financiero.**

El éxito de un proyecto empresarial puede depender, tanto de la correcta gestión de sus partícipes ejecutivos, como del “buen hacer” de los Talento Humanos que conforman cada una de las áreas de la empresa.

La importancia de crear un equipo humano profesionalizado – desde el promotor-socio a los empleados -, que trabajen motivado para sacar adelante un proyecto empresarial, es fundamental. Y para crear este equipo se precisa disponer de un Manual de Gestión en el área administrativa y financiera que norme la actuación de cada una de las funciones sustantivas de la empresa, en nuestro caso específico el centro comercial debido a su tamaño debe orientarse en la siguiente estructura:

1. Perfil de la empresa
2. La visión de las personas que deseen acceder a los productos generados.
3. Comunicaciones
4. Organización y Seguros
5. Instalaciones
6. Contabilidad y Flujo de Caja
7. Financiación
8. Comercio electrónico
9. Adquisiciones
10. Comercialización

**(Molina, 2010)Relación entre RSC y resultados empresariales.**En la línea de establecer la relación positiva entre rentabilidad empresarial y RSC pueden destacarse los trabajos de Margolis y Walsh (2001) quienes encuentran correlación positiva entre la performance social y la financiera, resultado que coincide con Garzet al. (2002); también con el aumento del valor económico de la empresa (Simpson y Kohers, 2002; McWilliams y Siegel, 2000) y con la reducción del riesgo (Moore, 2001; Orlitzky y Benjamin, 2001). Orlitzky et al. (2003), además, aseguran el carácter bidireccional y simultáneo de la causalidad de dicha relación de manera que los comportamientos responsables de las empresas dan lugar a mejores resultados económicos y éstos hacen que las empresas tengan más recursos para invertir en RSC. En la misma línea señala Pimentel (2002), sin embargo,

que dicha relación bidireccional ratifica que existe una influencia positiva de la RSC en el resultado.

Como señalan Nieto y Fernández (2004), la relación positiva entre RSC y rentabilidad financiera se ha justificado mediante distintos argumentos. Así, la adopción de RSC supone para la empresa la disminución de los costes vinculados a los riesgos derivados de comportamientos sociales irresponsables (posibilidad de multas y sanciones económicas), también se asocia con la calidad en la gestión, la mejora de la reputación de la compañía (Maignan et al. 1999) y aumenta el atractivo para atraer y retener a los mejores recursos humanos (Backhaus et al. 2002). De lo anterior se desprende que las empresas con menor desarrollo de RSC asumen unos riesgos que aumentan sus costes financieros y por lo tanto disminuyen su rentabilidad. Además, las empresas con buenas prácticas se benefician del acceso al volumen de fondos de la inversión institucional socialmente responsable.

Por lo tanto, la RSC generaría valor en la empresa y sería un componente a tener en cuenta en la selección de títulos, ya que se considera que disminuir la probabilidad de incurrir en riesgos sociales y medioambientales reduce los costes financieros y posibilita la obtención de un mayor beneficio, percibiéndose así en los mercados financieros. Esta mayor rentabilidad se denomina “alfa ético” de acuerdo con Velasco (2006):  $E(R) = \alpha + \beta * E(R_m) + \varepsilon$  (1) Siendo: E(R): rentabilidad esperada de una acción  $\alpha$ : rentabilidad de la acción independiente de su riesgo sistemático  $\beta$ : medida del riesgo sistemático, sensibilidad del rendimiento de la acción ante variaciones en el rendimiento del mercado E(R<sub>m</sub>): rentabilidad esperada del mercado: error o residuo El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables.

Investigaciones Europeas, Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 15-25 ISSN: 1135-2523 17

Esto significa que en el caso de verificar la existencia de este “alfa ético” en la expresión (1), la rentabilidad esperada de un título emitido por una empresa que cumpla con los criterios de buenas prácticas, sería superior a la rentabilidad de otro título de similar riesgo sistemático de un emisor que no cumpla dichos

requisitos. Es decir, una recompensa adicional para los ahorradores que inviertan con criterios socialmente responsables.

Otros autores no establecen específicamente una relación positiva entre RSC y resultado empresarial, sin embargo señalan que la RSC no implica peores resultados financieros para las empresas (Moneva et al., 2007; Muñoz et al., 2008) o para la inversión socialmente responsable (Fernández et al., 2009). No obstante, la inversión socialmente responsable también ha sido objeto de críticas, como señala Royo (2006). Así, a los fondos de ISR se les atribuye ser menos rentables y más caros, e incluso ser el producto de un marketing coyuntural. Además, como no está generalizado el cumplimiento de los criterios de RSC entre las empresas, se reduce la población susceptible de ser incorporada en una cartera, perdiéndose así oportunidades y disminuyendo la rentabilidad de las carteras ISR. Royo (2006) indica que esto no tiene porqué ser cierto, las empresas que cumplen criterios RSC no tienen que generar menos valor para sus accionistas ni los índices de RSC tienen que ser menos rentables que los globales. En la misma línea, defienden Balaguer y Muñoz (2003), los fondos ISR no han de presentar peor ranking que el resto de fondos de similar exposición o duration (según sean de renta variable o fija). De acuerdo con la encuesta realizada por CSR, Deloitte y Euronext (2003), la mayoría de los gestores de fondos y analistas europeos opinan que, a largo plazo, una buena gestión de los riesgos sociales y medioambientales de la empresa se corresponde con un aumento de su valor de mercado y resultados económicos. Otra encuesta (Calvert, 2005) realizada entre inversores, señala que las empresas con elevado nivel de RSC representan un menor riesgo para sus fondos y mayores dividendos que el resto.

En resumen, para los partidarios de RSC, adoptar estas prácticas contribuye a mejorar el comportamiento financiero de una empresa. En este sentido es de destacar el trabajo de Mori (2008) para Business in the Community (BITC)<sup>3</sup>, realizado sobre 33 empresas que cotizan en el índice bursátil de Londres FTSE y que habían evaluado su comportamiento mediante el Índice de Responsabilidad Social Corporativa de BITC. Los resultados de su investigación muestran que las compañías que gestionaban los impactos sociales y medioambientales de su actividad obtuvieron unos beneficios por acción, durante

el periodo 2002-2007, entre el 3,3% y el 7,7% superiores a los de las empresas que componen el FTSE 350 y señalan que las acciones de las empresas con mejores políticas de gestión, medioambientales y sociales tienen una menor volatilidad.

A raíz de la discusión sobre la neutralidad o no de la adopción de buenas prácticas sobre la performance financiera y el interés de la misma como condicionante para la captación de fondos en los mercados financieros de las empresas que cumplan con los criterios de RSC4, en el presente trabajo se analizarán los aspectos financieros más destacados señalados en la literatura consultada sobre ISR, contrastando la hipótesis de si las empresas incluidas en el FTSE4Good IBEX5 presentan un comportamiento diferente a sus semejantes en los índices IBEX y que pudiera ser el efecto atribuible a la identificación de estas empresas con aspectos Éticos y socialmente responsables.

A decir de este autor mediante la propuesta del comportamiento de la gestión administrativa, financiera y organizacional se puede inferir con relación a la situación financiera se presenta distintos argumentos, por ejemplo del comportamiento es la adopción de la empresa comercial Lisbeth su Responsabilidad Social Comercial que supone para la gestión administrativa financiera con la disminución de los costes vinculados a los riesgos establecidos desde la compra de mercaderías, insumos, productos a los distintos proveedores conforme los derivados de comportamientos sociales que se manifiestan por parte de cada cliente, pues el riesgo está en que si los consumidores de nuestra oferta no acudieran adquirir estas mercaderías estaríamos ante la posibilidad de quedarnos con un gran stock y por ende existiera poca liquidez, lo que provocaría pagar multas y sanciones económicas de las compras efectuadas a créditos, también se asocia con la calidad en la gestión, la mejora de la reputación de la empresa.

De esta manera nos manifestamos de la revisión de la literatura en contraste con la teoría científica y de sus aportes el autor con el quien tenemos más apego y acercamiento a la posición filosofía del trabajo es Roberth Kaplan y David Norton con el tema de los Indicadores de Gestión, sus aportes son muy valideros para realizar el análisis del comportamiento de las actividades administrativas y financiera



sobre la base del análisis de los estados financieros con los cuales se fueron determinando cuenta a cuenta, partida a partida su aumento y/o disminución, luego el equivalente a porcentajes y además los índices. Pero también sin descartar a Lawrence Gitman a través de las razones financieras de manera particular el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

## MÉTODOS

### **Método científico:**

Este método contribuyó a la ejecución de la investigación con base en la determinación de los métodos deductivo e inductivo, los mismos que orientaron al desarrollo y aporte a la solución del problema.

### **Método deductivo.**

Se analizó los resultados administrativos y financieros, desde la revisión de la aplicación de disposiciones emitidas por los órganos de control del Estado.

### **Método inductivo.**

Aportó desde el análisis de cada decisión adoptada, con función de la generalidad así, como de transacciones mercantiles sucedidas diariamente hasta el análisis de todos los informes contables, financieros y tributarios.

### **Método investigación – acción – participación**

A través, del cual se estableció los parámetros aportantes al desarrollo de la investigación de carácter cualitativa, pues su ordenamiento causal implicó la designación de componentes como: participación de todos los Talentos Humanos.

### **Tipos de investigación**

#### **Investigación de Campo.**

Se desarrolló en las instalaciones del objeto de estudio, y en el cual se aplicaron todos los medios de investigación para obtener información de primera fuente.

#### **Investigación Cualitativa**

Contribuyó para que el desarrollo y ejecución de la investigación sea versada en el paradigma crítico – propositivo, permitió analizar la situación en que se desarrolla las actividades administrativas y financieras, de la organización y así establecer su grado de actuación en función de medir el comportamiento en cada una de sus áreas de trabajo.

### **Investigación Bibliográfica**

Permitió conocer la posición filosófica de varios autores sobre el tema del proyecto de investigación y su análisis del aporte más pertinente.

### **Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.**

Se utilizó la técnica de la Entrevista.

La Guía de la entrevista se encuentra en el anexo correspondiente

## **RESULTADOS:**

Los resultados alcanzados en este proyecto de investigación, están descritos en el soporte inicial que de manera previa se verificó, la no realización de ningún estudio o trabajo similar en la empresa Comercial Lisbeth, lo cual nos certifica que el presente trabajo es único constituyéndose en un referente que orientará las actividades administrativas y financieras de la empresa.

El comportamiento de la situación económica de la empresa comercial Lisbeth, se establece que del periodo 2015 frente al 2014 existe un aumento en las ventas de \$ 261.569,79 que equivale al 18,15%, mientras que del periodo 2014 ante el periodo inmediato anterior es de \$120.279,02 representando el 9,11%.

La Utilidad Bruta en Ventas tomando la misma metodología de análisis corresponde al periodo primero de \$45.145,79 con el 48,08% y del segundo periodo asciende un aumento de \$74.480,74 con el 383,45%.

Ello se establece en cuanto a los Gastos Operativos de la siguiente manera: primer periodo \$18.494,88 con el 21,99% y en el segundo periodo con \$-2.985,11 equivalente al -3,43%.

Las Utilidades a disposición de los Accionistas Comunes, en el primer período es de: \$30.991,86 (no se determina la variación porcentual debido a que los periodos precedentes no se obtuvo utilidades).

En cuanto a la situación financiera de la empresa comercial, es como se presenta dicho análisis sobre la base de los estados financieros proporcionados por su Gerente Propietario.

La Liquidez financiera se observa que en el periodo 2014 es mayor que los periodos precedente y subsiguiente respectivamente, presentando el 1.13 veces mayor que los periodos indicados.

La rotación de inventarios en el índice de actividad en cambio es mayor en el periodo más actual con el 15,30 más alto que los periodos precedentes.

En la razón de endeudamiento, en cambio el período más precedente (inicial) refleja ser el más comprometido con la deuda con el 91,04%.

Del Índice de rentabilidad en cambio corresponde al periodo más actual con el 0,082% ante otros que son menores.

El rendimiento sobre los activos totales (ROA), se presenta que solo se obtienen utilidades en el periodo más actual alcanzado el 13,69%.

En cuanto al Rendimiento sobre el patrimonio de similar manera, es altamente favorable para la empresa por que alcanza con las utilidades una notable relación patrimonial de 92,93%.

## **DISCUSIÓN:**

Se ha diseñado una propuesta que remarque la condición de disponer del conocimiento sobre el comportamiento de la Gestión Administrativa y Financiera, para la toma de decisiones, en la empresa Comercial Lisbeth, cantón Quinsaloma, Provincia de los Ríos, periodos 2013 – 2015; sustentado en la siguiente metodología y descripción de los componentes que la integran.

Para ello de manera previa se adoptó la estrategia financiera, de aplicar Indicadores Financieros, a través de los cuales se logró identificar todo el esquema administrativo y financiero, de varios periodos sobre la base de información y datos proporcionados por el propietario de la empresa comercial. Dicho proceso se encuentra descrito y explicitado en el componente investigativo de este proyecto de investigación.

**Importancia:**

Es de trascendental importancia para la empresa comercial (y de otros negocios similares), disponer de información relevante respaldada con Indicadores Financieros y No Financieros, que le permitan conocer la realidad administrativa y financiera de su organización. Dicho esquema aporta síntesis de como se ha ido sucediendo y actuando, en sus diferentes actividades, sus resultados alcanzados, conocer el éxito, fracaso, equívocos, aciertos o errores y tomar la decisión más adecuada.

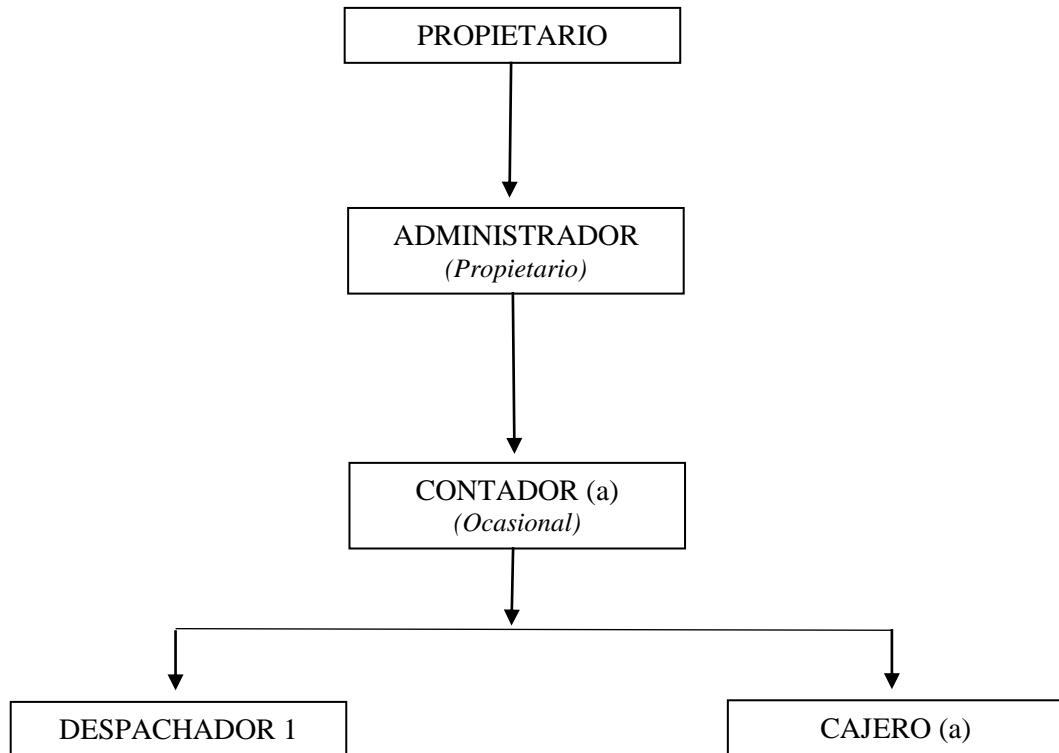
Situación analizada que sirvió de base para la propuesta:

Prospectiva del Modelo de Gestión Administrativa y Financiera:

## Gráfico 1. Estructura administrativa

Modelo de Gestión Administrativa

### ORGÁNICO ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa Comercial Lisbeth

Elaborado por: Vanessa Garzón y María Arteaga

### **Orgánico funcional**

#### **CARGO:**

Gerente - Administrador

#### **REQUISITOS DEL PUESTO:**

- Título de tercer nivel en Ing. Comercial o afines.
- Tener experiencia 2 años en funciones administrativas, financieras y de gestión.
- Saber diseñar Planes: Estratégicos, Proyectos, Programas de Inversión, Manuales de Control Interno (diseño, ejecución, evaluación y seguimiento), Planes Financieros a corto, mediano y largo plazo, Análisis Financiero, Interpretación de los Indicadores Financieros, Manejo de programas informáticos (Excel, Portal de Compras Públicas, entre otros).
- Utilización de Indicadores No Financieros y Financieros, a la Gestión Administrativa de la organización.
- Liderazgo.

#### **CARGO:**

Contador (a)

#### **REQUISITOS DEL PUESTO:**

- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría C.P. (disponer la matrícula otorgada por la Federación Nacional de Contadores).
- Conocimiento de: registro y elaboración del proceso contable acorde los PCGA y las NIIF).
- Declaraciones de Impuestos establecidos por la Ley de Régimen Tributario a través del SRI.
- Manejo de Inventarios.
- Arqueos de caja.
- Apertura y manejo de libros auxiliares como: Libro bancos, Mayores auxiliares y generales, Libros de entrada original, entre otros.
- Utilización de Indicadores Financieros y No Financieros a la Gestión Financiera.
- Otras que le sea requerido por el nivel Directivo y Ejecutivo.

**PROSPECTIVA QUINQUENAL: APORTES PARA DESARROLLO ORGANIZACIONAL TÉCNICO SOBRE LA BASE DEL MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL LISBETH, PERIODO 2016 – 2020.**

**Misión**

Somos una organización que oferta materiales de calidad con un servicio personalizado y contribuye al Buen Vivir.

**Visión**

Seremos una organización con certificación ISO.

**Valores**

Respeto

Transparencia

Diligencia

Servicio personalizado

Eficiente

Humanista

Moral

**Políticas**

1. Gestión Administrativa respaldada con una normativa propia, adecuada a los establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y la legislación laboral ecuatoriana.
2. Gestión Financiera sustentada en informes contables revisados y publicados, que permitan interpretar la información financiera, por medio de Indicadores Financieros y No Financieros.
3. Gestión de Inversión en Capital Humano, para el fortalecimiento del conocimiento de los Talentos Humanos.
4. Gestión de Procesos: clientes, procesos de mejoramiento de productos, financieros, de prospectiva.



### **Objetivos:**

1. Adecuar reformas establecidas en la legislación laboral ecuatoriana a la normativa de la empresa comercial de manera permanente.
2. Alcanzar niveles de rentabilidad adecuados, para el fortalecimiento administrativo y financiero de la empresa comercial.
3. Disponer de Modelos de Gestión de Talentos Humanos basado en Valores y Rendimientos.
4. Contar con una planificación basada en el Cuadro de Mando Integral.

### **Manual de procedimientos administrativos**

La organización con la formulación de la propuesta remarcará su condición de liderar el mercado competitivo; para ello ha estructurado sus componentes desde el perfil, la visión y la presencia de las personas que deseen acceder a la oferta de nuestros productos comerciales, las comunicaciones, la organización y seguros, las instalaciones, la contabilidad y el flujo de caja, la financiación, el comercio electrónico, las adquisiciones, la comercialización y el programa de crecimiento como aportes sustanciales que direccionarán un mejor posicionamiento de nuestros productos en el mercado local de Quinsaloma y a nivel nacional.

### **Sección 1: Perfil de la empresa comercial**

#### **Descripción de la empresa**

Debemos ampliar la comercialización en la línea completa de productos comerciales, con normas de calidad a los clientes y consumidores a nivel local, provincial, regional y nacional. La línea de nuestros productos estará supervisada y controlada con las NORMAS ISO; particularmente con la Norma 9004, Sistemas de Gestión de la Calidad – directrices para la mejora del desempeño.

Los clientes corresponderán a las empresas públicas y privadas existentes, a quienes se les concederá un descuento con buena calificación crediticia y reputación de pago, en términos convenidos a los intereses nuestros y de ellos.

## **Las Tendencias de crecimiento en la empresa**

Será necesario dirigir esta información en función del producto que deseamos proveerles. Las documentaremos a partir de fuentes de información comercial, la cuál será la tasa de crecimiento de la empresa a niveles especificados anteriormente. Sin embargo de obtener esta orientación, nos respaldaremos con una explicación lógica respecto de la tendencia y el potencial del mercado al que se dirigirá nuestros productos. Este segmento permitirá contar con información necesaria para determinar si el mercado de los productos está en expansión o en contracción.

## **Influencia sobre la variación en el precio de comercialización.**

En un principio, no podremos influenciar el precio cuando comercialicemos los productos comerciales. Las cadenas de descuento estarán interesadas sobre todo en el precio. Para lograr precios inferiores a los de la competencia, tendremos preparado hacer lo siguiente: Etapa de difundir nuestros productos, lanzamiento de los productos con grandes descuentos, difusión por doble vía de comunicación, entre otros.

## **Sección 2: La visión y las personas que deseen acceder a nuestros productos comerciales.**

En las relaciones comerciales que la empresa Comercial ha desarrollado se incluyen proveedores, compradores para tiendas de descuento y de grandes empresas. Estas relaciones comerciales son las siguientes: descuentos según las órdenes de pedido, entregas a domicilio sin recargos.

La Visión de la empresa comercial además es ser altamente competitiva en el mercado diversificando sus productos complementados con un servicio integral. Por los siguientes motivos, este Manual pretende ser realista: innovador, competitivo, líder, original, novedoso, comparativo y de calidad.

## **Las personas que laboran en la empresa comercial con experiencia laboral relacionada del manejo de productos comerciales.**

Propietario: Con experiencia laboral y productiva:

I Período: Conocedor de los procesos de comercialización del sector comercial, se inició con las responsabilidades de: emprendimiento, diligencia, honradez, servicio de calidad, administración gerencial del centro, venta, mercadeo, recaudación de valores pendientes de cobro, transacciones bancarias, comerciales y financieras, entre otras.

II Período: Propietario de la transición de ser una organización en proceso hasta consolidarlo adecuadamente en un corto tiempo; sus responsabilidades laborales en detalle son: gerenciar grupo de talentos humanos, elaborar presupuestos de ingresos y egresos, establecer flujos de caja, acceder a operaciones crediticias y bancarias, cumplir con el pago de beneficios laborales (al IESS por ejemplo).

### **Sección 3: Comunicaciones**

#### **Herramientas de computación y comunicaciones**

El centro comercial fortalecerá su aprovechamiento de todas las herramientas de computación y comunicaciones que están disponibles actualmente como son el programa informático Excel para automatizar todo el proceso de constituir una base de datos de clientes (proveedores, consumidores), materia prima, mano de obra, gastos generales de fabricación, empaques, envolturas, registro de créditos para establecernos al mismo nivel que las empresas más grandes en su área de competencia.

#### **Recursos necesarios para las herramientas:**

##### **Comunicaciones**

Se hace una descripción completa del equipo de comunicaciones:

Dos radios Motorola estimado en \$ 900,00

El presupuesto completo del equipo de comunicaciones es:

### **Teléfonos**

Central telefónica con cuatro canales de ingreso estimado en \$ 1.150,00

Una línea convencional

Una línea para teléfono celular

El presupuesto completo para acceder del equipo telefónico asciende \$ 1.400,00 (incluido costos de instalación y algunos accesorios).

### **Computadoras**

El equipo de computación (existente) comprende:

Dos computadoras de escritorio

Una computadora portátil

El presupuesto completo del equipo de computación asciende a \$ 1.800,00

### **Internet**

El proveedor de Internet es CNT

El presupuesto del acceso a Internet asciende a \$ 30,00 mensuales

## **Sección 4:: Organización y seguros**

### **Organización de la empresa**

El establecimiento comercial tiene una proyección hasta que crezca y logre convertirse en una gran empresa líder con relaciones internacionales. Los costos iniciales y regulares derivados de operar como sociedad empresarial serán un gasto comercial necesario. Además, dado que una sociedad de este tipo administrada de manera adecuada limita en cierto modo la responsabilidad, pues es el modo adecuado de establecer una empresa de estructura compleja.

## **Seguros**

Debe proyectarse utilizar los servicios de Seguros Sucre vinculada al Estado, además que está autorizada por la Superintendencia de Bancos y de Seguros.

## **Sección 5: Instalaciones**

### **Criterios de ubicación de las instalaciones**

Durante la etapa inicial desde la renovación y readecuación de las instalaciones se estiman de 6 a 12 meses aproximadamente, el operar la empresa Comercial desde el cantón Quinsaloma, Una vez que la empresa asuma esta propuesta se seguirá con la aplicación del plan de organización, ejecución y evaluación integral.

La utilización de los criterios de aplicación de este Manual proporcionará una mejor experiencia para administrar de manera efectiva. Los planes futuros de crecimiento incluyen la realización de estudios de mercado para identificar nichos de comercialización.

## **Sección 6: Contabilidad y flujo de caja**

### **Contabilidad**

El proceso contable que debe ser aplicado en la empresa Comercial será sobre la nueva base legal que establece las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) al 2016, para ello se requerirá la presencia de personal con perfil de Contador(a) – Auditor(a) quienes prepararán la nueva estructura sistemática de la contabilidad para organizaciones con estas características.

El contador: Estará plenamente capacitado y apto para la aplicación de las NIIF.

Los Programas de contabilidad y de planilla: Se utilizará los siguientes programas:

Mónica 11.0

Contabilidad de Costos. Didáctica Multimedia

Métodos contables: Se utilizará el método contable en Inventario Promedio y valores devengados, porque este método suele ser exigido por los órganos de control del Estado como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para aquellas empresas que trabajan con producción e inventarios.

Registros de la empresa: Se mantendrá las cuentas y los registros en mayores y auxiliares de todos los clientes y proveedores.

Temas impositivos: Ase acatara de manera irrestricta lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas, se preparará como se ha venido realizando (hasta el primer semestre del 2016) registros de pago para declaraciones del IVA, del impuesto a la renta empresarial, aportes al seguro social, los pagos estimados de impuestos a las ganancias, los impuestos sobre sueldos y salarios, y los impuestos estatales a las retenciones y a las ventas.

Debe mantenerse controles internos conforme el Manual apoyados en la aplicación de controles apropiados para administrar los fondos de la empresa, incluida la política y los controles de inventario. No deben delegarse las compras, las adquisiciones de capital ni la firma de cheques conforme lo determinan los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Internacionales de Auditoria, y como se encuentra establecido nuestro país, según lo determina la legislación financiera.

Declaraciones trimestrales o mensuales: Los impuestos se seguirán pagarán dentro de los plazos previstos por el SRI. Con el Contador(a) se preparará registros de para las declaraciones ante el Fisco.

Conciliación de cuentas bancarias: Las cuentas bancarias serán conciliadas mensualmente.

**Balance general:** Adjunto a un apéndice separado con el Estado de situación Financiera. Se incluirá un cronograma de necesidades de bienes y equipamiento, el cual estará incluido en dicho balance general.

**Estado de resultados integral:** Se prepararán los estados de resultados integrales proyectados para la estimación de los Flujos Netos del Efectivo.

### **Planificación del flujo de caja**

Debe hacerse el análisis de flujo de caja a un año, que incluya las ventas estimadas, todos los costos y las inversiones de capital. Se hará una lista de control de todos los rubros de gastos para incluirlos en las proyecciones de flujo de caja.

### **Controles internos**

El contador con su experiencia en este tipo de actividades, que incluye el comercio nacional, colaborará aplicando los tipos de controles, el previo, el continuo y el posterior a todas las actividades que se desarrollan en la empresa, Estos controles internos son útiles para garantizar que la empresa Comercial Lisbeth reciba todos los ingresos sin que se desvíe nada por desperdicios, fraudes, empleados deshonestos o falta de cuidado.

Estos controles incluirán una política de inventario que establecerá quiénes pueden autorizar la entrega de los productos, y quiénes controlarán la salida de los productos de la empresa comercial. En la política de control interno se incluirá la exigencia de que el propietario personalmente sea la única persona autorizada para firmar órdenes de compra, para realizar adquisiciones de capital y para firmar cheques.

## **Sección 7: Financiación**

### **Estrategia de financiación**

Las necesidades de aumentar el capital inicial de la empresa son las siguientes:

Adjuntar una lista de gastos para los que necesita aumentar el capital inicial o financiación. Éstos incluyen la compra de suministros, la compra de nueva tecnología (equipos de procesamiento de datos para automatizar procesos), los bienes y equipamiento, las herramientas, los gastos de viaje y los gastos generales para el desarrollo empresarial. Estos gastos deben estar incluidos en la proyección mensual de flujo de caja realizada para indicar las necesidades regulares de efectivo.

Las fuentes de efectivo que sustentan las operaciones mercantiles de la empresa son las siguientes: capital propio de su Gerente-Propietario que asciende a 33.386,20 al periodo fiscal 2015.

Las fuentes de financiación para el fortalecimiento de la empresa comercial deben detallarse entre ellas por ejemplo: invertir en stock de materia prima, construcción de stands para los productos que se oferta.

Estaremos preparados para hacer presentaciones ante posibles prestamistas. Tendremos listo el paquete de presentación que incluye este Manual Administrativo con el respaldo de controles efectuados, el estado contable de la empresa y las declaraciones de impuestos a la renta empresarial. Estaremos preparados para ser específicos respecto a las necesidades de financiación, el programa de pagos y las fuentes para los pagos. Proporcionaremos a los posibles prestamistas una proyección del flujo de caja donde consten las fuentes de pagos y seremos conservadores en los pronósticos.

## **Sección 8: Comercio electrónico**

### **Planes de comercio electrónico**

Un sitio Web dedicado al comercio electrónico B2B (de la empresa comercial a empresa; o de empresa a empresa Comercial) será una herramienta importante para nuestro programa general de comercialización. Debemos para ello construir e instalar el sitio Web [www.centrocomercialLisbeth.com](http://www.centrocomercialLisbeth.com) Esto posibilitará que nuestros clientes de las tiendas de descuento tengan acceso a la línea de productos



que ofertamos y puedan hacer pedidos (y repetir pedidos) de productos a través de este sitio Web.

Entre las características del sitio Web [www.empresacomercialLisbeth.com](http://www.empresacomercialLisbeth.com) se incluirán las siguientes:

- Será fácil de utilizar y tendrá buenas características de navegación, además de una descarga rápida.
- El sitio proporcionará contenido útil, que incluirá información detallada sobre todos los servicios de nuestra línea de productos.
- Se diseñarán y se implementarán procedimientos de compra B2B. (marca de propiedad de la empresa comercial).
- Debemos utilizar el sitio para generar comentarios de los clientes, para poder mejorar todos los aspectos de la línea del producto, del funcionamiento de la empresa y de los procedimientos comerciales.

#### Presupuesto para comercio electrónico

El presupuesto que se estima para el diseño, la implementación y el lanzamiento del sitio Web de comercio electrónico será de \$ 1.000,00. Esta cifra se basará en un contrato celebrado con expertos en sitios web. El costo de mantenimiento mensual estimado para el sitio Web será de USD 100.

#### **La competencia y el comercio electrónico**

El comercio electrónico B2B se constituirá en un estándar en la empresa, y será una importante herramienta de comercialización. El mantener un sitio Web que proyecte la imagen de un recurso ágil y dinámico para nuestros clientes. Debemos mantenernos al corriente del desarrollo de sitios Web que lleven a cabo las empresas de la competencia, y debemos siempre mejorar permanentemente el sitio Web.

## **Sección 9: Adquisiciones**

### **Procedimientos de verificación previa para adquisiciones**

Es probable que en el futuro surja la posibilidad de fusionarnos con otras empresas. Para poder posicionarnos e investigar adquisiciones de manera inteligente, llevaremos a cabo el siguiente proceso de verificación previa.

Un nuevo estudio con un equipo de especialistas a fin de obtener asesoramiento específico acerca de los diversos componentes de la adquisición:

- Abogado
- Contador
- Asesor asuntos Bancarios
- Operador bursátil
- Proveedor de equipamiento
- Otros empresarios
- Otros empresarios

Solicitaremos la siguiente información:

1. Registros y controles de ingresos de los vendedores.
2. Estados financieros actuales.
3. Registros de los depósitos en efectivo.
4. Facturas de los proveedores.
5. Comparaciones financieras de empresas similares.
6. Otros como: avales del SRI, IESS, etc.

En el análisis de valuación se incluirán los siguientes aspectos:

- Fundamentos de la valuación: estimaciones, etc.
- Método de compra: acciones, activos, etc.
- Si se trata de una franquicia, entrevistas con franquiciados seleccionados al azar.
- Evaluación de ganancias futuras predecibles.
- Estado de la motivación del vendedor para vender.

- Fuentes de financiación para la adquisición.
- Inspección de las declaraciones impositivas personales y comerciales del vendedor.
- Evaluación de los contratos, incluidos los contratos de arrendamiento de espacios físicos que utilizan los centros comerciales.
- Calidad de las mejoras.
- Calidad y tamaño del inventario. ¿Hay mercadería obsoleta; entre los que podemos anotar: sin certificación del proveedor y del material o producto, varias devoluciones de productos por defectos de la fábrica?
- Condición de las cuentas por cobrar.
- Estado de las cuentas por pagar.
- Estado de posibles cuellos de botella en los pedidos ya verificados.
- Evaluación de las relaciones con los clientes y del valor intangible.
- Evaluación de los permisos y licencias por parte de entidades gubernamentales.
- Estado de litigios pendientes.

## **Sección 10:: Comercialización**

### **Plan de comercialización**

Debemos concentrar todos los esfuerzos iniciales de comercialización en establecer un nicho de mercado en una cadena de tiendas de descuento importante. Haremos el contacto respectivo con los compradores adecuados. La línea completa será presentada como un paquete de productos (que tienen mayor demanda), incluidos los insumos para la exposición que se incorporan en las políticas de productos de cada cadena. Inicialmente, la estructura de precios estará basada en un margen máximo de ganancias del 15%, para proporcionar un importante incentivo de precios. Dependemos de la combinación de un estilo ágil, con la calidad y el precio para poder ingresar a este nuevo nicho de mercado a nivel local, provincial, regional y nacional.

## **Planes publicitarios y promocionales**

Plan a corto plazo (6 a 12 meses): Inicialmente, la publicidad y la promoción se llevarán a cabo de manera totalmente personal, sin presupuesto para anuncios pagados.

Plan a mediano plazo (12 a 36 meses): Para establecer el reconocimiento de la marca de nuestros productos a nivel minorista, debemos planear dedicar el 5% de las ventas a publicidad conjunta con nuestros clientes, las tiendas de descuento. Les pediremos a las agencias publicitarias locales que hagan presentaciones.

Plan a largo plazo: Debemos planear el establecimiento en forma agresiva el reconocimiento de la marca y la fidelidad a la marca destinando un 3% del presupuesto de ventas al espacio publicitario en publicaciones comerciales, impresos adecuados dirigidas a los clientes y publicidad conjunta con nuestros propios clientes.

## **Control de compras y de inventario**

Para reabastecer el inventario, tenemos que planear participar en el seguimiento inmediato junto con nuestros clientes, mediante el uso de sus sistemas B2B (empresa – cliente – empresa) en línea que ya están instalados en el subconsciente del cliente. En la máxima medida posible, las existencias serán mantenidas en un mínimo gracias al uso de sistemas de entrega directos y rápidos. Se implementarán los siguientes procedimientos:

- Solicitaremos plazos de pago de 30 días y ofreceremos un descuento del 2% para 10 días.
- Mantendremos un sistema de control de inventario (promedio recomendado).
- Toda la mercadería (materia prima) recibida será contada e inspeccionada.
- Les pagaremos puntualmente a nuestros proveedores y nos mantendremos fieles a ellos.
- Solicitaremos y aceptaremos descuentos por pagos a plazo.
- En las órdenes de compra se incluirán:
  - Precio y condiciones de pago.
- Protección del precio.

- Serán siempre escritas.
- Especificaciones completas.
- Plazos de entrega.
- Todas las promesas serán establecidas por escrito.
- Las órdenes de compra incluirán las contingencias adecuadas.
- Cualquier modificación o aspecto adicional deberá ser aprobado previamente por escrito.
- Habrá controles internos para expedición y recepción.

### **Políticas de capacitación**

Desde el nivel estratégico (o directivo) el Gerente = Propietario administrará personalmente las ventas a los clientes, las tiendas de descuento. A medida que la empresa siga creciendo, debemos planear comenzar a venderles a otras comerciales más pequeños. Contrataremos personal de ventas que podrá obtener la confianza de los compradores más pequeños, quienes desearán tratar con proveedores que sepan lo que hacen y que están dispuestos a ayudar. Para lograr esto, buscaremos las siguientes características en los empleados de comercialización. Personas que:

- Disfruten lo que hacen.
- Aprendan rápido.
- Proyecten una imagen satisfactoria y positiva.
- Disfruten trabajar con otras personas y se relacionen bien.
- Ayuden a los clientes y a los demás miembros del personal.
- Sean ambiciosos y deseen asumir cada vez más responsabilidades.

Para contratar el personal de comercialización, utilizaremos la siguiente lista de control:

- Contar con una política de contratación establecida, incluida la estructura de salario por escrito, comisiones, incentivos y demás beneficios de ley.
- Descripción del puesto de cada uno de los empleados (contratados).
- Reuniones de comercialización regulares.

- Políticas y procedimientos escritos para administrar las quejas de los clientes.
- Mantener pautas claras para las políticas de precio y la administración de consultas de los clientes.

## **La competencia**

Nuestros principales competidores están ubicados en el cantón Quinsaloma. Debemos disponer de una lista de las empresas, microempresa y centros comerciales más importantes de la competencia, y un bosquejo que incluye los clientes de ese sector similar al nuestro.

Cómo debemos planear aprovechar los puntos débiles de la competencia.

Existe una principal competencia ubicada en la misma ciudad de Quinsaloma, que tiene una historia de 20 años de éxito y ha logrado un buen reconocimiento de sus productos. Pero han desarrollado una estructura de costos fijos demasiado grande, con la que nosotros no vamos a explicar. Además, son lentos para los cambios y para actualizar su línea de productos. Se precisa competir con su liderazgo mediante la utilización de más calidad en los productos que proveemos a nuestros clientes mediante una política de precios muy competitiva. Debemos planear agregar continuamente productos y mejoras a la línea.

## **Sección 11: Programa de crecimiento**

### **Expansión**

Una vez que la empresa comercial se haya fortalecido en el mercado, es prudente implementar la siguiente estrategia de crecimiento. Se irá constituyendo una base de datos nuestras que iremos tomando, se estima en un tiempo aproximado de doce (12 meses) para obtener la suficiente experiencia y los niveles adecuados de beneficios para poder implementar cualquier plan de expansión sobre la base del actual Modelo de Gestión Administrativa.

Nuestra estrategia de crecimiento estará determinada por los siguientes aspectos:

No estableceremos un cronograma inflexible de expansión, pero esperaremos a lograr una base sólida de experiencia, ganancias y flujo de caja. (Si tiene planificado expandirse y tener una cadena de tiendas o unidades, aquí debe tomar posición y comentar que la operación inicial piloto deberá tener una base sólida de ganancias antes de que se agreguen más unidades.)

Se implementarán controles de contabilidad y de flujo de caja, con estados de resultados integrales para cada unidad de expansión que se preparen mensualmente. Se implementarán controles internos de contabilidad, administración de efectivo e inventario (este último para verificar la existencia física con el registro contable).

Legalmente se examinará todos los documentos relacionados con la expansión. Entre estos documentos se incluirán contratos de arrendamiento, contratos de trabajo y acuerdos de incentivos, contratos de licencias, compromisos importantes con los proveedores y clientes, etc.

Los planes de expansión tendremos la precaución que no cambien nuestra política de dedicarle el tiempo adecuado al cuidado de nuestros Talentos Humanos.

Se implementarán políticas de contratación y capacitación. Se implementarán planes de beneficios adicionales.

Se aplicará el principio de la delegación de tareas con eficiencia, el delegar autoridad y responsabilidad al personal de la gerencia de apertura de nuevos nichos, de acuerdo con las siguientes pautas:

1. La motivación de las personas se procurará con un plan de incentivos basado en los beneficios, que estará sujeto al éxito individual de cada uno. El plan estará establecido por escrito, de manera sencilla, y requerirá una rendición de cuentas regular.

2. No se delegarán las asignaciones de capital ni la firma de cheques sobre la base de la legislación financiera vigente en el país (al 2016).

Debe hacerse mantener un estudio continuo de las empresas y microempresas de la competencia. Los éxitos y fracasos de la competencia nos ayudarán a establecer pautas sobre qué debemos y qué no debemos hacer.

## **Solución de problemas importantes**

Nuestra política para enfrentar a los problemas estará conformada por la identificación y el reconocimiento de los problemas de manera inmediata y honesta. Debemos planear establecer inmediatamente las siguientes políticas si surgen las situaciones adversas descritas más adelante durante el Manual de Gestión Administrativa y Financiera con sustento en controles económicos y contables.

El riesgo de no disponer de efectivo: debemos planear mantener proyecciones del flujo de caja muy frecuentes y mensuales. Los pronósticos de ingresos, gastos y contingencias inesperadas serán conservadores. En cualquier período que presente un déficit de efectivo, se implementará una solución inmediata basada en la reducción de costos, para mantener un flujo de caja y rentabilidad positivo.

Descenso en las ventas o ventas insuficientes:

1. Estaremos preparados para tomar acciones inmediatas destinadas a solucionar esto mediante la reducción de costos.
2. Mejoraremos todos los aspectos relacionados con el valor, el desempeño y la imagen de los productos.
3. Intentaremos establecer nuevas maneras de aumentar las ventas del siguiente modo: oferta de los productos de manera personalizada, publicidad de la renovación de los productos permanentemente, entre otros.

Ante la posible falta de honestidad, robos, reducción de inventario: Debemos implementar las mismas políticas que ya han sido probadas por el centro comercial durante nuestra existencia en el mercado local y nacional, y por qué no adoptar las más efectivas de una de las empresas más importantes de la competencia.

Recesiones económicas: Estaremos preparados para reducir costos inmediatamente y así mantener la liquidez. También buscaremos buenas oportunidades comerciales durante los períodos de adversidad.



## **Misión y visión de la empresa comercial Lisbeth**

### **Misión**

Somos una organización que oferta materiales de calidad con un servicio personalizado y contribuye al Buen Vivir.

### **Visión**

Seremos una organización con certificación ISO.

### **Objetivos corporativos**

- Aumentar la producción para que cubra la demanda.
- Extender el abastecimiento a nivel regional.
- Desarrollar y generar el crecimiento de la Empresa y por lo tanto el crecimiento económico de los empleados.
- Aumentar el valor del patrimonio del Gerente = Propietario de la empresa comercial.
- Generar fuentes de empleo directo e indirecto con el abastecimiento del producto.
- Cumplir con honestidad todas sus obligaciones tanto laborales como tributarias.

Con el desarrollo de la Propuesta se presenta el Plan Operativo del Modelo de acuerdo al siguiente cronograma de aplicación:

### **Fase de implementación**

Mes de Octubre 2016

Actividades:

- La socialización del Aporte teórico y práctico a todos los directivos y personal que ejecuta la planificación en el centro comercial.
- Reproducción de la propuesta

### **Fase de evaluación**

Mes Octubre 2016

Actividades:

- Alcanzar el apoyo político de sus directivos, a través de charlas, demostraciones que este plan de Organización administrativa y financiera del Modelo es efectivo y de inmediata aplicación.
- Demostrar la factibilidad del estudio de investigación.

### **Fase de instrumentalización**

Mes Noviembre 2016

Actividades:

- Apoyar la propuesta en cuadros, formularios, centrogramas de su contenido.
- Precisar las ventajas de disponer un Plan de organización

### **Fase de control, seguimiento, monitoreo y evaluación**

Mes Enero 2017

Actividades:

- Diseñar un sistema de seguimiento, control, monitoreo y evaluación

### **Manual de Gestión de Procedimientos Financieros**

Breve Fundamentación Descriptiva de la situación del comportamiento de la situación económica y financiera delaempresa Comercial Lisbeth por los periodos comprendidos del 2013 al 2015:

**Gráfico 2. COMPORTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA**

**EMPRESA COMERCIAL LISBETH**

ESTADO DE SITUACION ECONOMICA				Aumento y/o Disminucion		% Aumento y/o disminucion	
31 de Diciembre	2015	2014	2013	2014	2015	2014	2015
Ventas	\$ 1.702.390,70	\$ 1.440.820,91	\$ 1.320.541,89	\$ 120.279,02	\$ 261.569,79	9,11	18,15
<b>Costo de los Bienes Vendidos</b>	\$ 1.563.340,33	\$ 1.346.916,33	\$ 1.301.118,05	\$ 45.798,28	\$ 216.424,00	3,52	16,07
Utilidad Bruta en ventas	\$ 139.050,37	\$ 93.904,58	\$ 19.423,84	\$ 74.480,74	\$ 45.145,79	383,45	48,08
Gastos Operativos	\$ 102.589,36	\$ 84.094,48	\$ 87.079,59	\$ (2.985,11)	\$ 18.494,88	-3,43	21,99
Administracion	\$ 102.589,36	\$ 84.094,48	\$ 73.994,68	\$ 10.099,80	\$ 18.494,88	13,65	21,99
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 13.084,91	\$ (13.084,91)	\$ -	-100	0
Arrendamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
utilidad Bruta Operacional	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ 67.655,75	\$ 77.465,85	\$ 26.650,91	-114,5	271,67
Depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Utilidad Neta Operacional	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ -	\$ 9.018,00	\$ 26.650,91	0	271,67
Gasto Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Utilidad Antes Impuestos	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ -	\$ 9.018,00	\$ 26.650,91	0	271,67
15% Participc. Trabajadores	\$ 5.469,15	\$ 1.471,51	\$ -	\$ 1.471,51	\$ 3.997,64	0	271,67
Utilidad antes Impto. Rta. Empres.	\$ 30.991,86	\$ 8.338,58	\$ -	\$ 8.338,58	\$ 22.653,27	0	271,67
22% Impto. Renta Empresarial.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Utilidad Neta despues de Imptos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.991,86	0	0
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Utilidad a Dispos. Acc. Comunes	\$ 30.991,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.991,86	0	0
Dividendo por Accion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Ganancia por Accion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Comercial Lisbeth proporcionados el 28 agosto 2016 por el Gerente Propietario.

Elaborado por: María Arteaga y Vanessa Garzón

Gráfico 3. COMPORTAMIENTO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				Aumento y/o Disminucion		% Aumento y/o	
	2015	2014	2013	2014	2015	2014	2015
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja	\$ 32.001,15	\$ 3.548,92	\$ 28.548,92	\$ (25.000,00)	\$ 28.452,23	-87,57	801,72
Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Valores Negociables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Cuentas por Cobrar	\$ 26.321,00	\$ 10.035,46	\$ 10.000,00	\$ 35,46	\$ 16.285,54	0,35	162,28
Inventarios	\$ 102.156,23	\$ 138.123,59	\$ 111.878,10	\$ 26.245,49	\$ (35.967,36)	23,46	-26,04
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 160.478,38	\$ 151.707,97	\$ 150.427,02	\$ 1.280,95	\$ 8.770,41	0,85	5,78
<b>Activos No Corrientes</b>							
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Terrenos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	0	0
Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Vehículos	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	0	0
Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Equipo Procesamiento Datos	\$ 2.358,00	\$ 2.358,00	\$ 2.358,00	\$ -	\$ -	0	0
Total Activos no Corrientes Brutos	\$ 82.358,00	\$ 82.358,00	\$ 82.358,00	\$ -	\$ -	0	0
Depreciación Acumulada	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ -	\$ 16.500,00	\$ -	0	0
<b>Total Activos no Corrientes Netos</b>	\$ 65.858,00	\$ 65.858,00	\$ 82.358,00	\$ (16.500,00)	\$ -	-20,03	0
<b>Total de Activos</b>	\$ 226.336,38	\$ 217.565,97	\$ 232.785,02	\$ (15.219,05)	\$ 8.770,41	-6,54	4,03
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Cuentas por Pagar	\$ 155.126,23	\$ 13.412.456,00	\$ 124.000,00	\$ 10.124,56	\$ 21.001,67	8,16	15,66
Obligaciones Financieras	\$ 32.105,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.105,77	0	0
IESS	\$ 249,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 249,03	0	0
15% Trabajadores	\$ 5.469,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.469,15	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	\$ 192.950,18	\$ 134.124,56	\$ 124.000,00	\$ 10.124,56	\$ 58.825,62	8,16	43,86
<b>Pasivos no corrientes</b>							
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ 53.382,63	\$ 87.918,44	\$ 34.535,81	\$ (53.382,63)	-39,28	-100
Hipoteca por pagar LIP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Total Pasivos no corrientes	\$ -	\$ 53.382,63	\$ 87.918,44	\$ (34.535,81)	\$ (53.382,63)	-39,28	-100
<b>Total Pasivos</b>	\$ 192.950,18	\$ 18.750.719,00	\$ 211.918,44	\$ (24.411,25)	\$ 5.442,99	-11,5	2,9
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>							
Capital Social sobre acciones comunes	\$ 33.386,20	\$ 30.058,78	\$ 20.866,58	\$ 9.192,20	\$ 3.327,42	44,05	11,07
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Ganancias Retenidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Reserva legal (10% de las UAAC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Reserva facultativa (5% de las UAAC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Total Patrimonio de los accionistas	\$ 33.386,20	\$ 30.058,78	\$ 20.866,58	\$ 9.192,20	\$ 3.327,42	44,05	11,07
<b>Total patrim. De los Acc. + pasivos</b>	\$ 226.336,38	\$ 217.565,97	\$ 232.785,02	\$ (15.219,05)	\$ 8.770,41	-6,54	4,03

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Comercial Lisbeth proporcionados el 28 agosto 2016 por el Gerente Propietario.

Elaborado por: María Arteaga y Vanessa Garzón

## **Breve fundamentación teórica**

### **Productividad**

Mejora de los niveles de la producción empresarial bajo niveles de estandarización y control que permitan acelerar procesos de rendimientos productivos.

### **Niveles de mejora de la producción**

Aplicación de niveles de control de calidad para reducir errores que ocasionan elevados márgenes en los inventarios.

**Indicadores.-** Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto a sus similares de otras realidades.

**Indicadores financieros.-** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos en actividades relacionadas con el sector público (GAD), de manufactura, de producción, de rendimientos, entre otros.

**Indicadores de gestión.-** Pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración del nivel directivo.

**Indicador contable.-** Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos periodos.

**Indicadores de eficiencia.-** Miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos y recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

**Indicador de eficacia.-** La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

**Indicadores ambientales de ejecución.-** Miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluye indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares.

### **Métodos de evaluación en la Gestión Financiera**

Para la evaluación de las actividades internas de la empresa deben utilizarse diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

#### **Cuestionarios**

Talentos Humanos, de las distintas áreas de la empresa.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria, todo esto para conocer el estado de ejecución de las actividades normales que deben realizarse.

#### **Flujogramas:**

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas que existen dentro de la empresa, así como, los procedimientos a través de sus distintos niveles organizacionales.

#### **Descriptivo o narrativo:**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de la propuesta que se esté evaluando.

#### **Matrices:**

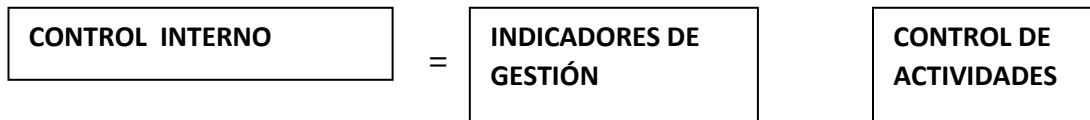
El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los Talentos Humanos y el tipo de funciones que desempeña.
- Evaluación colateral de control interno.

### **Parámetros e indicadores de gestión.**

Son los Indicadores de gestión instrumentos que deben ser utilizados para elevar la productividad en la empresa comercial Lisbeth.

Se debe dar a conocer la aplicación de los indicadores de gestión, siendo importante que se encuentre también implementado el control interno en la empresa comercial.



### **El incremento de la productividad como resultado del uso de indicadores de gestión en la empresa.**

El uso de indicadores de gestión en la empresa permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la empresa.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad de la empresa. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas; puesto que los niveles de rendimientos son determinantes por el hecho que la producción no es óptima.

### **Clasificación de los indicadores de gestión para la propuesta:**

- a) Cuantitativos y Cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales; Funcionales y Específicos

### **Cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) **Indicadores cuantitativos**, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos**, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno empresarial; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

### **De uso universal**

Los indicadores de gestión son: universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la empresa y pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### **1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-**

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la empresa para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; niveles óptimos de producción, aumento de clientes, capacidad de pago a proveedores, endeudamiento, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.



Los Indicadores que se proponen son los siguientes:

Cálculo del indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos de procesamiento de datos de base tecnológica para automatizar procesos en la empresa comercial Lisbeth.

Valor desembolsado (ejecutado para la compra de equipos a Octubre del 2016)

Valor total asignado para la compra de equipos en el año 2016

*Cálculo del indicador de mantenimiento a equipos.*

Número de equipos a los que se ha dado mantenimiento durante año 2015

Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el año 2015

## **2) Indicadores estructurales.-**

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción empresarial. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción organizacional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos (revisar orgánico estructural de la empresa).
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la empresa.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la empresa.

Así podemos visualizarlos:

Índice de representación nivel directivo:

Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos

Número total de empleados del área a analizar

### 3) Indicadores de recursos.-

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de obligaciones.
- Administración de los recursos logísticos.

Ilustraciones:

Ingresos – Gastos —————> Grado de cumplimiento

Presupuestos (metas) —————> Nivel de ejecución y eficacia

Gastos corrientes —————> Grado de formulación Presupuestaria  
y proporción de destinos

Inversión Prioridades vs. necesidad vs. cumplimiento

Índices comparativos con otros rubros.

Manejo de cartera —————> Índice de rotación – Índice de ventas a crédito

Eficiencia y oportunidad del sistema de costo

Índices de participación de los elementos del costo

Adm. De costos —————> Establecimiento de estándares y realidad

Índices de comparación de estándares

- En el tiempo
- Otros productos
- Otras funciones

Índices de frecuencia demanda oferta

Recursos logísticos → Índices de utilización

Medición de beneficios

#### **4) Indicadores de proceso.-**

Aplicables a la función operativa de la empresa, relativa al cumplimiento de su misión y visión. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planificación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo-financiero empresarial.
- Niveles de rendimiento de sus productos.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

#### **Ilustraciones:**

*Indicador del tiempo promedio de atención a reclamos.*

Número de días reales o fecha de salida del producto.

Número total de días estimados para dar respuesta a reclamos (de quienes hayan adquirido el producto)

#### **5) Indicadores de Talento Humano.-**

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los Talentos Humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los Talentos Humanos, respecto de:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras empresas circundantes al área de competencia.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios y productos.
- Comparación de servicios funcionales.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área de cobertura.

- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Ilustraciones:

Indicador de la estructura de planta de Talento Humano:

Número de técnicos del área a analizarse

Número total de empleados del área a analizar

### **6) Indicadores Interfásicos.-**

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas (registradas en el Registro Mercantil, SRI) o naturales. Estas sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los clientes.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de la legislación interna y externa (vigentes).
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Ilustraciones:

*Calculo del indicador de atención a reclamos*

Número de reclamos receptados y atendidas en el mes

Número total de reclamos recepcionados en el mes

## **7) Indicadores de aprendizaje y adaptación para mejorar la productividad de la organización:**

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos
- Educación especial a la comunidad en proyectos comunitarios.

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los Talentos Humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad que existen en la empresa, que es objeto de estudio.

Son importantes estos indicadores porque el Talento Humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación
- Estudios de productividad.

Ilustraciones:

Para medir el grado de productividad empresarial.

Producción generada en determinado tiempo vs. Producción en clientes (efectivas)

Productividad en costes vs. Beneficios esperados.

Productividad de mano de obra vs. Tiempo ocioso

Productividad de capital de trabajo vs. Costos utilizados

Productividad de fuentes de financiamiento vs. Recursos solicitados

Productividad del flujo neto de efectivo vs. Rentabilidad esperada

Productividad de recursos intangibles vs. Patentes autorizadas

### **Globales, funcionales y específicos**

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (el sector empresarial), en forma global, y de cada una de los componentes llamados “Empresa Comercial Lisbeth” es necesario, previamente, alinear, la misión, la visión, las políticas y los objetivos que orientarán su accionar y establecer sus propias metas de productividad y gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

#### **a) Indicadores globales:**

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la empresa y la calidad del producto y servicio que proporciona a los distintos clientes. A modo de ilustraciones, se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado dentro de la empresa.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.
- Producción relacionada con la demanda de sus productos.
- Inventarios disponibles para mantener una producción equilibrada.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la empresa haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer productivo y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, visión, los objetivos de la empresa, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.

El siguiente esquema permite visualizar en mejor forma como se generan y controlan las metas:

#### **b) Indicadores funcionales o particulares.**

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las empresas de tamaño complejo hasta las menos dimensionales; pero que en todo caso cuentan con una estructura funcional. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

#### **c) Indicadores específicos.**

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Institución, microempresas, empresas o industrias; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

#### **Construcción de indicadores de gestión para el sector empresarial.**

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los Talentos Humanos implicados en la producción de un producto, servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus gestores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las organizaciones para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector empresarial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los productos y servicios colaterales se abran a la utilización de conceptos tales como “cliente” “usuario”, que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

**a) Definición de la empresa, función, área o rubro que se requiere medir.**

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, que es lo que se va a medir, la gestión global de toda la organización, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel directivo-estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

**b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.**

Otro aspecto importante, es aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿Qué persona o personas lo obtendrán?, ¿Qué se pretende medir?, ¿Quiénes lo utilizaran?, ¿Cuál es el propósito de la medición?, etc. todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

**c) Determinación de la fuente de los datos.**

Otro aspecto importante es establecer en forma anticipada de dónde se obtendrá la información que permita obtener el indicador de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualquier que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.



**d) Análisis de información.**

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

**e) Determinación de la periodicidad del medidor.**

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador así como del evaluado.

**f) Identificación del receptor del Informe de la evaluación**

Se deben establecer claramente los usuarios del informe de la evaluación, ya sea que pertenezcan al nivel de gestión estratégico, logístico o táctico, es decir, se debe determinar quiénes usaran la información en la toma de decisiones.

**g) Revisión de los indicadores.**

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la organización.

**h) Usuarios de la información fuente.**

Así como el conocimiento de la fuente de información es importante, de la misma manera también lo es establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

## **Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización para incrementar niveles de productividad organizacional.**

### **2. Indicadores financieros básicos.**

Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos.

Con la implementación de esta propuesta, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Identificación de los nudos críticos.
- Recuperación de clientes
- Fortalecimiento de los inventarios (stock) en su oportunidad.
- Diversificación de productos (de acuerdo la demanda).
- Incremento de la productividad económica.
- Mejora de niveles de rentabilidad empresarial
- Apertura de nuevas zonas de expendio de productos comerciales.
- Automatización de procesos.
- Talento Humano más comprometido con la empresa.
- Planificación empresarial con responsabilidad social.

### **Evaluación de la Propuesta**

Implica establecer lo que hemos conseguido de la propuesta, ¿cómo evaluamos los resultados?, ¿con qué instrumentos?, ¿a quiénes?

Se deberá evaluar de forma permanente con la presencia de los investigadores del presente trabajo.

Los instrumentos para evaluar serán fundamentalmente los indicadores de gestión.

Se observara los niveles de productividad que se vayan alcanzando.

**Las conclusiones son:**

- Se estableció la línea base de los componentes administrativos y financieros, mediante la aplicación de estrategias y políticas para una adecuada toma de decisiones y se analiza los estados financieros de la empresa a través, de la utilización de índices de liquidez solvencia y rentabilidad.
- Se recopiló información relacionada a la gestión administrativa y financiera, a través, de métodos, técnicas, registro y proceso de informes contables.
- La interpretación de la información financiera es consecuencia de la utilización del sistema SATFI con sustento al principio fundamental de la contabilidad que es de la partida doble.
- El margen de utilidad sobre las ventas se consolida en los informes de la recaudación producto de las ventas que se generan en la empresa comercial.
- Los efectos de las cuentas, sus variaciones son establecidas de un periodo a otro sobre la base de los estados financieros.
- La gestión administrativa es sujeta de análisis y evaluación permanentes, pues de allí se deriva la importancia de la empresa comercial.

**Las recomendaciones son:**

- Se recomienda análisis a la gestión y a los estados financieros de la empresa mediante la aplicación de políticas, estrategias e índices de liquidez solvencia y rentabilidad.
- Fomentar mejoras ala gestión administrativa y financiera, en el cual se determinaran métodos, técnicas, registros y estados financieros con información razonable y oportuna
- Que se apliquen indicadores financieros para el análisis e interpretación de la información financiera.
- Conocer los márgenes de utilidad sobre las ventas para el fortalecimiento patrimonial de la empresa comercial.
- La obtención de resultados al finalizar un periodo económico-contable permitirá efectuar reinversiones en la empresa comercial.
- Que se vaya evaluando permanentemente la gestión administrativa en la perspectiva de efectuar otras inversiones tanto en sus recursos propios como en el patrimonio empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo, M. (2012). *Contabilidad*. Quito: McGraw Hill.

David, K. R. (2009). *Indicadores de Gestion*. Mexico: McGraw Hill.

Gomez, G. (2010). *Gestion Financiera*. Mexico: Limusa.

Kaplan, R. y. (2003). *Indicadores de Gestion*. Espana: Gestipolis.

Lawrence, G. (2011). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson.

Molina, C. M. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa*, 15-25.

Reyes, A. (2008). *Administracion empresarial*. Mexico: Limusa.

Zapata, P. (2009). *Introduccion a la Contabilidad*. Quito: McGraw Hill.

## APÉNDICE

### Apéndice No 1 Guía de entrevista

Se presenta los resultados de la entrevista aplicada al Gerente – Propietario y a la Contadora (ocasional).

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA A REALIZARSE AL GERENTE PROPIETARIO DE LA**  
**EMPRESA COMERCIAL LISBETH.**

Objetivo de la Entrevista:

Es conocer información relevante que permita la estructuración de un proyecto de investigación como Modalidad de Titulación a nivel de pregrado.

Cuestionario:

**1.- ¿Se ha realizado análisis administrativos y financieros para conocer el comportamiento de la gestión?**

Si se ha realizado el mismo que se encuentra a nivel estructural

**2.- ¿Podría detallarnos acerca de la normatividad administrativa que rige la Empresa Comercial?**

El personal debe ser responsable, puntual y cumplir con cada una de sus actividades

**3.- ¿Qué componentes describen el proceso contable que se realiza en la Empresa Comercial?**

El sistema SATFI registra las operaciones que se realizan en el día como ingreso a bodega, salida de bodega, facturas, etc.

**4.- ¿Qué grado de relevancia le significa la disponibilidad de informes financieros para la toma de decisiones?**

Si es buena ya que permite tomar mejores decisiones

**5.- ¿Conoce las variaciones financieras de un periodo a otro tomando como base los estados financieros?**

Si las variaciones financieras son mínimas

**6.- ¿Considera usted es parte sustancial la gestión administrativa en la Empresa Comercial Lisbeth?**

Si ya que es imprescindible para el buen desempeño de la empresa

## Apéndice No. 2

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENTREVISTA A REALIZARSE A LA CONTADORA DE LA EMPRESA**  
**COMERCIAL LISBETH.**

Objetivo de la Entrevista:

Es conocer información relevante que permita la estructuración de un proyecto de investigación como Modalidad de Titulación a nivel de pregrado.

Cuestionario:

**1.- ¿Se ha realizado análisis administrativos y financieros para conocer el comportamiento de la gestión?**

Si se ha realizado ya que ayuda a detectar cualquier situación anormal que se presente

**2.- ¿Podría detallarnos acerca de la normatividad administrativa que rige la Empresa Comercial?**

Se debe cumplir con las obligaciones laborales

**3.- ¿Qué componentes describen el proceso contable que se realiza en la Empresa Comercial?**

Son los documentos que se registran a diario en el sistema SATFI permitiendo así la correcta realización de las transacciones

**4.- ¿Qué grado de relevancia le significa la disponibilidad de informes financieros para la toma de decisiones?**

Es de gran importancia porque permite conocer la situación económica actual de la empresa

**5.- ¿Conoce las variaciones financieras de un periodo a otro tomando como base los estados financieros?**

Si porque mediante eso permite saber el funcionamiento de la empresa

**6.- ¿Considera usted es parte sustancial la gestión administrativa en la Empresa Comercial Lisbeth?**

Si ya que de esa manera la empresa cumple con todo lo que se debe realizar



### Apéndice No. 3

Análisis de situación financiera de la empresa Comercial Lisbeth sobre la base de los estados financieros por los periodos del 2013 al 2015.

EMPRESA COMERCIAL LISBETH				ESTADO DE SITUACION ECONOMICA		Aumento y/o Disminucion		% Aumento y/o disminucion	
31 de Diciembre	2015	2014	2013	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Ventas	\$ 1.702.390,70	\$ 1.440.820,91	\$ 1.320.541,89	\$ 120.279,02	\$ 261.569,79	9,11	18,15		
Costo de los Bienes Vendidos	\$ 1.563.340,33	\$ 1.346.916,33	\$ 1.301.118,05	\$ 45.798,28	\$ 216.424,00	3,52	16,07		
Utilidad Bruta en ventas	\$ 139.050,37	\$ 93.904,58	\$ 19.423,84	\$ 74.480,74	\$ 45.145,79	383,45	48,08		
Gastos Operativos	\$ 102.589,36	\$ 84.094,48	\$ 87.079,59	\$ (2.985,11)	\$ 18.494,88	-3,43	21,99		
Administracion	\$ 102.589,36	\$ 84.094,48	\$ 73.994,68	\$ 10.099,80	\$ 18.494,88	13,65	21,99		
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 13.084,91	\$ (13.084,91)	\$ -	-100	0		
Arrendamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
utilidad Bruta Operacional	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ 67.655,75	\$ 77.465,85	\$ 26.650,91	-114,5	271,67		
Depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
Utilidad Neta Operacional	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ -	\$ 9.018,00	\$ 26.650,91	0	271,67		
Gasto Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
Utilidad Antes Impuestos	\$ 36.461,01	\$ 9.810,00	\$ -	\$ 9.018,00	\$ 26.650,91	0	271,67		
15% Participc. Trabajadores	\$ 5.469,15	\$ 1.471,51	\$ -	\$ 1.471,51	\$ 3.997,64	0	271,67		
Utilidad antes Impto. Rta. Empres.	\$ 30.991,86	\$ 8.338,58	\$ -	\$ 8.338,58	\$ 22.653,27	0	271,67		
22% Impto. Renta Empresarial.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
Utilidad Neta despues de Imptos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.991,86	0	0		
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
Utilidad a Dispos. Acc. Comunes	\$ 30.991,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.991,86	0	0		
Dividendo por Accion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		
Ganancia por Accion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0		

**Fuente:** Registros contables de la empresa Comercial Lisbeth, proporcionado por el Gerente Propietario.

**Elaborado por:** Vanessa Garzón y María Arteaga

#### Interpretación de los datos:

Del estado de situación económica se observa que en el periodo 2013 información procesada dispone de las Ventas con un monto de \$1320.541,99 y cuentas que van participando como: costo de los bienes vendidos, gastos de administración, de ventas y de arrendamiento lo que totalizado da un total de \$ 1' 388.197,65 lo que arroja una pérdida bruta operacional de \$67.655,70.

Para el periodo 2014 existe un incremento de las ventas, sin embargo de lo cual se presenta también un incremento en los gastos, dando como resultado deducir los impuestos legales vigentes en Ecuador (hasta el 2016) y permite obtener la utilidad antes de impuesto a la renta empresarial con un monto de \$ 8.338,58 lo que no permite determinar la utilidad neta.

En el periodo 2015 el incremento en las ventas es notable con \$ 1' 702.390,70 y permite obtener una utilidad a disposición de los accionistas comunes con la cantidad de \$ 30.991,86.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				Aumento y/o Disminucion		% Aumento y/o	
	2015	2014	2013	2014	2015	2014	2015
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja	\$ 32.001,15	\$ 3.548,92	\$ 28.548,92	\$ (25.000,00)	\$ 28.452,23	-87,57	801,72
Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Valores Negociables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Cuentas por Cobrar	\$ 26.321,00	\$ 10.035,46	\$ 10.000,00	\$ 35,46	\$ 16.285,54	0,35	162,28
Inventarios	\$ 102.156,23	\$ 138.123,59	\$ 111.878,10	\$ 26.245,49	\$ (35.967,36)	23,46	-26,04
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 160.478,38</b>	<b>\$ 151.707,97</b>	<b>\$ 150.427,02</b>	<b>\$ 1.280,95</b>	<b>\$ 8.770,41</b>	<b>0,85</b>	<b>5,78</b>
<b>Activos No Corrientes</b>							
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Terrenos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	0	0
Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Vehículos	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	0	0
Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Equipo Procesamiento Datos	\$ 2.358,00	\$ 2.358,00	\$ 2.358,00	\$ -	\$ -	0	0
Total Activos no Corrientes Brutos	\$ 82.358,00	\$ 82.358,00	\$ 82.358,00	\$ -	\$ -	0	0
Depreciación Acumulada	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ -	\$ 16.500,00	\$ -	0	0
<b>Total Activos no Corrientes Netos</b>	<b>\$ 65.858,00</b>	<b>\$ 65.858,00</b>	<b>\$ 82.358,00</b>	<b>\$ (16.500,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>-20,03</b>	<b>0</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 226.336,38</b>	<b>\$ 217.565,97</b>	<b>\$ 232.785,02</b>	<b>\$ (15.219,05)</b>	<b>\$ 8.770,41</b>	<b>-6,54</b>	<b>4,03</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Cuentas por Pagar	\$ 155.126,23	\$ 13.412.456,00	\$ 124.000,00	\$ 10.124,56	\$ 21.001,67	8,16	15,66
Obligaciones Financieras	\$ 32.105,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.105,77	0	0
IESS	\$ 249,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 249,03	0	0
15% Trabajadores	\$ 5.469,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.469,15	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 192.950,18</b>	<b>\$ 134.124,56</b>	<b>\$ 124.000,00</b>	<b>\$ 10.124,56</b>	<b>\$ 58.825,62</b>	<b>8,16</b>	<b>43,86</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>							
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ 53.382,63	\$ 87.918,44	\$ 34.535,81	\$ (53.382,63)	-39,28	-100
Hipoteca por pagar L/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Total Pasivos no corrientes	\$ -	\$ 53.382,63	\$ 87.918,44	\$ (34.535,81)	\$ (53.382,63)	-39,28	-100
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 192.950,18</b>	<b>\$ 18.750.719,00</b>	<b>\$ 211.918,44</b>	<b>\$ (24.411,25)</b>	<b>\$ 5.442,99</b>	<b>-11,5</b>	<b>2,9</b>
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>							
Capital Social sobre acciones comunes	\$ 33.386,20	\$ 30.058,78	\$ 20.866,58	\$ 9.192,20	\$ 3.327,42	44,05	11,07
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Ganancias Retenidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Reserva legal (10% de las UAAC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Reserva facultativa (5% de las UAAC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0	0
Total Patrimonio de los accionistas	\$ 33.386,20	\$ 30.058,78	\$ 20.866,58	\$ 9.192,20	\$ 3.327,42	44,05	11,07
<b>Total patrim. De los Acc. + pasivos</b>	<b>\$ 226.336,38</b>	<b>\$ 217.565,97</b>	<b>\$ 232.785,02</b>	<b>\$ (15.219,05)</b>	<b>\$ 8.770,41</b>	<b>-6,54</b>	<b>4,03</b>

Fuente: Registros contables de la empresa Comercial Lisbeth, proporcionado por el Gerente Propietario.

Elaborado por: Vanessa Garzón y María Arteaga

El análisis e interpretación de la información que se presenta en el estado de situación financiera por los periodos 2013, 2014 y 2015 se encuentra en el tema que trata sobre la Discusión correspondiente al Informe Final del proyecto de investigación.

## CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS PERIODO 2015

### LIQUIDEZ CORRIENTE

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{160156,23}{192950,18} = \mathbf{0,83}$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$0,83 para pagar dicha deuda.

### Razón rápida o Prueba Acida

$$RRPA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{160156,23 - 02156,23}{192950,18} = \mathbf{0,30}$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$0,30 para pagar dicha deuda.

### ÍNDICES DE ACTIVIDAD

#### Rotación de Inventarios

$$RI = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}} = \frac{1563340,33}{102156,23} = \mathbf{15,30}$$

El último periodo está bien representado por los inventarios y disponen de menor costo de bienes vendidos.

#### Periodo Promedio de Cobro

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} = \frac{26321,00}{21656,92} = \mathbf{4664,08}$$

Existen mayor promedio de ventas diarias, debido a que las ventas a crédito son considerables.

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} - 365} = \frac{26321,00}{5031,84 - 365} = \mathbf{5,64}$$

Los días de cobro son mayores en el periodo más actual debido a que las ventas fueron superiores.

### Rotación de Activos Totales

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} = \frac{1702390,7}{226336,38} = 7,52$$

Las ventas son superiores y representan una ventaja para la empresa

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

#### Índice de Endeudamiento

$$IE = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}} = \frac{192950,18}{226336,38} = 85,25\%$$

En el periodo inicial los pasivos son superiores que los activos, debido a que existen mayor deudas por créditos recibidos.

#### Índices de Rentabilidad

$$MUB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{139050,37}{1702390,70} = 0,082$$

En el periodo más actual es significativo la utilidad debido a que los costos disminuyeron ante otros periodos.

#### Margen de Utilidad Operativa

$$MUO = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{36461,01}{1702390,70} = 2,14\%$$

La utilidad antes de intereses e impuestos es importante para la disminución de los impuestos que corresponde al Estado.

#### Margen de Utilidad Neta

$$MUN = \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Ventas}} = \frac{30991,86}{1702390,70} = 1,82$$

La Empresa Comercial Lisbeth obtuvo ganancias en el periodo actual.

### Ganancias por Acción (EPS) earnings per share

$$GpA(EPS)= \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

### Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

$$RAT(ROA)= \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Total de Activos}} = \frac{30991,86}{226336,38} = 13,69$$

Significa que corresponde al periodo actual debido a la obtención de ganancias.

### Retorno sobre el patrimonio (ROE)

$$RSP(ROE)= \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Capital en Acciones comunes}} = \frac{30991,86}{33386,20} = 92,83$$

Es importante las ganancias para la Empresa por que mejora el capital.

### RAZONES DE MERCADO

#### Relación precio/ganancias (P/E)

$$RP= \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancia por acción}} = 0,00$$

Relación precio ganancias (P/E) = Precio de mercado por acción común / Ganancias por acción

#### Razón mercado/libro (M/L)

$$RML= \frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

Valor en libros por acción común = capital en acciones comunes / número de acciones en circulación.

Capital sobre acciones comunes / # acciones comunes

## CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

### PERIODO 2014

#### LIQUIDEZ CORRIENTE

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{151707,97}{13412456,00} = 1,13$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$0,83 para pagar dicha deuda.

#### Razón rápida o Prueba Ácida

$$RRPA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{151707,97 - 138123,59}{134124,56} = 0,10$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$0,10 para pagar dicha deuda.

## ÍNDICES DE ACTIVIDAD

#### Rotación de Inventarios

$$RI = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}} = \frac{1346916,33}{138123,59} = 9,75$$

El periodo está bien representado por los inventarios y disponen de menor costo de bienes vendidos.

#### Periodo Promedio de Cobro

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} = \frac{10035,46}{10032,92} = 2,54$$

Existen mayor promedio de ventas diarias, debido a que las ventas a crédito son considerables.

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} - 365} = \frac{10035,46}{365} = 2583,13$$

Es importante que los días de cobro son mayores en el periodo más actual debido a que las ventas fueron superiores.

### Rotación de Activos Totales

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} = \frac{1440820,91}{217565,97} = 6,62$$

Las ventas son superiores y representan una ventaja para la empresa,

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

#### Índice de Endeudamiento

$$IE = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}} = \frac{18750719}{217565,97} = 86,18\%$$

En el periodo inicial los pasivos son superiores que los activos, debido a que existen mayores deudas por créditos recibidos.

#### Índices de Rentabilidad

$$MUB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{93904,58}{1440820,91} = 0,065$$

En el periodo más actual es significativo la utilidad debido a que los costos disminuyeron ante otros periodos.

#### Margen de Utilidad Operativa

$$MUO = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{9810}{1440820,91} = 0,68\%$$

La utilidad antes de intereses e impuestos es importante para la disminución de los impuestos que corresponde al Estado.

#### Margen de Utilidad Neta

$$IE = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}} = 0,00$$

Solo en el periodo actual se obtuvo ganancia.

### **Ganancias por acción (EPS) earnings per share**

$$GpA = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

### **RAZONES DE MERCADO**

#### **Relación precio/ganancias (P/E)**

$$RP = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancia por acción}} = 0,00$$

Relación precio ganancias (P/E) = Precio de mercado por acción común / Ganancias por acción

#### **Razón mercado/libro (M/L)**

$$RP = \frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Numero acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

Valor en libros por acción común = capital en acciones comunes / número de acciones en circulación.

Capital sobre acciones comunes / # acciones comunes



## CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

### PERIODO 2013

#### LIQUIDEZ CORRIENTE

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{150427,02}{124000,00} = 1,21$$

Por cada dólar que la empresa adeuda dispone de \$1,21 para pagar dicha deuda.

#### Razón rápida o prueba ácida

$$RRPA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{150427,02 - 111878,10}{124000,00} = 0,31$$

Por cada dólar que la empresa adeuda dispone de \$ 0,31 para pagar dicha deuda, es decir demuestra tener un mejor prospecto financiero.

## ÍNDICES DE ACTIVIDAD

#### Rotación de Inventarios

$$RI = \frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventarios}} = \frac{1301118,05}{111878,10} = 11,63$$

El último periodo está bien representado por los inventarios y disponen de menor costo de bienes vendidos.

#### Periodo promedio de cobro

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias promedio}} = \frac{10000,00}{2.764} = 3617,92$$

Existen mayor promedio de ventas diarias, debido a que las ventas a crédito son considerables.

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}} = \frac{10000,00}{3623,19} = 2,76$$

Es importante que los días de cobro sean mayores en el periodo más actual debido a que las ventas fueron superiores.

### Periodo promedio de pago

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}} = \frac{124000,00}{49693,62} = 2495,29$$

El periodo actual demuestra ser un promedio de compras conforme al 70% del costo de los bienes vendidos.

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Anuales}} = \frac{124000,00}{2495,47} = 49,69$$

En el segundo periodo, los pagos fueron mayores.

### Rotación de Activos totales

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \frac{1320541,89}{232785,02} = 5,67$$

Las ventas son superiores y representan una ventaja para la empresa.

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$IE = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}} = \frac{211918,00}{232785,02} = 91,04$$

En el periodo inicial los pasivos son superiores que los activos, debido a que existen mayores deudas por créditos recibidos.

### Razón de cargos de interés fijo

$$RCIF = \frac{\text{Ganancia antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses}} = 0$$

### Índice de cobertura de cargos fijos

$$ICCF = \frac{\text{Ganancia antes Intereses e Impuestos} + \text{Pagos de Arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de Arrendamiento}} = 0$$

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

### Margen de Utilidad Bruta

$$MUB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{19423,84}{1320541,89} = \mathbf{0,015}$$

En el periodo más actual es significativa la utilidad debido a que los costos disminuyeron ante otros periodos.

### Margen de Utilidad Operativa

$$MUO = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} = 0,00$$

### Margen de Utilidad Neta

$$MUN = \frac{\text{Ganancia Disponible para los Accionistas Comunes}}{\text{Ventas}} = 0,00$$

### Ganancias por acción (EPS) earnings per share

$$GpA(EPs) = \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

### Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

$$RAT(ROA) = \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Total de Activos}} = \mathbf{0,00}$$

### Retorno sobre el patrimonio (ROE)

$$RSP(ROE) = \frac{\text{Ganancia disp. Para los Accionistas comunes}}{\text{Capital en Acciones comunes}} = \mathbf{0,00}$$

## RAZONES DE MERCADO

### Relación precio/ganancias (P/E)

$$RP = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancia por acción}} = 0,00$$

Relación precio ganancias (P/E) = Precio de mercado por acción común / Ganancias por acción

### Razón mercado/libro (M/L)

$$RML = \frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}} = 0,00$$

Valor en libros por acción común = capital en acciones comunes / número de acciones en circulación.

Capital sobre acciones comunes / # acciones comunes

SISTEMA DE ANALISIS DuPont			
Formula DuPont			
ROA = Margen de utilidad neta x Rotacion de activos totales.	0,14	0,00	0,00
ROA = Ganancias disponibles para los accionistas comunes x Ventas	= Ganancias Disp. Accionistas comunes/ Total de Activos		
0,00 x	0,14	0,00	0,00
<b>SISTEMA DUPONT PERIODO</b>		<b>2015</b>	
<b>Ventas</b>			
1702390,70			
<i>menos</i>			
<b>Costo Bienes Vendidos</b>	<b>UAAC</b>	<b>Margen de Utilidad Neta</b>	
1563340,33	30991,86	1,82	
<i>menos</i>	<i>dividido</i>		
<b>Gastos Operativos + Depr.</b>	<b>Ventas</b>		
102589,36	1702390,70		
<i>menos</i>		X	<b>Rendimiento sobre Act. Totales ROA</b>
<b>Gastos por Intereses</b>			13,69%
0			
<i>menos</i>			
<b>Impuestos</b>			
5469,15			
<i>menos</i>			
<b>Dividendos</b>			
0,00			
<b>Activos Corrientes</b>	<b>Ventas</b>	<b>Rotacion de Activos Totales</b>	<b>Retorno sobre el Patrimonio</b>
160478,38	1702390,70	7,52	ROE
<i>mas</i>	<i>dividido</i>		0,93
<b>Activo Neto No Corrientes</b>	<b>Total Activos</b>		
65858	226336,38		
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>Total Pasivos y Patr. Acc = Total Activos</b>	<b>Multiplicador de Apalancamiento Financiero</b>
192950,18	192950,18	226336,38	6,78
	<i>mas</i>	<i>dividido</i>	
<b>Deuda a Largo Plazo</b>	<b>Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>Capital en acciones comunes</b>	
0	33386,20	33386,20	



SISTEMA DUPONT PERIODO			2013	
<b>Ventas</b>				
1320541,89				
<i>menos</i>				
<b>Costo Bienes Vendidos</b>	<b>UAAC</b>			
1301118,05	-67655,75	<b>Margen de Utilidad Neta</b>		
<i>menos</i>	<i>dividido</i>	-5,12		
<b>Gastos Operativos + Depr.</b>	<b>Ventas</b>			
87079,59	1320541,89			
<i>menos</i>		X	<b>Rendimiento sobre Act.</b>	
<b>Gastos por Intereses</b>			<b>Totales ROA</b>	
0			-29,06%	
<i>menos</i>				
<b>Impuestos</b>				
0,00				
<i>menos</i>				
<b>Dividendos</b>				
0,00				
<b>Activos Corrientes</b>	<b>Ventas</b>			
150427,02	1320541,89	<b>Rotacion de Activos Totales</b>		<b>Retorno sobre el Patrimonio</b>
<i>mas</i>	<i>dividido</i>	5,67		<b>ROE</b>
<b>Activo Neto No Corrientes</b>	<b>Total Activos</b>			-3,24
82358	232785,02			
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>Total Pasivos y Patr. Acc = Total Activos</b>		
124000	211918,44	232785,02		
	<i>mas</i>	<i>dividido</i>	<b>Multiplicador de Apalancamiento</b>	
<b>Deuda a Largo Plazo</b>	<b>Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>Capital en acciones comunes</b>	11,16	
87918,44	20866,58	20866,58		

Apéndice No. 4 Estado de Situación Financiera, proporcionado por el Gerente Propietario.

**COMERCIAL LISBETH  
ANDRADE GALARZA PEDRO  
ESTADODE SITUACIÓN FINANCIERA  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBREDEL 2015**

Ruc.1202268064001

LosRios,Quinsaloma,3 demayoS/NyZoiloFranco

**ACTIVOS**

**ACTIVOSCORRIENTES**

**DISPONIBLE** 32.001,15

Caja Bancos

**EXIGIBLE** 32.001,15

Cuentasporcobrarclientesnorelacionados 26.321,00

**REALIZABLE** 102.156,23

**TOTALACTIVOCORRIENTE** **160.478,38**

**ACTIVOSFIJOS** **65.858,00**

EquipodeComputación 2.358,00

Vehículos 50.000,00

DepreciaciónAcumulada -16.500,00

Terrenos 30.000,00

**TOTALDEACTIVOS** **226.336,38**

**PASIVO**

CuentasporPagarProveedores 155.126,23

Obligacionesfinancieras 32.105,77

IESS 249,03

15%TRABAJADORES 5.469,15

**TOTALPASIVOCORRIENTE** 192.950,18

**TOTALDELPASIVO** **192.950,18**

**PATRIMONIO**

Capital 33.386,20

**Utilidaddelejercicio**

**TOTAL DEL PATRIMONIO** 33.386,20

**TOTALPASIVOY PATRIMONIO** **226.336,38**

SR.ANDRADPEPEDRO  
GERENTE-PROPIETARIO



Apéndice No. 5 Estado de Situación Financiera, proporcionado por el Gerente Propietario.

**COMERCIAL LISBETH  
ANDRADEGALARZAPEDRO  
ESTADODESITUACIÓNFINANCIERA  
DEL1DEENEROAL31DEDICIEMBREDEL2014**

Ruc.1202268064001  
LosRios,Quinsaloma,3 demayoS/NyZoiloFranco

**ACTIVO**

**ACTIVOSCORRIENTES**

<b>DISPONIBLE</b>		3.548,92
Caja Bancos		
<b>EXIGIBLE</b>	3.548,92	
Cuentasporcobrarclientesnorelacionados		10.035,46
<b>REALIZABLE</b>		138.123,59
<b>TOTALACTIVOCORRIENTE</b>		<b>151.707,97</b>

**ACTIVOSFIJOS**

		<b>65.858,00</b>
EquipodeComputación	2.358,00	
Vehículos	50.000,00	
DepreciaciónAcumulada	16.500,00	
Terrenos	30.000,00	

**TOTALDEACTIVOS PASIVO** **217.565,97**

**PASIVOSCORRIENTES**

CuentasporPagarProveedores 134.124,56

**TOTALPASIVOCORRIENTE**

134.124,56

**PASIVO A LARGO PLAZO**

**OBLI. BANCARIAS**

Préstamo Bco. Pichincha # 1367558-01 12722,89

Préstamo Bco. Pichincha # 2102369-00 27752,41

Préstamo Bco. Pichincha # 1656437-00 12907,33

**TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO** 53382,63

**TOTALDELPASIVO** **187.507,19**

**PATRIMONIO**

Capital 30.058,78

**Utilidaddelejercicio**

**TOTAL DEL PATRIMONIO** 30.058,78

**TOTALPASIVOY PATRIMONIO** **217.565,97**

SR.ANDRADPEDRO  
GERENTE-PROPIETARIO

Apéndice No. 6 Estado de Situación Financiera, proporcionado por el Gerente Propietario.

**COMERCIAL LISBETH  
ANDRADE GALARZAPEDRO  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

Ruc. 1202268064001  
Los Ríos, Quinsaloma, 3 de mayo S/Ny Zoilo Franco

<b>=VENTAS NETAS</b>		<b>1.320.541,89</b>
Ventas 12%	1.272.744,24	
Ventas 0%	47.797,65	
<b>-COSTO DE VENTAS</b>		<b>1.301.118,0</b>
COMPRAS	1.347.540,56	
- Notas de Crédito	5.003,41	
= Compras Netas	1.342.537,15	
Inventario Inicial Mercaderías	70.459,00	
(-) Inventario Final	111.878,10	
<b>=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>19.423,84</b>
<b>- GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>87.079,59</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>73.994,68</b>
Sueldos y Salarios	19.683,48	
Décimo Cuarto Sueldo	238,50	
Décimo Tercer Sueldo	879,14	
12,15% Aporte IESS	2.391,54	
Fondos de Reserva	1.078,31	
Publicidad	-	
Suministros y Materiales	21.099,23	
Transporte	556,93	
Combustible	23.525,73	
Mantenimiento y Reparaciones	135,81	
Servicios Profesionales	-	
Gastos Varios	544,63	
Servicios Varios	3.861,38	<b>13.084,91</b>
<b>GASTOS DE ENTAS</b>		
Gasto de Interés		
<b>=UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>- 67.655,7</b>	

SR. ANDRADE PEDRO  
GERENTE-PROPIETARIO