



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

TEMA:

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
EN LA EMPRESA CONSTRUTEC**

LTDA. EN EL AÑO 2016 - 2017

AUTOR:

DOUGLAS ERNESTO TACURI ESCOBAR

DIRECTOR: MSc. PABLO CUESTA

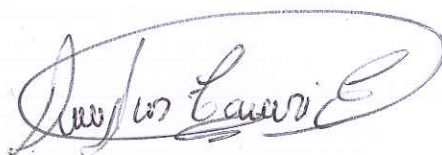
Quito-2017

DECLARACIÓN JURAMETADA DE AUTOR

Yo, DOUGLAS ERNESTO TACURI ESCOBAR, portador de la cedula de identidad 171794118-9 declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, pos su reglamento y por la normativa institucional vigente.

f. _____



TACURI ESCOBAR DOUGLAS ERNESTO

171794118-9

Universidad Tecnológica Equinoccial. 2017

Reservados todos los derechos de reproducción

DECLARACIÓN

Yo **DOUGLAS ERNESTO TACURI ESCOBAR**, portador de la cédula de identidad N° 1717941189, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por la normativa y su reglamento institucional vigente.



f. _____

DOUGLAS ERNESTO TACURI ESCOBAR

C.I. 1717941189

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación que lleva por título **“PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA EMPRESA CONSTRUTEC LTDA. EN EL AÑO 2016 - 2017.”**, Fue desarrollado por Douglas Ernesto Tacuri Escobar, estudiante de la carrera Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA. Bajo mi dirección y supervisión cumple con las condiciones requeridas por la reglamentación pertinente.



f. _____

MSc. PABLO CUESTA C.

Director de Tesis

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada para mis padres, que han sido la fuerza para seguir adelante y constante en los objetivos que me he propuesto tanto en lo personal como profesional.

Agradezco que pese a las cosas que han pasado en mi vida hemos sabido seguir adelante como familia, y esto me ha enseñado mucho ya que sin problemas no pueden existir lecciones de vida y experiencias para tomar las mejores decisiones en un futuro.

Gracias por las diferentes enseñanzas que me han dado, los valores que han inculcado en mí y el ejemplo que me han sabido dar; que con trabajo duro y constante se puede salir adelante y ya estando al frente ser la persona más humilde, como dice mi madre “por más dinero que tengas siempre sé humilde”.

Gracias por todo a una persona muy especial que ha llegado a mi vida que me enseñó a ver de otra manera las oportunidades que nos da la vida, sin dejarse vencer, luchando por los propósitos que me he puesto, hasta llegar a la meta.

DOUGLAS TACURI

AGRADECIMIENTOS

Mediante este trabajo de investigación quiero agradecer de la manera más sincera y amorosa a mis padres, Ana María Escobar y Guido Tacuri; que gracias a ellos he logrado llegar hasta donde estoy y a futuro llegar a ser aún más de lo que ellos aspiran que sea, y sé que gracias a sus enseñanzas de valores como la humildad y constancia alcanzaré mis metas propuestas.

También quiero agradecer a mis demás familiares, amigos y compañeros que, gracias a su compañía, fe y consejos supieron llenarme de experiencias y alegrías.

A mi muy querida Universidad, que en sus establecimientos tuve la oportunidad de conocer grandes y maravillosas personas, entre verdaderos amigos y valiosos maestros que contribuyeron a llegar al propósito de ser una buena persona y un exitoso profesional.

DOUGLAS TACURI

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

| DATOS DE CONTACTO | |
|----------------------|--|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 171794118-9 |
| APELLIDO Y NOMBRES: | Douglas Ernesto Tacuri Escobar |
| DIRECCIÓN: | Dolores ventimilla N2-75 y Rita Lecumberri |
| EMAIL: | douglas_of_the_s@hotmail.com |
| TELÉFONO FIJO: | 2285057 |
| TELÉFONO MOVIL: | 0995247618 / 0984876166 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|--|---|
| TÍTULO: | Plan de mejoramiento Administrativo Financiero en la Empresa Construtec Ltda. En el Año 2016 - 2017 |
| AUTOR O AUTORES: | Douglas Ernesto Tacuri Escobar |
| FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN: | 14 de Marzo del 2017 |
| DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN: | MSc. Pablo Cuesta |
| PROGRAMA | PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/> |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA |
| RESUMEN: Mínimo 250 palabras | <p>El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de mejoramiento administrativo que permita potenciar el crecimiento económico financiero de la empresa y evaluar sus resultados mediante la aplicación de técnicas de sensibilidad para medir el posible riesgo a la que se encontraría expuesta.</p> <p>Se aplicará innovación empresarial que consiste en nuevas ideas para resolver problemas y plantear un objetivo de supervivencia para que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y adaptarse a los</p> |

cambios internos y externos que se manejan dentro del país.

Por ello CONSTRUTEC LTDA. ha analizado la situación económica, administrativa y financiera para mejorar sus procesos de gestión y alcanzar un buen manejo de los recursos propios, para lograr crear valor y así continuar en el mercado con eficiencia en la productividad a través de la competitividad, liquidez y solvencia, adoptando en un mayor porcentaje de rentabilidad que vaya en armonía con el esfuerzo de quienes la conforman, para de esta forma puedan salir de la situación difícil que se encuentra.

Construtec Ltda. tiene una larga trayectoria y estructura económica solvente, lo que le ha llevado a ser reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y los precios competitivos que ofrece, sin embargo, hay aspectos negativos que deben ser analizados para mejorar.

La elaboración de la matriz FODA ayudará a identificar las amenazas y sus oportunidades para disminuir la vulnerabilidad y así lograr mayor eficiencia y eficacia.

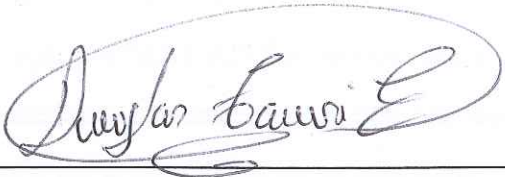
PALABRAS CLAVES:

Diseñar
Eficiencia
Eficacia
Vulnerabilidad
Liquidez
Solvencia

| | |
|------------------|---|
| | Competitividad |
| ABSTRACT: | <p>The objective of this project is to design an administrative improvement plan that will enhance the economic and financial growth of the company and evaluate its results through the application of sensitivity techniques to measure the possible risk to which it would be exposed.</p> <p>Business innovation will be applied which consists of new ideas to solve problems and raise a survival objective so that the company is able to boost its activities and adapt to internal and external changes that are handled within the country.</p> <p>Therefore CONSTRUTEC LTDA. Has analyzed the economic, administrative and financial situation to improve its management processes and achieve a good management of own resources, to create value and thus to continue in the market with efficiency in productivity through competitiveness, liquidity and solvency, Adopting in a greater percentage of profitability that goes in harmony with the effort of those who conform it, in order to be able to leave the difficult situation that is.</p> <p>Construtec Ltda has a long history and solvent economic structure, which has led it to be recognized in the market for the quality of its products and the competitive prices that it offers, however, there are negative aspects that must be analyzed for improvement.</p> <p>The development of the SWOT matrix will help identify threats and their opportunities to reduce vulnerability and thus achieve greater efficiency and effectiveness.</p> |
| KEYWORDS | To design Efficiency |

| | |
|--|--|
| | <p>Effectiveness</p> <p>Vulnerability</p> <p>Liquidity</p> <p>Solvency</p> <p>Competitiveness</p> |
|--|--|

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

TACURI ESCOBAR DOUGLAS ERNESTO

171794118-9

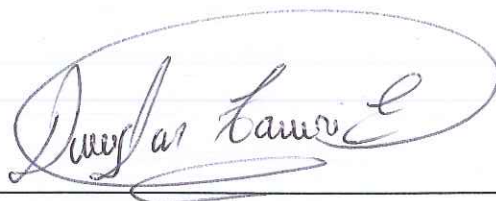
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **TACURI ESCOBAR DOUGLAS ERNESTO**, CI 171794118-9 autor del proyecto titulado: **Plan de mejoramiento administrativo financiero en la empresa Construtec Ltda., en el año 2016 - 2017** previo a la obtención del título de **GRADO ACADÉMICO COMO APARECE EN EL CERTIFICADO DE EGRESAMIENTO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 14 de marzo, 2017

f. _____



TACURI ESCOBAR DOUGLAS ERNESTO

171794118-9

Quito, 14 de marzo, 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **VILLAVIENCIO ARIAS EDUARDO GUILLERMO** con cédula de identidad N.-171269331-4 en calidad de Gerente General de CONSTRUTEC LTDA. autorizo a **TACURI ESCOBAR DOUGLAS ERNESTO**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Plan de mejoramiento administrativo financiero en la empresa Construtec Ltda., en el año 2016 - 2017", basada en la información proporcionada por la compañía.

f: _____


VILLAVIENCIO ARIAS EDUARDO GUILLERMO

171269331-4

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| DERECHOS DE AUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN | iii |
| CERTIFICACIÓN..... | iv |
| AGRADECIMIENTOS..... | v |
| DEDICATORIA..... | v |
| ÍNDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1.- El Problema de la investigación | 1 |
| 1.1.1 Problema a investigar | 1 |
| 1.1.2 Objeto de estudio teórico..... | 1 |
| 1.1.3 Objeto de Estudio Práctico..... | 1 |
| 1.1.4 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.1.4.1 Enunciado del Problema | 1 |
| 1.1.4.2 Formulación del Problema..... | 1 |
| 1.1.5 Sistematización del Problema | 1 |
| 1.1.6 Objetivos Generales | 2 |
| 1.1.7 Objetivos Específicos..... | 2 |
| 1.1.8 Justificaciones | 2 |
| 1.2 Marco Referencial..... | 3 |
| 1.2.1 Marco teórico | 3 |
| 1.2.1.1 Definición de administración financiera..... | 3 |
| 1.2.1.2 Importancia de la administración financiera | 4 |
| 1.2.1.3 Definición del Administrador Financiero..... | 5 |
| 1.2.1.4 Funciones de la administración financiera | 6 |
| 1.2.1.5 Funciones del administrador financiero | 8 |
| 1.2.1.6 Factores a tener en cuenta por el administrador financiero | 9 |
| 1.2.1.7 Las finanzas en la empresa | 9 |
| 1.2.1.8 Toma de decisiones en la empresa | 13 |
| 1.2.1.9 Plan de mejoramiento administrativo financiero..... | 13 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 1.2.1.10 | Importancia del mejoramiento continuo..... | 14 |
| 1.2.1.11 | Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo..... | 15 |
| 1.2.1.12 | El Proceso de Mejoramiento | 15 |
| 1.2.1.13 | Clasificación de planes de mejoramiento | 17 |
| 1.2.2 | Marco Conceptual | 21 |
| CAPÍTULO II | MÉTODO..... | 23 |
| 2.1 | Metodología General | 23 |
| 2.1.1 | Nivel de Estudio de la investigación..... | 23 |
| 2.1.2 | Modalidad de la investigación..... | 23 |
| 2.1.3 | Tipos y Métodos..... | 23 |
| 2.1.4 | Población y muestra | 25 |
| 2.1.5 | Selección de Instrumentos..... | 25 |
| 2.1.6.- | Procesamiento de Datos | 26 |
| 2.2.- | Metodología Específica | 26 |
| 2.2.1 | Metodología de Finanzas | 26 |
| CAPÍTULO III | RESULTADOS | 30 |
| 3.1. | Recolección y tratamiento de datos | 28 |
| 3.1.1. | Análisis del entorno..... | 30 |
| 3.1.2 | Competencia que existe en el Mercado..... | 32 |
| 3.1.3. | Antecedentes de la empresa | 33 |
| 3.1.3.1. | Organigrama de la empresa | 35 |
| 3.1.3.2 | Productos de la empresa | 34 |
| 3.1.4. | Ubicación | 35 |
| 3.1.5. | Misión..... | 36 |
| 3.1.6. | Visión | 36 |
| 3.1.7 | Entrevista..... | 37 |
| 3.1.7.1 | Preguntas de la Entrevista..... | 37 |
| 3.1.7.2 | Análisis y conclusión de los resultados | 50 |
| 3.1.8. | Análisis FODA | 50 |
| 3.2. | Presentación y análisis de resultados | 52 |
| 3.2.1. | Análisis Financiero..... | 52 |
| 3.2.1.1. | Estado de Situación Financiera | 52 |
| 3.2.1.2 | Análisis Horizontal..... | 52 |

| | |
|--|----|
| 3.2.2. Estado de Resultados..... | 57 |
| 3.2.2.1. Ingresos..... | 57 |
| 3.2.2.2. Gastos | 57 |
| 3.2.3. Razones Financieras..... | 62 |
| 3.2.3.1. Estados Financieros Periodos 2014 – 2015– 2016..... | 62 |
| 3.2.3.2. Índices de liquidez | 63 |
| 3.2.3.3. Índices de endeudamiento | 67 |
| 3.2.3.4. Índice de rentabilidad. (ROE)..... | 68 |
| 3.2.3.5. Margen de rentabilidad..... | 69 |
| 3.2.4. Cuentas por Pagar..... | 72 |
| 3.2.4.1. Actuales políticas para las cuentas por pagar | 73 |
| 3.2.4.2 Nuevas políticas para cuentas por pagar..... | 73 |
| 3.2.4.3. Diagrama de flujo de los procesos..... | 73 |
| CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 82 |
| 4.1. Conclusiones..... | 82 |
| 4.2. Recomendaciones | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 84 |
| ANEXOS..... | 88 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Empresas dedicadas a la elaboración y distribución en Quito | 33 |
| Tabla 2 FODA | 51 |
| Tabla 3 Activos - Variaciones | 51 |
| Tabla 4 Pasivos - Variaciones | 54 |
| Tabla 5 Patrimonio - Variaciones | 56 |
| Tabla 6 Concentración de Ingresos. | 58 |
| Tabla 7 Ingresos - Variaciones | 58 |
| Tabla 8 Gastos - Crecimiento | 60 |
| Tabla 9 Comparativo Ingresos – Egresos. | 62 |
| Tabla 10 Índices Financieros | 68 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Funciones de la Administración Financiera y los Estados Financieros | 7 |
| Gráfico 2 Funciones de la Administración Financiera y los Estados Financieros | 7 |
| Gráfico 3 Esquema Proceso de Mejora Continua..... | 17 |
| Gráfico 4 Consumo de bienes y servicios año 2014..... | 31 |
| Gráfico 5 Inflación anual enero 2013- enero 2015..... | 32 |
| Gráfico 6 Ubicación Actual de la empresa..... | 36 |
| Gráfico 7 Evolución de Activos | 53 |
| Gráfico 8 Evolución de los Pasivos | 55 |
| Gráfico 9 Evolución del Patrimonio | 56 |
| Gráfico 10 Evolución de los Ingresos | 59 |
| Gráfico 11 Evolución de los Gastos | 61 |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.- El Problema de la investigación

1.1.1 Problema a investigar

Inexistencia de un plan de mejoramiento administrativo financiero en la empresa CONSTRUTEC LTDA. en el año 2016 - 2017.

Construtec Ltda. Dedicada a ofrecer gran variedad de muebles de oficina determinando gustos, preferenciales y a la necesidad potencial del cliente.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Plan de Mejoramiento Administrativo Financiero.

1.1.3 Objeto de Estudio Práctico.

Construtec Ltda. año 2016-2017.

1.1.4 Planteamiento del Problema

1.1.4.1 Enunciado del Problema

Administración financiera en la empresa Construtec Ltda.

1.1.4.2 Formulación del Problema

¿Es necesario un Plan de mejoramiento administrativo financiero en la empresa CONSTRUTEC LTDA. el norte de Quito en el año 2016-2017?

1.1.5 Sistematización del Problema

¿Cómo se puede determinar las falencias que existen en la administración financiera en la empresa?

¿Cuáles son las mejores soluciones en cuanto a la administración financiera para mejorar los problemas de Construtec Ltda.?

¿Cuáles son los parámetros que se deban tomar para mejorar la administración de la compañía?

¿Cuáles deberán ser los análisis financieros para mejorar la administración de la empresa?

1.1.6 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento administrativo financiero que permita potenciar el crecimiento económico financiero de la empresa y evaluar sus resultados mediante la aplicación de técnicas de sensibilidad para medir el posible riesgo a la que se encontraría expuesta.

1.1.7 Objetivos Específicos

Los objetivos para llegar a cumplir serían:

- Establecer cuál es la mejor fundamentación práctica de un plan de mejoramiento administrativo financiero para la empresa Construtec Ltda.
- Determinar gustos, preferenciales y necesidades del potencial cliente.
- Elaborar productos que brinden alta calidad a un precio accesible y valor agregado.
- Reducir los costos de la producción para aumentar los beneficios por cada peso que se sacrifique en el proyecto.
- Crear una nueva estructura organizacional y un plan de operaciones que determinarán el número de ventas y departamentos que intervendrán.

1.1.8 Justificaciones

Se aplicará innovación empresarial que consiste en nuevas ideas para resolver problemas y plantear un objetivo de supervivencia para que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y adaptarse a los cambios internos y externos que se manejan dentro del país.

Al analizar la Posición Económica Financiera de la empresa permite evaluar los índices que presenta para poder respaldar las obligaciones contraídas ya que constituye a una herramienta valiosa para las operaciones, lo que se convierte en un aliado para dar una mayor confiabilidad en los resultados, a través de los Estados Financieros, debido a que

no dará la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudios de inversión, una información económica debidamente argumentada, Indicadores Económicos Financieros (ventas, resultados y precios), como los no financieros (satisfacción del cliente, flexibilidad, ante cambios en la demanda), bien utilizadas puede y debe convertirse en el instrumento número uno para la toma de decisiones y reorientar positivamente las actividades futuras.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

El marco teórico permitirá obtener una mejor conceptualización clara del entorno en el que se desarrolla. Los conceptos plasmados en este numeral son los más importantes que brindan un mejor entendimiento para el estudio del diseño del plan de mejoramiento administrativo y financiero de la empresa CONSTRUTEC LTDA.

CONSTRUTEC LTDA. no ha podido captar nuevos clientes debido al incumplimiento en sus fechas límites de entrega por este motivo el problema más notorio es la incapacidad de no obtener un crecimiento considerable en sus ventas, también se observa falencias en los procesos internos que se mantienen en la actualidad han provocado que la situación económica, administrativa y financiera no sea favorable, la falta de planificación y manejo y control de sus activos han impedido alcanzar un mayor desarrollo y sobre todo que sus precios están basados en la competencia, mas no por que cuenta con un sistema para poder calcularlos adecuadamente.

Por ello CONSTRUTEC LTDA. ha analizado la situación económica, administrativa y financiera para mejorar sus procesos de gestión y alcanzar un buen manejo de los recursos propios, para lograr crear valor y así continuar en el mercado con eficiencia en la productividad a través de la competitividad, liquidez y solvencia, adoptando en un mayor porcentaje de rentabilidad que vaya en armonía con el esfuerzo de quienes la conforman, para de esta forma puedan salir de la situación difícil que se encuentra.

1.2.1.1 Definición de administración financiera

(Ortega Castro, 2003) Señala que es una disciplina que requiere del apoyo de la contabilidad, para la búsqueda de la optimización en el manejo de las áreas de talento

humano, los recursos materiales existentes en la organización, los que ingresen en un futuro para la obtención de un mayor beneficio, para que se genere un equilibrio.

(Perdomo Moreno, 1997) Argumenta que es una etapa de la administración general, el principal objetivo que se busca es la maximización en el patrimonio de las organizaciones en un largo plazo a través de la generación de recursos financieros, las aportaciones del capital además de la aplicación de créditos, el adecuado manejo, aplicación, una eficaz coordinación entre el capital de trabajo, las inversiones, resultados que permitan una adecuada presentación de la información para la toma de decisiones.

El aporte de (Stephen & Mary, 2005) expresan que es un mecanismo de coordinación con las actividades de trabajo para que exista un aprovechamiento de cada recurso ya sea el material, financiero, tecnológico y el talento humano para dar paso al cumplimiento de los objetivos que se persiguen en las organizaciones.

(Gitman & Lawrence, Principios de administración financiera, 2007) Argumenta que "Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero" Finalmente (Setzer Ochoa, 2003) evidencia que las finanzas se consideran como una rama que forma parte de la economía relacionada con el análisis de las funciones, actividades de la inversión además de los activos reales tales como los financieros y su respectiva administración.

Nada se hace sin la intervención de la función financiera; ayuda a obtener un mayor beneficio con la optimización de recursos financieros, logrando un equilibrio sostenible aprovechando el capital necesario para pago de salarios, adquisición de inmuebles, utensilios y materias primas, pago de dividendos, realización de mejoras, provisionan las reservas etc. Con la aplicación eficaz y una buena coordinación permitirá tomar mejores decisiones futuras.

1.2.1.2 Importancia de la administración financiera

López, Ángela, Hernández, Brenda (2011) señala que:

El contenido del estado de resultados pone en evidencia el resultado de las operaciones tales como utilidad, pérdida, excedente, y el respectivo rendimiento de los activos totales con relación al retorno ante el patrimonio además el estado de flujo de efectivo genera una mejor comprensión de los flujos operativos, inversión, financiamiento en la organización con la finalidad de que exista un mejor acceso directo a su vez real a la información contable.

El proceso de organización del efectivo se enfoca en la generación de un presupuesto real que existe al interior de la caja con la finalidad de que se ejecute un adecuado pronóstico de ventas para que las organizaciones puedan definir tiempos de inversión, dinero tomando en cuenta el período evaluado, dando paso a la planificación sobre las utilidades que se denomina como los estados de resultados y balance general proyectados, con la finalidad de que se pueda dar paso a la fijación de las metas de la empresa, para que se puedan lograr los objetivos propuestos (López, Ángela, Hernández, Brenda, 2011).

La administración financiera es una de las ciencias más importantes, la cual afecta a todos los individuos y compañías, con el fin de aprender a administrar el dinero, las principales fuentes de participación e intercambio de mercado, inversiones y adquisición y ventas de productos o servicios.

1.2.1.3 Definición del Administrador Financiero

Es un profesional que posee una óptica diferente a que posee un contador o administrador porque tiene un enfoque hacia el tratamiento de los fondos más no en la acumulación de los costos y sin dejar de lado a los gastos. (Mcneill, 1993)

El administrador financiero desarrolla un análisis de los fondos monetarios que las organizaciones posee con la finalidad de que se desarrolle cualquier tipo de operación, además posee una obligación en un mediano, corto, largo plazo, también inspecciona que

las inversiones se desarrollen según el plazo establecido o los que requiera la organización para la obtención de un alto rendimiento, disponibilidad, generando una alta eficiencia en el desarrollo de las operaciones a través del uso del dinero. (Block, 2005)

Las funciones a ejecutar un administrador financiero son:

- Administrar eficazmente los activos de la organización.
- Administrar adecuadamente el pasivo, capital para la disminución de los costos.
- Levantar un análisis, desarrollo de una planeación financiera para que se detecte el nivel de ubicación de la organización.
- Identificar las fuentes de financiamiento en un corto, mediano y sin dejar de lado al largo plazo. (Baena Toro, 2010)

Tras el análisis de los aportes citados se puede comentar que la función financiera es la generación, aplicación de forma razonable los recursos necesarios que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados en las organizaciones, ya que proporciona una visualización en el desarrollo de las operaciones en un futuro, además de las inversiones que se implementarán para que se obtenga una empresa competitiva, rentable y productiva.

1.2.1.4 Funciones de la administración financiera

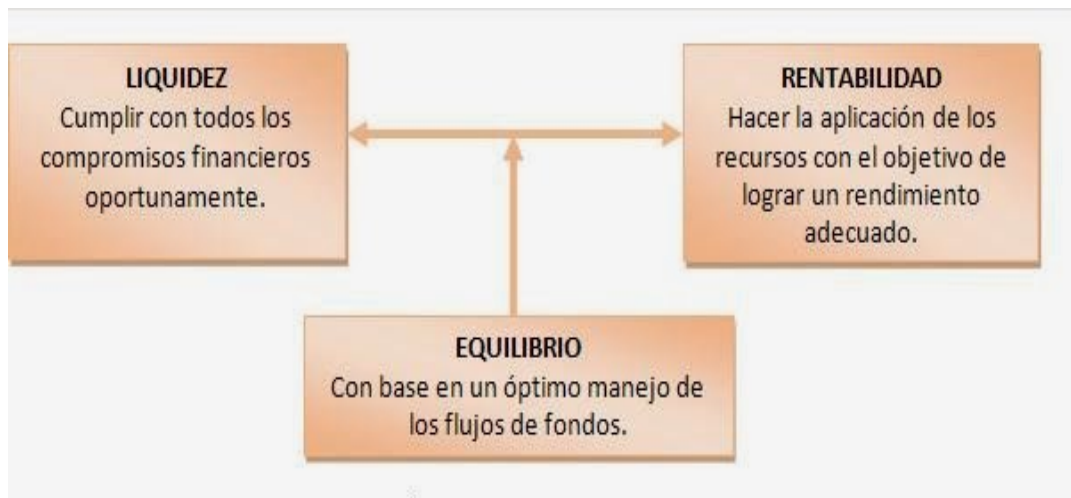
La Administración Financiera promueve una función de carácter dinámico para el desarrollo del éxito en las empresas modernas que en la actualidad deben enfrentar a la competencia. Por lo cual cada vez más se requiere que el rol de la administración financiera tenga un rol importante en las acciones estratégicas de las corporaciones.(Brigham Houston, 2005)

Además aporta a través de un conjunto de técnicas que se enfocan en generar un manejo eficiente de los recursos económicos que las empresas poseen, el propósito del administrador es el del manejo relacionado con el aspecto financiero, ya que debe administrar los recursos a nivel financiero, tecnológico, material y de talento humano a través de una gestión eficiente donde se podrá conseguir el cumplimiento de los propósitos

que buscan una representación de la filosofía corporativa de las organización. (Córdoba Padilla, 2012).

Esquema de las funciones de la administración financiera:

Gráfico 1 Funciones de la Administración Financiera y los estados Financieros



Fuente: (Quintanilla, 2013)

Gráfico 2 Funciones de la Administración Financiera y los estados Financieros



Fuente: Quintanilla, José Manuel (2013)

1.2.1.5 Funciones del administrador financiero

Un administrador financiero posee tres funciones principales las cuales se enfocan en el diagnóstico, planeación y el control financiero, que se consideran como un conjunto de actividades que son totalmente responsabilidad del gerente financiero, por lo cual la ejecución del diagnóstico se enfoca en el uso de diversas técnicas que permitan la ejecución del análisis con la finalidad de que exista una mejor claridad sobre el comportamiento financiero permitiendo la toma de decisiones.

Las principales herramientas que más uso generan son:

- El estado de evaluación financiera que permite el análisis del origen de los recursos además de las razones de uso para que se pueda evaluar la calidad sobre las decisiones que se tomen, además la generación de consistencia alineado al principio de equidad financiera, donde los fondos de corto plazo financian acciones de corto plazo, los fondos de largo plazo provocan acciones en un largo plazo. (Burbano Jorge y Ortiz Alberto, s, f).
- Flujo de caja, donde se hace una comparación entre los ingresos y egresos de efectivo, para que se pueda identificar el respectivo potencial de la organización en la generación de efectivo, capacidad de pago futuro nivel de endeudamiento para la proyección del flujo de caja libre para la valoración de una organización ante nuevas posibilidades de inversión.
- Uso de ingeniería económica, donde se desarrolla una evaluación de alternativas para la ejecución de la inversión, donde el uso de técnicas de valor descontado tales como tasa interna de retorno, valor presente neto, son considerados como elementos importantes en el rol ejecutado por el administrador financiero moderno.
- Análisis de la productividad al capital sobre el capital de trabajo neto operativo, además de la Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, evaluación de la rentabilidad del activo neto, palanca de crecimiento, donde son considerados como elementos clave en el desarrollo de la administración financiera moderna donde se emplea las razones financieras, análisis horizontal, vertical. (BURBANO Jorge y ORTIZ Alberto, s, f).

1.2.1.6 Factores a tener en cuenta por el administrador financiero

Un administrador financiero debe tomar en cuenta que el contacto con el medio ambiente externo, es considerado como un factor relevante en el proceso de toma de decisiones de carácter financiero, donde los impactos de los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos, culturales son altamente influyentes en la ejecución de las actividades de la organización.

La presencia de desempleo y subempleo crecientes generan impactos negativos en los ingresos por lo cual es importante que exista claridad con relación a la sensibilidad de las ventas de las empresas los cambios, además de los aspectos tributarios que generan impacto en el desarrollo del análisis financiero, junto con las cargas impositivas.

La gestión de carácter político ejecutado por las autoridades de turno que impacta en la gestión de las empresas donde incide de forma negativa, pero en otros influye de manera positiva, es necesario estar en alerta para evitar la presencia de problemas financieros donde se puedan formular acciones que contrarresten las medidas que estimulen el crecimiento del sector por lo cual se debe aprovechar las oportunidades derivadas de las decisiones de tipo macro métricas desarrollado por las autoridades gubernamentales.

Finalmente se debe considerar la presencia de los problemas sociales, tales como la inseguridad el encarecimiento del precio de los productos, además no se debe dejar de considerar el cuidado del ambiente ecológico para evitar que las riquezas naturales no se terminen ya que no solo se debe pensar en generar utilidad ya que también se debe enfocarse en función de la sociedad y las nuevas generaciones. (Baca Urbina, Gabriel, 2007).

1.2.1.7 Las finanzas en la empresa

Una organización cuando desarrolla una buena administración financiera tiene altas probabilidades para que sus objetivos planteados y cada vez se encuentra más cerca de tener un éxito significativo en el mercado empresarial. (Mcneill, 1993)

La administración financiera como parte de la organización permite que se alcance la productividad en el manejo del dinero que posteriormente se refleja en las utilidades, además se enfoca en maximizar el patrimonio de los socios. (Ramírez Cardona, 2010)

Los principales objetivos que persigue son:

1. Obtención de los fondos que permitan el desarrollo de las inversiones en las organizaciones, es necesario que generen sus propios flujos de efectivo con la finalidad de que se pueda ejecutar las operaciones sin ningún problema, pero cuando no existen los recursos se puede acudir a un financiamiento, acompañado de una cierta certeza sobre la generación de los fondos que permitan el cumplimiento de los pagos para el financiamiento. (Moreno Fernández J. , 1998)
2. Inversión destinada en activos reales, inventarios, muebles, equipos, etc.: Para la ejecución de las actividades es necesario que las organizaciones cuenten con todo el equipo necesario, por lo que se requiere de inversión en activos fijos a través del uso de la regla todo tipo de inversiones se debe destinarse a activos productivos, (generación de fondos)
3. Destino de la inversión a los activos financieros a través de la gestión de cuentas, documentos que deben ser cobrados.
4. Inversiones temporales destinadas a los rubros que generen efectivo: Es necesario considerar que cuando las organizaciones han desarrollado los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones es necesario que se asigne un excedente donde se lo use para los imprevistos. (Noetzlin, 2009)
5. Coordinación de resultados a través del uso de la reinversión, reparto de las utilidades: ya que la política de los dividendos se considera como un factor fundamental en las organizaciones donde se ha establecido un conjunto de normas, reglas que controla la distribución de las utilidades al interior de las organizaciones.
6. Administración del capital de trabajo: permite la disponibilidad de los recursos monetarios en un corto plazo para que el cumplimiento de las obligaciones que son menores a un año.
7. Presentación e interpretación sobre la información financiera generada: La información financiera que se obtiene se considera como la base para la toma de

decisiones acertada, porque levanta un análisis cuantitativo que identifica las áreas que generan oportunidad en las organizaciones. (Noetzlin, 2009)

La Administración financiera es aquella que analiza todo el comportamiento tanto financiero como funcional con el uso de las herramientas necesarias para la optimizar su efectividad en la toma de decisiones, de esta manera las empresas del sector privado sean estas grandes, medianas o pequeñas, se han adaptado a dichas herramientas para que los proveedores o clientes que puedan tener en su prestación de servicios.

En necesario considerar al aporte de (Bravo Malpica, 2010) donde señala que:

La importancia de la administración financiera depende de gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, no obstante, a medida que la empresa crece, la importancia de la función financiera culmina por lo general en la creación de un departamento especial vinculado directamente con el presidente de la compañía, a través de un vicepresidente de finanzas.

Para el desarrollo de la administración Financiera se requiere del apoyo de un conjunto de técnicas las cuales se presentan de la siguiente forma:

- **Recolección de datos con alta representatividad:** para la agrupación de información, antecedentes, conceptos que sean confiables, veraces de la gestión interna que permita la generación de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Planeación Financiera:** Su objetivo es el estudio, evaluación y proyección del futuro económico- financiero de la organización para que se levante una toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- **Control financiero:** Su objetivo es el aseguramiento de que los recursos sean generados a través de un estudio eficiente de los conceptos, cifras reales además de las proyectadas y variaciones que apoyen la generación de decisiones y logren los objetivos planteados.
- **Toma de decisiones eficaces:** Como parte de la técnica de la administración financiera se debe elegir a la mejor alternativa para que dé solución a los problemas existentes en la organización el cumplimiento de los objetivos se minimice el riesgo de incertidumbre y el conflicto. (Medina, 2008)

A través del análisis de los fundamentos de la administración financiera se puede considerar el valor real al interior de las organizaciones al momento de gestionar su área financiera que permita la toma de las mejores decisiones, para una mejor comprensión de los problemas o riesgos que puedan suceder a lo largo de la implementación de un plan de mejora administrativa financiera.

Con un plan de mejoramiento financiero lo que se quiere llegar a ser es maximizar los beneficios, ya sean estos para los dueños de la empresa como para sus trabajadores, y de esta manera tener un mejor ambiente de trabajo y, mejorando la calidad de vida de cada uno de sus propietarios y colaboradores. (Ramírez Padilla, 2002)

Para implementar esto se debe considerar los diferentes riesgos que va a tener que asumir al tratar de mejorar la administración de riesgos, ya que se va a tomar cambios de alguna manera ya sea a nivel de procesos como de personal, pero estos cambios o mejoras servirá para administrar la compañía y optimizar los recursos que la empresa posea. (Perdomo Moreno, 1997)

Además se ha hecho un énfasis en el aporte de (Baena Toro, 2010) donde señala que:

“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones”.

Entre la Administración existen relaciones evidentes. La organización del trabajo es el medio que hace posible la producción y distribución de bienes y la organización de servicios mediante la dinámica del proceso administrativo. Los bienes económicos no solamente son materia de insumo para el funcionamiento de la Administración, sino que son objeto de su dinámica ya que mediante ella se producen, adquieren, elaboran, transforman, comercializan y se ponen, en fin, al servicio del hombre para satisfacción de sus necesidades.

1.2.1.8 Toma de decisiones en la empresa

Las decisiones que se toman al interior del proceso administrativo financiero para el mejoramiento de la gestión de la empresa son:

1. Decisiones de inversión: Se enfoca en la planificación de los destinos a donde se dirigirán los ingresos netos, los flujos netos de fondos para que en un mediano plazo se generen las respectivas utilidades en un futuro. (Plata, 2008)
2. Decisiones de financiación: Busca la identificación de la mejor forma que sea menos costosa para la obtención del dinero que sea necesario, ya sea para el inicio de un proyecto de inversión o para combatir una dificultad de carácter coyuntural.
3. Decisiones de distribución de utilidades: Genera soporte para la distribución de los beneficios en porciones que proporcionen un crédito importante para los socios de la organización y se desarrolle una adecuada valoración. (Ramírez Cardona, 2010)

También se debe considerar que es necesario tener conocimiento de la nueva normativa existe para lo que se va a analizar al Sistema de Administración Financiera “SAFI” donde señala que: “es el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que debidamente ordenados y coordinados entre sí, persiguen la consecución de un fin común, la transparente administración de los fondos públicos” (Ecuador, 2014).

El proceso administrativo financiero presenta a un conjunto de subsistemas que son altamente importantes los cuales según (Aguilera, 2013) son:

Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, los que están regidos por principios y normas técnicas destinados a posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos, de la cual se generen los adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.

1.2.1.9 Plan de mejoramiento administrativo financiero

En plan de mejoramiento se consolida como un conjunto de acciones que se derivan de la autoevaluación, junto con las desarrolladas por la evaluación externa además de los hallazgos encontrados en el control fiscal, que se consideran como una base para el diseño de un programa hacia el mejoramiento de la función administrativa financiera en la organización donde se toma en cuenta a los objetivos definidos. (Álvarez Gelves, 2011)

La aprobación de la autoridad responsable, detección del nivel de responsabilidad, junto con un seguimiento de las operaciones que se han trazado, fijación de tiempos límites para la implementación, además de la definición de los indicadores que evaluarán el nivel de cumplimiento de los logros, seguimiento de las mejorar para el establecimiento de la satisfacción y confiabilidad. (Plata, 2008)

El seguimiento permanente permite que se valide la orientación de la entidad al cumplimiento de los propósitos donde debe considerarse una actitud de carácter constructivista, proactiva que busque el cumplimiento de los objetivos y los escenarios ejecuten la autoevaluación, auditoria interna, externa acompañado de un compromiso permanente en la construcción de responsabilidades ante los grupos de interés. (Szauer, 2007).

Con todos los hallazgos que se encuentren en la investigación el diseño del plan de mejoramiento ayudará a encontrar las falencias y a la vez a la toma de decisiones que proporcionará una mejora tanto a corto como a largo plazo.

1.2.1.10 Importancia del mejoramiento continuo

A través de la aplicación del mejoramiento continuo se puede generar mayor productividad, alta competitividad en el mercado al que pertenece la organización, además es necesario que se analice los procesos que se han empleado para que de forma oportuna se identifique los aspectos que deben corregirse, mejorarse para que las organizaciones puedan crecer en el mercado llegando a ser líderes. (Ramírez Padilla, 2002)

La importancia de la ejecución de esta técnica de carácter general se enfoca en sus aplicaciones aporta que se mejoren las debilidades y se apuntalen las fortalezas en las organizaciones.

1.2.1.11 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Las principales ventajas y desventajas que presenta el proceso de mejoramiento continuo se presentan a continuación:

Ventajas:

1. El esfuerzo se concentra en aspectos puntuales, ámbitos de la organización sin dejar de lado los procesos puntuales.
2. Obtener resultados de mejoramiento en un corto plazo y que estos sean visibles.
3. Al detectar de forma oportuna la reducción de los productos defectuosos se genera una alta reducción de los costos mostrando un menor uso de la materia prima.
4. Promueve el incremento de la productividad, dirigiendo la organización en la ruta de la competitividad, factor de alta importancia.
5. Apoya a la adaptación de los procesos según sean los avances tecnológicos que el mercado presenta.
6. Elimina los procesos repetitivos. (Ross-Westerfield-Jordan, 2002)

Desventajas

1. Cuando se desarrolla el mejoramiento este se enfoca en un área específica en la organización existe la pérdida de la interferencia existente en todos los miembros de la organización.
2. Para la obtención del éxito esperado se requiere la participación de todos los miembros que son parte de la organización en todos sus niveles.
3. El mejoramiento continuo se considera como un proceso continuo largo porque los directivos de las pequeñas, medianas empresas tienen un pensamiento conservador.
4. Se requiere desarrollar inversiones importantes. (Brigham Houston, 2005)

1.2.1.12 El Proceso de Mejoramiento

Para la búsqueda hacia la excelencia se requiere la ejecución de un proceso en el cual es necesario aceptar un nuevo reto cada día, ya que este proceso debe ejecutarse de una

forma continua, progresiva donde su incorporación debe darse en cada una de las actividades que se desarrollen en la organización. (Medina, 2008)

El proceso para el mejoramiento se considera como un medio eficaz que promueve cambios altamente positivos que buscan ahorrar dinero en las empresas, clientes ya que es evidente que los errores requieren recursos. (Szauer, 2007)

El proceso requiere de inversión en equipos, maquinarias de alta tecnología, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio proporcionado en los clientes, desarrollo de un mejor nivel de desempeño laboral en el talento humano a través del uso de la capacitación continua además de la investigación, desarrollo para que las organizaciones se encuentren al día en el uso de las nuevas tecnologías. (Carvajalino Bayona, 2006).

Actividades básicas de mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías, Según Harrington (1987) en un estudio de procesos que buscan el mejoramiento en las organizaciones se han identificado 10 actividades que deben ser parte de la gestión y estas son: (Álvarez Gelves, 2011)

1. Generar un compromiso permanente en la alta dirección.
2. Diseñar un comité directivo que gestione las acciones del mejoramiento.
3. Obtener un nivel total de participación en todos los niveles directivos.
4. Tener un aseguramiento de la participación total de los empleados.
5. Obtener un alto nivel de participación individual.
6. Implementar equipos para el desarrollo del mejoramiento de los sistemas y la aplicación del control.
7. Diseños de actividades donde los proveedores puedan participar.
8. Diseño de actividades que generen el aseguramiento de la calidad en los sistemas.
9. Como parte de la estrategia se debe diseñar planes de mejoramiento en un mediano plazo, y largo plazo.
10. Implementación de un sistema de reconocimientos para el personal que cumpla con los objetivos esperados.

Gráfico 3 Esquema Proceso de Mejora Continua



Fuente: (Tpmconsultores, 2011)

1.2.1.13 Clasificación de planes de mejoramiento

Los planes de mejoramiento se caracterizan por tener la siguiente clasificación:

Plan de mejoramiento institucional

La ejecución de este tipo de proceso busca el establecimiento de los lineamientos básicos que son la parte del cumplimiento de las responsabilidades de la alta dirección, como parte de los elementos de las acciones del mejoramiento del subsistema control de evaluación la ejecución de este proceso se aplica en la administración general con la participación de la Dirección de Talento Humano, Departamento Administrativo de Planeación que ejerce la alta representación de la alta dirección. (Covey, Stephen, 1994).

Es un conjunto de acciones con enfoque al mejoramiento de los procesos existentes en las organizaciones que permitan aproximarse de la mejor forma a la visión.

Riesgos y controles

En el desarrollo de esta etapa se muestra la presencia de riesgos, controles que a continuación se detallan

- El riesgo se considera como la probabilidad de que se genere la presencia de un evento adverso además de sus consecuencias, donde el riesgo de carácter financiero se enfoca en la probabilidad de que la ocurrencia de un evento genere un conjunto de consecuencias negativas en el comportamiento financiero al interior de los procesos de las organizaciones.
- Presencia del incumplimiento de las acciones de mejora según los plazos ya establecidos según los respectivos planes de mejora que existen en las organizaciones.
- Presencia de la imposibilidad de cada una de las partes o a su vez no se encuentran dispuestas en su totalidad en el cumplimiento de las obligaciones designadas. (DÍAZ, Tinoco Jaime y HERNÁNDEZ Trillo, Fausto, 1996).

Puntos de control

Se enfocan en las acciones de programación seguimiento además de la evaluación de carácter periódico al momento de la asignación de recursos financieros.

Planes de mejoramiento por procesos

En el proceso de formulación se conforma por una descripción de las respectivas causas, además de las consecuencias que genera la presencia de las respectivas variaciones, además de la definición de los objetivos, alcances, acciones que deben implementarse, las respectivas metas que se deben cumplirse con el paso del tiempo, además de la asignación de los responsables de la ejecución del seguimiento que permita verificar el cumplimiento. (Fleitman, Jack, 2000)

Este tipo de planes de carácter administrativo conformado por un conjunto de acciones con enfoque al mejoramiento, además de las respectivas áreas que tienen responsabilidad, donde deben adelantarse con la finalidad de que se pueda fortalecer el desempeño, el

funcionamiento con énfasis a la generación del cumplimiento de las metas, resultados que poseen alta garantía del cumplimiento de los objetivos en las organizaciones.

Además, existen un conjunto de acciones que buscan subsanar la presencia de las variaciones que se presentan entre las metas esperadas en cada proceso con relación a los resultados a ser alcanzados.

Planes de mejoramiento individual

Conforma un conjunto de compromisos donde cada uno de los colaboradores debe asumir con la finalidad de que las brechas que se presentan entre el desempeño real, y el que se espera que se genere según la planificación de la organización a cargo de los administradores, donde los parámetros de desempeño se definen según las funciones, competencias en cada acción ejecutada, además del instrumento de evaluación del respectivo desempeño además de los respectivos acuerdos de Gestión y el Plan de Mejoramiento por Procesos. (Minzberg, H., Quinn, (1991)

Cada uno de los miembros de la organización deben ejecutar para que su desempeño mejore y a su vez el área donde pertenece tomando en consideración el requerimiento del tiempo, espacio con la finalidad de que se genere una mejor productividad según la formulación, delegación de las actividades según sea el perfil profesional.

Procedimiento

Las acciones que se requieren para llevar a cabo un proceso de mejoramiento al interior de la organización se muestran a continuación:

- Establecimiento de los tiempos razonables que permitan el desarrollo de acciones.
- Identificación de la consignación de las respectivas acciones al interior de los planes de mejoramiento.
- Establecimiento de los respectivos mecanismos de consolidación sobre la información que permita dar paso al seguimiento y la ejecución del proceso oportuno de toma de decisiones.
- Recolección de las respectivas recomendaciones sobre la ejecución del respectivo mejoramiento hacia los componentes que son parte del sistema de control interno que se obtuvieron tras la evaluación del sistema.

- Desarrollo de un conjunto de recomendaciones tomando en consideración la ejecución de las evaluaciones independientes ya ejecutadas al Sistema de Control Interno. (Múnich, Galindo y Otro, (2001),

Técnicas

Muchos autores señalan que para el mejoramiento de la calidad existen un conjunto de diversos puntos de vista de carácter metodológico o a su vez se denominan como elementos que deben considerarse según los principales postulados que permitan el establecimiento de los elementos de contacto, divergencias, que permitan la generación de conclusiones de carácter propio permiten la aplicación del proceso más adecuado para que exista un alto mejoramiento de los procesos administrativos y financieros en las organizaciones . (Robbins, S, 1998).

Deming William Edwards, (1989), genero un conjunto de recomendaciones que permiten la ejecución de planes de mejoramiento los cuales son:

- Adopción e implementación del liderazgo donde se elimine la presencia del temor que permitan derribar la presencia de las barreras en las diversas áreas del personal.

Philip B. Crosby desarrolló un conjunto de pasos con enfoque al mejoramiento de la calidad con la finalidad de que exista un aseguramiento de que la dirección, el personal se encuentre comprometido con las condiciones de calidad los cuales son:

- Formación de equipos que permitan el mejoramiento de la calidad en cada área de la organización.
- Determinación de los mecanismos para la evaluación de los problemas de calidad actual, potencial y que permita la identificación del costo de la calidad.
- Incremento de la información sobre el nivel de calidad sobre el interés individual que poseen los colaboradores.
- Desarrollo de medidas formales que permitan corregir los problemas identificados a través de un conjunto de pasos previos.
- Implantación de una comisión que se encuentre a cargo del Programa de Cero Defectos donde cada empleada cumpla su parte en el proceso de mejoramiento de la calidad y sean parte de los cambios generados.

- Estimular a los colaboradores a que fijen un conjunto de metas de mejoramiento sobre su trabajo y del grupo además se evidencie adecuados niveles de comunicación de los directivos para que se comunique las metas de mejoramiento.
- Reconocimiento del valor del personal que es parte del programa, donde se puede establecer acuerdos de calidad para que exista alta comunicación regular.
- Generación de la presencia de la repetición constante del accionar para que el plan de mejoramiento no finalice nunca.

1.2.2 Marco Conceptual

- **Productores consumidores:** Esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. (García, 2008)
- **Comercialización:** Adaptan el producto a las necesidades del mercado. (García, 2008)
- **Fijación de precios:** a los productos les asignan precios lo suficientemente altos para hacer posible la producción y lo suficientemente bajos para favorecer la venta. (García, 2008)
- **Promoción:** Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina. (García, 2008)
- **Cargos por Servicio:** “Sumas que se cobran para cubrir el costo de proveer servicios a personas o compañías”.
- **Cartera:** “El grupo de inversiones que posee una agencia local.”
- **Clasificación:** “Letras y números utilizadas por agencias de clasificación para expresar su evaluación de las probabilidades de que se salde un bono o deuda”
- **Evaluaciones de rendimiento:** “Indicadores que se utilizan en el presupuesto para mostrar elementos como 1) la cantidad de trabajo realizada, 2) la eficiencia con la que se llevaron a cabo las tareas y 3) la efectividad de un programa”
- **Financiamiento de deudas:** “Emitir bonos y otros tipos de instrumentos de deuda para financiar actividades de la agencia para servir a la comunidad”. (hpca.gov, 2013)

- **Fondo:** “Un grupo de cuentas que se equilibran por sí solas. En el caso de las agencias con presupuestos más complejos, la información de contabilidad se organiza en fondos, cada uno con ingresos, gastos y saldos de fondo separado.”
- **Ganancias sobre inversiones:** “Ingreso obtenido de la inversión de fondos públicos”
- **Gasto:** “Una suma pagada por productos o servicios asociados con la provisión de servicios públicos, que incluye pagos para saldar una deuda e inversiones de infraestructura”. (hpcg.gov, 2013)
- **Gastos únicos:** “Un término utilizado para diferenciar los costos rutinarios y continuos dentro de un presupuesto dado de los costos extraordinarios que no se repetirán en años posteriores. Un gasto de infraestructura puede ser un gasto único (a pesar de que una agencia puede necesitar evaluar si este gasto generará costos de mantenimiento o reemplazo”
- **Ingreso estimado:** “La suma de ingreso que la agencia espera recibir durante un año fiscal”
- **Ingreso:** “Ingreso que recibe la agencia local. Para más información acerca de las fuentes de los ingresos de condados y ciudades” (hpcg.gov, 2013)

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de Estudio de la investigación

El nivel de estudio que se utilizó en esta investigación es el método exploratorio, ya que ayudó a entender de una mejor manera la investigación, el propósito de ésta fue destacar los aspectos fundamentales del problema previamente determinado, y con ello encontrar el procedimiento adecuado para elaborar la solución pertinente.

También se usó del método descriptivo, debido a su contribución en la investigación, este método se ocupó de la descripción de los datos y características de la población a la que se realizó la investigación.

2.1.2 Modalidad de la investigación

En la investigación se ve frente a un aspecto que se hace referencia al método contable, acerca de la manera de cómo se va a desarrollar la puesta en marcha de la investigación en CONSTRUTEC LTDA. y para ellos se presenta diferentes modalidades que fueron de campo y documental.

2.1.3 Tipos y Métodos

Tipos

A través de la observación, descripción y explicación, se formuló el tipo de estudio a utilizar, con el objeto de señalar la información que se necesita e igualmente el nivel de análisis, tomando como punto de partida los objetivos y preguntas planteados en el desarrollo de la investigación.

- Descriptivo: El objetivo de esta investigación es el estudio del Control Interno, está orientado a la descripción de sus características y beneficios de tal manera que la información suministrada sirva como guía a la administración y

funcionarios de Construtec Ltda. especialmente para la búsqueda del mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio.

En el proceso de elaboración de este estudio se observó que es Construtec Ltda., como funciona, que servicios ofrece, como está diseñada su estructura, cuáles son sus funciones de departamento y especialmente el análisis y evaluación a los procesos utilizados en el área Financiera, motivo de la investigación; cuales son las herramientas y controles utilizados por la administración en el logro de los objetivos y cuales han sido la evolución de la empresa y su grado de liderazgo en el sector privado.

- Explicativo: El sistema de control interno contable permite centralizar una serie de procedimientos, normas e indicadores a través de la indagación y la observación para evaluar los procedimientos actuales e incluir aquellos que se considere necesarios según los criterios de investigador.

Es necesario especificar las tareas específicas y responsabilidades de cada funcionario para lograr establecer parámetros de medición del progreso de la Empresa en todas sus áreas.

Métodos

Constituye el conjunto de procesos que el individuo debe tomar en la investigación y demostrar la verdad, organizados estos de forma lógica para llegar establecer parámetros de medición del progreso de la Empresa.

Los métodos utilizados fueron el inductivo y el deductivo:

- El método inductivo ha proporcionado valiosa información ya que ayuda a registrar y observar los hechos que han acontecido dentro la empresa, con esto se puede realizar un análisis y clasificación de los hechos para dar una solución más práctica y concreta de los problemas que estén sucintándose dentro de la misma.
- Por otro lado, el método deductivo ayudó a desglosar los diferentes casos o problemas generales en individuales y comprobar su validez por medio de un razonamiento lógico para dar una aplicación particular a cada uno de estos.

2.1.4 Población y muestra

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación

La población es un conjunto de los posibles individuos, objetos o medidas de interés(Garcés Paz, 2000, pág. 31).

. “Es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán valides en las conclusiones de la investigación”.

El total de la población de la empresa consta de 35 personas en la cual consta con la parte administrativa, comercial y de producción.

2.1.5 Selección de Instrumentos Financieros

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron: Entrevistas, Análisis de información, ya que esto ayudó con seguridad a dar solución a los problemas.

Las técnicas son los medios que se utilizaran para la recolección de la información ya sea oral o escrita, con lo cual se explorará, describirá y explicara los hechos que encontraran a definir el problema a investigar.

1. Información: Para lograr los objetivos del trabajo propuesto, el problema de investigación se inicia a través de la observación directa por lo que se realizaron diferentes visitas a Construtec Ltda, observando las actividades que desarrollan los funcionarios de la sección de contabilidad, permitiendo de esta manera definir las características para profundizar en el problema planteado.
 - Fuentes Primarias: La observación en forma directa del investigador Douglas Ernesto Tacuri Escobar, permitió a que la información sea veraz y absoluta en el problema a solucionar.
 - Fuentes Secundarias: En la realización de la investigación se recurre a diversas fuentes de información como la biblioteca de la Universidad Tecnológica Equinoccial, la cual facilito información que sirvió como guía

para la realización del marco conceptual y para la complementación de muchos conceptos.

Igualmente, a Construtec Ltda., proporcionó la información lo cual ayudó a identificar el problema de investigación y obtener un amplio conocimiento de la Empresa y en particular de su sección contable, que es la base de la información financiera.

2.1.6.- Procesamiento de Datos

El tratamiento y análisis de los datos facilitará el empleo de las técnicas de resultados, las mismas que se basarán en la doctrina de especialización administrativa para la implementación del plan de mejoramiento para lo cual los datos se procesaron mediante herramientas informáticas como un Excel, Word, entrevista realizadas a diversas personas que corresponden al área administrativa y financiera de la empresa, y con estos resultados se realizó los respectivos análisis con la información adquirida.

2.2.- Metodología Específica

2.2.1 Metodología de finanzas

La Metodología financiera es la más importante para el plan de mejoramiento económico, administrativo y financiero, ya que ayudó a detectar las diferentes soluciones que se puede utilizar para mejorar la productividad de la empresa, a la cual se va a enfocar la investigación, también ayudará a identificar las diferentes fortalezas y debilidades, con esta investigación se pretende la mejora de la toma de decisiones y estrategias para que la empresa sea más rentable ya sea este en un corto mediano o largo plazo.

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual". (Baca Urbina, 2010, pág. 139),

Por otro lado, los gastos son los desembolsos y deducciones causadas por la administración de la empresa, con éste antecedente se deberán clasificar los costos y gastos en los siguientes rubros:

| COSTOS | GASTOS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra. • Sueldos y salarios del personal. • Insumos • Arriendos almacén bodegas • Servicios básicos • Depreciaciones • Daños y reclamos • Etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos administrativos • Vendedores • Arriendo oficinas • Capacitación • Etc. |

Establecer un estudio operacional de la Empresa

“Los pasos para establecer un estudio operacional”:

- La descripción del negocio: Una breve descripción del negocio y del producto a ofrecer.
- Las características diferenciadoras: Las características del negocio y producto que permitirá diferenciar o distinguir a la compañía de la competencia.
- Las ventajas competitivas: Los aspectos que permitirán tener cierta ventaja ante los demás competidores.
- La visión y la misión: La misión y la visión del negocio.
- Los objetivos de la Empresa: Los principales objetivos que se buscarán alcanzar.
- Las estrategias: las principales estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
- El equipo de trabajo: Las personas que llevarán a cabo sus funciones posteriormente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Análisis del entorno

CONSTRUTEC LTDA. forma parte de una industria que en el Ecuador se ha globalizado en los últimos años a nivel nacional, hay diferentes empresas dedicadas al mismo sector, por la cual tiene más exigencia por parte de los adquieres los productos, esto les obliga a crear escenarios con el fin de buscar soluciones a los problemas que se puedan presentar al transcurrir del tiempo.

En el área financiera de CONSTRUTEC LTDA. se debe realizar diagnóstico dado que es allí donde especialmente se asigna, determina y ejecuta el gasto, como también el recaudo, aplicación, transferencia, flujo de fondos y sistema de control del dinero.

En toda organización el área financiera se caracteriza por ser un punto crítico dada su especial vulnerabilidad, propensión a la corrupción y a la destinación indebida por parte de funcionarios y terceros.

La inexistencia de manuales de funciones en el área financiera ha ocasionado que dos funcionarios estén realizando la misma labor, lo cual representa una duplicación de esfuerzo e implica que no se realicen otras labores las cuales redundarían en su beneficio, todo lo anterior se ve reflejado en la crisis económica que atraviesa en estos momentos. Así mismo la falta de actualización e implementación del manual de procedimientos ha conllevado en pagos sanciones por extemporaneidad en la presentación de informes a los diferentes entes de control.

El sistema financiero es el instrumento de carácter general que puede contribuir al desarrollo de la empresa, siempre y cuando su diseño e implementación asegure el grado de calidad y confiabilidad necesaria para el logro de los objetivos y metas trazados.

A lo largo de los últimos años se han visto cambios en la forma de administrar la industria en el Ecuador por las políticas del gobierno, esto obligó acoplar políticas nacionales para que todo el trabajo vaya acorde a la ley, en favor del crecimiento en el sector industrial

ha impulsado a los empresarios a ver desde un punto diferente la manera de administrar bajo nuevas posiciones en las que la empresa pueda encontrarse.

La propuesta será efectiva, al grado que se desarrolle e implemente las herramientas propuestas y se propongan alcanzar los objetivos planteados, que obedecen a directrices y métodos flexibles para desarrollar organizaciones, donde el objetivo primordial sea el de disponer y aplicar herramientas que sirvan para crear una balanza entre las capacidades administrativas y la complejidad organizacional, y se pueda tener certeza de un futuro, basado en un análisis de principios racionales que permitan pronosticar el mañana de acuerdo a su propia sensibilidad.

Basados en datos del Banco Central del Ecuador (BCE) las principales actividades que han ayudado al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2014 fueron: Petróleo y minas con 0.87 puntos, La Construcción con 0.68 puntos, Actividades profesionales y técnicas con 0.58 puntos, la Agricultura con 0.34 puntos, Manufactura (sin refinación de petróleo).

Gráfico 4 Consumo de bienes y servicios año 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Douglas Tacuri

Según datos analizados del INEC, la inflación anual a enero del 2015 fue de 3.53% mientras que para el mismo mes del año anterior fue de 2.92% eso quiere decir que ha existido un aumento de 0.61%, estos resultados indican que hubo alza de precios en el costo de producción y por tal razón encareció el precio para el consumidor final.

Gráfico 5 Inflación anual enero 2013- enero 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Douglas Tacuri

Otro factor muy importante que se debe analizar es el Riesgo País, gracias a esto se puede establecer un nivel de confianza con diferentes inversiones extranjeras, para el 2015 el Ecuador se encuentra con un riesgo país de 1500 puntos, únicamente Venezuela está sobre nosotros con 3.134 puntos, los demás países de la región se encuentran con una buena puntuación para comercializar entre ellos, pero el Ecuador se encuentra en un nivel alto que no ayuda en nada a la negociación de los empresarios.

3.1.2 Competencia que existe en el Mercado

En la actualidad en el Ecuador existen varias empresas dedicadas a la elaboración y distribución de Arquitectura Técnica y Construcción, según la Superintendencia de Compañías en el campo de fabricación y elaboración de muebles de oficina, es decir, cada vez es más fuerte la competencia.

Tabla 1 Empresas dedicadas a la elaboración y distribución en Quito

| DENOMINACIÓN | CANTÓN | Situación Legal |
|---|---------------|------------------------|
| MATRYMEC CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DISART - DISTRIBUIDORA COMERCIAL CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DORMIMUNDO S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MOBILIARIA PRIMSA DESIGN PRIMSACOM CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DECORACION Y SERVICIOS AFINES CIA LTDA. DECOSA | QUITO | ACTIVA |
| INDUSTRIA METALMECANICA LATINOAMERICANA SOCIEDAD ANONIMA IMLA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MUEBLESLEGEND CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DIMADMUEBLES S.A. | QUITO | ACTIVA |
| DESIGN SOLUTIONS S.A. DESOLSA | QUITO | ACTIVA |
| FADEL SA | QUITO | ACTIVA |
| REMODULARSA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| AREA CENTRO DE DISEÑO ACEDISAREA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A. | QUITO | ACTIVA |
| IMGINDUSTRIAS METALICAS - CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| METALSHOP S.A. | QUITO | ACTIVA |
| SOLUCIONES MUBLEX ERGONOMICAS CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| TEJEC S.A. | QUITO | ACTIVA |
| CHAIDE Y CHAIDE SA | RUMINAHUI | ACTIVA |
| SOMIRCO C LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| FERROMETALES ZALDUMBIDE S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MOBLANOVAR CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MADELSA SA | QUITO | ACTIVA |
| RENOVACION-MANTENIMIENTO Y DECORACION RENOMAN CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MODUMADERA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MIRIAM CARRILLO INTERIOR DESIGN MCL CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| SERVICIO S D O SANCHEZ DE ORELLANA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MILLEDESIGN CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| ARQUITECTURA COMERCIAL ORUGADESIGN CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| INDUSTRIAS METALICAS CAÑON BAUTISTA C LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MODULARES IVAN RON CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| RESIFLEX - DURAFLEX S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MADERA Y ARTE MARTINEZ PAUKER CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| ITALMUEBLE CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| INDUSTRIA MADERERA MOBILIARIO&DISEÑO MODDESIGN C.L. | QUITO | ACTIVA |

| DENOMINACIÓN | CANTÓN | Situación Legal |
|--|---------------|------------------------|
| COMPAÑIA D' MADERA DISEÑO&CONSTRUCCION CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| INDUSTRIAL CISNEROS & BRAVO CSMSEVIMET CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| COMERCIAL-CASALINDA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| ATU ARTICULOS DE ACERO SA | QUITO | ACTIVA |
| PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR SA | QUITO | ACTIVA |
| FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA | QUITO | ACTIVA |
| CROMO Y NIQUEL DEL ECUADOR CIA LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| SERVIMAD CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| COMERCIALIZADORA SANCHEZ & SANCHEZ GBG-GLOBALBUSINESSGRUP COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | QUITO | ACTIVA |
| DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION SA | QUITO | ACTIVA |
| MAMUD S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MUEBLIMA CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| G DOS G MADERAS Y SERVICIOS CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DECORACIONES SOL CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| FABRICA DE MUEBLES KLASS, KLASSMUEBLES CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| RUEDA CABRERA CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MCKGLOBAL SERVICE CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MUEPRAMODUL C LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| SMA SISTEMAS MODULARES AURON S.A. | QUITO | ACTIVA |
| MEPALECUADOR S.A. | QUITO | ACTIVA |
| EMUBELLE CIA.LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| ELECTRONA MODULAR CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| MULTIMOB CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| GENERACION MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| AREA M&M ARQUITECTOS CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| A&M HARDWOOD CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| DISTRIBUIDORA ANDRADE & CEVALLOS CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| CREACIONES METALICAS ALOMIA MATHEU DE EXPORTACION CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| INTERBURO CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| OCRES CIA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| ECUADOR TIMBER ECUADORTIMBER CÍA. LTDA. | QUITO | ACTIVA |
| CASA PRACTIKA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| COMERCIAL A&C MUEBLENOVA S.A. | QUITO | ACTIVA |
| LEMONGREEN CIA. LTDA | QUITO | ACTIVA |
| ASERRADERO SAN ANTONIO ASERRAD S.A. | QUITO | ACTIVA |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Douglas Tacuri.

3.1.3. Antecedentes de la empresa.

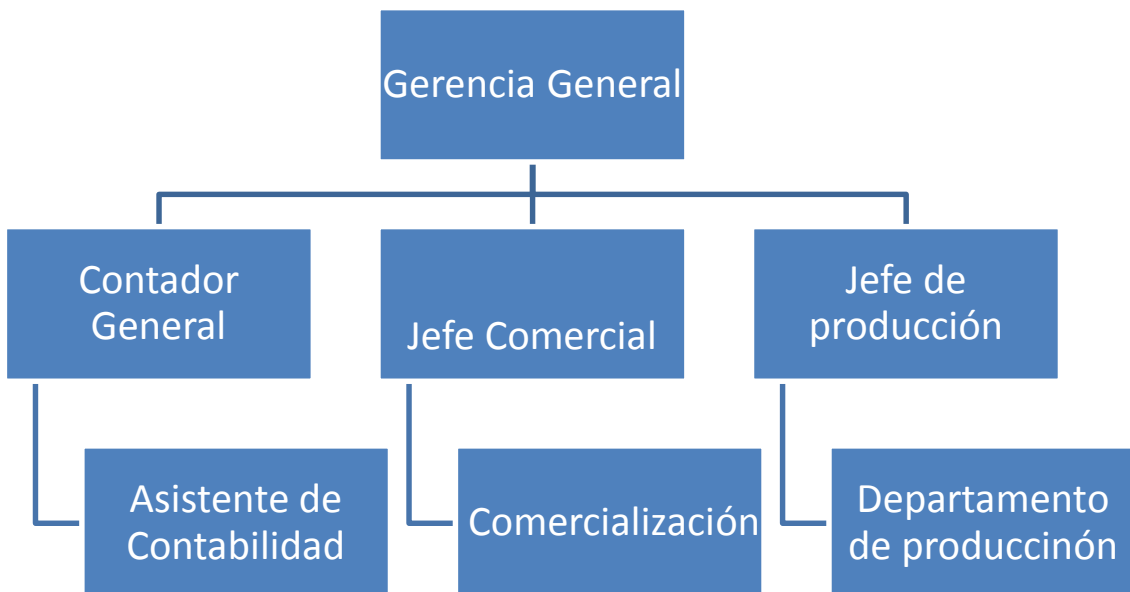
Con los antecedentes se tendrá una mejor idea sobre las falencias que tiene y se podrá dar una propuesta para no tengan los mismos errores y direccionarla de mejor manera.

Para esto se va a enfocar en dos cosas:

- Organigrama.
- Productos a ofrecer.

3.1.3.1. Organigrama de la empresa

Construtec Ltda. tiene un organigrama estructural que básicamente no ha cambiado a lo largo de su vida comercial.



Fuente: Organigrama Construtec Ltda.
Elaborado por: Douglas Tacuri

3.1.3.2 Productos de la empresa

Construtec Ltda. es una empresa de elaboración Muebles de oficina que está posicionada en la provincia de Pichincha- Ecuador, desde hace 15 años, cuenta con una gran experiencia, está también tiene una gran cartera de clientes gracias a su extensa variedad de productos que ofrece los cuales son: (Anexo 8)

Escritorios

- Gerencia
- Secretaría
- Uso Personal

Counter

- Secretaría
- Guardianía

Sillonera

- Apilable Normal
- Sillas Escolares
- Plástica Tipo Concha
- Avantt
- Silla Plegable Cromada
- Avantt Cromada

Escritorios

- Secretaria Metálica
- Ejecutivo Metálico
- Estudiante Melaminico
- Secretaria Melaminico
- Mesa de Computo con CPU y Cajón

Mesas Auxiliares

- 1.20 X 0.50
- 0.60 X 0.40
- 0.40 X 0.80

Libreros

- 1.50 X 1.80
- 1.20 X 1.80
- 0.80 X 1.80
- 0.60 X 1.80

Lockers

- Dos puertas con capa para candados
- Siete puertas para candados
- Doce puertas para candados
- Ocho puertas para candados

Accesorios auxiliares

- Credenza Doble
- Credenza Triple
- Credenza Cuádruple
- Meza de Dibujo
- Planeras

3.1.4. Ubicación

Actualmente la empresa Construtec Ltda. se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Sector la Carolina, en la calle Shyris N33-140 y República del Salvador Edif. El Libertador Ofic. 301.

Gráfico 6 Ubicación Actual de la empresa.



<https://www.googlemaps.com.ec>

3.1.5. Misión

“Ser una empresa líder en la Arquitectura Técnica y Construcción, que lleven el máximo valor agregado, precios competitivos, a través de procesos que certifiquen, el servicio, la innovación, la eficiencia y la rentabilidad con un equipo de personas altamente motivadas y comprometidos a ofrecer un excelente servicio para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores”

3.1.6. Visión

"Por la necesidad de brindarle un producto que se identifique el estilo de vida del consumidor, y que el mismo obtenga su pertenencia, lograr posicionar la empresa, como líder e innovadora en la fabricación de muebles de oficina, con gran diseño; cuyos productos y servicios tengan la capacidad suficiente de generar satisfacción a nuestros clientes”.

3.1.7 Encuesta

Se realizó al personal de la empresa en base a la investigación, para de esta forma dar soluciones a los problemas y mejorar al corto o largo plazo, con el debido tratamiento de las mismas se dará soluciones y recomendaciones que servirán para el mejoramiento de la empresa y sus trabajadores.

3.1.7.1 Preguntas de la Encuesta

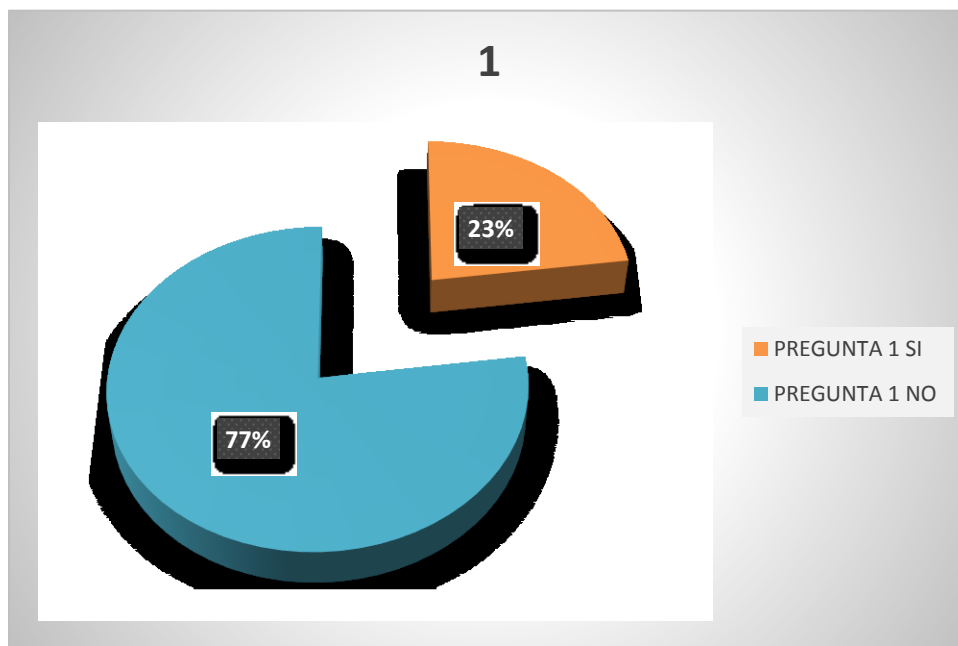
El diseño de la encuesta está enfocado a resolver las necesidades que tiene el investigador para obtener datos para el estudio realizado, se aplicó el tipo de encuesta personal, ya que permite realizar el cuestionario de preguntas directamente aclarar dudas.

Con esta herramienta ayudó a análisis e interpretar para que los directivos tomen correctivos a tiempo o en el futuro y así mejorar las falencias que se encontró a lo largo de la investigación. (Anexo 7)

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL.

1. ¿La empresa cuenta con estructura organizacional, acorde al tamaño y naturaleza de la entidad?

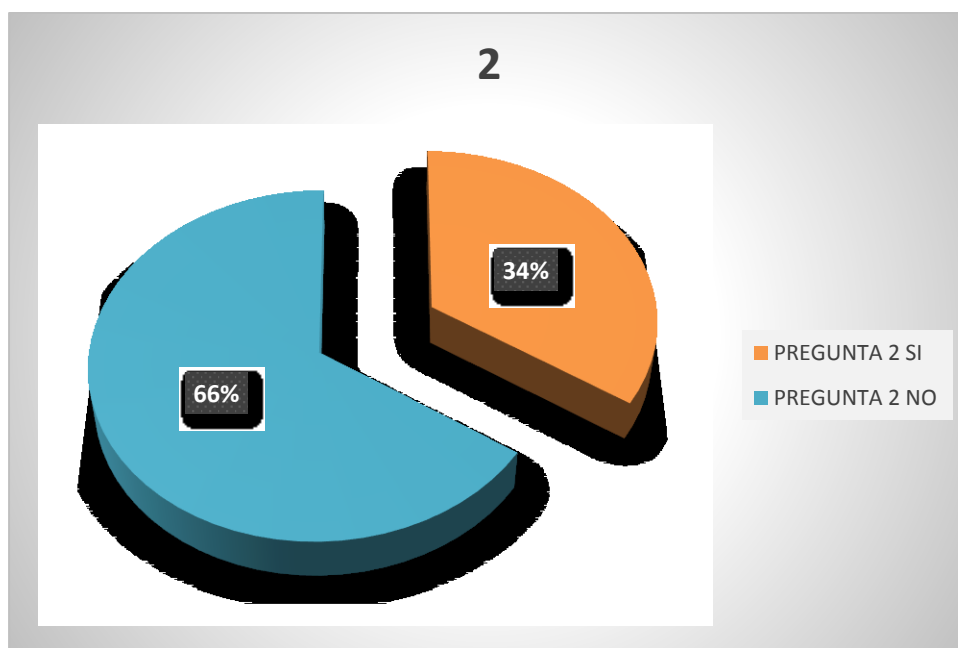
| PREGUNTA 1 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 8 | 27 |



El 77% de los empleados cree que el organigrama no está acorde al tamaño y naturaleza de la misma, mientras el 23% si está de acuerdo.

2. ¿Los roles y funciones de los trabajadores se encuentran descritos en manuales?

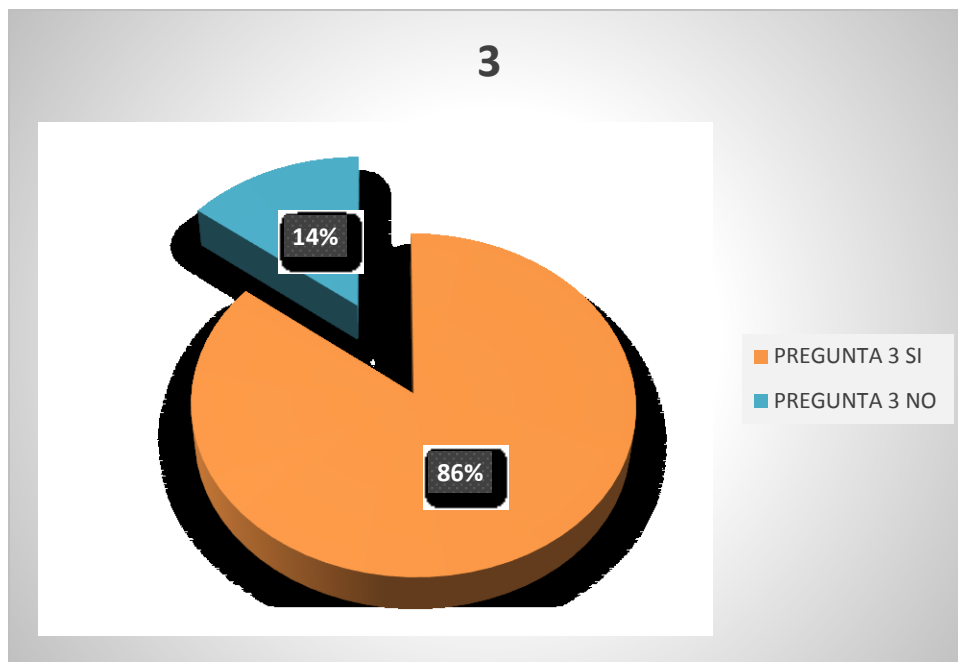
| PREGUNTA 2 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 12 | 23 |



El 66% de los empleados dice que no; mientras que el 34% manifestaron que si.

3. ¿Cuenta la gerencia con estrategias y objetivos definidos que se encuentren alineados a la misión y visión de la empresa?

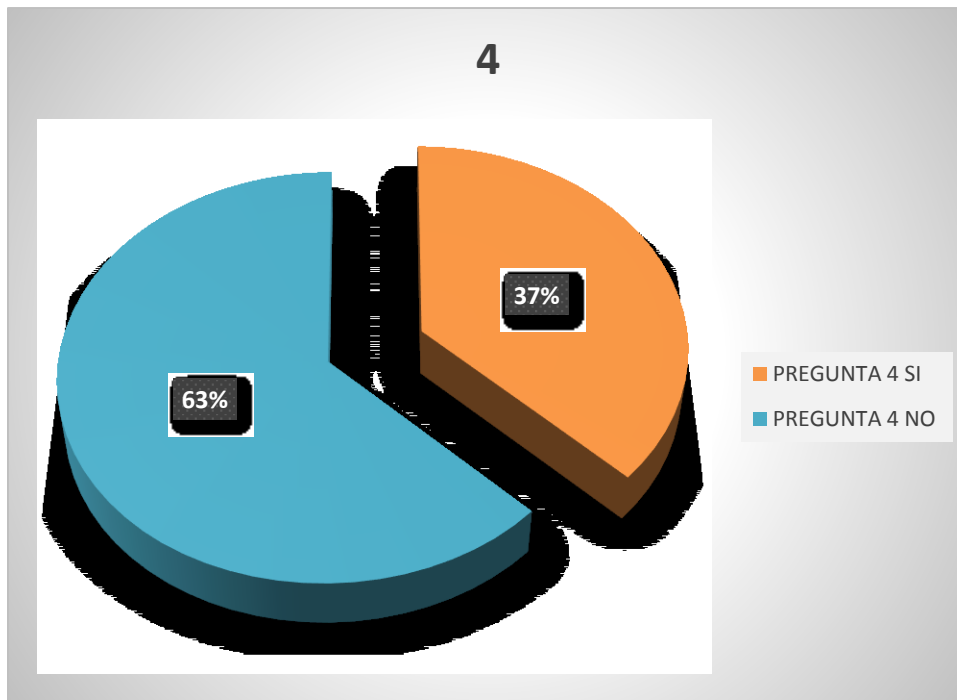
| PREGUNTA 3 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 30 | 5 |



El 86% de la empresa cree que la misión y visión de la misma se encuentran alineadas, mientras que el 14% no está de acuerdo.

4. ¿La empresa tiene rangos de actividades como: aprobaciones, autorizaciones y verificaciones?

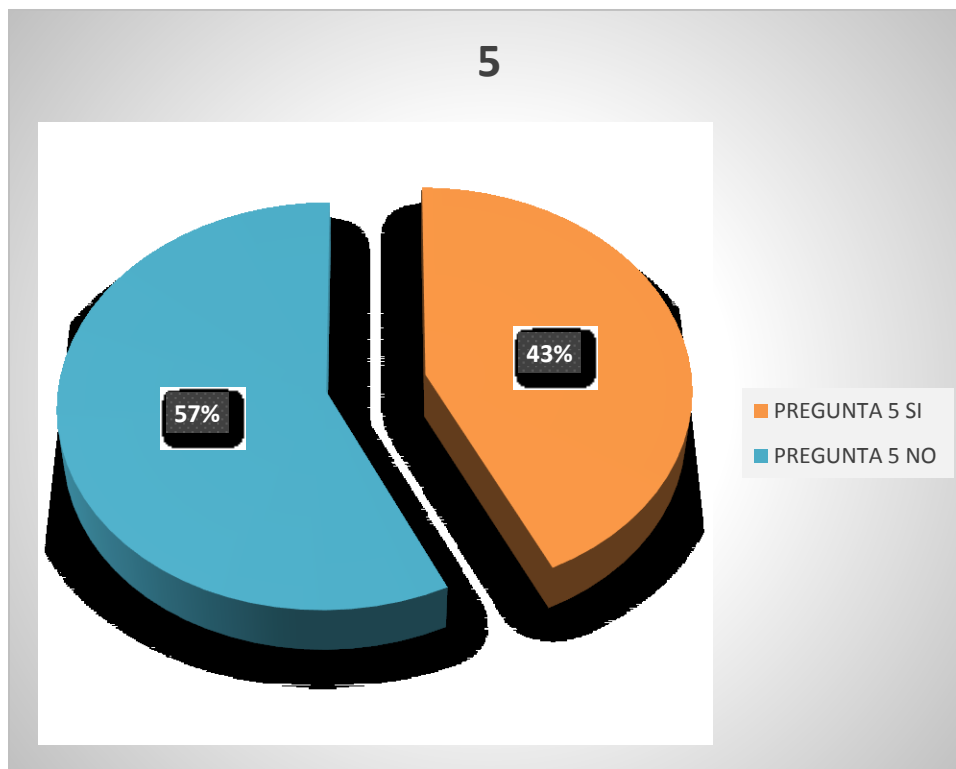
| PREGUNTA 4 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 13 | 22 |



El 63% de los empleados no cree que las aprobaciones, autorizaciones y verificaciones se encuentren en las actividades de la misma; mientras que el 37% si lo realiza.

5. ¿Las políticas y procedimientos se encuentran definitivamente documentadas?

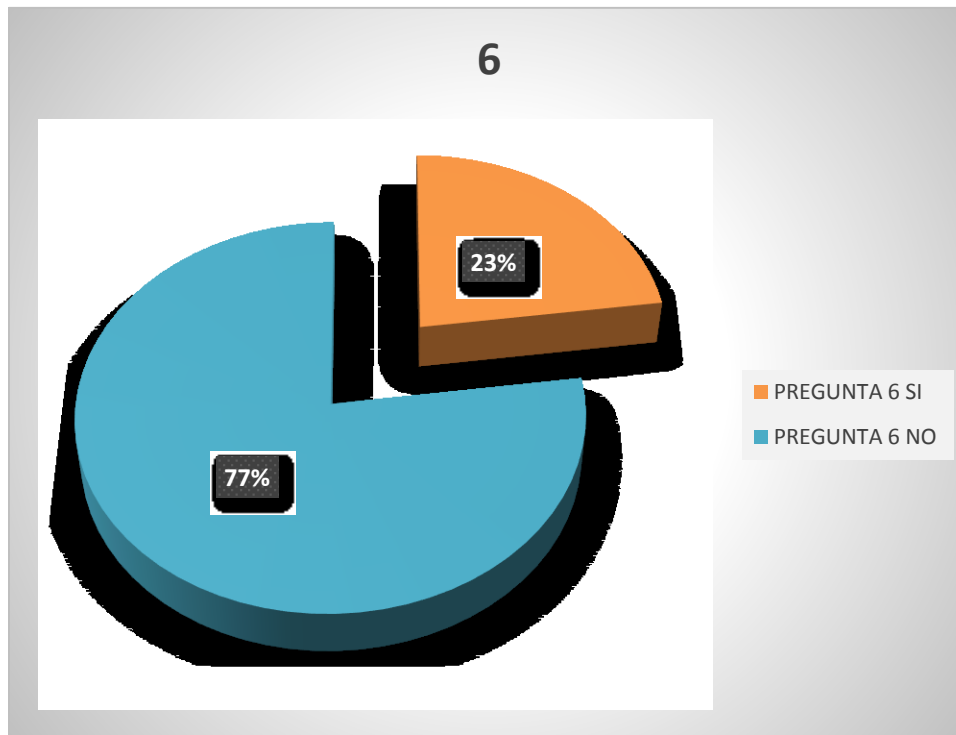
| PREGUNTA 5 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 15 | 20 |



El 57% de los empleados no cree que las políticas y procedimientos se encuentran documentadas; mientras que el 47% dice que sí.

6. ¿La empresa aplica controles preventivos, detectivos y correctivos?

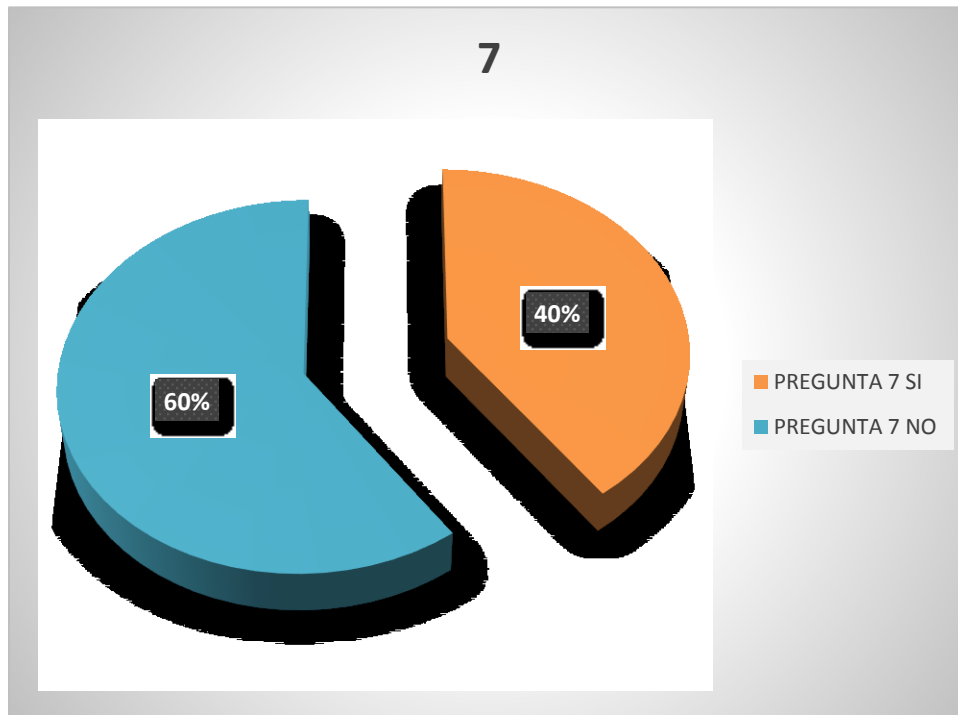
| PREGUNTA 6 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 8 | 27 |



El 77% de los empleados no cree que aplica dichos controles; mientras que el 23% sí.

7. ¿Se comunica al personal acerca de los objetivos de la empresa, los riesgos, políticas y procedimientos a cumplir?

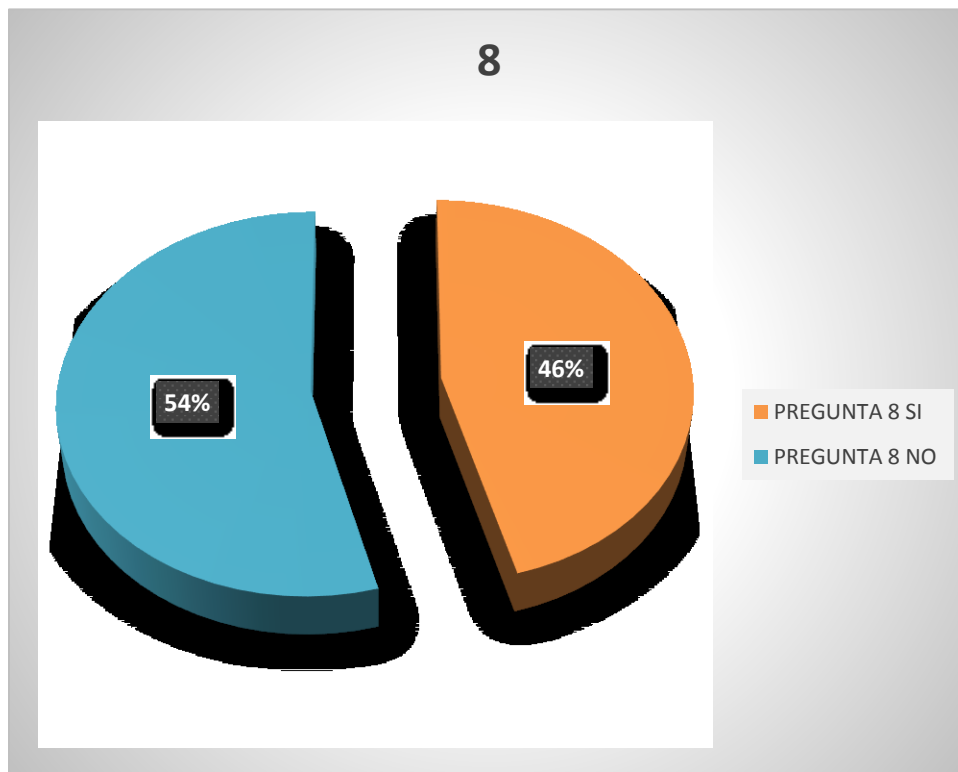
| PREGUNTA 7 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 14 | 21 |



El 60% de los empleado dicen que no se comunica los objetivos; mientras que el 40% dice que sí.

8. ¿Existe supervisión continua en las actividades de la empresa?

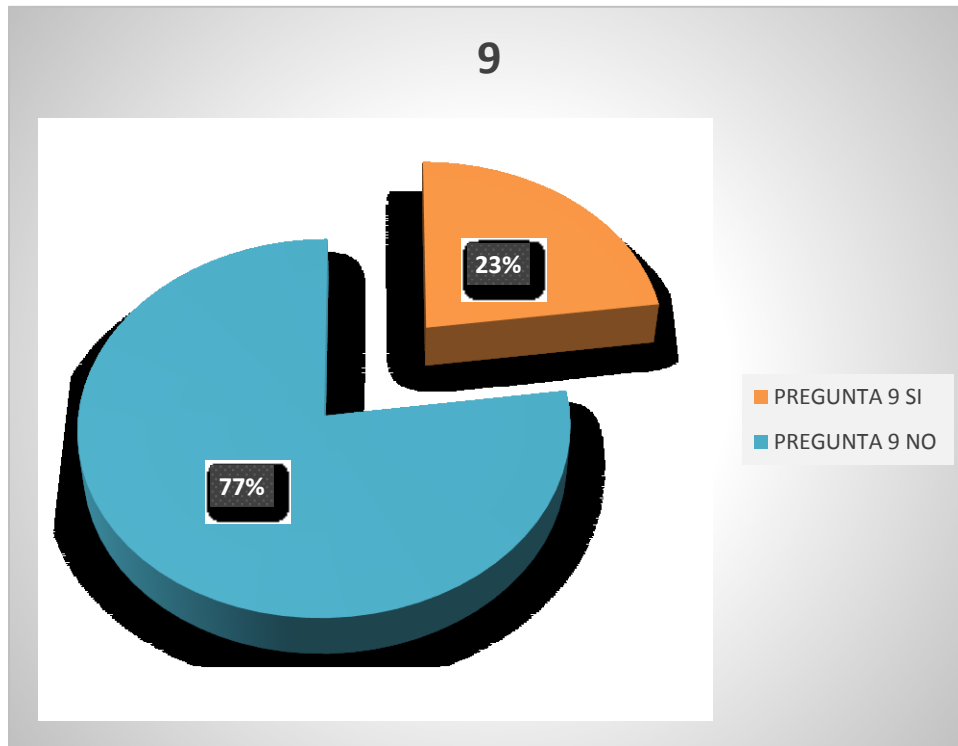
| PREGUNTA 8 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 16 | 19 |



El 54% no cree que la empresa haga la supervisión continua; mientras que el 46% dice que sí.

9. ¿Las personas responsables de la supervisión entienden claramente las actividades que se va a ejecutar?

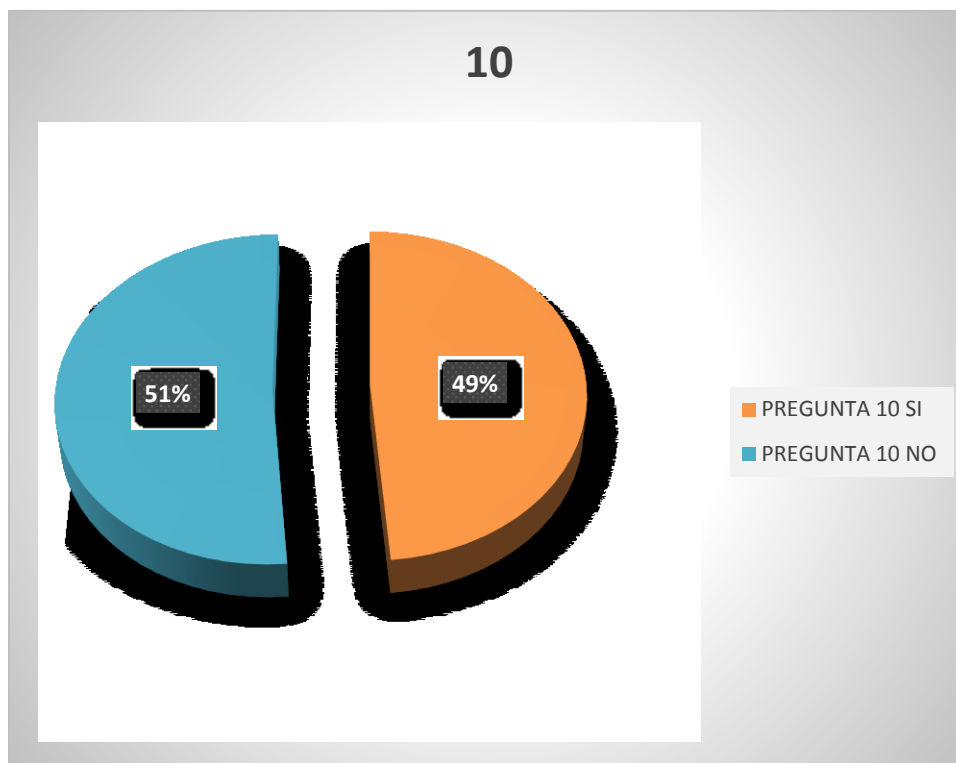
| PREGUNTA 9 | |
|------------|----|
| SI | NO |
| 8 | 27 |



El 77% de los empleados cree que los supervisores no saben de las actividades a realizar; mientras que el 23% si está de acuerdo.

10. ¿La gerencia monitorea las actividades de la empresa de manera frecuente?

| PREGUNTA 10 | |
|-------------|----|
| SI | NO |
| 17 | 18 |



El 51% de los empleados cree que la gerencia no monitorea frecuentemente; mientras que el 49% si está de acuerdo.

3.1.7.2 Análisis y conclusión de los resultados

En base a los resultados de la encuesta podemos concluir que el sistema administrativo de Construtec Ltda. no goza de una buena gestión debido a los siguientes puntos:

- De la investigación realizada se observó falencias en el sistema organizacional y la ausencia de áreas específicas de trabajo ya que no está bien estructurada por que se recomienda organizar departamentos por áreas y debidamente planificadas acorde a la misión y visión de la empresa para mejoras de su funcionamiento.
- Una vez planificada y organizada la compañía obtendrá mejores beneficios por cada departamento y hacer controles minuciosos para evitar futuros inconvenientes y mejorar la tomar decisiones a corto y largo plazo.
- Tampoco se ha realizado análisis a los indicadores financieros tanto por falta de conocimiento como también sugerencias de expertos.
- Se verifico que no se realiza ningún tipo de análisis de la empresa.
- No han realizado cambios importantes que permitan un crecimiento de la empresa.

3.1.8. Análisis FODA

Construtec Ltda. tiene una larga trayectoria y estructura económica solvente, lo que le a llevado a ser reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y los precios competitivos que ofrece, sin embargo, hay aspectos negativos que deben ser analizados para mejorar.

La elaboración de la matriz FODA ayudará a identificar las amenazas y sus oportunidades para disminuir la vulnerabilidad y así lograr mayor eficiencia y eficacia.

Tabla 2 Fortalezas y Oportunidades

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta para la elaboración de útiles de oficina. • Productos garantizados con altos niveles de calidad. • La comunicación entre jefes y empleados. • Personal calificado en la planta mejora la confiabilidad tanto interna como externa. | <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones entre proveedores y clientes. • Hay demanda insatisfecha en el mercado local. • Durabilidad y calidad de nuestros productos a los clientes. • Diversificación en el mercado de nuevos productos |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación para los empleados las áreas de producción. • Falta una estructura de procesos para ser más efectivos. • Falta de análisis y planificación financiera • Falta de experticia en algunas áreas administrativas. | <ul style="list-style-type: none"> • No hay seguridad económica • El Estado cada vez es más exigente con la información Financiera • Grandes empresas son la competencia directa. • Saturación del mercado. |

Elaborado por: Douglas Tacuri

3.2. Presentación y análisis de resultados

3.2.1. Análisis Financiero PRESENTACIÓN DE LOS SIGUIENTES PUNTOS

3.2.1.1. Estado de Situación Financiera

Una de las principales partes del trabajo de investigación que se realizó, es conocer la situación financiera actual de Construtec Ltda.

Se realizó diferentes pruebas a la información contable con la que posee Construtec Ltda., y es así que se decidió usar como referencia tres años que son: 2014, 2015, 2016. Con estos datos se procedió al análisis de los mismos para dar una solución a los diferentes problemas que la empresa este atravesando en cuanto al área administrativa financiera.

En los análisis que se realizó ayudó a identificar, cuantificar el problema por el que está atravesando la compañía y poder llegar a plantear diferentes recomendaciones o mecanismos que sirvan de ayuda, y se podrá ser de soporte para tomar decisiones adecuadas y coherentes para el buen funcionamiento del mismo.

Con esta investigación se de paso al estudio de los Estados Financieros correspondientes a los años ya señalados. (Anexo 1)

3.2.1.2 Análisis Horizontal

El diagnóstico financiero es más dinámico ya que busca detectar los cambios que se han presentado en las diferentes cuentas a través del tiempo, a continuación, se detalla es el método Horizontal, que ayuda a comparar los estados financieros de Construtec Ltda. en los años 2014, 2015, 2016, con esto se pretende determinar los diferentes cambios que hayan tenido a lo largo del tiempo, sean estas un crecimiento o decrecimiento, y también verificar su desempeño en relación al año anterior. (Anexo 3)

Activos

En el análisis realizado a los activos de Construtec Ltda. en los años 2014, 2015, 2016, señala las diferentes variantes que ha tenido la empresa anualmente, como se puede observar el crecimiento de la compañía se ha dado de manera favorable con el 9,06% al termino del año 2013, y al finalizar el año 2014 con 32.17% de los activos totales.

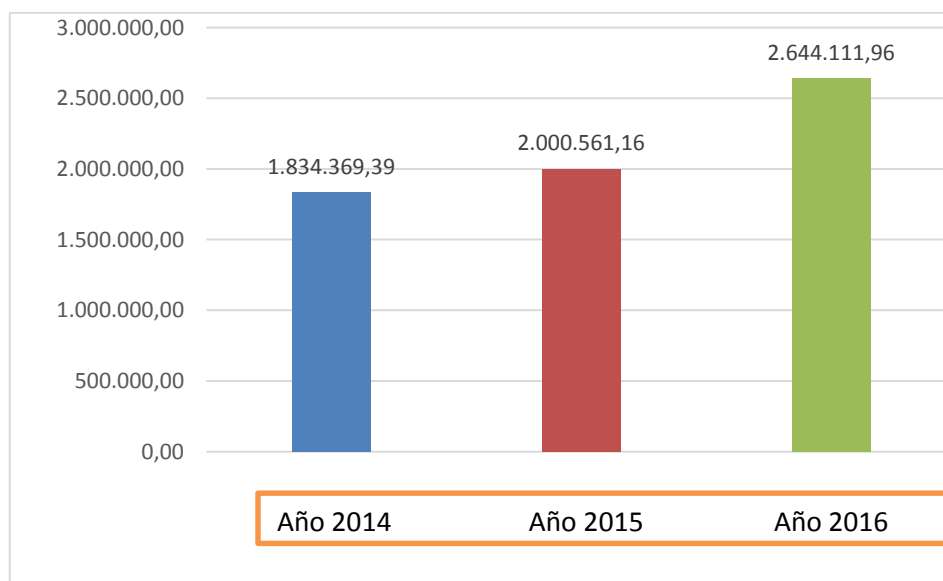
Tabla 3 Activos - Variaciones

| PERÍODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| ACTIVOS | 1.834.369,39 | 2.000.561,16 | 2.644.111,96 |
| VARIACIÓN | | 166.191,77 | 643.550,8 |
| PORCENTAJE | | 9,06% | 32,17% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

El gráfico N° 7 indica con más detenimiento el crecimiento de los Activos durante estos años, lo que da como resultado que la empresa ha evolucionado de manera positiva.

Gráfico 7 Evolución de Activos



Elaborado por: Douglas Tacuri.

- En transcurso del año 2014 y 2015, los activos totales crecieron en un 9,06%, esto se debe a un aumento en la cuenta “Bancos y Equivalentes” y el dinero se redistribuyó de manera adecuada, hubo un excedente de liquidez, debido a la

compra de un terreno para ampliación de la fábrica lo cual ayudará a mejorar la producción a lo largo del tiempo.

- Al finalizar el año 2016 los activos totales aumentaron en un 32,17% con respecto al 2015, este crecimiento es similar al anterior ya que la cuenta “Bancos y Equivalentes” se incrementó y el dinero que adquirió la empresa no fue invertido eficiente para su mejora en el tiempo y que gene ganancias futuras para la compañía.

Pasivos

La tabla N° 5 nos refleja que sus las obligaciones que tiene la empresa con terceros ha crecido en un 10.06% con respecto al año 2015, y esto ha seguido su curso también con un aumento del 47,90% al finalizar el 2016.

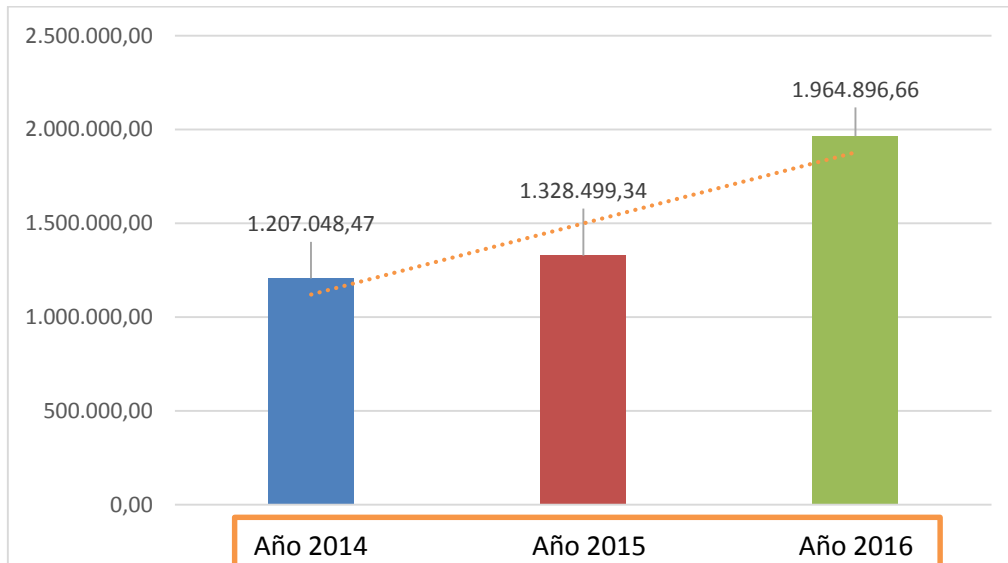
Tabla 3 Pasivos - Variaciones

| PERÍODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| PASIVOS | 1.207.048,47 | 1.328.499,34 | 1.964.896,66 |
| | VARIACIÓN | 121.450,87 | 636.397,32 |
| | PORCENTAJE | 10,06% | 47,90% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

El gráfico N° 8 indica que el crecimiento de esta cuenta a lo largo de los años ha tenido una tendencia a subir como se observa al finalizar el año 2014.

Gráfico 8 Evolución de los Pasivos



Elaborado por: Douglas Tacuri.

Para el análisis es necesario la información recopilada de los estados financieros de los años de estudio que son 2014, 2015, 2016 (**Anexo N°1**), dice lo siguiente:

- Para el análisis de los años 2014, 2015 se observó que hubo un crecimiento del 10,06%, esto se debe básicamente a que no se está pagando a los proveedores de manera adecuada ni puntual y se está acumulando lo cual llevará un problema mayor en el transcurso del tiempo.
- En cuanto al año 2016 el crecimiento de los pasivos se ha manifestado de manera similar con un 47,09% con respecto del año anterior, esto se debe que no se ha tratado de solucionar las deudas contraídas con los proveedores, también sueldos que no se han pagado y esto representa una suma importante para el crecimiento de los pasivos.

Patrimonio

El análisis de esta se da de una manera informativa ya que en este tipo de cuenta casi no hay muchos cambios en la mayoría de empresas, en la tabla N° 6 señala que la evolución en el año 2015 con respecto al 2014 fue de 7.06%, y en el 2016 con relación al 2015 su variación fue de 1.06%.

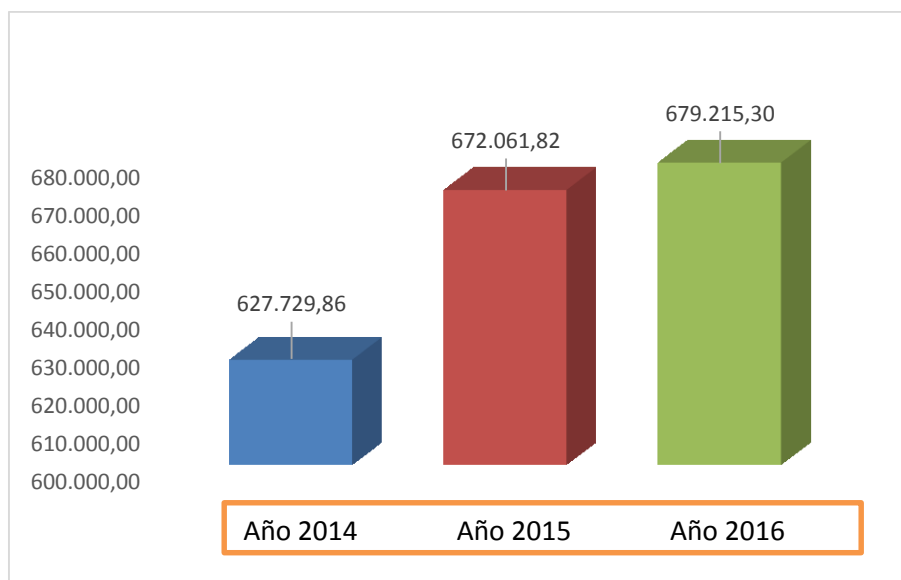
Tabla 4 Patrimonio – Variaciones

| PERÍODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|-------------------|------------|------------|-----------|
| PATRIMONIO | 627.729,86 | 672.061,82 | 679.215,3 |
| VARIACIÓN | | 44.331,96 | 7.153,48 |
| PORCENTAJE | | 7,06% | 1,06% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

El comportamiento del patrimonio se refleja en el gráfico N° 9 como se observa solo existió un aumento en el año 2015, ya que la empresa no está haciendo inversión dentro de su patrimonio.

Gráfico 9 Evolución del Patrimonio



Elaborado por: Douglas Tacuri.

Gracias a la información recopilada de los estados financieros de la empresa (Anexo 1) se destaca el siguiente análisis:

- Con respecto al análisis del año 2014 y 2015 se observa que la gerencia ha realizado una disminución del capital de un 7,06% lo cual no representa una cantidad exorbitante, pero si importante para tener en cuenta.
- Al finalizar el año 2016 casi no se observan variaciones tan solo con un 1,06% lo cual no indica que no se ha hecho cambios significativos para este periodo.

3.2.2. Estado de Resultados

El análisis recopilado de los Estados Financieros ayudó a encontrar de manera más fácil las cuentas más importantes o relevantes, esto facilitará a tomar diferentes acciones o decisiones para corregir lo que sea necesario. Para esto se estudió el Estado de Resultado de la empresa en los años ya mencionados (Anexo 2).

Para el estudio del Estado de Resultados se debe considerar de una manera correcta tanto los ingresos como los egresos que esta tenga, gracias a este análisis se podrá analizar las variaciones durante los años 2014, 2015, 2016. (Anexo 4)

3.2.2.1. Ingresos

En el análisis a la tabla N° 7 se describe la fuente de ingresos, ya que gracias a las ventas netas realizadas en cada año se ha logrado incrementar los ingresos gradualmente lo que es beneficioso para la empresa.

Tabla 5 Concentración de Ingresos.

| PERÍODO | AÑO 2014 | % | AÑO 2015 | % | AÑO 2016 | % |
|-----------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------------|-------------|
| TOTAL VENTAS | | | - | | | |
| NETAS | 6.585.604,06 | 100% | 8.087.670,76 | 99% | 8.949.138,2 | 100% |
| TOTAL INGRESOS | | | | | | |
| FINANCIEROS | 4,28 | 0% | | 0% | | 0% |
| TOTAL ING. NO | | | | | | |
| OPER | 23.231,92 | 0% | 57.544,65 | 1% | 17.857,14 | 0% |
| | | | - | | - | |
| Total Ingresos | 6.608.840,26 | 100% | 8.145.215,41 | 100% | 8966.995,34 | 100% |

Elaborado por: Douglas Tacuri

Para una mejor comprensión sobre los ingresos se realizó la tabla N° 8 lo cual señala que hubo un crecimiento a lo largo de los años de estudio, es así que en el año 2015 su variación es en un 23% con respecto al 2014, también al finalizar el 2016 aumentó un 9% relativo al 2015.

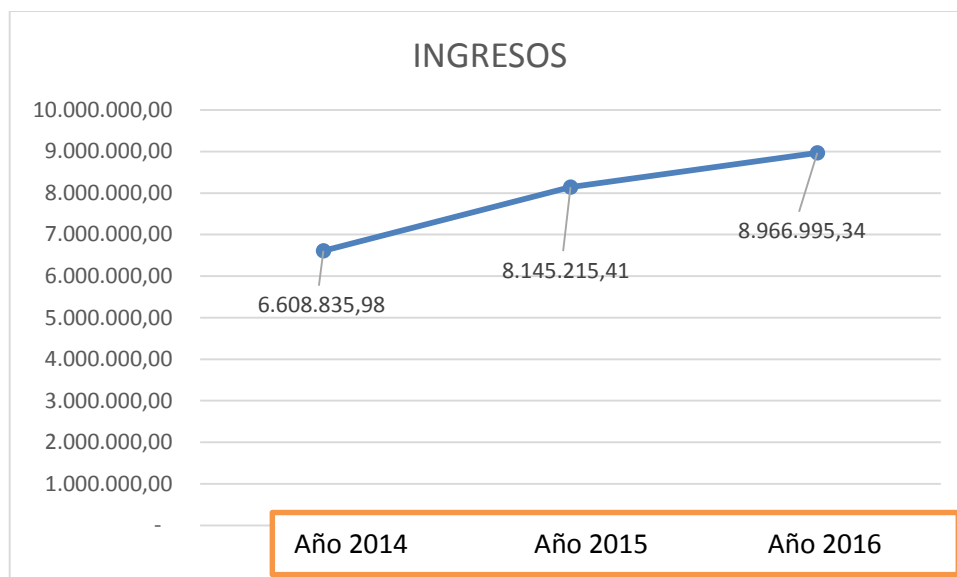
Tabla 8 Ingresos - Variaciones

| PERIODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | 6.608.835,98 | 8.145.215,41 | 8.966.995,34 |
| VARIACION | | 1.536.379,43 | 821.779,93 |
| PORCENTAJE | | 23% | 9% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

El gráfico N° 10 señala la evolución de los ingresos de la empresa desde el año 2014 aumentó en \$1.536.379,43 manteniéndose su crecimiento paulatinamente al finalizar el 2016 con una variación de \$821.779.93 como se demuestra a continuación.

Gráfico 10 Evolución de los Ingresos



Elaborado por: Douglas Tacuri.

Con análisis respectivo realizado a los ingresos de la empresa, se define que la mayor parte son de las ventas de los diferentes productos que tiene, también se pudo identificar que no existe un manejo adecuado del mismo ya que muchas veces no se sabe cuánto ingresa por cada producto, identificar ayudaría a maximizar las utilidades dando prioridad a productos estrella los cuales se pueden dar más realce para que sean más apetecibles al público.

3.2.2.2. Gastos

Los gastos de la compañía se ven reflejados en los Operacionales en su mayoría, esto se debe básicamente en lo comercial y por ende en los sueldos administrativos, de los vendedores, y el transporte de los mismo, estos rubros son para el funcionamiento de la empresa, ya que se observa en la tabla N° 9 que los gastos se han incrementado al transcurso de los años, esto se debe básicamente a que al tener mayores ingresos también hay gastos.

Tabla 9 Gastos – Crecimiento

| PERÍODO | AÑO 2014 | % | AÑO 2015 | % | AÑO 2016 | % |
|------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|
| TOTAL GASTOS | | | | | | |
| OPERACIONALES | 655.880,02 | 96% | 850.873,51 | 99% | 1.138.681,02 | 100% |
| TOTAL GASTOS NO | | | | | | |
| OPERACIONALES | 27.313,53 | 4% | 11.469,32 | 1% | 110,68 | 0% |
| TOTAL EGRESOS | 683.193,55 | 100% | 862.342,83 | 100% | 1.138.791,7 | 100% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

Los Gastos en el año 2015 se ha incrementado en un 26% con respecto al 2014, esto es debido a que la empresa cargó el IVA al Costo y al Gasto, la cual está incrementando el gasto de esta manera, también al finalizar el 2016 se ve un incremento del 24 % con respecto al 2014, en este año también se produjo el mismo caso por lo cual casi tiene la misma variación como se observa a continuación:

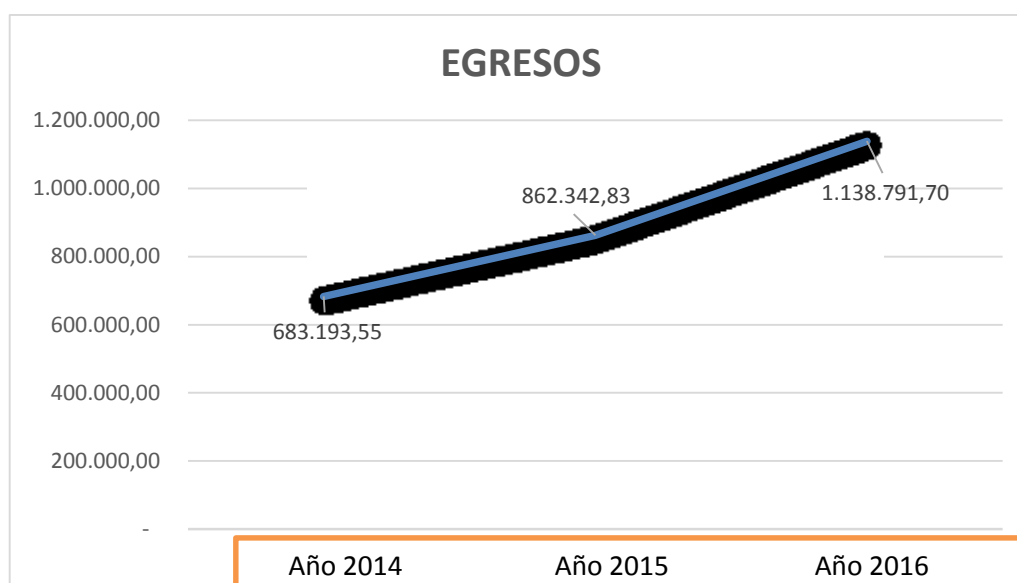
Gastos – Variaciones

| PERÍODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| EGRESOS | 683.193,55 | 862.342,83 | 1.138.791,7 |
| VARIACIÓN | | 179.149,28 | 276.448,87 |
| PORCENTAJE | | 26% | 24% |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

Para una mejor observación del crecimiento de los gastos se realizó el gráfico N° 11 en el cual indica la evolución que ha tenido y la tendencia del mismo que en este caso es a crecer.

Gráfico 11 Evolución de los Gastos



Elaborado por: Douglas Tacuri.

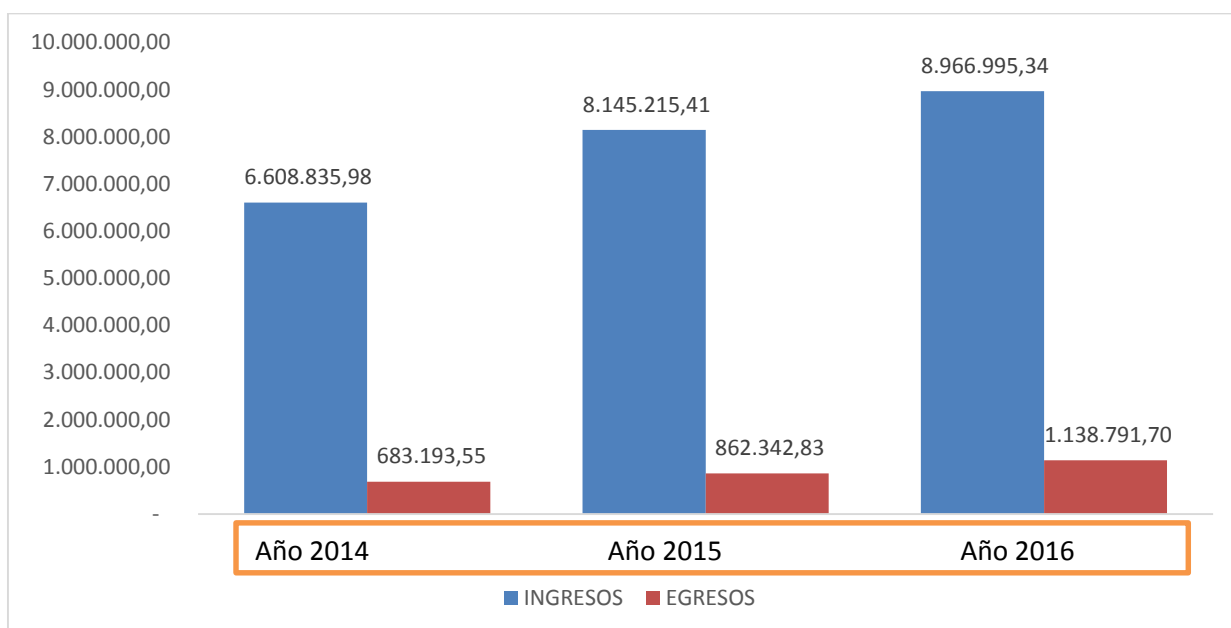
Al término del año 2015 se puede notar tanto un incremento en los ingresos con 23% con respecto al 2014, como los egresos con un 26% con respecto al 2016.

El mismo caso se da al finalizar el 2016 con un incremento en los ingresos con un 9% con respecto al año 2015, pero no obstante el egreso se aumentó en un 24% con respecto al 2015, hubo un exceso de gasto que no se realizó en los años anteriores esto se debe a que la empresa en este año comenzó a comprar uniformes para todo el personal, esto ayudará a la presentación e imagen de la empresa que con el tiempo crecerá.

En la tabla N° 10 se realizó una comparación entre el ingreso y el egreso con el fin de demostrar gráficamente estos rubros tan importantes.

Tabla 10 Comparativo Ingresos – Egresos.

| PERÍODO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | 6.608.835,98 | 8.145.215,41 | 8.966.995,34 |
| EGRESOS | 683.193,55 | 862.342,83 | 1.138.791,7 |



Elaborado por: Douglas Tacuri.

3.2.3. Razones Financieras

3.2.3.1. Estados Financieros Períodos 2014 – 2015 – 2016

Las Razones Financieras son medidas de unidades contables y financieras ayuda a comparar las diferentes cuentas, y esto permite analizar el estado actual o pasado en la que se pueda encontrar la empresa, esta a su vez ayuda a tomar decisiones al crecimiento de la misma.

Para la realización de las razones financieras fue necesario la utilización de los Estados Financieros de los años 2014, 2015, 2016 (Anexo 1,2,3,4,5,6,7), para obtener el cálculo de los indicadores Financieros se utilizó el año 2016.

3.2.3.2. Índices de liquidez

Este índice permite apreciar la capacidad con la cual Contrutec Ltda. Dispone. También contribuyó a medir sus compromisos de pago de obligaciones y su disponible en efectivo, esto es para cubrir los diferentes pasivos que pueda tener la empresa a corto plazo, en tanto sea mayor su índice de liquidez, mayor será la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo.

1. Razón corriente:

Para la determinación de este índice se debe dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Esto ayuda a medir el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes, también se puede decir que es la medición de su liquidez en el corto plazo.

Formula:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Procedimiento:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{1.302.382,11}{1.957.019,23}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = 0.67$$

El valor ideal es 2 aproximadamente. Esto quiere decir que la liquidez de la empresa es bastante débil durante los años analizados en razón a que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que se esperan se conviertan en efectivo en un plazo muy breve. Por lo tanto, cada dólar que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$0,67 para pagar la obligación adquirida, o también que el activo corriente es 0.67 veces más grande que el pasivo corriente.

2. Prueba Ácida.

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

Formula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Procedimiento:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{1.302.382,11 - 368.898,70}{1.957.019,23}$$

$$\text{Prueba Ácida} = 0,48$$

El valor ideal es 1 aproximadamente. La razón de prueba ácida presentada en los años analizados es baja y podría estar en peligro de suspensión de pagos nuevamente.

3. Índices de rotación.

El índice de rotación ayuda a medir el grado de eficiencia que la empresa tiene a la hora de hacer uso de sus recursos económicos, al momento de analizar las deudas que se tienen con los proveedores y el comportamiento de las cuentas por pagar.

4. Rotación de cuentas por cobrar.

Este índice señala el tiempo que tarda la empresa en convertir las cuentas por cobrar en un activo disponible.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Procedimiento:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{8.949.138,20}{124.720,04}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 72 \text{ Veces.}$$

Esto quiere decir que la empresa convierte 72 veces sus cuentas por cobrar en efectivo durante el año 2016.

5. Rotación plazo promedio de cuentas por cobrar.

El indicador de cuentas por cobrar ayuda a identificar los días que le toma a la empresa en convertir sus cuentas por cobrar en dinero en efectivo.

Fórmula:

$$\text{Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Rotacion Cuentas por cobrar}}$$

Procedimiento:

$$\text{Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{72}$$

$$\text{Promedio Cuentas por Cobrar} = 5.1 \text{ Días}$$

Esto quiere decir que la empresa tarde alrededor de 5 días en transformar sus cuentas por cobrar en efectivo durante el año 2016.

6. Rotación de cuentas por pagar.

Con este indicador se puede dar cuenta la rapidez con la que la empresa convierte sus cuentas por pagar en gasto corriente.

Fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Procedimiento:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{289.428,01}{96.105,55}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = 3 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que la empresa convierte 3 veces sus cuentas por pagar en gasto corriente en el año 2016.

7. Rotación plazo promedio cuentas por pagar.

El indicador de rotación ayuda a reflejar el tiempo que la empresa se demora en pagar a sus proveedores en promedio.

Fórmula:

$$\text{Promedio Cuentas por Pagar} = \frac{365}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$$

Procedimiento:

$$\text{Promedio Cuentas por Pagar} = \frac{365}{3}$$

$$\text{Promedio Cuentas por Pagar} = 121,7$$

Este resultado quiere decir que la empresa tarda en pagar un promedio de 121,7 días en cancelar o acreditar a sus proveedores.

3.2.3.5. Índices de endeudamiento

Este índice ayuda a medir la proporción de financiamiento que ha realizado la empresa con terceros, también ayuda a conocer el grado de endeudamiento y su capacidad de asumir los mismos.

1. Razón de endeudamiento total

Ayuda a conocer y medir en qué grado los activos están financiados con deuda o créditos, también pueden por socios o acreedores.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Procedimiento:

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{1.964.896,66}{2.644.111,96}$$

$$\text{Endeudamiento total} = 74\%$$

Esto resultado señala que la empresa del total de los activos del año 2016, el 74% corresponde a los pasivos totales, también se puede decir que cuando se liquide la empresa cuenta con un 26% para cubrir obligaciones imprevistas.

2. Apalancamiento financiero.

El apalancamiento es la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera. A mayor crédito, mayor apalancamiento y menor inversión. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Procedimiento:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{1.964.896,66}{679.215,30}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \mathbf{289\%}$$

Esta respuesta señala que el total del patrimonio del año 2016 el 289% corresponde el total de los pasivos, esto quiere decir que están endeudados más de 189% de lo normal en otras palabras se puede decir que por cada dólar de patrimonio tiene una deuda por \$1,89.

3.2.3.4. Índice de rentabilidad. (ROE)

Con estos índices se puede llegar a conocer que tan buena ha sido lo largo del año y que tan rentable ha sido tanto para para los dueños o socios como para personas externas a la empresa.

Fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

Procedimiento:

$$ROE = \frac{70.812,47}{679.215,30}$$

$$\text{ROE} = \mathbf{10\%}$$

En cuanto al resultado del índice de rentabilidad ha aumentado un 10%, durante el año 2016, esto se debe a que la zona creció y esto aumenta la rentabilidad de la empresa.

3.2.3.5. Margen de Rentabilidad

Esto señala el monto de las utilidades que se obtienen por cada dólar en las ventas, también indican la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento con respecto de las ventas.

Fórmula:

$$\text{Margen de Rentabilidad} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ventas}}$$

Procedimiento:

$$\text{Margen Bruto de Rentabilidad} = \frac{70.812,47}{8.949.138,20}$$

$$\text{Margen Bruto de Rentabilidad} = 1\%$$

Este resultado quiere decir que la empresa ha tenido una rentabilidad con respecto a sus ventas del 1% durante el año 2016.

Para mayor aclaración y entendimiento quiere decir que las ventas han tenido una efectividad de 1% en otras palabras que las ganancias tienen un aumento minucioso con respecto al año 2016.

Tabla 10 Índices Financieros

| ÍNDICES FINANCIEROS | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|--|-------------|--------------|--------------|
| N° | INDICADOR | FÓRMULA | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Liquidez | Activo Corriente | 0,59 | 0,65 | 0,67 |
| | | Pasivo Corriente | | | |
| 2 | Prueba Ácida | Activo Corriente - inventarios /Pasivo Corriente | 0,30 | 0,38 | 0,48 |
| 3 | Apalancamiento | Pasivo Total | 192% | 198% | 289% |
| | | Patrimonio Total | | | |
| 4 | Razón de endeudamiento total | Pasivo total | 66% | 66% | 74% |
| | | Activo Total | | | |
| 5 | Margen de utilidad | Resultado del ejercicio | 0% | 1% | 1% |
| | | Ventas | | | |
| 6 | Índice de rentabilidad | Resultado del ejercicio | 0% | 16% | 10% |
| | | Patrimonio | | | |
| 7 | Rendimiento sobre activos | Utilidad Neta | 0% | 1% | 1% |
| | | Activo Total | | | |
| 8 | Rendimiento sobre patrimonio | Utilidad Neta | 0% | 3% | 4% |
| | | Patrimonio | | | |
| 9 | Rotación cuentas por cobrar | Ventas | 71 | 87 | 72 |
| | | Cuentas por Cobrar (veces) | | | |
| 10 | Plazo promedio cuentas por cobrar | 365 | 5,1 | 4,2 | 5,1 |
| | | Rotación CxC | | | |
| 11 | Rotación cuentas por pagar | Compras | 6,1 | 3,3 | 3 |
| | | Cuentas por Pagar (veces) | | | |
| 12 | Plazo promedio cuentas por pagar | 365 | 59,8 | 110,6 | 121,7 |
| | | Rotación CxP | | | |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

La tabla N° 11 señala una comparación de los índices financieros en los diferentes años que son: 2014, 2015, 2016, con la finalidad de conocer la situación financiera de la empresa se cita los siguientes análisis realizados a los índices que son los siguientes:

- En cuanto al índice de Liquidez señala que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$0,59 (año1), 0,65 (año2), 0,67 (año3) para respaldar la obligación.
- Para el capital de trabajo señalan que en el 2014 la empresa tuvo un déficit de 0,30 en el año 1, 0,38 en el año 2, 0,48 en el año 3, es decir, que cuando paguen sus obligaciones va a quedar con un faltante para seguir funcionando.
- El apalancamiento indica que por cada dólar de patrimonio se tiene deudas por \$1,92 en el año 1, \$1,98 en el año 2 y \$2,89 en el año 3, también se podría decir que los capitales propios están siendo sostenidas por ellas mismas que por cada dólar los dueños están comprometidos en un 192% en el primer año, 198% en el segundo y en un 289% el último.
- En la Razón de endeudamiento total indica que por cada dólar que tiene invertido en activos \$66 centavos (año1), \$66 centavos (año2), \$74 centavos (año3) han sido financiados por los acreedores. En otras palabras, los acreedores son dueños del 66% (año 1), 66% (año 2) y 74% (año 3).
- Para el margen de utilidad el indicador significa que las ventas de la empresa generaron un 0% de utilidad en el 1, un 1% en el 2 y un 1% en el 3. En otras palabras, cada \$1 vendido en el año 1 generó 1 dólares de utilidad, cada dólar vendido en el 2 generó \$1 dólar de utilidad y cada dólar vendido en el 3 generó \$1 dólar de utilidad.
- En el índice de rentabilidad indica que la utilidad correspondió a un 0% de las ventas en el año 1, a un 16% en el 2 y un 10% en el 3. lo anterior equivale a decir que cada dólar de utilidad generó \$0 dólares en el año 1, \$16 dólares en el año 2 y \$10 en el año 3.
- En cuanto al rendimiento sobre los activos significa que la utilidad neta con respecto al activo total corresponde al 1%, o lo que es igual, que cada dólar invertido en activo total generó \$1 dólar de utilidad neta en los últimos 2 años.
- Para el rendimiento sobre el patrimonio la utilidad neta corresponde al 4% en el último año, esto quiere decir que los socios de la empresa obtuvieron un provecho del 4% en el último año.

- La rotación de cuentas por cobrar esto quiere decir que la cantidad de \$124.720,04 Dólares se convirtió en efectivo 72 veces durante el 2014, según el cuadro la rotación no ha variado de una forma exorbitante, más bien se ha mantenido en un buen promedio para que la empresa siga avanzando.
- Para el plazo promedio de las cuentas por cobrar la empresa tarda 5 días (año1), 4 días (año2), 5 días (año3) en recuperar su cartera, es decir, su cartera se convierte a efectivo en 5 días.
- En el análisis de la rotación de cuentas por pagar se puede observar que Costrutec Ltda. con vierte 6,1 veces sus cuentas x cobrar en gasto corriente y 3 veces en el 2013 y 3 en el 2015
- El plazo promedio de cuentas por pagar muestra que Costrutec Ltda. tarda 60 días en el año 2012, 111 días en el 2013 y 122 días en el 2014; en acreditar sus saldos a los respectivos proveedores.

3.2.4. Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar es la cantidad que debe Costrutec Ltda. a sus diferentes proveedores por la adquisición de productos o servicios que sirven para su normal funcionamiento. En la actualidad.

Costrutec Ltda. no cuenta con políticas que sirvan eficientemente al pago de sus proveedores ya que existe una brecha muy grande en las veces y días que se demora en pagar

3.2.4.1. Actuales políticas para las cuentas por pagar

No existe proceso alguno para facilitar la transacción y solo cuenta con pocas políticas que a continuación se detalla:

- 1.- Adquisición de la deuda
- 2.- Pago a proveedores los días viernes hasta las 3 de la tarde

3.2.4.2 Nuevas políticas para cuentas por pagar

Como solución a la problemática que tiene la empresa al momento de cancelar sus deudas se desarrolló nuevas políticas para optimizar el pago de los mismos.

- El día que se van a receptor los documentos para su respectiva revisión serán de los días lunes a miércoles hasta las 14:00 pm
- el pago a proveedores será exclusivamente los días viernes de 14:00pm a 17:00pm
- En caso de que no se encuentre al encargado de recibir las facturas, se entregará a la recepción con firma y sello de la persona que recibe.
- El área de contabilidad será responsable de los registros de la transacción.
- Será competencias de la Gerencia General revisar y marcar los proveedores que se necesitan pagar con prioridad.
- La gerencia General se encargará de firmar los diferentes cheques para ser cancelados a los proveedores.
- El departamento de contabilidad será el encargado de realizar las diferentes conciliaciones bancarias para dar certeza del pago y cobro que se realizó.

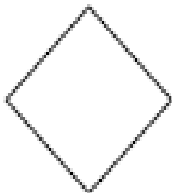
3.2.4.3. Diagrama de flujo de compra y venta.

El objetivo social es la sumas o valores en que se incurren durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa, Asimismo está conformado por los bienes, derechos y pertenencias, tangibles e intangibles de propiedad de la empresa, como también las obligaciones presentes contraídas por la entidad en desarrollo del giro ordinario de su actividad. Estos valores son reconocidos contablemente y debidamente desembolsados.

SIMBOLOGIA GRAFICA

Según los estudios realizados durante mi carrera esta simbología es la mas adecuada para realizar el flujograma que se encuentra en el presente proyecto.

Los símbolos más usados en el diseño del flujograma son:



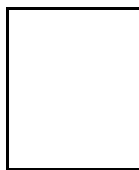
DECISIÓN O ALTERNATIVA:

Es utilizado cuando dentro del Flujo del proceso existe cursos alternativos de acción.



TERMINAL:

Indica la iniciación y terminación del procedimiento.



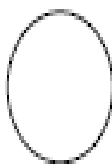
OPERACIÓN:

Representa un proceso en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe comenzar con verbos en infinitivo.



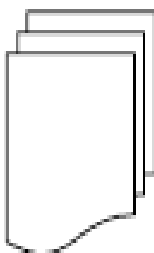
SENTIDO DE CIRCULACIÓN DE FLUJO:

Conecta los símbolos señalando el orden en que e deben ejecutar los distintos pasos, definiendo la secuencia de pasos es interrumpida.



CONECTOR INTERNO:

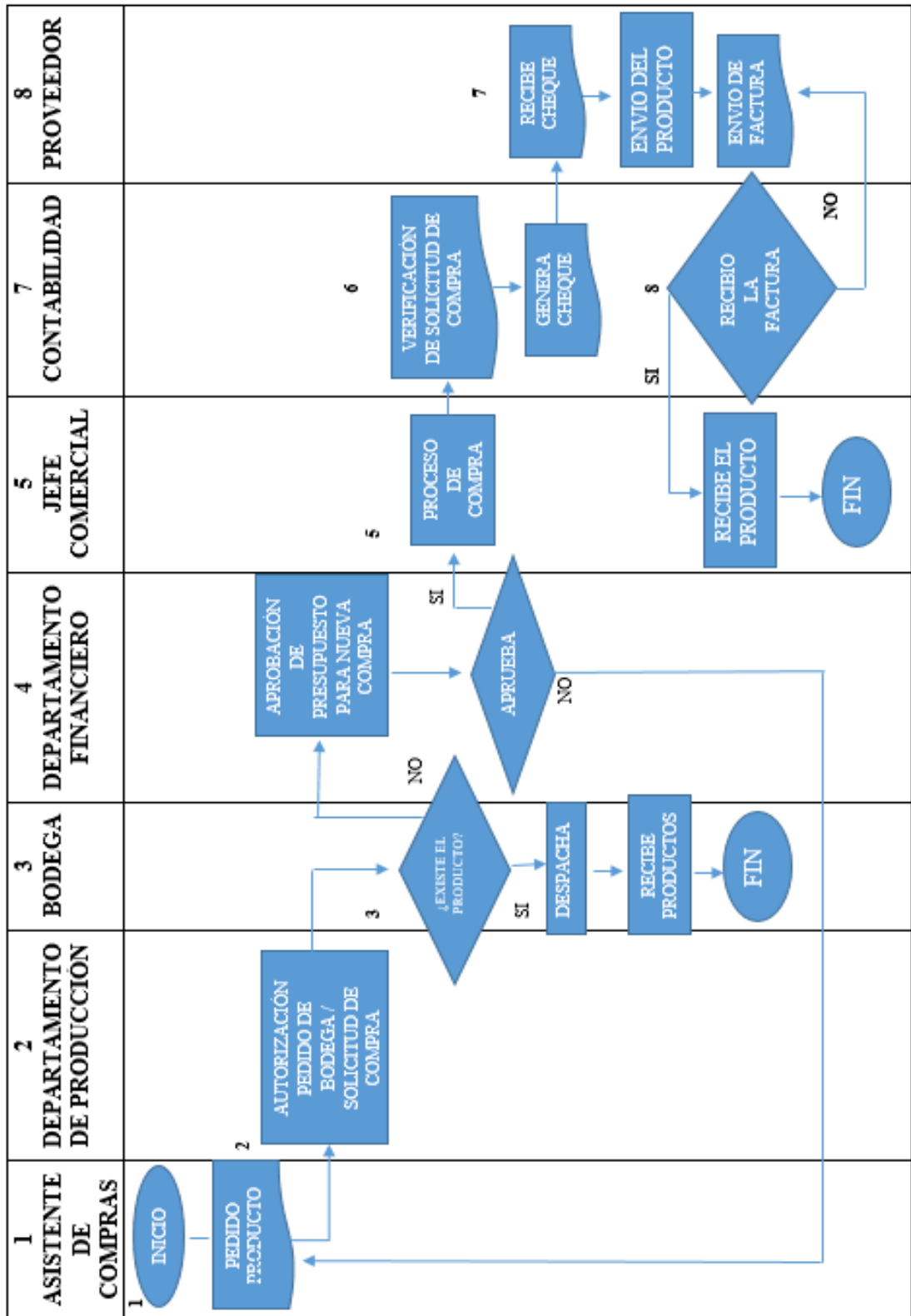
Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. lleva inserto un número.



DOCUMENTO:

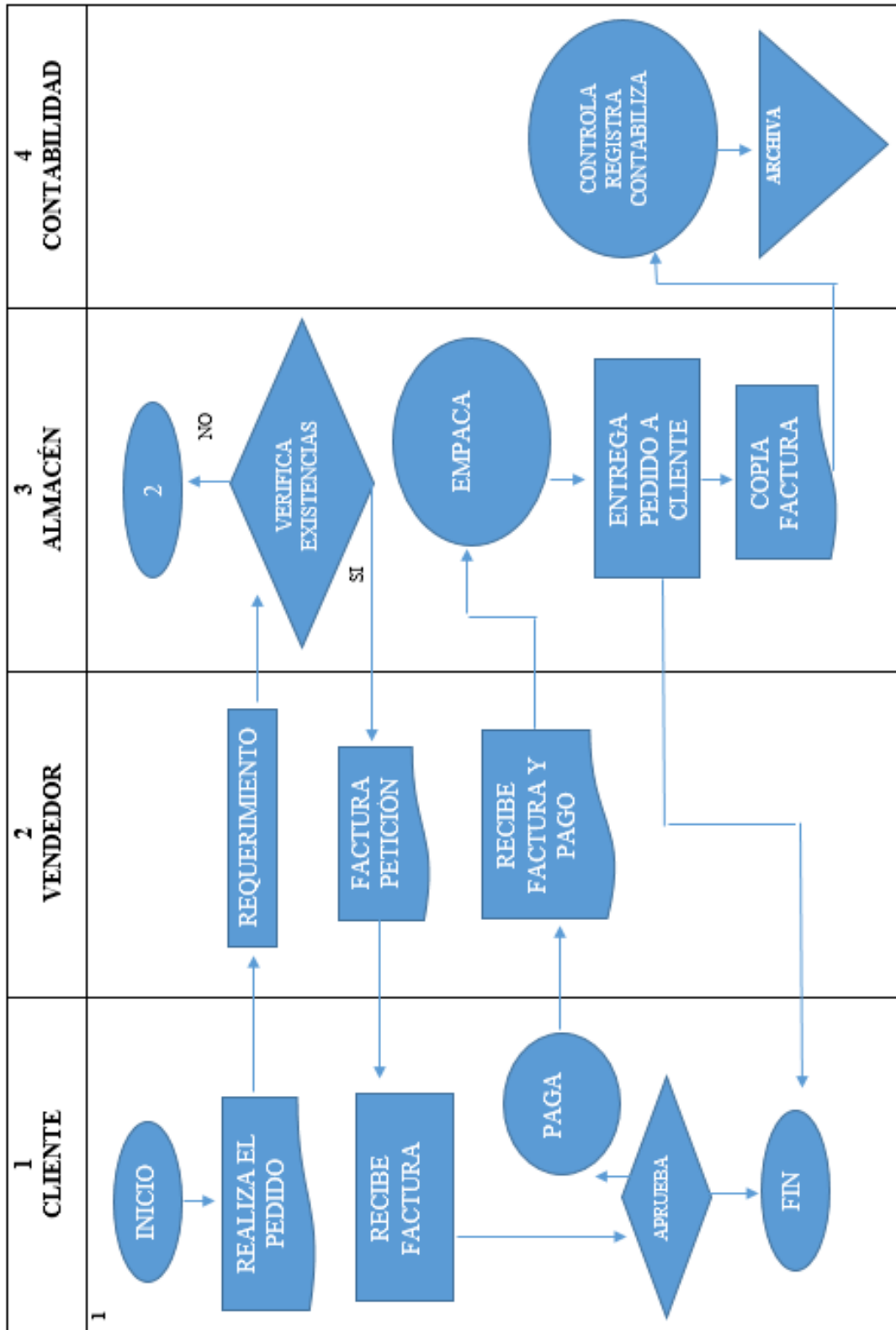
Utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido a lo largo del proceso.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



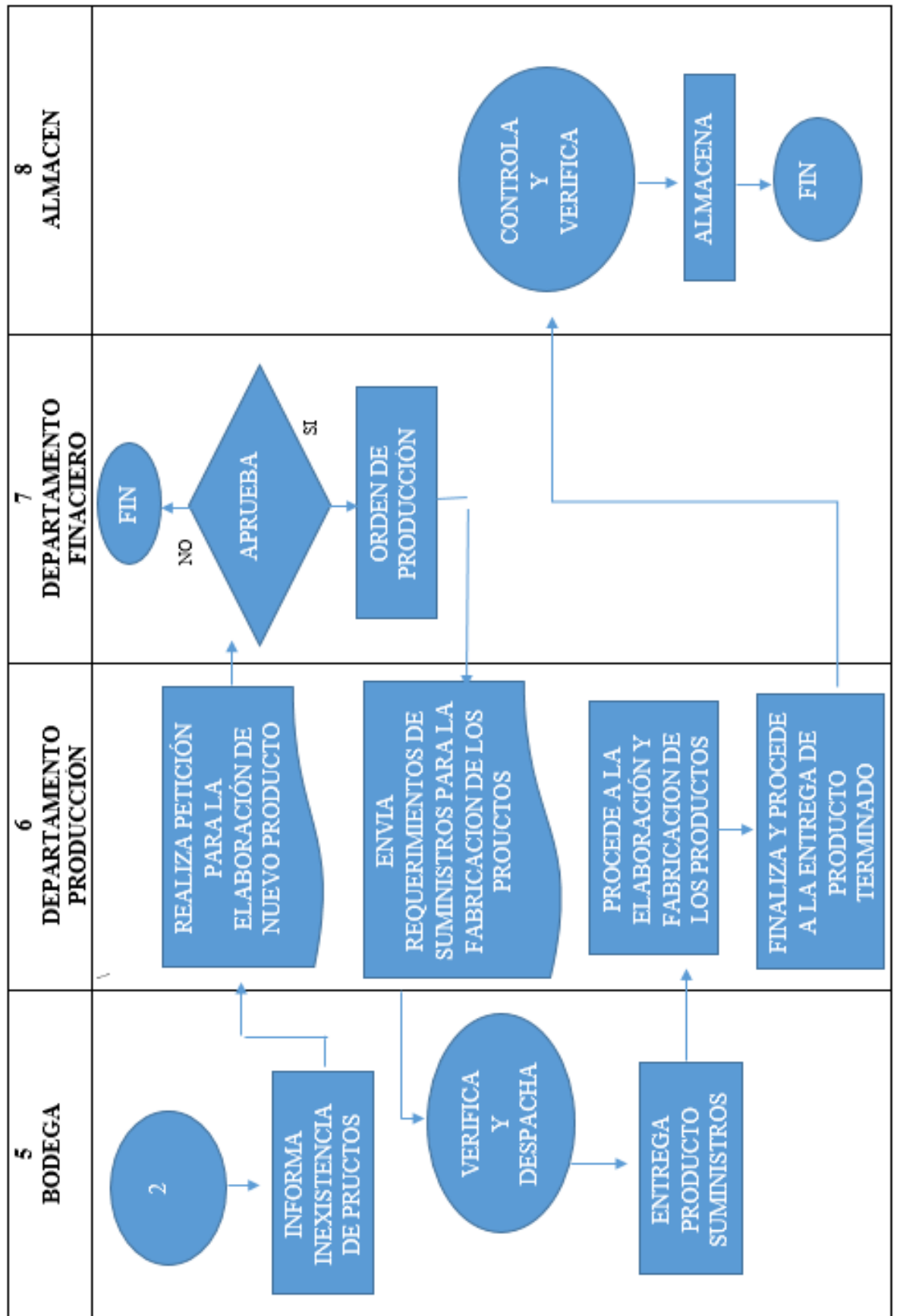
Elaborado por: Douglas Tacuri.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



Elaborado por: Douglas Tacuri.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA FABRICACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS



Elaborado por: Douglas Tacuri.

| FLUJOGRAMA DE COMPRAS | |
|--|---|
| ACTIVIDADES DEL PROCESO COMPRAS | |
| 1 | El asistente de compras realiza un nuevo pedido de producto al Dep. de Producción. |
| 2 | El Dep. de Producción autoriza el pedido en bodega o solicitud de compra. |
| 3 | El Dep. bodega verificara la existencia o inexistencia de los productos en el caso de existir procederá a su despacho para su exhibición para su venta. |
| 4 | En el caso de no existir el producto en bodega el Dep. financiero presupuesto para proceder a la compra de los productos. |
| 5 | El jefe comercias precede al proceso de compra. |
| 6 | Contabilidad verifica el respectivo papeleo y procede a generar el cheque para el pago respectivo. |
| 7 | El proveedor recibe el pago y procede a la entrega del producto a la empresa. |
| 8 | En el Dep. de Contabilidad recibe la factura y procede a la contabilización de la misma. |
| 9 | El jefe comercia recibe el producto para su respectiva comercialización. |

| FLUJOGRAMA DE VENTAS | |
|--|--|
| ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS | |
| 1 | El cliente realiza el pedido al vendedor. |
| 2 | El hace requerimiento al almacén, verifica si cuenta con las cantidades necesarias. |
| 3 | Si la empresa cuenta con los productos procede a la entrega al de departamento respectivo para su venta. |
| 3.1 | Almacén empaca para que el vendedor realice la respectiva factura y proceder la entrega al cliente. |
| 4 | El cliente paga a vendedor y procede al retiro del producto al almacén. |
| 5 | Bodega informa que hay inexistencia de productos terminados . |
| 6 | El Dep. de producción hace petición para la elaboración de nuevos productos. |
| 7 | El Dep. financiero acepta la petición y ordena la fabricación y producción de los nuevos productos . |
| 8 | El Dep. de producción envía requerimientos para la elaboración de los nuevos productos. |
| 8.1 | Bodega entrega los suministros necesarios a producción y proceden a la elaboración. |
| 9 | Producción finaliza su producción y entrega el producto terminado al almacén verifica y procede a su almacenamiento. |

Elaborado por: Douglas Tacuri.

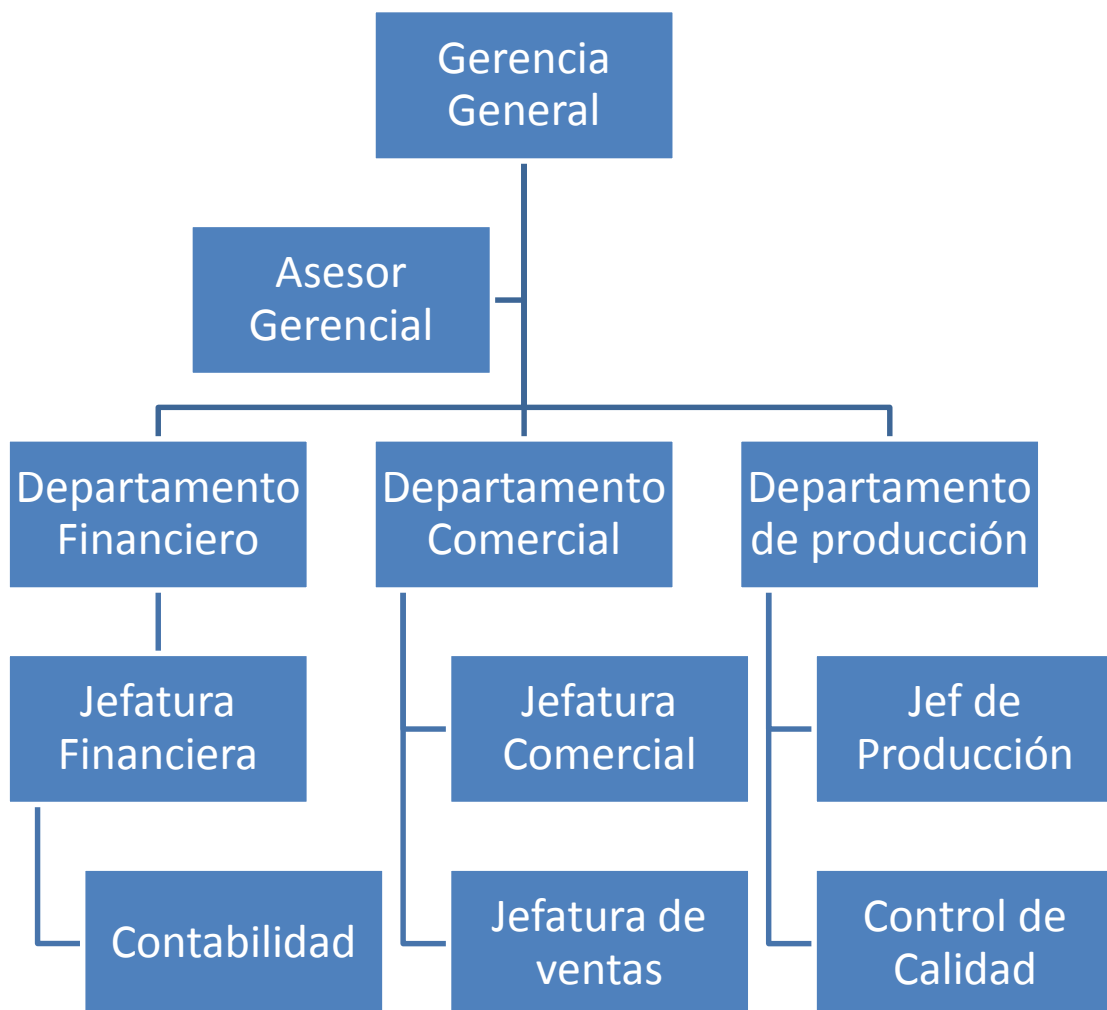
Propuesta de planeación

El ambiente que existe actualmente en Ecuador, y la competencia que tiene la elaboración y distribución de los diferentes productos que ofrece la empresa, exige la necesidad de desarrollar nuevas estrategias, para con esto poder marcar una ventaja sobresaliente con respecto de la competencia.

Hoy en día existen diferentes maneras de mejorar implementando tecnología y conocimientos para de esta forma actuar oportunamente si existiera un problema o ayudar que la empresa crezca en un tiempo prudente.

Por este motivo se va a implementar un plan de mejoramiento administrativo y financiero, para esto se involucra los diferentes procesos tanto administrativo como financieros, para con esto lograr cumplimiento de los objetivos establecidos en la investigación.

Organigrama propuesto.



Elaborado por: Douglas Tacuri.

Funciones por departamento

Departamento Administrativo – Gerente.

- Elaborar diferentes cronogramas de las actividades a realizar en la empresa
- Representar a la empresa en todo ámbito tanto legal como empresarial.
- Realizar planes de acción para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas
- Tomar decisiones para el mejor manejo de la empresa en la planeación, organización, dirección y control.

Departamento Financiero

- Planificar de las actividades a realizar
- Elaborar de libros contables
- Declarar de los diferentes impuestos.
- Pagar de Proveedores.
- Manejar adecuadamente de la cartera.
- Organizar y controlar tanto las cuentas por cobrar como las por pagar.
- Pago de nómina

Departamento Comercial

- Realizar cronograma de actividades.
- Buscar nuevos clientes
- Realizar entregas a tiempo.
- Verificar que se cumplan las metas establecidas
- Realizar la distribución de los productos en los tiempos establecidos

Departamento de Producción

- Elaborar y fabricación de los diferentes productos.
- Controlar de calidad de los productos y procesos.
- Verificar la calidad materia prima.
- Controlar la aceptación de la materia prima.

Plan Prospectivo en la parte administrativa y financiera

Administración. - Para el mejoramiento en la parte administrativa implementará diferentes actividades que va a contribuir a mejorar las diferentes debilidades y afianzar las fortalezas que tenga, con esto se espera ser más productivo y competitivo en el mercado en el cual se encuentra la compañía; aplicando de manera adecuada los cambios que se proponen, se espera que la misma crezca dentro del mercado y llegue ser líder dentro del mismo.

Las actividades que se van a implementar son las siguientes:

- Comprometer a la alta dirección en cumplir sus objetivos y metas.
- Establecer reuniones mensuales para verificar que se está cumpliendo con el mejoramiento.
- Hacer partícipes a toda la administración de las medidas que se están tomando.
- Ver que los empleados trabajen en equipo y sean partícipes del mejoramiento.
- Buscar el mayor acercamiento tanto con proveedores como clientes.
- Realizar planes de mejoramiento a corto plazo y a largo plazo.
- Dar reconocimientos por las diferentes labores realizadas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- En la actualidad Construtec Ltda. no cuenta con un buen sistema de pagos, por lo que la empresa está entrando a una situación de la cual con el tiempo no se va a poder salir tan fácilmente, por lo cual es preciso acortar los días de pago a los diferentes proveedores que la empresa tiene.
- Costrutec Ltda. no tiene debidamente establecidos sus políticas de pago por ende se debe establecer nuevas que fortalezcan y aseguren las obligaciones del mismos.
- La empresa no cancela con sus deudas por la cual se ha visto obligada a apalancarse de una manera exorbitante la cual no beneficiará en nada al buen funcionamiento de la misma
- Bajo la misma línea de desorientación notamos que el Organigrama mantenido por la empresa no es el adecuado para poder generar control, liderazgo e independencia de funciones, bloqueando toda relación entre todos sus colaboradores.
- Se evidencia una falta de supervisión, control y seguimiento tanto a los ingresos como egresos ya que al momento de hacer un cobro o un pago no se tiene certeza de que se haya realizado la transacción o que no se haya desembolsado el dinero para lo que estaba destinado.
- La falta de atención al cliente en la parte de la post venta ha dejado de representar nuevos ingresos económicos a la empresa ya que el desinterés opaca las posibilidades de nuevos negocios con el mismo cliente y la recomendación con futuros clientes.

1.2. Recomendaciones

- Realizar los pagos de una manera correcta implementando procesos que ayuden al pago oportuno de los mismos lo cual ayudará a la empresa a salir de deudas con los proveedores.
- La implementación de la Estrategia permitirá que la empresa Contrutec Ltda. plantee objetivos estratégicos, para luego invertir en los recursos que sean necesarios para mejorar su rentabilidad que es el objetivo cúpula de cualquier empresa con fines de lucro.
- Con la implementación anual de análisis financiero se podrá evitar diferentes crisis, y darse cuenta cuales cuentas o cuales procesos están mal para prevenir los problemas futuros para la empresa.
- Tener más control sobre los diferentes procesos tanto a nivel contable como financiero, ya que esto ayudará en gran medida a la administración de la empresa.
- Realizar periódicamente análisis financieros, ya que esto ayudará en gran medida a la administración y a la toma de decisiones oportunas para un mejor desarrollo de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, M. E. (22 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/administracion-financiera-y-su-relacion-con-la-gestion-economico-financiera.htm>
- ÁLVAREZ GELVES, D. (2011). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción*. La Plata- Buenos Aires- Argentina: Ediciones Haber.
- BAENA TORO, D. (2010). *Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- BLOCK, S. B. (2005). *Administración Financiera (11a. ed.)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- BRAVO MALPICA, G. O. (2010). *Administración Financiera*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- BRIGHAM HOUSTON, E. (2005). *Fundamentos de administración financiera*. Thomson.
- CARVAJALINO BAYONA, H. (2006). *Hábitat popular y programas de mejoramiento: intervenir escenarios en proceso de consolidación*. Chile: Red Revista INVI.
- CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ecuador, M. d. (2014). *normativa del sistema de administración financiera*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/.../normas_presupuesto.pdf
- GITMAN LAWRENCE, J. (2007). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- GITMAN, J., & LAWRENCE. (1995). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Harla.
- GITMAN, J., & LAWRENCE. (2007). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- MCNEILL, E. (1993). *Contabilidad Financiera*. México: Diana .
- MEDINA, D. M. (2008). Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no65/80.pdf>
- MORENO FERNÁNDEZ, J. (1998). *Las Finanzas en la Empresa*. I.M.C.P, México.
- MORENO FERNÁNDEZ, J. y. (2003). *Administración financiera del capital de trabajo*. Cecsá.

- NOETZLIN, M. B. (2009). *Administración Financiera*. Argentina: El Cid Editor | apuntes .
- ORTEGA CASTRO, A. (2003). *Introducción a las finanzas*. McGraw-Hill.
- PERDOMO MORENO, A. (. (1997). *Administración Financiera*. MÉXICO: Edit. LIMUSA última edición.
- PLATA, C. G. (abril de 2008). *MAESTRIA EN TECNOLOGIA DE LA CONSTRUCCION*. Obtenido de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- PÚBLICOS, I. M. (2011). *Normas de Información Financiera*. Editorial IMCP.
- QUINTANILLA, J. M. (2013). *La Administración Financiera y Los estados Financieros*. Obtenido de <http://josephquintanilla.blogspot.com/2013/09/la-administracion-financiera-y-los.html>
- RAMÍREZ CARDONA, C. (2010). Fundamentos de administración. En C. Ramírez Cardona, *Fundamentos de administración* (pág. 274). Colombia: Ecoe Ediciones.
- RAMÍREZ PADILLA, N. (2002). *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hill.
- Ross-Westerfield-Jordan. (2002). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- SENA. (2014). *PLAN DE MEJORAMIENTO*. Colombia, Bogota.
- SETZER OCHOA, G. (2003). *Administración financiera* . McGraw- Hill.
- STEPHEN, R., & MARY, C. (2005). *Administración*. Octava Edición: Pearson Educación.
- SZAUER, M. T. (2007). *Finanzas sostenibles en América Latina*. Lima- Peru: Corporación Andina de Fomento.
- TPMCONSULTORES. (2011). *Proceso de Mejora Continua*. Obtenido de <http://www.tpmconsultores.com.ar/mejora-continua.html>
- BACA URBINA, Gabriel, (2007), *Fundamentos de Ingeniería Económica*, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México
- BURBANO Jorge y ORTIZ Alberto. *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. McGraw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- COVEY, Stephen, (1994), *Panorama de los Siete Hábitos*,

DEMING William Edwards, (1989), Calidad, Productividad y Competitividad,

DEMINGW. Edwards, ISHIKAWA, Kaoru, Las Siete Herramientas de Ishikawa.

DÍAZ, Tinoco Jaime y HERNÁNDEZ Trillo, Fausto (1996), Futuros y Opciones Financieros. Edita Limusa, México.

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, Editorial Prentice Hall.

FLEITMAN, Jack, (2000) Negocios Exitosos, Mc Graw Hill,

KAORU, Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, Editorial Norma

MINZBERG, H., Quinn, (1991), El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, México

MUNICH, Galindo y Otro, (2001), Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México

ROBBINS, S, (1998) Comportamiento Organizacional, 5ta Edición, Ediciones Stevenson, México,

STEINER, A. George, Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe saber, Editorial Tiempo.

Fuente Gráficos

Cap 3 1.- <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>

Gr.2 http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf

Grafi3.

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=7969344&idcat=38269&tipo=2>

Grafico 4

<https://www.google.com.ec/maps/place/0%C2%B030'30.9%22S+78%C2%B034'28.4%22W/@-0.5085666,-78.5767297,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x0:0x0>

ANEXOS

(Anexo 1) Estado de situación Inicial

| ACTIVO | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | | | |
| CAJA | | | |
| CAJA DIARIO | -21347,03 | 7184,89 | 13809,78 |
| CAJA CHICA | 4,93 | 91,52 | 100,00 |
| CAJA COBRANZAS | 23100,33 | 77387,26 | 24188,41 |
| CAJA VENTAS | 3220,87 | 1891,59 | 1580,66 |
| CAJA DE GASTOS AYS | 24780,37 | 35339,45 | 38250,55 |
| CAJA VENTAS QUITO | | 75,56 | 75,56 |
| CAJA COBRANZAS QUITO | 25542,58 | 4216,94 | 45558,38 |
| CAJA PRESTAMO | | | 280000,00 |
| TOTAL CAJA | 55302,05 | 126187,21 | 403563,34 |
| BANCOS | | | |
| banco pichincha | -104278,94 | -15618,26 | 11678,50 |
| BANCO PICHINCHA AYS | -5283,40 | 11592,18 | -4714,66 |
| BANCO PRODUBANCO | 52026,57 | -53006,80 | 57955,69 |
| BANCO PROMERICA | 47715,66 | 46242,80 | 121868,35 |
| BANCO DE GUAYAQUIL | | 131414,40 | 72969,46 |
| TOTAL BANCOS | -9820,11 | 120624,32 | 259757,34 |
| TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | 45481,94 | 246811,53 | 663320,68 |
| EXIGIBLE | | | |
| CLIENTES | | | |
| CLIENTES COMERCIALES | 128415,49 | 133854,96 | 146352,29 |
| (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES | -909,60 | -909,60 | -909,60 |
| TOTAL CLIENTES | 127505,89 | 132945,36 | 145442,69 |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | |
| ANTICIPO SUELDO TRABAJADORES | 324,80 | 1073,91 | 1712,99 |
| PRESTAMO EMPLEADOS | 3295,05 | 6145,71 | 9384,41 |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | 3619,85 | 7219,62 | 11097,40 |
| CUENTAS POR COBRAR FISCALES | | | |
| RETENCIONES EN LA FUENTE | | | |
| RETENCIONES FUENTE IMPUESTOS | 21270,93 | 30046,69 | 43178,86 |
| ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA | 33929,14 | 26325,99 | 32164,75 |
| CREDITO TRIBUTARIO | 33964,79 | 29042,59 | 38279,03 |
| TOTAL RETENCIONES EN LA FUENTE | 89164,86 | 85415,27 | 113622,64 |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | 89164,86 | 85415,27 | 113622,64 |
| TOTAL EXIGIBLE | 220290,60 | 225580,25 | 270162,73 |
| REALIZABLE | | | |
| INVENTARIOS | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | 39955,53 | 38698,85 | 49916,87 |
| INVENTARIO SUMINISTROS, MAT | 13230,79 | 24182,94 | 24104,84 |
| INVENTARIO DE EMPAQUES Y. | 120860,44 | 162419,90 | 215406,30 |
| TOTAL INVENTARIO MATERIALES | 174046,76 | 225301,69 | 289428,01 |

| | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | | |
| INVENTARIO PRODUCTOS | 2418,00 | 1480,86 | 0,00 |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTOS | 2418,00 | 1480,86 | 0,00 |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | | |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 28840,92 | 37519,60 | 35788,63 |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 32326,60 | 37966,94 | 33662,12 |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 14921,52 | 22074,67 | 10019,94 |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTO | 76089,04 | 97561,21 | 79470,69 |
| TOTAL INVENTARIOS | 252553,80 | 324343,76 | 368898,70 |
| TOTAL REALIZABLE | 252553,80 | 324343,76 | 368898,70 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 518326,34 | 796735,54 | 1302382,11 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | |
| NO DEPRECIABLES | | | |
| TERRENOS | 6423,74 | 41161,44 | 41161,44 |
| TOTAL TERRENOS | 6423,74 | 41161,44 | 41161,44 |
| TOTAL NO DEPRECIABLES | 6423,74 | 41161,44 | 41161,44 |
| DEPRECIABLES | | | |
| EDIFICIOS | | | |
| COSTO DE EDIFICIOS | 200136,70 | 200136,70 | 200136,70 |
| DEPRECIACION ACUMULADA EDIF | -24239,05 | -35412,69 | -47052,69 |
| TOTAL EDIFICIOS | 175897,65 | 164724,01 | 153084,01 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | |
| COSTO MAQ Y EQUI | 1258978,96 | 1294978,96 | 1517732,01 |
| DEPRECIACION ACUMULADA MAQ | -389711,36 | -516227,24 | -644200,04 |
| TOTAL MAQ Y EQUI | 869267,60 | 778751,72 | 873531,97 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| COSTO DE MUEB Y ENSE | 64633,21 | 64633,21 | 64633,21 |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUE Y ENS | -18849,30 | -25224,06 | -31598,82 |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | 45783,91 | 39409,15 | 33034,39 |
| EQUIPO DE OFICINA | | | |
| COSTO DE EQUIPO DE OFICINA | 41,34 | 41,34 | 41,34 |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQ | -14,97 | -19,05 | -23,13 |
| TOTAL EQUIPO DE OFICINA | 26,37 | 22,29 | 18,21 |
| EQUIPO DE COMPUTO | | | |
| COSTO EQUIPO DE COMPUTO | 7726,12 | 8356,12 | 11016,18 |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO | -7726,12 | -7902,71 | -8435,97 |
| TOTAL EQUIPO DE COMPUTO | 0,00 | 453,41 | 2580,21 |
| VEHIVULOS | | | |
| COSTO VEHICULOS | 453101,51 | 411682,80 | 437500,80 |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS | -260804,39 | -248512,58 | -268705,31 |
| TOTAL VEHICULOS | 192297,12 | 163170,22 | 168795,49 |
| SOFTWARE | 4089,29 | 4089,29 | 4089,29 |
| DEPRECIACION SOFTWARE | -4089,29 | -4089,29 | 4089,29 |
| TOTAL SOFTWARE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL DEPRECIABLES | 1283272,65 | 1146530,80 | 1231044,28 |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS | 1289696,39 | 1187692,24 | 1272205,72 |

| | | | |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | |
| MARCAS Y PATENTES | | | |
| INTERESES DIFERIDOS | 26346,66 | 16133,38 | 69524,13 |
| TOTAL MARCAS Y PATENTES | 26346,66 | 16133,38 | 69524,13 |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | 26346,66 | 16133,38 | 69524,13 |
| TOTAL ACTIVOS | 1834369,39 | 2000561,16 | 2644111,96 |
| | | | |
| | | | |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| OBLIGACIONES COMERCIALES | | | |
| PROVEEDORES | -546678,67 | -796265,12 | -1538446,76 |
| PROVEEDORES VARIOS | -265152,03 | -314267,88 | -264269,41 |
| TOTAL OBLIGACIONES COMERCIALES | -811830,70 | -1110533,00 | -1802716,17 |
| PRESTACIONES SOCIALES POR PAG | | | |
| APORTE IESS POR PAGAR | -56,91 | -6443,36 | -7977,91 |
| PRESTAMOS IESS PPOR PAGAR | -7,63 | -483,20 | -847,31 |
| FONDO DE RESERVA IESS POR PAGAR | -13210,40 | -15031,78 | -18937,91 |
| TOTAL PRESTACIONES SOCIALES POR | -13274,94 | -21958,34 | -27763,13 |
| BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | | | |
| DECIMO TERCER SUELDO | -4813,12 | -6235,03 | -6781,89 |
| DECIMO CUARTO SUELDO | -7945,47 | -10344,57 | -10850,19 |
| VACACIONES | -4906,70 | -1591,01 | |
| PARTICIPACION 15% TRABAJADORES | 148,21 | 148,21 | -77,11 |
| TOTAL BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | -17517,08 | -18022,40 | -17709,19 |
| IMPUESTO POR PAGAR | | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | |
| RETENCIONES - IMPUESTO RENTA | | | |
| RET. OTROS SERVICIOS | | -0,18 | -0,18 |
| TOTAL RETENCIONES- IMPUESTO | | -0,18 | -0,18 |
| RETENCIONES IVA POR PAGAR | | | |
| RET. 100% SERVICIOS PROFESIONALES | | | -0,01 |
| TOTAL RETENCIONES IVA X PAGAR | | | -0,01 |
| IVA POR PAGAR | | | |
| 12% IVA COBRADO | | -2,99 | -570,92 |
| SRI POR PAGAR | -7100,84 | -10480,37 | -12154,08 |
| TOTAL IVA POR PAGAR | -7100,84 | -10483,36 | -12725,00 |
| TOTAL IMPUESTO A LA RENTA | -7100,84 | -10483,54 | -12725,19 |
| TOTAL IMPUESTO POR PAGAR | -7100,84 | -10483,54 | -12725,19 |
| CUENTAS POR PAGAR | | | |
| CUENTAS POR PAGAR EMPRESA | | | |
| SUELDOS POR PAGAR | -9601,89 | -23525,57 | -41007,04 |
| LIQUIDACIONES LABORALES POR PAGAR | -233,87 | -233,87 | -233,87 |
| CTAS POR PAGAR EMPLEADOS | -18487,82 | -43931,98 | -54864,64 |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | -28323,58 | -67691,42 | -96105,55 |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | -28323,58 | -67691,42 | -96105,55 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | -878047,14 | -1228688,70 | -1957019,23 |

(Anexo 2) Análisis Vertical Balance General.

| ACTIVO | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | | | |
| CAJA | | | |
| CAJA DIARIO | -1,16% | 0,36% | 0,52% |
| CAJA CHICA | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| CAJA COBRANZAS | 1,26% | 3,87% | 0,91% |
| CAJA VENTAS | 0,18% | 0,09% | 0,06% |
| CAJA DE GASTOS AYS | 1,35% | 1,77% | 1,45% |
| CAJA VENTAS QUITO | | 0,00% | 0,00% |
| CAJA COBRANZAS QUITO | 1,39% | 0,21% | 1,72% |
| CAJA PRESTAMO | | | 10,59% |
| TOTAL CAJA | 3,01% | 6,31% | 15,26% |
| BANCOS | | | |
| banco pichincha | -5,68% | -0,78% | 0,44% |
| BANCO PICHINCHA AYS | -0,29% | 0,58% | -0,18% |
| BANCO PRODUBANCO | 2,84% | -2,65% | 2,19% |
| BANCO PROMERICA | 2,60% | 2,31% | 4,61% |
| BANCO DE GUAYAQUIL | | 6,57% | 2,76% |
| TOTAL BANCOS | -0,54% | 6,03% | 9,82% |
| TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | 2,48% | 12,34% | 25,09% |
| EXIGIBLE | | | |
| CLIENTES | | | |
| CLIENTES COMERCIALES | 7,00% | 6,69% | 5,54% |
| (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES | -0,05% | -0,05% | -0,03% |
| TOTAL CLIENTES | 6,95% | 6,65% | 5,50% |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | |
| ANTICIPO SUELDO TRABAJADORES | 0,02% | 0,05% | 0,06% |
| PRESTAMO EMPLEADOS | 0,18% | 0,31% | 0,35% |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | 0,20% | 0,36% | 0,42% |
| CUENTAS POR COBRAR FISCALES | | | |
| RETENCIONES EN LA FUENTE | | | |
| RETENCIONES FUENTE IMPUESTOS | 1,16% | 1,50% | 1,63% |
| ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA | 1,85% | 1,32% | 1,22% |
| CREDITO TRIBUTARIO | 1,85% | 1,45% | 1,45% |
| TOTAL RETENCIONES EN LA FUENTE | 4,86% | 4,27% | 4,30% |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | 4,86% | 4,27% | 4,30% |
| TOTAL EXIGIBLE | 12,01% | 11,28% | 10,22% |
| REALIZABLE | | | |
| INVENTARIOS | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | 2,18% | 1,93% | 1,89% |
| INVENTARIO SUMINISTROS, MAT | 0,72% | 1,21% | 0,91% |
| INVENTARIO DE EMPAQUES Y. | 6,59% | 8,12% | 8,15% |
| TOTAL INVENTARIO MATERIALES | 9,49% | 11,26% | 10,95% |

| | | | |
|---|---------|---------|---------|
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | | |
| INVENTARIO PRODUCTOS | 0,13% | 0,07% | 0,00% |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTOS | 0,13% | 0,07% | 0,00% |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | | |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 1,57% | 1,88% | 1,35% |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 1,76% | 1,90% | 1,27% |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 0,81% | 1,10% | 0,38% |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTO | 4,15% | 4,88% | 3,01% |
| TOTAL INVENTARIOS | 13,77% | 16,21% | 13,95% |
| TOTAL REALIZABLE | 13,77% | 16,21% | 13,95% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 28,26% | 39,83% | 49,26% |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | |
| NO DEPRECIABLES | | | |
| TERRENOS | 0,35% | 2,06% | 1,56% |
| TOTAL TERRENOS | 0,35% | 2,06% | 1,56% |
| TOTAL NO DEPRECIABLES | 0,35% | 2,06% | 1,56% |
| DEPRECIABLES | | | |
| EDIFICIOS | | | |
| COSTO DE EDIFICIOS | 10,91% | 10,00% | 7,57% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EDIF | -1,32% | -1,77% | -1,78% |
| TOTAL EDIFICIOS | 9,59% | 8,23% | 5,79% |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | |
| COSTO MAQ Y EQUI | 68,63% | 64,73% | 57,40% |
| DEPRECIACION ACUMULADA MAQ | -21,24% | -25,80% | -24,36% |
| TOTAL MAQ Y EQUI | 47,39% | 38,93% | 33,04% |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| COSTO DE MUEB Y ENSE | 3,52% | 3,23% | 2,44% |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUE Y ENS | -1,03% | -1,26% | -1,20% |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | 2,50% | 1,97% | 1,25% |
| EQUIPO DE OFICINA | | | |
| COSTO DE EQUIPO DE OFICINA | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQ | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL EQUIPO DE OFICINA | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| EQUIPO DE COMPUTO | | | |
| COSTO EQUIPO DE COMPUTO | 0,42% | 0,42% | 0,42% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO | -0,42% | -0,40% | -0,32% |
| TOTAL EQUIPO DE COMPUTO | 0,00% | 0,02% | 0,10% |
| VEHIVULOS | | | |
| COSTO VEHICULOS | 24,70% | 20,58% | 16,55% |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS | -14,22% | -12,42% | -10,16% |
| TOTAL VEHICULOS | 10,48% | 8,16% | 6,38% |
| SOFTWARE | 0,22% | 0,20% | 0,15% |
| DEPRECIACION SOFTWARE | -0,22% | -0,20% | 0,15% |
| TOTAL SOFTWARE | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL DEPRECIABLES | 69,96% | 57,31% | 46,56% |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS | 70,31% | 59,37% | 48,11% |

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | |
| MARCAS Y PATENTES | | | |
| INTERESES DIFERIDOS | 1,44% | 0,81% | 2,63% |
| TOTAL MARCAS Y PATENTES | 1,44% | 0,81% | 2,63% |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | 1,44% | 0,81% | 2,63% |
| TOTAL ACTIVOS | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| | | | |
| | | | |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| OBLIGACIONES COMERCIALES | | | |
| PROVEEDORES | 29,80% | 39,80% | 58,18% |
| PROVEEDORES VARIOS | 14,45% | 15,71% | 9,99% |
| TOTAL OBLIGACIONES COMERCIALES | 44,26% | 55,51% | 68,18% |
| PRESTACIONES SOCIALES POR PAG | | | |
| APORTE IESS POR PAGAR | 0,00% | 0,32% | 0,30% |
| PRESTAMOS IESS PPOR PAGAR | 0,00% | 0,02% | 0,03% |
| FONDO DE RESERVA IESS POR PAGAR | 0,72% | 0,75% | 0,72% |
| TOTAL PRESTACIONES SOCIALES POR | 0,72% | 1,10% | 1,05% |
| BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | | | |
| DECIMO TERCER SUELDO | 0,26% | 0,31% | 0,26% |
| DECIMO CUARTO SUELDO | 0,43% | 0,52% | 0,41% |
| VACACIONES | 0,27% | 0,08% | 0,00% |
| PARTICIPACION 15% TRABAJADORES | -0,01% | -0,01% | 0,00% |
| TOTAL BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | 0,95% | 0,90% | 0,67% |
| IMPUESTO POR PAGAR | | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | |
| RETENCIONES - IMPUESTO RENTA | | | |
| RET. OTROS SERVICIOS | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL RETENCIONES- IMPUESTO | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| RETENCIONES IVA POR PAGAR | | | |
| RET. 100% SERVICIOS PROFESIONALES | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL RETENCIONES IVA X PAGAR | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| IVA POR PAGAR | | | |
| 12% IVA COBRADO | 0,00% | 0,00% | 0,02% |
| SRI POR PAGAR | 0,39% | 0,52% | 0,46% |
| TOTAL IVA POR PAGAR | 0,39% | 0,52% | 0,48% |
| TOTAL IMPUESTO A LA RENTA | 0,39% | 0,52% | 0,48% |
| TOTAL IMPUESTO POR PAGAR | 0,39% | 0,52% | 0,48% |
| CUENTAS POR PAGAR | | | |
| CUENTAS POR PAGAR EMPRESA | | | |
| SUELDOS POR PAGAR | 0,52% | 1,18% | 1,55% |
| LIQUIDACIONES LABORALES POR PAGAR | 0,01% | 0,01% | 0,01% |
| CTAS POR PAGAR EMPLEADOS | 1,01% | 2,20% | 2,07% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | 1,54% | 3,38% | 3,63% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | 1,54% | 3,38% | 3,63% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 47,87% | 61,42% | 74,01% |

| | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO | | | |
| PRESTAMO CFN | 8,20% | 3,44% | -0,10% |
| OTROS CXP | 9,74% | 1,55% | 0,40% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR LARGO P. | 17,94% | 4,99% | 0,30% |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 17,94% | 4,99% | 0,30% |
| TOTAL PASIVO | 65,80% | 66,41% | 74,31% |
| | | | |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL | | | |
| CAPITAL SOCIAL | | | |
| CAPITAL | 46,12% | 42,03% | 31,80% |
| TOTAL CAPITAL SOCIAL | 46,12% | 42,03% | 31,80% |
| TOTAL CAPITAL | 46,12% | 42,03% | 31,80% |
| RESULTADOS | | | |
| RESULTADOS EJERCICIOS | | | |
| RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR | | | |
| PERDIDA EJERCICIO 2009 | -10,43% | -9,57% | -7,24% |
| TOTAL RESULTADO EJERCICIO | -10,43% | -9,57% | -7,24% |
| RESULTADO PRESENT EJERCICIO | | | |
| RESULTADO EJERCICIO 2010 | -1,47% | -1,35% | -0,13% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 0,00% | -3,03% | -2,29% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO 2013 | 0,00% | 5,51% | 0,87% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO 2014 | 0,00% | 0,00% | 2,68% |
| TOTAL RESULTADO PRESENTE | -1,47% | 1,13% | 1,13% |
| TOTAL RESULTADOS EJERCICIOS | -11,90% | -8,43% | -6,11% |
| TOTAL RESULTADOS | -11,90% | -8,43% | -6,11% |
| TOTAL PATRIMONIO | 34,22% | 33,59% | 25,69% |
| | | | |
| | | | |
| RESULTADO DEL PERIODO | -0,02% | | |
| | | | |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| | | | |

(Anexo 3) Balance General Análisis Horizontal

| ACTIVO | 2015-2014 | | 2016-2015 | |
|---------------------------------------|------------------|---------------|------------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | | | | |
| CAJA | | | | |
| CAJA DIARIO | 28531,92 | -134% | 6624,89 | 92% |
| CAJA CHICA | 86,59 | 1756% | 8,48 | 9% |
| CAJA COBRANZAS | 54286,93 | 235% | -53198,85 | -69% |
| CAJA VENTAS | -1329,28 | -41% | -310,93 | -16% |
| CAJA DE GASTOS AYS | 10559,08 | 43% | 2911,1 | 8% |
| CAJA VENTAS QUITO | 75,56 | | 0 | 0% |
| CAJA COBRANZAS QUITO | -21325,64 | -83% | 41341,44 | 980% |
| CAJA PRESTAMO | 0 | | 280000 | |
| TOTAL CAJA | 70885,16 | 128% | 277376,13 | 220% |
| BANCOS | | | | |
| banco pichincha | 88660,68 | -85% | 27296,76 | -175% |
| BANCO PICHINCHA AYS | 16875,58 | -319% | -16306,84 | -141% |
| BANCO PRODUBANCO | -105033,37 | -202% | 110962,49 | -209% |
| BANCO PROMERICA | -1472,86 | -3% | 75625,55 | 164% |
| BANCO DE GUAYAQUIL | 131414,4 | | -58444,94 | -44% |
| TOTAL BANCOS | 130444,43 | -1328% | 139133,02 | 115% |
| TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | 201329,59 | 443% | 416509,15 | 169% |
| EXIGIBLE | | | | |
| CLIENTES | | | | |
| CLIENTES COMERCIALES | 5439,47 | 4% | 12497,33 | 9% |
| (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL CLIENTES | 5439,47 | 4% | 12497,33 | 9% |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS | | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | | |
| ANTICIPO SUELDO TRABAJADORES | 749,11 | 231% | 639,08 | 60% |
| PRESTAMO EMPLEADOS | 2850,66 | 87% | 3238,7 | 53% |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | 3599,77 | 99% | 3877,78 | 54% |
| CUENTAS POR COBRAR FISCALES | | | | |
| RETENCIONES EN LA FUENTE | | | | |
| RETENCIONES FUENTE IMPUESTOS | 8775,76 | 41% | 13132,17 | 44% |
| ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA | -7603,15 | -22% | 5838,76 | 22% |
| CREDITO TRIBUTARIO | -4922,2 | -14% | 9236,44 | 32% |
| TOTAL RETENCIONES EN LA FUENTE | -3749,59 | -4% | 28207,37 | 33% |
| TOTAL CUENTAS POR COBRAR | -3749,59 | -4% | 28207,37 | 33% |
| TOTAL EXIGIBLE | 5289,65 | 2% | 44582,48 | 20% |
| REALIZABLE | | | | |
| INVENTARIOS | | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | | | | |
| INVENTARIO MATERIAS PRIMAS | -1256,68 | -3% | 11218,02 | 29% |
| INVENTARIO SUMINISTROS, MAT | 10952,15 | 83% | -78,1 | 0% |
| INVENTARIO DE EMPAQUES Y. | 41559,46 | 34% | 52986,4 | 33% |
| TOTAL INVENTARIO MATERIALES | 51254,93 | 29% | 64126,32 | 28% |

| | | | | |
|---|------------|------|-----------|-------|
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | | | |
| INVENTARIO PRODUCTOS | -937,14 | -39% | -1480,86 | -100% |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTOS | -937,14 | -39% | -1480,86 | -100% |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS | | | | |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 8678,68 | 30% | -1730,97 | -5% |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 5640,34 | 17% | -4304,82 | -11% |
| INVENTARIO DE PRODUCTO | 7153,15 | 48% | -12054,73 | -55% |
| TOTAL INVENTARIO DE PRODUCTO | 21472,17 | 28% | -18090,52 | -19% |
| TOTAL INVENTARIOS | 71789,96 | 28% | 44554,94 | 14% |
| TOTAL REALIZABLE | 71789,96 | 28% | 44554,94 | 14% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 278409,2 | 54% | 505646,57 | 63% |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | |
| NO DEPRECIABLES | | | | |
| TERRENOS | 34737,7 | 541% | 0 | 0% |
| TOTAL TERRENOS | 34737,7 | 541% | 0 | 0% |
| TOTAL NO DEPRECIABLES | 34737,7 | 541% | 0 | 0% |
| DEPRECIABLES | | | | |
| EDIFICIOS | | | | |
| COSTO DE EDIFICIOS | 0 | 0% | 0 | 0% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EDIF | -11173,64 | 46% | -11640 | 33% |
| TOTAL EDIFICIOS | -11173,64 | -6% | -11640 | -7% |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | | | |
| COSTO MAQ Y EQUI | 36000 | 3% | 222753,05 | 17% |
| DEPRECIACION ACUMULADA MAQ | -126515,88 | 32% | -127972,8 | 25% |
| TOTAL MAQ Y EQUI | -90515,88 | -10% | 94780,25 | 12% |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | |
| COSTO DE MUEB Y ENSE | 0 | 0% | 0 | 0% |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUE Y ENS | -6374,76 | 34% | -6374,76 | 25% |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | -6374,76 | -14% | -6374,76 | -16% |
| EQUIPO DE OFICINA | | | | |
| COSTO DE EQUIPO DE OFICINA | 0 | 0% | 0 | 0% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQ | -4,08 | 27% | -4,08 | 21% |
| TOTAL EQUIPO DE OFICINA | -4,08 | -15% | -4,08 | -18% |
| EQUIPO DE COMPUTO | | | | |
| COSTO EQUIPO DE COMPUTO | 630 | 8% | 2660,06 | 32% |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO | -176,59 | 2% | -533,26 | 7% |
| TOTAL EQUIPO DE COMPUTO | 453,41 | | 2126,8 | 469% |
| VEHIVULOS | | | | |
| COSTO VEHICULOS | -41418,71 | -9% | 25818 | 6% |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS | 12291,81 | -5% | -20192,73 | 8% |
| TOTAL VEHICULOS | -29126,9 | -15% | 5625,27 | 3% |
| SOFTWARE | 0 | 0% | 0 | 0% |
| DEPRECIACION SOFTWARE | 0 | 0% | 8178,58 | -200% |
| TOTAL SOFTWARE | 0 | | 0 | |
| TOTAL DEPRECIABLES | -136741,85 | -11% | 84513,48 | 7% |
| TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS | -102004,15 | -8% | 84513,48 | 7% |

| | | | | |
|--|------------|--------|------------|--------|
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | |
| MARCAS Y PATENTES | | | | |
| INTERESES DIFERIDOS | -10213,28 | -39% | 53390,75 | 331% |
| TOTAL MARCAS Y PATENTES | -10213,28 | -39% | 53390,75 | 331% |
| TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS | -10213,28 | -39% | 53390,75 | 331% |
| TOTAL ACTIVOS | 166191,77 | 9% | 643550,8 | 32% |
| | | | | |
| | | | | |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| OBLIGACIONES COMERCIALES | | | | |
| PROVEEDORES | -249586,45 | 46% | -742181,64 | 93% |
| PROVEEDORES VARIOS | -49115,85 | 19% | 49998,47 | -16% |
| TOTAL OBLIGACIONES COMERCIALES | -298702,3 | 37% | -692183,17 | 62% |
| PRESTACIONES SOCIALES POR PAG | | | | |
| APORTE IESS POR PAGAR | -6386,45 | 11222% | -1534,55 | 24% |
| PRESTAMOS IESS PPOR PAGAR | -475,57 | 6233% | -364,11 | 75% |
| FONDO DE RESERVA IESS POR PAGAR | -1821,38 | 14% | -3906,13 | 26% |
| TOTAL PRESTACIONES SOCIALES POR | -8683,4 | 65% | -5804,79 | 26% |
| BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | | | | |
| DECIMO TERCER SUELDO | -1421,91 | 30% | -546,86 | 9% |
| DECIMO CUARTO SUELDO | -2399,1 | 30% | -505,62 | 5% |
| VACACIONES | 3315,69 | -68% | 1591,01 | -100% |
| PARTICIPACION 15% TRABAJADORES | 0 | 0% | -225,32 | -152% |
| TOTAL BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR | -505,32 | 3% | 313,21 | -2% |
| IMPUESTO POR PAGAR | | | | |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | | |
| RETENCIONES - IMPUESTO RENTA | | | | |
| RET. OTROS SERVICIOS | -0,18 | | 0 | 0% |
| TOTAL RETENCIONES- IMPUESTO | -0,18 | | 0 | 0% |
| RETENCIONES IVA POR PAGAR | | | | |
| RET. 100% SERVICIOS PROFESIONALES | 0 | | -0,01 | |
| TOTAL RETENCIONES IVA X PAGAR | 0 | | -0,01 | |
| IVA POR PAGAR | | | | |
| 12% IVA COBRADO | -2,99 | | -567,93 | 18994% |
| SRI POR PAGAR | -3379,53 | 48% | -1673,71 | 16% |
| TOTAL IVA POR PAGAR | -3382,52 | 48% | -2241,64 | 21% |
| TOTAL IMPUESTO A LA RENTA | -3382,7 | 48% | -2241,65 | 21% |
| TOTAL IMPUESTO POR PAGAR | -3382,7 | 48% | -2241,65 | 21% |
| CUENTAS POR PAGAR | | | | |
| CUENTAS POR PAGAR EMPRESA | | | | |
| SUELDOS POR PAGAR | -13923,68 | 145% | -17481,47 | 74% |
| LIQUIDACIONES LABORALES POR PAGAR | 0 | 0% | 0 | 0% |
| CTAS POR PAGAR EMPLEADOS | -25444,16 | 138% | -10932,66 | 25% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | -39367,84 | 139% | -28414,13 | 42% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | -39367,84 | 139% | -28414,13 | 42% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | -350641,56 | 40% | -728330,53 | 59% |

| | | | | |
|---|-------------------|--------------|-------------------|-------------|
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | |
| CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO | | | | |
| PRESTAMO CFN | 81505,59 | -54% | 71577,73 | -104% |
| OTROS CXP | 147685,1 | -83% | 20355,48 | -66% |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR LARGO P. | 229190,69 | -70% | 91933,21 | -92% |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 229190,69 | -70% | 91933,21 | -92% |
| TOTAL PASIVO | -121450,87 | 10% | -636397,32 | 48% |
| | | | | |
| PATRIMONIO | | | | |
| CAPITAL | | | | |
| CAPITAL SOCIAL | | | | |
| CAPITAL | 5288,49 | -1% | 0 | 0% |
| TOTAL CAPITAL SOCIAL | 5288,49 | -1% | 0 | 0% |
| TOTAL CAPITAL | 5288,49 | -1% | 0 | 0% |
| RESULTADOS | | | | |
| RESULTADOS EJERCICIOS | | | | |
| RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR | | | | |
| PERDIDA EJERCICIO 2009 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| TOTAL RESULTADO EJERCICIO | 0 | 0% | 0 | 0% |
| RESULTADO PRESENT EJERCICIO | | | | |
| RESULTADO EJERCICIO 2010 | 0 | 0% | -23407,23 | -87% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 60531,21 | | 0 | 0% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO 2013 | -110151,66 | | 87066,22 | -79% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO 2014 | 0 | | -70812,47 | |
| TOTAL RESULTADO PRESENTE | -49620,45 | -184% | -7153,48 | 32% |
| TOTAL RESULTADOS EJERCICIOS | -49620,45 | -23% | -7153,48 | -4% |
| TOTAL RESULTADOS | -49620,45 | -23% | -7153,48 | -4% |
| TOTAL PATRIMONIO | -44331,96 | 7% | -7153,48 | 1% |
| | | | | |
| RESULTADO DEL PERIODO | | | | |
| | -408,94 | -100% | | |
| | | | | |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | -166191,77 | 9% | -643550,8 | 32% |
| | | | | |

(Anexo 4) Estado de Resultados

| INFRESOS | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VENTAS NETAS | | | |
| VENTAS BRUTAS | | | |
| VENTAS TAR 12% | -5087,88 | -5385,76 | -9775,2 |
| VENTAS TAR 0% | -6618349,29 | -8129289,83 | -8966888,4 |
| TOTAL VTAS BRUTAS | -6623437,17 | -8134675,59 | -8976663,6 |
| DEV. Y REBA. VTAS | | | |
| REB. Y DESCTO, TARF. 12% | 21,03 | | |
| REB. Y DESCTO, TARF. 0% | 37812,08 | 47004,83 | 27525,4 |
| TOTAL DEV. Y REB VTAS | 37833,11 | 47004,83 | 27525,4 |
| TOTAL BVENTAS NETAS | -6585604,06 | -8087670,76 | -8949138,2 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | | | |
| INTERESES GANADOS BANCARIOS | -4,28 | | |
| TOTAL INGRESOS FINANCIEROS | -4,28 | | |
| OTROS INGRESOS | | | |
| UTI. VTA. ACT | -23227,64 | -57544,65 | -17857,14 |
| TOTAL OTR. INGR | -23227,64 | -57544,65 | -17857,14 |
| TOTAL ING. NO OPER | -23231,92 | -57544,65 | -17857,14 |
| TOTAL INGRESOS | -6608835,98 | -8145215,41 | -8966995,34 |
| EGRESOS | | | |
| GASTO DE VENTA PERSONAL | | | |
| ALIMENTACION PERSONAL | 13794,15 | 14107,39 | 18061,01 |
| CAPACITACION PERSONAL PLANTA | 176,8 | 2902 | 222 |
| AGASAJOS TRABAJADORES VENTAS | | | 1899,23 |
| TOTAL GASTOS DE VENTA PERSONAL | 13970,95 | 17009,39 | 20182,24 |
| GASTOS DE VENTA GENERAL | | | |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | 1022,38 | 1389,37 | 359 |
| MANTENIMIENTO DE VEHICULO VEN | | | 255,02 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICNTES VENT | 305,45 | 932,98 | 5163,82 |
| ASEO Y LIMPIEZA VENTAS | 48 | 90 | 85,5 |
| UNIFORMES PERSONAL VENTAS | 6618,36 | 10403,96 | 13083,85 |
| GASTO SEGURO SOAT | 592,84 | 50,08 | |
| PEAJES Y OTROS | 110 | | |
| SEGURO VEHICULOS VTAS | | | 1986,07 |
| CONSUMO TELEFONICO CELULA VENTAS | 8976,9 | 3541,91 | 4444,67 |
| MATRICULA VEHICULOS VENTAS | 2366,52 | 1592,14 | |
| GASTOS DE VIAJE- MOVILIZACION | 100,94 | | 26,79 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 16880,9 | 42748,06 | 28242,43 |
| DISEÑOS CIRELES Y OTROS | 2826,24 | 3210 | 20547,52 |
| PROMOCIONES EN VENTAS | 43491,22 | 70210,1 | 39580,01 |

| | | | |
|--|-----------|-----------|------------|
| ANALISIS DE LABORATORIO | 7679,86 | 3158,35 | 1920 |
| IMPUESTOS MUNICIPALES PATENTE | 6836,79 | 1696,98 | 4798,04 |
| REVISION VEHICULAR CORPAIRE | 339,76 | | |
| GASTO TRANSPORTE VENTAS | 163393 | 214742,49 | 325441,2 |
| GASTO SUMINISTROS Y MATERIAL | 57734,36 | 99805,81 | 180292,84 |
| OTROS SERVICIOS | | | 26006,32 |
| TOTAL GASTO DE VENTA GENERAL | 319323,52 | 453572,23 | 652233,08 |
| TOTAL GASTO DE VENTA | 333294,47 | 470581,62 | 672415,32 |
| | | | |
| GASTO DE ADMINISTRACION PERS | | | |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | 33950,82 | 41143,97 | 45833,75 |
| HORAS EXTRAS ADMINISTRACION | 8339,25 | 16501,55 | 20829,54 |
| DECIMO TERCER SUELDO | 3230,37 | 4613,81 | 5563,01 |
| DECIMO CUARTO SUELDO | 1970,73 | 2765,73 | 3349,1 |
| VACACIONES ADMINISTRATIVAS | | | 56,05 |
| FONDO DE RESERVA IESS ADMIN | 2171,26 | 3129,36 | 4340,33 |
| APORTE PATRONAL ADMINI | 5138,22 | 7003,94 | 8099,59 |
| CAPACITACION ADMINISTRACION | 3100,8 | 576 | 2080 |
| AGASAJO NAVIDAD ADMINISTRACION | | | 364,92 |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 57901,45 | 75734,36 | 90516,29 |
| GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL | | | |
| HONORARIOS ADMINISTRATIVOS | 23324,04 | 22633,56 | 27631,28 |
| ANUNCIOS COMERCIAL | 131 | 658 | 306,5 |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | 1706,69 | 656,14 | 940,96 |
| ASEO Y LIMPIEZA ADMINISTRACION | 1081,18 | | 54,72 |
| UNIFORMES PERSONAL ADMINISTRATIVO | 972,72 | 9257,5 | 4349,63 |
| GASTO PEAJES | 1958 | 1777 | 1548 |
| GASTO INTERES BANCARIO | | 583,62 | 28866,34 |
| ASESORIA | | | 300 |
| CONSUMO TELEFONO CELULAR | | 406,21 | 264,35 |
| GASTO CELULARES ADMINISTRATIVOS | 2676,06 | 3380,99 | 829,89 |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA PLANTA | 600 | 600 | 7514 |
| LEGALES ADMINISTRACION | 397,15 | 5503,87 | 3983,22 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 88,3 | | |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO | 946,32 | 1176,48 | 2891,79 |
| GASTOS DE VIAJE ADMINISTRACION | 1502,7 | 3358,01 | 215,4 |
| GASTO TRANSPORTE EN VENTAS | 16,16 | | |
| IVA CARGO COSTO | 100115,79 | 149201,05 | 162628,21 |
| IVA CARGO GASTO | 118730,45 | 96411,22 | 124958,62 |
| NO DEDUCIBLES ADMINI | 10053,24 | 8953,88 | 7416,5 |
| GASTO SALUD | 384,3 | | 1050 |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 264684,1 | 304557,53 | 375749,41 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRACION | 322585,55 | 380291,89 | 466265,7 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | 655880,02 | 850873,51 | 1138681,02 |

| | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | |
| EGRESOS FINANCIEROS | | | |
| INTERESES POR PRESTAMOS | 19626,14 | 9629,66 | |
| COMISIONES BANCARIAS | 1913,68 | 162,5 | 110,68 |
| PERDIDA POR VENTA DE ACTIVOS | 4049,86 | | |
| TOTAL EGRESOS FINANCIEROS | 25589,68 | 9792,16 | 110,68 |
| | | | |
| NO DEDUCIBLES | | | |
| IMPUESTOS Y MULTAS TRIBUTARIAS | 35,81 | 1540,16 | |
| OTROS GASTOSO | 1688,04 | 137 | |
| TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES | 1723,85 | 1677,16 | 0 |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | 27313,53 | 11469,32 | 110,68 |
| TOTAL EGRESOS | 683193,55 | 862342,83 | 1138791,7 |
| | | | |
| | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | |
| COSTO DE VENTAS NETO | | | |
| COSTO DE VENTA BRUTO | | | |
| COSTO DE VENTAS | 5884840,49 | 7140427 | 7745428,87 |
| COSTO BAJAS PLANTA Y PTROS | 24176,13 | 32233,92 | 11586,3 |
| TRANSPORTE EN COMPRA DE INSUM | 2921,2 | 60 | 376 |
| TRANSPORTE EN COMPRAS LECHE | 14113,55 | | |
| TOTAL COSTO DE VENTA BRUTO | 5926051,37 | 7172720,92 | 7757391,17 |
| TOTAL COSTO DE VENTA NETO | 5926051,37 | 7172720,92 | 7757391,17 |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | 5926051,37 | 7172720,92 | 7757391,17 |
| | | | |
| RESULTADO DEL PERIODO | 408 | -110151,66 | -70812,47 |
| | | | |

(Anexo 5) Estado de Resultados Análisis Vertical

| INFRESOS | 2014 | 2015 | 2016 | 14 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|
| VENTAS NETAS | | | | |
| VENTAS BRUTAS | | | | |
| VENTAS TAR 12% | 0% | 0% | 0% | |
| VENTAS TAR 0% | 100% | 100% | 100% | |
| TOTAL VTAS BRUTAS | 101% | 101% | 100% | |
| DEV. Y REBA. VTAS | | | | |
| REB. Y DESCTO, TARF. 12% | 0% | | | 0% |
| REB. Y DESCTO, TARF. 0% | 100% | 100% | 100% | |
| TOTAL DEV. Y REB VTAS | -1% | -1% | | 0% |
| TOTAL BVENTAS NETAS | 100% | 99% | | 100% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | | | | |
| INTERESES GANADOS BANCARIOS | | | | |
| TOTAL INGRESOS FINANCIEROS | | | | |
| OTROS INGRESOS | | | | |
| UTI. VTA. ACT | | | | |
| TOTAL OTR. INGR | 100% | | | 100% |
| TOTAL ING. NO OPER | 0% | 1% | | 0% |
| TOTAL INGRESOS | | | | |
| EGRESOS | | | | |
| GASTO DE VENTA PERSONAL | | | | |
| ALIMENTACION PERSONAL | 99% | 83% | | 89% |
| CAPACITACION PERSONAL PLANTA | 1% | 17% | | 1% |
| AGASAJOS TRABAJADORES VENTAS | 0% | 0% | | 9% |
| TOTAL GASTOS DE VENTA PERSONAL | 4% | 4% | | 3% |
| GASTOS DE VENTA GENERAL | | | | |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | 0% | 0% | | 0% |
| MANTENIMIENTO DE VEHICULO VEN | 0% | 0% | | 0% |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICNTES VENT | 0% | 0% | | 1% |
| ASEO Y LIMPIEZA VENTAS | 0% | 0% | | 0% |
| UNIFORMES PERSONAL VENTAS | 2% | 2% | | 2% |
| GASTO SEGURO SOAT | 0% | 0% | | 0% |
| PEAJES Y OTROS | 0% | 0% | | 0% |
| SEGURO VEHICULOS VTAS | 0% | 0% | | 0% |
| CONSUMO TELEFONICO CELULA VENTAS | 3% | 1% | | 1% |
| MATRICULA VEHICULOS VENTAS | 1% | 0% | | 0% |
| GASTOS DE VIAJE- MOVILIZACION | 0% | 0% | | 0% |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 5% | 9% | | 4% |
| DISEÑOS CIRELES Y OTROS | 1% | 1% | | 3% |
| PROMOCIONES EN VENTAS | 14% | 15% | | 6% |

| | | | |
|--|------------|------------|-------------|
| ANALISIS DE LABORATORIO | 2% | 1% | 0% |
| IMPUESTOS MUNICIPALES PATENTE | 2% | 0% | 1% |
| REVISION VEHICULAR CORPAIRE | 0% | 0% | 0% |
| GASTO TRANSPORTE VENTAS | 51% | 47% | 50% |
| GASTO SUMINISTROS Y MATERIAL | 18% | 22% | 28% |
| OTROS SERVICIOS | 0% | 0% | 4% |
| TOTAL GASTO DE VENTA GENERAL | 96% | 96% | 97% |
| TOTAL GASTO DE VENTA | 51% | 55% | 59% |
| | | | |
| GASTO DE ADMINISTRACION PERS | | | |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | 59% | 54% | 51% |
| HORAS EXTRAS ADMINISTRACION | 14% | 22% | 23% |
| DECIMO TERCER SUELDO | 6% | 6% | 6% |
| DECIMO CUARTO SUELDO | 3% | 4% | 4% |
| VACACIONES ADMINISTRATIVAS | 0% | 0% | 0% |
| FONDO DE RESERVA IESS ADMIN | 4% | 4% | 5% |
| APORTE PATRONAL ADMINI | 9% | 9% | 9% |
| CAPACITACION ADMINISTRACION | 5% | 1% | 2% |
| AGASAJO NAVIDAD ADMINISTRACION | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 18% | 20% | 19% |
| GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL | | | |
| HONORARIOS ADMINISTRATIVOS | 9% | 7% | 7% |
| ANUNCIOS COMERCIAL | 0% | 0% | 0% |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | 1% | 0% | 0% |
| ASEO Y LIMPIEZA ADMINISTRACION | 0% | 0% | 0% |
| UNIFORMES PERSONAL ADMINISTRATIVO | 0% | 3% | 1% |
| GASTO PEAJES | 1% | 1% | 0% |
| GASTO INTERES BANCARIO | 0% | 0% | 8% |
| ASESORIA | 0% | 0% | 0% |
| CONSUMO TELEFONO CELULAR | 0% | 0% | 0% |
| GASTO CELULARES ADMINISTRATIVOS | 1% | 1% | 0% |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA PLANTA | 0% | 0% | 2% |
| LEGALES ADMINISTRACION | 0% | 2% | 1% |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 0% | 0% | 0% |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO | 0% | 0% | 1% |
| GASTOS DE VIAJE ADMINISTRACION | 1% | 1% | 0% |
| GASTO TRANSPORTE EN VENTAS | 0% | 0% | 0% |
| IVA CARGO COSTO | 38% | 49% | 43% |
| IVA CARGO GASTO | 45% | 32% | 33% |
| NO DEDUCIBLES ADMINI | 4% | 3% | 2% |
| GASTO SALUD | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 82% | 80% | 81% |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRACION | 49% | 45% | 41% |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | 96% | 99% | 100% |

| | | | |
|--------------------------------------|------------|------------|-------------|
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | |
| EGRESOS FINANCIEROS | | | |
| INTERESES POR PRESTAMOS | 77% | 98% | 0% |
| COMISIONES BANCARIAS | 7% | 2% | 100% |
| PERDIDA POR VENTA DE ACTIVOS | 16% | | 0% |
| TOTAL EGRESOS FINANCIEROS | 94% | 85% | 100% |
| | | | |
| NO DEDUCIBLES | | | |
| IMPUESTOS Y MULTAS TRIBUTARIAS | 2% | 92% | |
| OTROS GASTOSO | 98% | 8% | |
| TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES | 6% | 15% | 0% |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | 4% | 1% | 0% |
| TOTAL EGRESOS | | | |

(Anexo 6) Estado de Resultados Análisis Horizontal

| INFRESOS | 2015-2014 | | 2016-2015 | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|--------------|
| VENTAS NETAS | | | | |
| VENTAS BRUTAS | | | | |
| VENTAS TAR 12% | -297,88 | 6% | -4389,44 | 45% |
| VENTAS TAR 0% | -1510940,54 | 23% | -837598,57 | 9% |
| TOTAL VTAS BRUTAS | -1511238,42 | 23% | -841988,01 | 9% |
| DEV. Y REBA. VTAS | | | | |
| REB. Y DESCTO, TARF. 12% | -21,03 | -100% | 0 | |
| REB. Y DESCTO, TARF. 0% | 9192,75 | 24% | -19479,43 | -71% |
| TOTAL DEV. Y REB VTAS | 9171,72 | 24% | -19479,43 | -71% |
| TOTAL BVENTAS NETAS | -1502066,7 | 23% | -861467,44 | 10% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | | | | |
| INTERESES GANADOS BANCARIOS | 4,28 | -100% | 0 | |
| TOTAL INGRESOS FINANCIEROS | 4,28 | -100% | 0 | |
| OTROS INGRESOS | | | | |
| UTI. VTA. ACT | -34317,01 | 148% | 39687,51 | -222% |
| TOTAL OTR. INGR | -34317,01 | 148% | 39687,51 | -222% |
| TOTAL ING. NO OPER | -34312,73 | 148% | 39687,51 | -222% |
| TOTAL INGRESOS | -1536379,43 | 23% | -821779,93 | 9% |
| EGRESOS | | | | |
| GASTO DE VENTA PERSONAL | | | | |
| ALIMENTACION PERSONAL | 313,24 | 2% | 3953,62 | 22% |
| CAPACITACION PERSONAL PLANTA | 2725,2 | 1541% | -2680 | -1207% |
| AGASAJOS TRABAJADORES VENTAS | 0 | | 1899,23 | 100% |
| TOTAL GASTOS DE VENTA PERSONAL | 3038,44 | 22% | 3172,85 | 16% |
| GASTOS DE VENTA GENERAL | | | | |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | 366,99 | 36% | -1030,37 | -287% |
| MANTENIMIENTO DE VEHICULO VEN | 0 | | 255,02 | 100% |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICNTES VENT | 627,53 | 205% | 4230,84 | 82% |
| ASEO Y LIMPIEZA VENTAS | 42 | 88% | -4,5 | -5% |
| UNIFORMES PERSONAL VENTAS | 3785,6 | 57% | 2679,89 | 20% |
| GASTO SEGURO SOAT | -542,76 | -92% | -50,08 | |
| PEAJES Y OTROS | -110 | -100% | 0 | |
| SEGURO VEHICULOS VTAS | 0 | | 1986,07 | 100% |
| CONSUMO TELEFONICO CELULA VENTAS | -5434,99 | -61% | 902,76 | 20% |
| MATRICULA VEHICULOS VENTAS | -774,38 | -33% | -1592,14 | |
| GASTOS DE VIAJE- MOVILIZACION | -100,94 | -100% | 26,79 | 100% |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 25867,16 | 153% | -14505,63 | -51% |
| DISEÑOS CIRELES Y OTROS | 383,76 | 14% | 17337,52 | 84% |
| PROMOCIONES EN VENTAS | 26718,88 | 61% | -30630,09 | -77% |

| | | | | |
|--|-----------|-------|-----------|--------|
| ANALISIS DE LABORATORIO | -4521,51 | -59% | -1238,35 | -64% |
| IMPUESTOS MUNICIPALES PATENTE | -5139,81 | -75% | 3101,06 | 65% |
| REVISION VEHICULAR CORPAIRE | -339,76 | -100% | 0 | |
| GASTO TRANSPORTE VENTAS | 51349,49 | 31% | 110698,71 | 34% |
| GASTO SUMINISTROS Y MATERIAL | 42071,45 | 73% | 80487,03 | 45% |
| OTROS SERVICIOS | 0 | | 26006,32 | 100% |
| TOTAL GASTO DE VENTA GENERAL | 134248,71 | 42% | 198660,85 | 30% |
| TOTAL GASTO DE VENTA | 137287,15 | 41% | 201833,7 | 30% |
| | | | | |
| GASTO DE ADMINISTRACION PERS | | | | |
| SUELDO ADMINISTRATIVO | 7193,15 | 21% | 4689,78 | 10% |
| HORAS EXTRAS ADMINISTRACION | 8162,3 | 98% | 4327,99 | 21% |
| DECIMO TERCER SUELDO | 1383,44 | 43% | 949,2 | 17% |
| DECIMO CUARTO SUELDO | 795 | 40% | 583,37 | 17% |
| VACACIONES ADMINISTRATIVAS | 0 | | 56,05 | 100% |
| FONDO DE RESERVA IESS ADMIN | 958,1 | 44% | 1210,97 | 28% |
| APORTE PATRONAL ADMINI | 1865,72 | 36% | 1095,65 | 14% |
| CAPACITACION ADMINISTRACION | -2524,8 | -81% | 1504 | 72% |
| AGASAJO NAVIDAD ADMINISTRACION | 0 | | 364,92 | 100% |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 17832,91 | 31% | 14781,93 | 16% |
| GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL | | | | |
| HONORARIOS ADMINISTRATIVOS | -690,48 | -3% | 4997,72 | 18% |
| ANUNCIOS COMERCIAL | 527 | 402% | -351,5 | -115% |
| UTILES DE OFICINA Y COMPUTACION | -1050,55 | -62% | 284,82 | 30% |
| ASEO Y LIMPIEZA ADMINISTRACION | -1081,18 | -100% | 54,72 | 100% |
| UNIFORMES PERSONAL ADMINISTRATIVO | 8284,78 | 852% | -4907,87 | -113% |
| GASTO PEAJES | -181 | -9% | -229 | -15% |
| GASTO INTERES BANCARIO | 583,62 | | 28282,72 | 98% |
| ASESORIA | 0 | | 300 | 100% |
| CONSUMO TELEFONO CELULAR | 406,21 | | -141,86 | -54% |
| GASTO CELULARES ADMINISTRATIVOS | 704,93 | 26% | -2551,1 | -307% |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA PLANTA | 0 | 0% | 6914 | 92% |
| LEGALES ADMINISTRACION | 5106,72 | 1286% | -1520,65 | -38% |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | -88,3 | -100% | 0 | |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO | 230,16 | 24% | 1715,31 | 59% |
| GASTOS DE VIAJE ADMINISTRACION | 1855,31 | 123% | -3142,61 | -1459% |
| GASTO TRANSPORTE EN VENTAS | -16,16 | -100% | 0 | |
| IVA CARGO COSTO | 49085,26 | 49% | 13427,16 | 8% |
| IVA CARGO GASTO | -22319,23 | -19% | 28547,4 | 23% |
| NO DEDUCIBLES ADMINI | -1099,36 | -11% | -1537,38 | -21% |
| GASTO SALUD | -384,3 | -100% | 1050 | 100% |
| TOTAL GASTO DE ADMINISTRACION | 39873,43 | 15% | 71191,88 | 19% |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRACION | 57706,34 | 18% | 85973,81 | 18% |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | 194993,49 | 30% | 287807,51 | 25% |

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|------------------|----------------|
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | |
| EGRESOS FINANCIEROS | | | | |
| INTERESES POR PRESTAMOS | -9996,48 | -51% | -9629,66 | |
| COMISIONES BANCARIAS | -1751,18 | -92% | -51,82 | -47% |
| PERDIDA POR VENTA DE ACTIVOS | -4049,86 | -100% | 0 | |
| TOTAL EGRESOS FINANCIEROS | -15797,52 | -62% | -9681,48 | -8747% |
| | | | | |
| NO DEDUCIBLES | | | | |
| IMPUESTOS Y MULTAS TRIBUTARIAS | 1504,35 | 4201% | -1540,16 | |
| OTROS GASTOSO | -1551,04 | -92% | -137 | |
| TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES | -46,69 | -3% | -1677,16 | |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | -15844,21 | -58% | -11358,64 | -10263% |
| TOTAL EGRESOS | 179149,28 | 26% | 276448,87 | 24% |
| | | | | |

(ANEXO 7)

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL.

1. ¿La empresa cuenta con estructura organizacional, acorde al tamaño y naturaleza de la entidad?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

2. ¿Los roles y funciones de los trabajadores se encuentran descritos en manuales?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

3. ¿Cuenta la gerencia con estrategias y objetivos definidos que se encuentren alineados a la misión y visión de la empresa?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

4. ¿La empresa tiene rangos de actividades como: aprobaciones, autorizaciones y verificaciones?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

5. ¿Las políticas y procedimientos se encuentran definitivamente documentadas?

| SI | NO |
|----|----|
| | |

6. ¿La empresa aplica controles preventivos, detectivos y correctivos?

| SI | NO |
|----|----|
| | |

7. ¿Se comunica al personal acerca de los objetivos de la empresa, los riesgos, políticas y procedimientos a cumplir?

| SI | NO |
|----|----|
| | |

8. ¿Existe supervisión continua en las actividades de la empresa?

| SI | NO |
|----|----|
| | |

9. ¿Las personas responsables de la supervisión entienden claramente las actividades que se va a ejecutar?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

10. ¿La gerencia monitorea las actividades de la empresa de manera frecuente?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| | |

(ANEXO 8)

ÚTILES QUE OFRECE LA EMPRESA

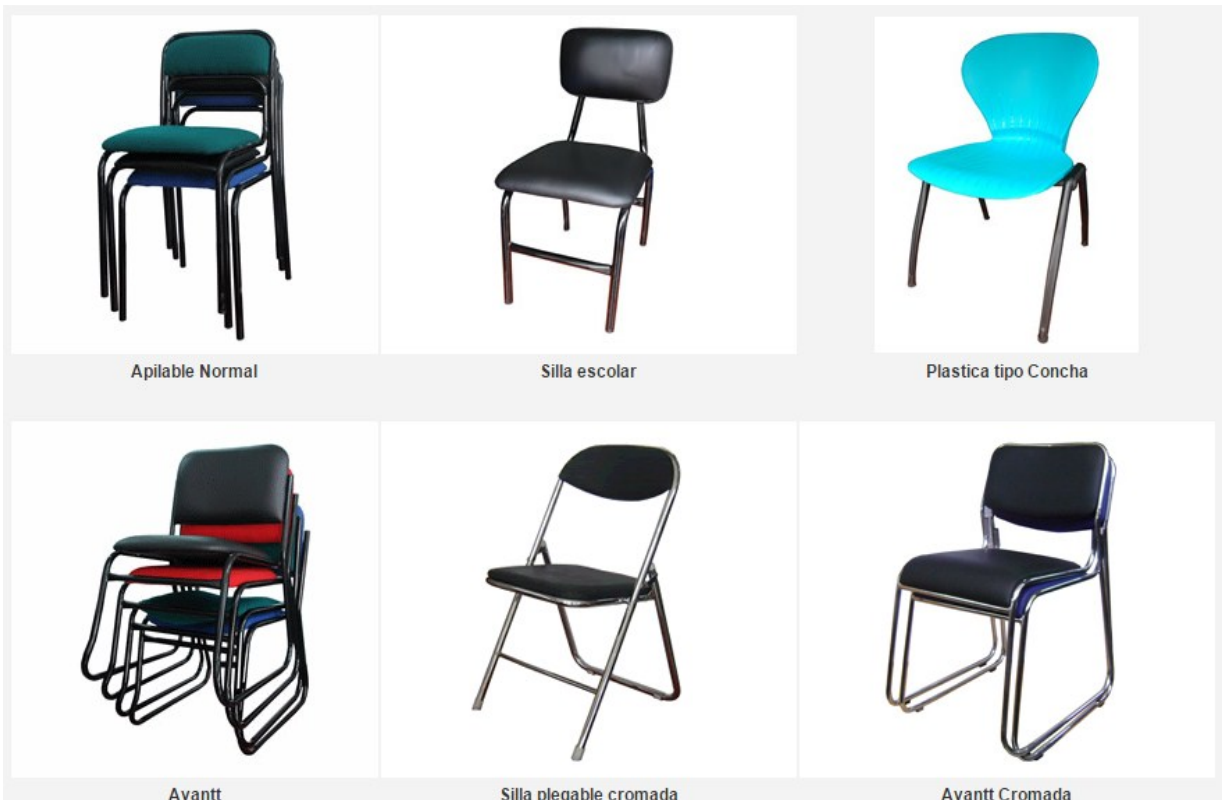
Escritorios



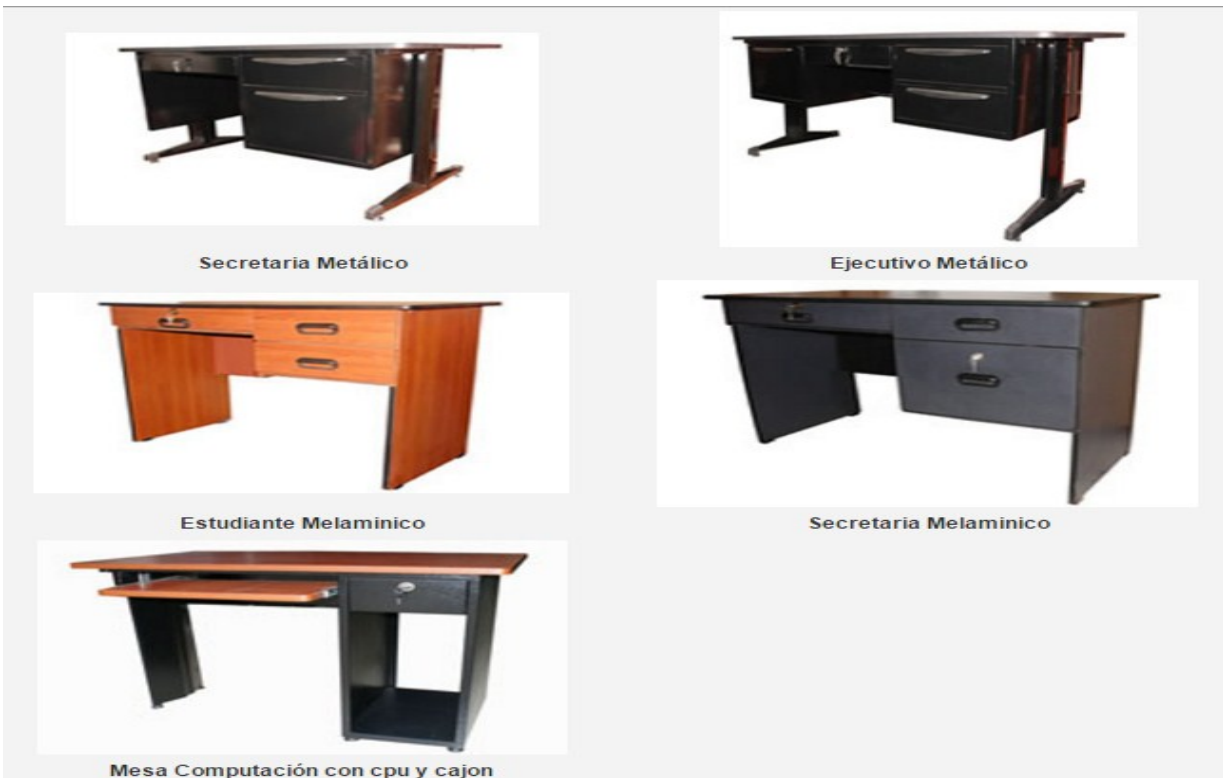
Counter



Silloneria



Escritorios



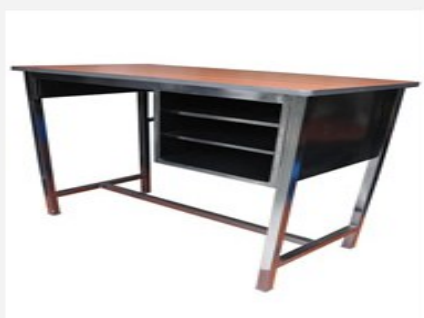
Mesas



Mesa Auxiliar de 1.20 x 0.50



Mesa Auxiliar de 0.60 X 0.40



Mesa Auxiliar de 0.40 X 0.80



Mesa Auxiliar con Cajon

Libreros



1,50 X 1,80



1,20 X 1,80



0,80 X 1,80



Lockers



Accesorios auxiliares

