



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS AUDITORIA CPA.**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA.**

**TEMA**

**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE CONTROL INTERNO Y  
FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA  
DIKAPSA OTAVALO 2015.”**

**AUTOR**

**DIEGO LEON**

**TUTOR**

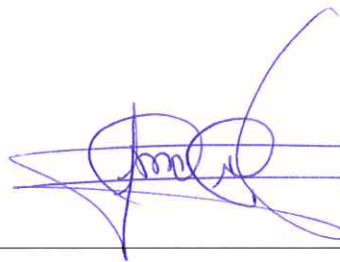
**ING. MARCELO MORENO C**

**Quito, 2016**

Otavaló, 25/05/2016

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **HÉCTOR VICENTE OÑA CHARRO** con cédula de identidad N° 1001403839 en calidad de Gerente General de la imprenta DIKAPSA, autorizo a **DIEGO ESTUARDO LEÓN ALBUJA**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación “**PROPUESTA DE UNA GUIA DE CONTROL INTERNO Y FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DIKAPSA OTAVALO 2015**”, basada en la información proporcionada por la empresa.



 **dikapsa**  
soluciones gráficas  
RUC 1001403839001

---

OÑA CHARRO HÉCTOR VICENTE

C.I. N° 1001403839

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACION

Yo, **DIEGO ESTUARDO LEON ALBUJA**, con cedula de identidad 1720804440 autor del proyecto titulado "Propuesta de una **“Guía de Control Interno y Financiero del Capital de Trabajo de la Empresa Dikapsa Otavalo 2015.”** Previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoria CPA 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 26/05/2016

  
-----  
DIEGO ESTUARDO LEON ALBUJA

1720804440

### **Certificación**

Mediante la presente, certifico que la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE CONTROL INTERNO Y FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DIKAPSA OTAVALO 2015.”**. Es trabajo realizado por la Sr. Diego Estuardo León Albuja, el mismo que ha sido realizado bajo mi tutoría.

La tesis propuesta cumple los parámetros técnicos y de investigación.

  
Ing. Marcelo Moreno C.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **Agradecimiento**

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, que a través de la Facultad de Economía y Negocios me permitieron educarme bajo valores y principios que han sido fundamentales en el comienzo de mi vida profesional.

Al Ingeniero Marcelo Moreno, Director de Tesis, por su invaluable ayuda y orientación para el desarrollo de la presente investigación.

A los Dueños de la empresa Dikapsa., por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi formación académica en la elaboración de este trabajo de tesis.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Capítulo I .....                         | 1  |
| 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.....    | 2  |
| 1.1.5 Formulación del Problema. ....     | 6  |
| 1.1.6 Sistematización del Problema. .... | 6  |
| 1.1.7 Objetivos Generales. ....          | 7  |
| 1.1.8 Objetivos Específicos.....         | 7  |
| 1.1.9 Justificaciones.....               | 7  |
| 1.2 Marco Teórico .....                  | 9  |
| 1.2.1 Marco Teórico .....                | 9  |
| 1.2.2 Marco Conceptual .....             | 17 |
| Capítulo II .....                        | 18 |
| El método .....                          | 18 |
| 2.1 Nivel de Estudio.....                | 18 |
| 2.1.1 Exploratoria. ....                 | 18 |
| 2.1.2 Descriptiva.....                   | 18 |
| 2.2 Modalidad de la Investigación .....  | 18 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1 De campo. ....  | 18 |
| 2.2.2 Documental. ....  | 19 |
| 2.3 Método.....   | 19 |
| 2.3.1 Método Inductivo:.....                                  | 19 |
| 2.3.2 Método Deductivo:.....                                  | 19 |
| 2.4 Población y Muestra.....                                  | 20 |
| 2.5 Selección Instrumentos Investigación.....                 | 20 |
| 2.5.1 Observación:.....                                       | 20 |
| 2.5.2 Entrevista: .....                                       | 20 |
| 2.5.3 Encuestas:.....   | 20 |
| 2.6 Procesamiento de Datos .....                              | 20 |
| 2.7 Metodología Técnica Específica .....                      | 21 |
| 2.7.1 Para el objetivo Especifico No1 que dice. ....          | 21 |
| 2.7.2 Para el objetivo específico N° 2 que dice. ....         | 22 |
| 2.7.3 Para el objetivo específico. No3 que dice. ....         | 24 |
| Capítulo III .....  | 25 |
| Aspectos de la Empresa .....                                  | 25 |
| 3.1 Aspectos Internos y Externos de la Organización .....     | 25 |
| 3.1.1 Entorno Interno.....                                    | 25 |
| 3.1.2 Entorno Externo .....                                   | 33 |
| 3.1.3 FODA.....   | 36 |
| 3.1.4 Análisis de la Encuesta. ....                           | 40 |
| 3.2 Diagnóstico y Análisis de la Empresa. ....                | 42 |
| 3.2.1 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera. ....  | 42 |
| 3.2.2 Análisis vertical Estado de Resultados. ....            | 47 |
| 3.2.3 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera..... | 50 |
| 3.2.4 Análisis horizontal Estado de Resultados.....           | 53 |
| 3.2.5 Indicadores Financieros.....                            | 55 |
| 3.2.6 Flujo de Efectivo .....                                 | 60 |
| 3.3 Políticas de Control Interno y Financiero. ....           | 61 |
| 3.3.1 Descripción de Funciones.....                           | 61 |
| 3.3.2 Políticas Generales para la Empresa .....               | 69 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.3 Flujo Grama de Procesos.....                         | 71  |
| 3.3.4 Políticas para la Administración del Efectivo. ....  | 76  |
| 3.3.5 Políticas para Cuentas por Cobrar.....               | 78  |
| 3.3.6 Políticas para Cuentas por Pagar.....                | 82  |
| 3.3.7 Políticas Componentes de Control Interno. ....       | 83  |
| 3.3.8 Políticas Aplicación de Indicadores Financieros..... | 87  |
| 3.3.9 Beneficio Aplicación de la Propuesta. ....           | 91  |
| Capitulo IV .....  | 96  |
| Conclusiones y recomendaciones .....                       | 96  |
| 4.1 Conclusiones.....                                      | 96  |
| 4.2 recomendaciones.....                                   | 97  |
| Anexos.....  | 101 |



## Índice de Ilustraciones y Tablas

### I

|  |    |
|--|----|
| <b>Ilustración 1: Mapa de Procesos.</b> .....                              | 29 |
| Ilustración 10: Disposiciones Generales.....                               | 70 |
| Ilustración 11: <i>Proceso-Gestión de Cobros-Cuentas por Cobrar</i> .....  | 71 |
| Ilustración 13: Pago a Proveedores .....                                   | 72 |
| Ilustración 13: Proceso de Compras .....                                   | 73 |
| Ilustración 14: Proceso de Facturación y Venta. ....                       | 74 |
| Ilustración 15: Proceso de Producto. ....                                  | 75 |
| Ilustración 16: Políticas aplicación de Indicadores de Liquidez. ....      | 87 |
| Ilustración 17: Políticas aplicación de Indicadores de Actividad.....      | 89 |
| Ilustración 18: Políticas aplicación de Indicadores de Endeudamiento. .... | 90 |
| Ilustración 19: Políticas aplicación de Indicadores de Rentabilidad. ....  | 90 |
| Ilustración 2: Organigrama. ....   | 30 |
| Ilustración 3: FODA. ....  | 37 |
| Ilustración 4: Encuesta.....   | 41 |
| Ilustración 5: Descripción de funciones Gerente Comercial .....            | 63 |
| Ilustración 6: Descripción de funciones Jefe de Ventas. ....               | 64 |
| Ilustración 7: Descripción de funciones Ejecutivo de Cobros.....           | 65 |
| Ilustración 8: Descripción de funciones Contador. ....                     | 67 |
| Ilustración 9: Descripción de funciones Ventas .....                       | 69 |

### T

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Estado de situación financiera análisis vertical.....            | 42 |
| Tabla 10: Proyección para el Año 2015. ....                               | 92 |
| Tabla 11: Proyección Año 2015, Cuentas del Activo y Pasivo Corriente..... | 93 |
| Tabla 12: Proyección Indicadores Año 2015 .....                           | 94 |
| Tabla 13: Proyección Flujo de Efectivo 2015. ....                         | 95 |
| Tabla 2: Estado de Resultados Análisis Vertical.....                      | 47 |
| Tabla 3: Estado de Situación Financiera Análisis Horizontal .....         | 50 |
| Tabla 4: Estado de Resultados Análisis horizontal .....                   | 53 |
| Tabla 5: Indicadores de liquidez.....                                     | 55 |
| Tabla 6: Indicadores de Actividad.....                                    | 56 |
| Tabla 7: Indicadores de Endeudamiento .....                               | 57 |
| Tabla 8: Indicadores de Rentabilidad. ....                                | 58 |
| Tabla: 9 Flujo de Efectivo. ....  | 60 |

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO

| DATOS DE CONTACTO   |                            |
|---------------------|----------------------------|
| Cedula de Identidad | 1720804440                 |
| Apellido y Nombres  | León Albuja Diego Estuardo |
| Dirección           | Otavalo                    |
| Email               | diego.diego93@yahoo.es     |
| Teléfono Fijo       | 062921292                  |
| Teléfono Móvil      | 0992679023                 |

| DATOS DE LA OBRA                            |   |
|---|---|
| Título                                      | Guía de Control Interno y Financiero del Capital de Trabajo de la Empresa Dikapsa Otavalo 2015. |
| Autor                                       | León Albuja Diego Estuardo  |
| Fecha de Entrega del Proyecto de Titulación | 06/06/2016  |
| Director del Proyecto de Titulación         | Ing. Marcelo Moreno   |
| Programa                                    | Pregrado  |
| Título Por el Que Opta                      | Ingeniero en Finanzas y Auditoria CPA   |

## Resumen de la Tesis

La presente tesis trata sobre una “propuesta de una guía de control interno y financiero del capital de trabajo”. La cual ayude a la empresa Dikapsa en la identificación y prevención de potenciales riesgos, en los diferentes procesos financieros de la empresa, y así poder lograr que sean las actividades más eficientes y beneficiosas, para lograr los objetivos y metas de la organización.

Para la investigación, sobre la situación actual de la empresa, se aplicó diferentes métodos para la investigación, donde se aplicaron encuestas, entrevistas y la observación, para poder determinar la situación tanto externa como interna de la organización. También, se aplicaron técnicas financieras, para poder establecer la situación económica actual, mediante la elaboración de un análisis tanto vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa, además se implementó el uso de indicadores financieros.

Mediante la implementación de políticas de control interno y financieros, Dikapsa podrá mejorar en diferentes aspectos como la gestión, eficiencia y efectividad de la empresa; también, con una correcta administración de las cuentas por pagar, por cobrar, y manteniendo un correcto manejo sobre los costos y gastos, así la compañía optimizara los recursos, para generar tanto liquidez como rentabilidad a la organización.

En conclusión, la implementación de una guía de control interno y financiero, ayuda a establecer políticas y procedimientos adecuados, los cuales deben mantener una supervisión y monitoreo, para verificar el cumplimiento lo establecido a lo largo del tiempo, e ir evolucionando de acuerdo a las nuevas necesidades que la empresa vaya presentando con el paso de los años.

## Abstract

This thesis is about "one guide of internal control and financial of the working capital". The guide will help to the company in identify and prevent potential risks, in the different financial process of the company. So the activities can be more efficient and beneficial for the company, so the company could achieve the different objectives.

For the research about current situation of the company, it was necessary to apply different investigation methods. Where was necessary to apply surveys, interviews and the observation, because so, it can determine the situation internal and external of the organization. Also, it was necessary to use financial techniques to establish the economic situation, with the elaboration of an analysis vertical, horizontal and indicators financial of the financial statements.

Through the implementation of policies of internal control and financial. Dikapsa will be able to improve in different aspects as, management, efficiency and effectiveness of the organization. Also, the company needs to have a right administration of the accounts to pay and accounts receivable. Also, is necessary to have a control above costs and expenses, so, the company will optimize the resources and can have profitability and liquidity in the organization.

In conclusion. When the company implements a guide of internal control and financial. Will help to establish policies and procedures, these needs to have supervision and monitoring, because so, the company will be able to verify fulfillment with pass of time, and the organization should go evolving.



DIEGO ESTUARDO LEON ALBUJA

1720804440

# **Capítulo I**

## **Introducción**

### **1.1 El problema de la investigación.**

#### **1.1.1 Problema a Investigar.**

Por la carencia de una guía de control interno y financiero del capital de trabajo de la empresa Dikapsa.

Se presentan algunos problemas de liquidez, debido a problemas en la recuperación de la cartera de clientes. La falta de controles y adecuadas políticas, además generan dificultades en los procesos de egresos e ingresos de efectivo que se manejan; debido a estas deficiencias, se afecta al capital de trabajo de la empresa para realizar las operaciones diarias. También, la empresa al no mantener un análisis financiero, no conoce con certeza la actualidad económica que presenta la empresa, lo cual llega a ser un riesgo para el futuro de la empresa.

#### **1.1.2 Objeto de Estudio Teórico.**

Una guía de control interno y financiero del capital de trabajo ayudara, al mejoramiento en la administración de los procesos, y favorecerá al correcto manejo de la empresa en sus diferentes áreas. Y mediante la aplicación de indicadores financieros, ayudan a determinar aspectos económicos que la empresa presenta, para conocer la situación actual de la empresa e identificar posibles riesgos que perjudique a la empresa, y así tomar medidas para solucionarlas oportunamente.

#### **1.1.3 Objeto de Estudio Práctico.**

La Empresa Dikapsa es una empresa gráfica. Ubicada en la provincia de Imbabura, en el cantón Otavalo en las calles Atahualpa y Abdón calderón.

#### **1.1.4 Planteamiento del Problema.**

##### ***1.1.4.1 Diagnóstico.***

Medina (s.f) menciona que, “los principales retos es hacer conciencia en los empresarios de que si no cuentan con adecuados mecanismos de control con procesos claros y dinámicos, la administración y operación del negocio se hace compleja, con posibilidades de tener riesgos y malos manejos”.

Las necesidades de control de una empresa cualquiera que sea su magnitud, aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la organización. Las dos categorías de control interno que existen: administrativo y contable; el primero integrado por los procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una organización y con sus directrices, políticas e informes administrativos, y el segundo, que consiste en métodos, procedimientos, planes de organización referentes a la protección de los activos, el aseguramiento de las cuentas y la confiabilidad en los informes financieros. (Rodríguez, 2008, p.14).

La empresa Dikapsa, al no poseer una guía de control interno y financiero se enfrenta a problemas en las diferentes áreas, en especial dentro de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, caja y bancos. También, al no contar una correcta supervisión y monitoreo, presenta problemas en las actividades que la empresa realiza diariamente.

Debido, a la falta de adecuados controles, para poder mantener de una manera eficiente los procesos que realiza la empresa; la misma se ve afectada por errores que son difíciles de identificar rápidamente y poder tomar medidas oportunas para solucionarlas.

La empresa, al no contar con una adecuadas políticas; los controles preventivos, correctivos, y administrativos, pueden no ser los adecuados, para poder solucionar los diferentes problemas y falencias, que se presenten en las diferentes áreas de la empresa.

De igual forma, enfrenta problemas con sus empleados, al no poder controlar de una manera adecuada sus actividades en la empresa, por este motivo, puede ocurrir la pérdida de efectivo al momento del ingreso de dinero, lo cual puede significar que hay una falla en los procesos, que la empresa ha estado llevando, al no contar con un adecuado procesos para el manejo del dinero.

También, pueden existir problemas con los proveedores, al no contar con un proceso adecuado de pago, ya que pueden existir errores en las cantidades o el pago nunca se cancela a los proveedores. Así la empresa podría llegar a tener una mala relación con el proveedor y un serio problema, por la falta de materia prima para la producción diaria.

Al momento, que se realizan egresos e ingresos de efectivo, la empresa no cuenta con una adecuada supervisión, para poder evitar que no lleguen a existir robos o fraudes, por parte de los empleados de la empresa, ya que esto llega a perjudicar seriamente a la misma, al no contar con efectivo suficiente para las operaciones diarias que realiza.

No contar con una caja chica, perjudica la agilidad para poder cubrir gastos menores dentro de la empresa y para sus operaciones diarias. Al no tener un control sobre el efectivo de caja, puede llegar a existir perdidas de dinero, gastos excesivos, innecesarios o no justificados, que se presentan por no tener una guía adecuada que ayude a reducir fallas en el manejo del dinero.

Es importante, que la empresa tenga un adecuado ambiente de control, el mismo proporciona lineamientos de trabajo, valores éticos, responsabilidades y un ambiente laboral adecuado para los empleados. Ya que al no tener un adecuado ambiente de control, el personal no cuenta con los recursos y motivaciones necesarias, para el desarrollo de su trabajo.

Además, se presentan cuellos de botella en los procesos, al no contar con una adecuada guía de control interno y financiero. Al no contar con esta guía los procedimientos no son claros, crean confusión en el personal de la empresa y afecta a la producción de los productos, llegando a tener problemas con la entrega del producto, el cual en ocasiones no es entregado en el plazo y tiempo acordado con los clientes.

Los indebidos procesos que se manejan en la empresa, ocasionan lentitud debido a errores y fallas que se presentan con la información que se maneja dentro de la empresa, esto llega a demorar y entorpecer los procesos de producción de varios productos, que se ofrece a sus clientes. Los errores y fallas también significan costos que perjudican a la empresa.

Principalmente, los problemas que se deben enfrentar, son debido a errores e inadecuados procesos, en el manejo de información de los pedidos, que realizan los clientes a la empresa; el no respetar el plazo que se establece con los clientes para la entrega del producto, la lentitud de los procesos de producción por un incorrecto manejo de la información hacia el área de producción; dando como resultado, la pérdida de los clientes, que no se encuentran satisfechos por los inconvenientes que deben enfrentar con la empresa, problemas realmente perjudiciales que afectan en su rentabilidad y prestigio.

También, se debe contar con un control sobre los inventarios, en especial sobre los ingresos de materiales, los cuales se deben constatar que se encuentren en buena calidad y con las correctas especificaciones de la empresa; ya que debido a estos problemas con los proveedores, se ha llegado al punto de perderlos y no contar con el material para las operaciones de la empresa.

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección. Los procesos de negocio que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control



interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de esta. (Coopers&Lybrand, 2012, p.17).

Coopers&Lybrand (2012) sostiene que, “El sistema de control interno esta entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad y forman parte de una esencia.” (p.17)

#### ***1.1.4.2 Pronóstico.***

La empresa, al no contar con una adecuada guía de control interno y financiero, presentaría problemas en los procesos, los cuales afectarían en el rendimiento operativo de las diferentes áreas de la empresa. Los empleados tendrían problemas, al no conocer los procedimientos adecuados que deberían realizar en cada una de sus funciones. La falta de controles afectaría a los dueños de la empresa, al no conocer oportunamente el problema que enfrenta la empresa.

Al no contar, con políticas y controles para el adecuado manejo del efectivo, puede ocurrir la pérdida de dinero, fraudes, errores de registros de facturas, problemas con el pago a proveedores, problemas con el manejo de caja, problemas de liquidez por no gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar. Lo cual representaría una pérdida económica para la empresa.

#### ***1.1.4.3 Control del Pronóstico.***

La empresa, al contar con un control interno y financiero, podrá aplicar procesos adecuados, que ayudaran a reducir errores en los procesos, y a gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar y pagar. Así la empresa será más eficiente, y ayudará a los dueños de la empresa a tener un control más apropiado, e identificar los problemas que se producen, y de esta manera poder tomar las decisiones adecuadas para solucionarlos de una manera eficaz.

Los flujos de efectivo con adecuados controles, se podrán manejar de una manera apropiada, reduciendo los riesgos que se presenten en los egresos e ingresos de efectivo de la empresa, evitando perdidas, robos, gastos innecesarios y mal uso del dinero. Al aplicar controles, la empresa tendrá más seguridad en el manejo del efectivo que se realice en la misma.

#### **1.1.5 Formulación del Problema.**

¿Qué impacto tiene una inadecuada guía de control interno y financiero del capital de trabajo dentro de la empresa Dikapsa?

#### **1.1.6 Sistematización del Problema.**

- ¿Cuál ha sido el diagnóstico dentro de la empresa, para una adecuada guía de control interno y financiero del capital de trabajo?
- ¿Cuáles son los principales problemas dentro del manejo del capital de trabajo?
- ¿Cuál sería una adecuada guía de control interno y financiero dentro de la empresa Dikapsa?

### **1.1.7 Objetivos Generales.**

Proponer una guía de control interno y financiero del capital de trabajo de la empresa Dikapsa.

### **1.1.8 Objetivos Específicos.**

- Realizar el diagnóstico dentro de la empresa, para conocer la situación actual del control interno y financiero del capital de trabajo de la organización.
- Analizar los principales problemas, resultado de la evaluación del manejo del capital de trabajo.
- Proponer una guía de control interno y financiero del capital de trabajo dentro de la empresa Dikapsa.

### **1.1.9 Justificaciones.**

La empresa Dikapsa, necesita una guía de control interno y financiero, debido que la empresa presenta problemas en el control de procesos en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y caja. Anteriormente, la empresa no ha contado con una guía de control interno para las operaciones diarias de la empresa. La información a clientes y proveedores son un problema al tener un manejo inadecuado.

Adecuados controles ayudará, a mantener un mejor control de sus procesos, los tiempos de los procesos también se reducirán volviendo a la empresa más eficiente y rentable para los propietarios de la empresa. Además, la empresa podrá competir en el mercado de una manera más eficaz.

Los riesgos que se presenten y afecten a la empresa, podrán reducirse con una adecuada guía de control , debido a que los procesos estarán debidamente vigilados, también se identificaría rápidamente los errores y fallas que se presenten y así tomar las decisiones de una manera adecuada y precisa, para la solución de los problemas de la empresa.

Se podrá evitar problemas, con proveedores y clientes, al contar con la información correcta y apropiada sobre ingresos y egresos, al contar con esta información de una manera ordenada, clara y precisa; la elaboración de flujos de caja serán más reales para la toma de decisiones que realicen los dueños de la empresa.

Los propietarios de la empresa, tendrán más tranquilidad en las operaciones a realizar; al contar con un control interno y financiero, debido a que los procesos se basan mediante una guía, la cual se debe ser cumplida, tanto por los dueños de la empresa así como los empleados en las diferentes áreas, permitiendo de esta manera un manejo eficiente y apropiado.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Marco Teórico**

#### ***1.2.1.1 Manual de Procedimientos.***

Según Gómez (2001), nos dice que “el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan”. (Gómez, p. 12)

Un manual de procedimientos, es de gran ayuda para la empresa en la optimización de los procesos, ya que se especifican las funciones y procesos adecuados que se deben realizar dentro de la empresa, para llegar a cumplir los objetivos, a la vez que, ayuda a hacer los procesos más eficientes y a obtener información valiosa y detallada de la empresa, para la toma de decisiones.

#### ***1.2.1.2 Control Interno.***

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Partiendo de esto mencionamos la siguiente interpretación del control interno, es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia. (Amaro González, 2013, párr. 2).

El Control Interno representa una parte importante dentro de toda empresa, observamos que afecta a las políticas y procedimientos y estructura de la organización. La implantación de llevar un sistema de control interno aumenta la eficiencia y eficacia operativa, así como la reducción del riesgo de fraudes. El tamaño de la empresa no es

un factor que delimitara la importancia del sistema, ya que en organizaciones donde existe un solo dueño que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado. El contar con un Control Interno apropiado a cada tipo de empresa, nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad, para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa y obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad. (Gonzales, 2014, párr. 15).

Al momento, que la empresa implemente un sistema de control interno, ayudara a reducir fallas, riesgos y fraudes que se puedan presentar en la empresa. Podrá maximizar la utilización de los recursos de la misma, para volverla más eficiente en sus procesos, lo cual generara un valor agregado para la empresa. Los manuales de control interno son un gran apoyo para los dueños de la empresa, ya que de esta manera también mejorara su rentabilidad.

El mejor sistema de control interno no daña las relaciones de empresa-clientes, y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria, para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. (Amaro González, 2013, párr. 4)

El control interno, ayuda a que los productos y servicios que ofrece la empresa sean de alta calidad, por los adecuados procesos y controles que se implementan en la empresa. Los controles, ayudan a la entrega del producto en los plazos establecidos, y así no perder la confianza del cliente. Ya que si la empresa no cuenta con un control interno, también se puede ver afectada en la pérdida de clientes e incluso de proveedores por pagos impuntuales.

### ***1.2.1.3 Gestión Administrativa.***

Según Días (1992) “Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados” (p.28)

Las acciones, que se tomen para dirigir a la empresa son importantes, ya que de ellas depende el futuro que la empresa pueda llegar a tener, debido que para alcanzar los objetivos y metas planteadas, las decisiones que se tomen son clave para el buen funcionamiento de la empresa en las diferentes áreas y para el cumplimiento de los objetivos.

Según Bravo (2002) “La gestión administrativa es uno de los factores más importantes en un negocio debido a que de ella dependerá el éxito. La gestión administrativa consiste en el planeamiento, organización, dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos, además es considerada un arte en el mundo de las finanzas”. (p.16)

Los elementos de la gestión administrativa, son cuatro, sin ellos es imposible hablar de la gestión administrativa ya que están relacionados con la misma y estos son:

**Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización, y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:** Dirigir, implicar, mandar, influir y motivar a los empleados, para que realicen tareas esenciales.

**Control:** Es el proceso, para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización, que la conducen hacia las metas establecidas. (Sarmiento, 2004, p. 85)

La gestión administrativa, es importante para la empresa, la misma que se encarga de contar con planes de acción apropiados, saber cómo y cuándo aplicarlos correctamente. La correcta distribución de recursos y tareas es clave, para llevar el trabajo de una manera ordenada y precisa, todas las actividades que se realizan deben ser apropiadamente controladas, para que se lleven de una manera correcta. Así con una adecuada gestión administrativa, los objetivos y metas de la empresa serán cumplidos.

Según Dolante (2001) “La Gestión Financiera y la Gestión Administrativa permite mejorar la calidad del servicio, para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención. De esta manera constituir un fondo de operación que garantice liquidez permitiendo así, mejorar y usar la información como elemento clave de la gestión, formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativa”. (p. 41)

El momento que la empresa, logre tener un control sobre sus cuentas por cobrar, la empresa contaría con una liquidez, que permitirá que los procesos no se detengan por falta de recursos económicos. También, al contar con un adecuado control sobre caja y caja chica se reduciría el riesgo de robo, pérdidas, etc. Evitando así un problema económico en la empresa.

#### ***1.2.1.4 Métodos de Estudio y Evaluación del Control Interno.***

##### **Método Descriptivo:**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal, en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen (...)

##### **Método Gráfico.**

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones, a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control, para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que



reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos (...)

### **Método de Cuestionarios.**

Incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas, indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido (...) (Hernández, p.148) citado por (Gonzales, p.6).

Los métodos de control interno, ayudan a detectar las fallas y errores, que la empresa pueda llegar a tener, para el logro de las metas y objetivos. Al detectar las fallas de un proceso, la empresa puede tomar medidas oportunas para corregirlos y así mejorar su rendimiento.

#### ***1.2.1.5 Componentes de Control Interno.***

**Entorno de Control.-** Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados. (...)

**Evaluación de los Riesgos.-** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas, etc. Así afrontar los riesgos asociados con el cambio. (...)

**Actividades de Control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos, que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. (...)

**Información y Comunicación.-** Recopilar y comunicar información pertinente, en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

**Supervisión.-** Es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas (...) (Coopers&Lybrand, 2012, p.17)

Los componentes del control interno, ayudan a llevar un manejo adecuado de la empresa, ofreciendo un ambiente apropiado de trabajo para el personal, y realizar la detección oportuna de riesgos, que puedan presentarse en la empresa. Además, permite poseer y transmitir información de forma clara y oportuna a los diferentes niveles de la empresa, mantener un permanente monitoreo y supervisión de todas la actividades que se realicen y así aumentar su eficiencia.

#### ***1.2.1.6 Cuentas por Pagar.***

Según Robbins (2005), el sistema de cuentas por pagar, expresa está conformado por una serie de pasos y procedimientos orientados a controlar en forma eficiente y eficaz todos los desembolsos realizados por la empresa, entre los cuales se pueden mencionar los registros de pasivos de la empresa, definición de condiciones de pago, cálculo de intereses en caso de aplicarlos, manejo de cancelaciones totales o parciales, proyecciones de tipo financieros, análisis de los pagos a realizar, envío de estados de cuentas, control de retenciones de impuesto, emisión de órdenes de pago, generación de notas de crédito o de débito, entre otros. (p.47).

Es de gran importancia, llevar una correcta y oportuna información de las cuentas por pagar que la empresa mantenga, tanto con sus proveedores de materia prima, la cual es fundamental para poder llevar una relación sana, así como el pago oportuno de sueldos a sus empleados, para que el desempeño en las diferentes áreas sean las mejores para beneficio de la empresa. Cumplir con otras obligaciones que posea la empresa es necesario, debido a que la morosidad es muy perjudicial y puede afectar seriamente la imagen de la empresa.

### ***1.2.1.7 Cuentas por Cobrar.***

Las cuentas por cobrar, representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito, servicios prestados. Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general, en el grupo de activo corriente después del efectivo; ya que es lo que se puede convertir en efectivo lo más pronto posible, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de doce meses estas deben de colocarse en el renglón de activos no corrientes, es decir en el de otros activos. (Alvares, parr1, 2013).

Las cuentas por cobrar, son parte importante del negocio, se generan estas cuentas en el momento que la empresa emite ventas a crédito a sus clientes. La empresa tiene el derecho de exigir a sus clientes el pago de su deuda, por la venta de productos y servicios a crédito. La recuperación por ventas a crédito, representa un beneficio económico para la empresa, al contar con dinero, la empresa puede realizar sus actividades diarias sin problemas.

### ***1.2.1.8 Importancia del Capital de Trabajo***

Dentro de la importancia del capital de trabajo, se puede apreciar que se genera una alta participación de los activos circulantes en los activos totales de las empresas, por lo que los activos circulantes requieren una cuidadosa atención; también ayudan a evitar desequilibrios, que son causa de fuertes tensiones de liquidez y de situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente; entonces es importante aclarar que una gran parte del tiempo, es dedicado por la mayoría de los administradores financieros a las operaciones internas diarias de la empresa, las cuales caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo. (Ramírez, 2012)

El capital de trabajo, es de gran importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa, el cual es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, esta diferencia es el capital de trabajo que la empresa posee, aunque el capital puede ser positivo o negativo. Si el capital de trabajo es positivo, la empresa posee liquidez, pero al contrario si el resultado

es negativo, quiere decir que tiene problemas de liquidez y puede traer serios problemas a las operaciones de la empresa.

#### ***1.2.1.9 Análisis Financiero.***

Según (Baena) “Las finanzas se convierten en un elemento importante en la administración de una organización o empresa, y se las define como el arte y la ciencia de administrar el dinero; se ocupa del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, entre empresas y gobiernos”. (Baena, 2010)

Según (Baena) “El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa; en otras palabras, significa incrementar el valor de riqueza o de su misma inversión, de los accionistas, propietarios o inversionistas”. (Baena, 2010)

Por medios de los estados financieros, se podrá realizar un análisis para conocer la estructura en forma general y específica, lo cual permitirá realizar un análisis horizontal y vertical, para determinar variaciones que han sufrido con relación con un periodo anterior, así mediante este análisis poder determinar, que cuentas o valores han sufrido cambios que pueden favorecer o perjudicar a la empresa en su rendimiento.

#### ***1.2.1.10 Componentes del Capital de Trabajo.***

##### **Activo corriente:**

Según (soldevila) el activo corriente está formado por los activos que se convertirán en efectivo durante el llamado ciclo de explotación de la empresa entendido éste como el período que pasa desde que se compran materias primas hasta el cobro a los clientes. Para la gran mayoría de empresas este ciclo dura menos de 12 meses. (2010, p. 63)

##### **Pasivo Corriente:**

Según (Barajas) Corresponden a obligaciones cuya cancelación debe efectuarse en un período no mayor de un año. Se deben presentar por separado los pasivos más importantes, como los que existen a favor de los proveedores, de los administradores, de los propietarios y otros acreedores. (Barajas, 2008)

## **1.2.2 Marco Conceptual**

### ***1.2.2.1 Indicadores Financieros.***

Los indicadores financieros, son datos en cifras o porcentajes, que ayudan a la toma de decisiones oportunas para el futuro de la empresa, algunos de los indicadores que se utilizan son indicadores de rentabilidad, endeudamiento, rotación de cartera, liquidez, etc. Con estos indicadores, se puede apreciar problemas que se estén generando en la empresa.

### ***1.2.2.2 El Control Interno.***

Son adecuados procedimientos de funciones y actividades, que todos los niveles de la empresa deben aplicar. Las cuales son debidamente monitoreadas y supervisadas para poder lograr las metas y objetivos de la empresa.

### ***1.2.2.3 Liquidez.***

Es la capacidad, que tiene la empresa de cumplir sin problemas todas sus obligaciones. Los activos tienen un grado de liquidez diferente, ya que unos pueden convertirse en líquidos más rápidamente que otros.

### ***1.2.2.4 Actividades de Control.***

Según (Romero) Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos. Se clasifican en controles generales y de aplicación. (Romero, 2012, parr32,)

### ***1.2.2.5 Objetivos.***

Es el resultado final al que se quiere llegar, sobre algún tema de investigación o proyecto, por medio de decisiones, acciones y estrategias que tome el individuo para lograr cumplirlas.

## **Capítulo II**

### **El método**

#### **2.1 Nivel de Estudio**

##### **2.1.1 Exploratoria.**

La presente investigación, permitirá conocer más a fondo los problemas que están presentándose dentro de la empresa, iniciando desde la situación actual, en la cual se encuentra la empresa Dikapsa. Esta técnica de investigación, ayudara a implantar un diagnóstico de la situación de la empresa, con las diferentes necesidades y requerimientos de la empresa acerca del control interno, determinando puntos fuertes y sus debilidades.

##### **2.1.2 Descriptiva.**

Permite narrar la situación real del control interno, aplicado en la empresa, sus debilidades y falencias, ocasionadas por el inadecuado manejo y aplicación de normas y procedimientos, ya que se deben implementar una guía adecuada para lograr una apropiada administración de la empresa.

#### **2.2 Modalidad de la Investigación**

##### **2.2.1 De campo.**

Esta modalidad, ayuda a obtener información sobre la realidad de la empresa, aplicando técnicas de recolección de datos, a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Los datos son obtenidos directamente de la empresa, para así llegar a detectar los problemas de la empresa Dikapsa.

### **2.2.2 Documental.**

La investigación documental, se realiza mediante el análisis de diferentes documentos que la empresa posee, y así poder obtener información histórica. La documentación existente permitirá realizar la presente investigación de una forma más precisa, ya que con el apoyo de estos registros, se puede ampliar y profundizar el conocimiento del desempeño de la empresa.

## **2.3 Método**

### **2.3.1 Método Inductivo:**

Según (freyces) El método inductivo va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. ( freyces, 2009 parr2,)

Con la aplicación de este método, se podrá determinar aspectos teóricos del control interno, administración financiera, funciones de la administración y los medios a seguir para obtener una correcta definición de los términos, utilizados en la presente investigación.

### **2.3.2 Método Deductivo:**

Según (freyces) La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. ( freyces, 2009 parr1,)

Por medio de este método, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa Dikapsa, para conocer y determinar los puntos críticos que se deberán mejorar.

## **2.4 Población y Muestra**

La población se tomara al personal involucrado, que presta funciones dentro de la empresa Dikapsa. Siendo la muestra todo el personal de la empresa, debido que el personal que labora dentro de la empresa no es extenso.

## **2.5 Selección Instrumentos Investigación**

### **2.5.1 Observación:**

La observación, ayudara a conocer cómo se están llevando los procesos dentro de la empresa. Así llegar a detectar en qué aspectos la empresa Dikapsa debe mejorar, o en los cuales están teniendo problemas la empresa.

### **2.5.2 Entrevista:**

Las entrevistas, se realizaran al personal de la empresa Dikapsa, para conocer aspectos sobre el control interno y procesos que se realizan dentro de la empresa, y conocer cuáles son las falencias que presenta la empresa.

### **2.5.3 Encuestas:**

Las encuestas, permiten la recolección de datos, por medio de la elaboración de varias preguntas realizadas para la presente investigación, además esta técnica permite obtener un conocimiento del manejo de la empresa, actitudes y las opiniones del personal sobre la empresa Dikapsa.

## **2.6 Procesamiento de Datos**

Los datos obtenidos de la investigación se recolectaran y clasificaran, dependiendo del tipo de información obtenida y el instrumento (encuestas, entrevistas, y observación) utilizado, para realizar la investigación de la empresa Dikapsa. En el caso de las encuestas y entrevistas, la información obtenida se tabulara, para conocer las dificultades que se presentan en la empresa y las fortalezas que posee. Esta información se registrara siempre teniendo en cuenta



que debe permanecer en reserva, debido a que esta información es delicada y no debe ser divulgada.

## **2.7 Metodología Técnica Específica**

### **2.7.1 Para el objetivo Especifico No1 que dice.**

Realizar el diagnostico dentro de la empresa, para una adecuada guía de control interno y financiero del capital de trabajo.

#### ***2.7.1.1 Descriptiva.***

Permite narrar la situación real del control interno aplicado en la empresa.

#### ***2.7.1.2 Herramienta.***

Para conocer el diagnóstico actual de la empresa, se realizarán entrevistas, encuestas al personal para llegar a conocer la situación actual de la empresa Dikapsa. También, se utilizara la observación, para poder identificar errores o problemas que se presenten en la empresa, los cuales no se hayan tomado en cuenta.

Las entrevistas, se utilizan para poder recolectar información en forma verbal, a través de preguntas al personal de la empresa, que se encuentra realizando sus respectivas actividades dentro de la empresa. Las entrevistas se podrán realizar de forma individual o en grupo.

La observación, es otra técnica útil que ayuda para la investigación, la cual consiste en observar a las personas cuando realizan su trabajo y sus actividades, en grupo o individualmente dentro de la organización. Esto ayuda a determinar qué actividades se están realizando, cuándo y quién lo hace y cuándo se lo realiza, cuánto tiempo toma, etc.

Las encuestas ayudarán, a buscar información concreta, la cual ayude a la investigación para conocer de forma precisa el escenario actual de la empresa Dikapsa. Donde se realizarán cuestionarios, con preguntas planteadas a los empleados de la empresa, a los cuales se les solicita responder honestamente, así ayudará a la investigación de una manera más concreta y real.

## **2.7.2 Para el objetivo específico N° 2 que dice.**

Analizar los principales problemas, dentro del manejo del capital de trabajo.

### **2.7.2.1 Descriptiva:**

Los estudios descriptivos, se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

### **2.7.2.2 Herramienta:**

Observar, cómo se registran los ingresos y egresos en la contabilidad de la empresa diariamente, y que se efectuó una manera adecuada. La clasificación y registro de la información de los ingresos y egresos, los cuales ayuda a controlar la salida y entrada de dinero que la empresa percibe diariamente, de este modo también, la información de clientes y proveedores se mantendrá de una forma clara.

### **Capital de Trabajo:**

El capital de trabajo, es parte fundamental para la empresa, ya que sin estos recursos la empresa no podría desempeñar sus actividades. El capital de trabajo, se refiere a la diferencia, entre el activo y el pasivo corriente que posee la empresa. El capital de trabajo es fundamental, debido a que es el efectivo con el cual se adquiere materia prima, son recursos que necesita la empresa para elaborar sus productos, y sin estos recursos la empresa no podría funcionar. La administración de capital de trabajo se encarga del correcto manejo de las cuentas corrientes del activo y pasivo, este es un punto muy importante para la dirección de la empresa y así mantengan un nivel aceptable.

### **Flujo de efectivo:**

Los flujos de efectivo son importantes, para poder conocer cómo se están llevando los ingresos y egresos que la empresa tiene, y así poder conocer cuál es el efectivo que la empresa maneja, estos flujos pueden ser diarios, semanales, mensuales, etc. Para poder realizar un flujo

de caja, es necesario contar con la información sobre los ingresos y egresos de la empresa. Y así poder anticiparse al futuro de un posible déficit de efectivo.

La gestión administrativa, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (Abreu, 2004, p. 67)

### **Indicadores Financieros**

Son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado. La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra en el futuro. Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa, para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios. (Bujan, sf, parr1.)

### **2.7.3 Para el objetivo específico. No3 que dice.**

Proponer una guía de control interno y financiero dentro de la empresa Dikapsa.

#### ***2.7.3.1 Descriptiva.***

Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

Con la elaboración de indicadores financieros y controles internos que la empresa necesita, para disminuir sus errores y mejorar sus procesos; la empresa tendrá una mejor distribución de sus recursos y actividades en la empresa. Con una guía de control interno, se podrá cumplir de una forma más eficiente los objetivos planteados por la empresa. También, la información se podrá llevar de una manera más eficiente y precisa a los diferentes sectores de la empresa. Al mismo tiempo, se debe mantener debidos controles para la empresa, así se mantendrán en un adecuado funcionamiento y la calidad de productos y servicios se conservarán en un alto nivel, para la satisfacción de sus clientes. Así también, poder mejorar la administración del capital de trabajo, para el beneficio de la empresa Dikapsa.

## **Capítulo III**

### **Aspectos de la Empresa**

#### **3.1 Aspectos Internos y Externos de la Organización**

##### **3.1.1 Entorno Interno.**

###### ***3.1.1.1 Entorno Interno.***

Un análisis interno de la empresa, es una evaluación de la posición actual de la empresa, donde se evidencia la eficiencia y eficacia de las funciones de sus operaciones de comercialización, producción, administración, finanzas, recursos humanos, información e investigación y desarrollo, con la cual se observa y apreciara posibles problemas y fortalezas que la empresa presenta actualmente en su funcionamiento.

###### ***3.1.1.2 Antecedentes.***

Dikapsa es una empresa gráfica, dedicada a brindar soluciones impresas que satisfagan las necesidades de los clientes. La empresa lleva 14 años de operaciones, en los cuales ha sido posible crecer y tener una marca reconocida. Sus inicios lo realizó con dos máquinas tipográficas manuales, luego se incorporó un diseñador gráfico con un computador PC y una impresora láser en blanco y negro. Posteriormente, se realizó una gran inversión, para adquirir una impresora láser full color (docucolor 4) también, se compró una máquina offset de marca chief, con lo que incremento el personal en ventas, diseño y producción. Dikapsa ha tenido varios cambios importantes en su trayectoria, ha realizado sus operaciones en 5 establecimientos hasta poder adquirir sus instalaciones propias.

Ha incorporado maquinaria poco a poco, hasta llegar a tener una planta de producción completa en todas sus áreas, 5 computadores Apple, 5 computadores PC, 1 impresora full color (docucolor 12) 1 impresora de placas, 4 impresoras B/N 1 duplicadora, 2 offset monocolor, 1 offset Heidelberg Bi-color, 1 plotter de impresión, 2 guillotinas, 4 máquinas pequeñas de acabados entre otros. En lo que se refiere a personal de igual manera se ha notado el crecimiento que ha tenido Dikapsa, empezando con 2 personas hasta llegar a un equipo de cerca de 18 personas en 4 áreas estratégicas. Hasta el día de hoy Dikapsa ha sabido

permanecer y crecer en el mercado y en la actualidad, cuenta tanto con talento humano como recursos tecnológicos.

### ***3.1.1.3 Ambiente Económico.***

La empresa, al momento cuenta aproximadamente con un su cartera dividida en un 20% con ventas al contado, 50% crédito a corto plazo y un 30% con créditos a largo plazo con empresas grandes y del total de la cartera mantiene un 3% de cartera incobrables. Otros de los principales problemas que tienen la empresa, son problemas de liquidez, debido al periodo de crédito que se mantiene, en especial con las empresas grandes. La empresa también, mantiene un endeudamiento alto, debido a que ha realizado la compra de maquinaria, manteniendo una rentabilidad neta del 20%.

### ***3.1.1.4 Reconocimiento de la Marca y Posicionamiento.***

La empresa Dikapsa, dentro de la provincia de Imbabura, se encuentra dentro de las cinco empresas más conocidas por sus productos y servicios que ofrece. Dentro de la ciudad de Otavalo, es más fuerte el nombre de la marca, debido que es reconocida e identificada claramente por la actividad de impresión y diseño a las cuales se dedica la empresa.

### ***3.1.1.5 Publicidad.***

La empresa, ha mantenido publicidad en varios medios como son: radio en la cual se realizado poco. Otro método que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos y servicios, es un mercadeo directo con las empresas.

### ***3.1.1.6 Entorno de Proveedores.***

Toda la materia prima que necesita la empresa es importada, la empresa al necesitar una amplia variedad de materia prima y materiales, cuenta actualmente con treinta diferentes proveedores, de Quito en un ochenta por ciento y con proveedores de Guayaquil en un veinte por ciento.

### ***3.1.1.7 Cuota de Mercado.***

Una de las dificultades que la empresa presenta, es el no conocer la cuota de mercado que mantiene dentro del sector.

### ***3.1.1.8 Control de Calidad.***

La empresa, controla la calidad en cada etapa de producción, primero se la realiza en diseño, después se realiza una prueba de impresión y corrección ortográfica, al finalizar esta etapa se procede a la impresión y comprobación de acabados del producto y para la finalización, se realiza el empaquetado; cuando la producción se realiza en gran número se realizan verificaciones aleatorias antes del empaquetado.

### ***3.1.1.9 Costos de Producción.***

Los costos de producción, se dividen en mano de obra, costos de materiales y materia prima; también se toma los porcentajes de costo de los desperdicios el cual se lo carga al costo total, pero hay ocasiones que el costo del desperdicio es más de los estimado, debido a problemas en la maquinaria o imprevistos los cuales no se encuentran contemplados.

### ***3.1.1.10 Nivel de Producción.***

Los niveles de producción, se encuentran establecidos en jornadas de trabajo de ocho horas diarias, en los que se contemplan una capacidad de producción total del ochenta por ciento de toda la maquinaria, dependiendo de la producción que se realice y de la maquinaria que se utilice, el nivel varía entre el ochenta y el sesenta por ciento del nivel de producción.

### ***3.1.1.11 Innovación.***

La empresa, para innovar sus líneas de producción y poder ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes, ha realizado la importación de maquinaria y tecnología de trabajo, renovando su sistema informático a una completa plataforma Mac con sistema IOS.

### ***3.1.1.12 Misión.***

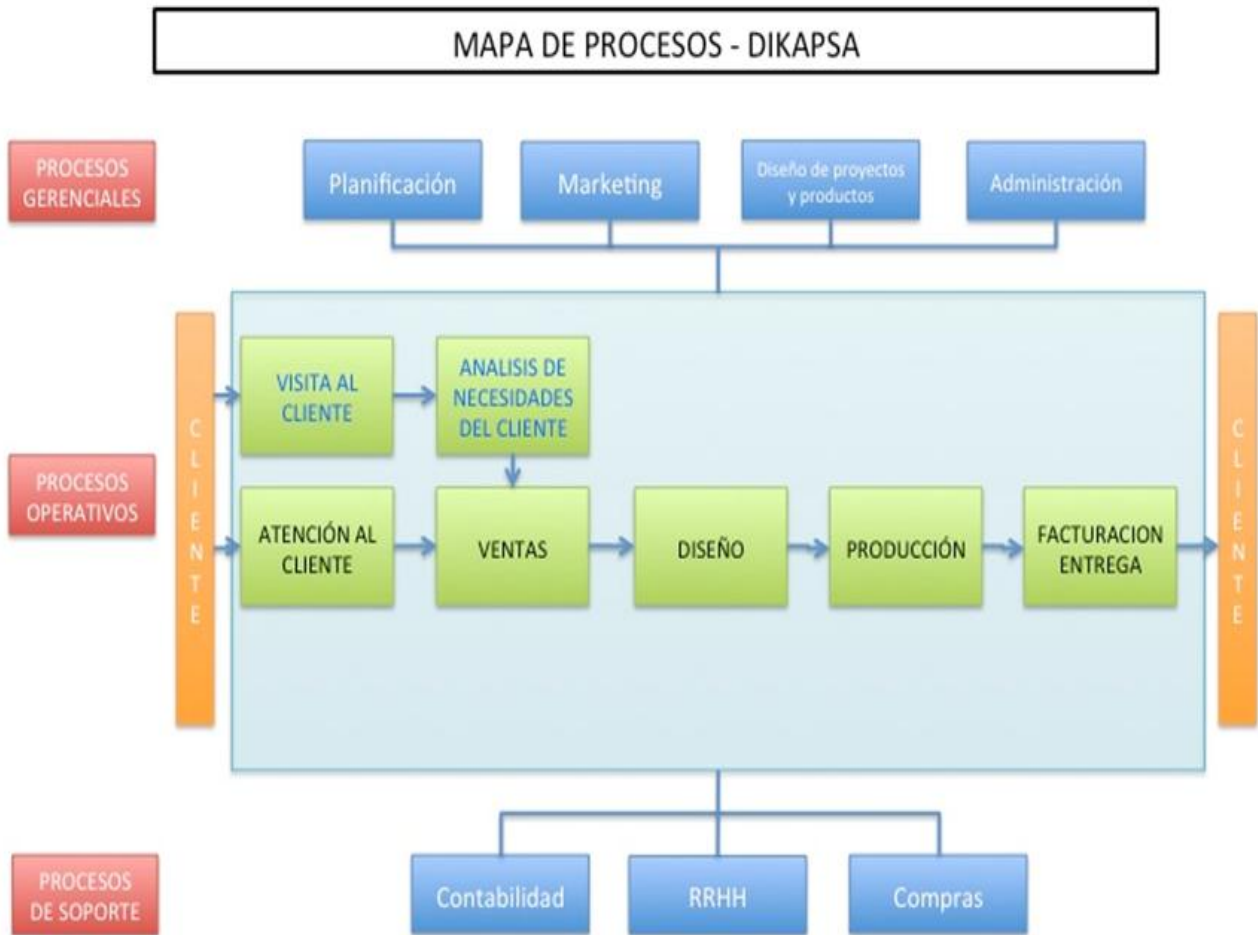
Proveer soluciones con productos impresos de gran calidad, generando valor en todos nuestros clientes a través de una atención personalizada y servicio de excelencia.

### ***3.1.1.13 visión.***

Ser la empresa líder en el mercado gráfico de la provincia de Imbabura, captando empresas significativas, entregando productos de calidad y brindando un servicio de excelencia a través de desarrollo de nuestro equipo de trabajo y la adquisición de recursos tecnológicos de vanguardia.



### 3.1.1.14 Mapa de Procesos.



**Ilustración 1: Mapa de Procesos.**

**Elaborado por: Dikapsa**

### 3.1.1.15 Organigrama de la Empresa.

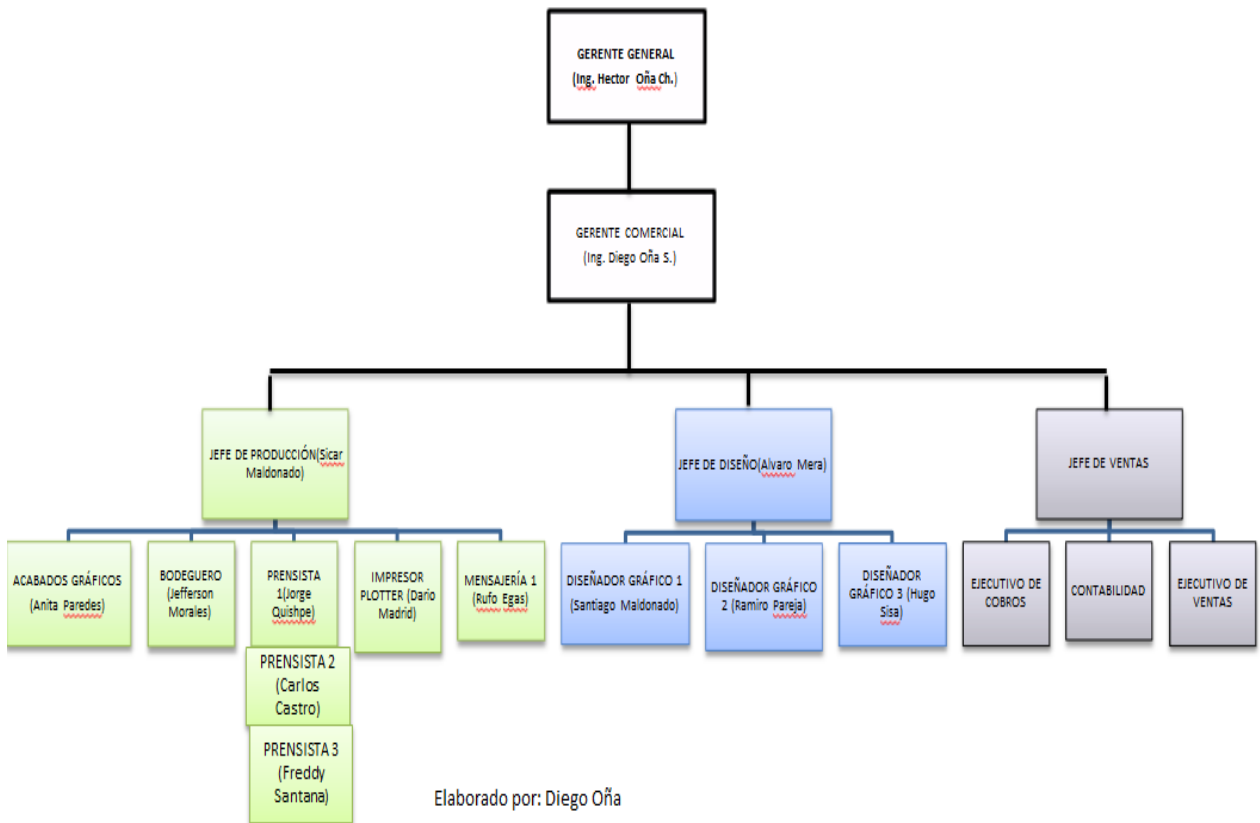


Ilustración 2: Organigrama.

Elaborado por: Dikapsa

**Gerencia:** Cuenta con un departamento gerencial, debido a las necesidades como empresa, el mismo que está a cargo de los ingenieros Héctor Oña Ch. y Diego Oña S., los cuales tiene el reto de fortalecer las relaciones comerciales de Dikapsa con sus clientes, extender la participación en el mercado, incrementar los niveles de rentabilidad de Dikapsa y establecer mejores procesos operativos.

**Jefe de Producción:** El jefe de producción, es el encargado de todo el proceso productivo de la supervisión del personal, materias primas y maquinaria. El jefe de producción debe conocer muy bien todo el proceso general de producción, así como también los procesos internos del departamento o procesos que involucren al personal de su equipo.

**Bodeguero – guillotín:** El Bodeguero, es la persona encargada de los artículos que se encuentran en las bodegas de Dikapsa, es responsable de recibir la mercadería, almacenarla en orden, llevar el registro de egresos, y despachar los materiales necesarios para la producción.

**Operario Plotter:** El operario de plotter, es el encargado de la producción de toda la línea de Gigantografías, es el responsable de la impresión, instalación y acabados de todos los productos de esa línea. De igual manera es el responsable de los materiales, suministros y herramientas asignadas. Es muy importante mencionar, que es responsable en conjunto con el jefe de área de la optimización de recursos, así como de la mejora de procesos y reducción de costos dentro de su área.

**Mensajero:** Es el responsable de la distribución y entrega de encomiendas, tanto internas como externas, de realizar transacciones bancarias, retiro y entrega de documentos en las diferentes instituciones y de la optimización del tiempo y recursos en sus tareas asignadas.

**Jefe de Diseño:** Es el principal responsable de las actividades que se realizan en su departamento, y de las actividades que realizan cada uno de los miembros de su equipo. El jefe de diseño es el encargado de generar ideas, productos y proyectos que los clientes puedan necesitar, para que el departamento comercial pueda venderlos.

**Diseñador 1,2y3:** El diseñador, es el responsable de plasmar las ideas del cliente en artes gráficas y productos creativos.

**Jefe de Ventas:** El Jefe de Ventas, será el responsable de organizar, dirigir y motivar a los miembros que conforman su departamento, y controlar todas las actividades que se desarrollan dentro del mismo, todo esto en post del cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa, como los planteados en su departamento. El Jefe de Ventas tendrá entre sus responsabilidades la formación, motivación y desarrollo de su equipo.

**Ejecutiva de Cobros:** La ejecutiva de cobros, será la persona encargada de recuperar el capital o efectivo, que se generen de las ventas realizadas en Dikapsa. La gestión de un ejecutivo de cobros no se limita únicamente a cobrar, sino que también deberá hacer un seguimiento e historial de los clientes con crédito. El éxito de un ejecutivo de cobros, dependerá de que la persona a cargo desarrolle e implemente sistemas adecuados de cobro, en el cual se detallen los pasos a seguir y se realice un proceso rutinario para cada cuenta a crédito.

**Contador General:** El contador general, es la persona a cargo del manejo e interpretación de la contabilidad de Dikapsa, en la cual se deberá realizar todos los registros contables, tributarios y financieros; todo esto con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a gerencia para la toma de decisiones.

**Ejecutivo de Ventas:** El Ejecutivo de ventas, tiene como principal tarea, la venta de los productos de Dikapsa, de acuerdo a las necesidades del cliente, además es el encargado de tareas para el desenvolvimiento del departamento, como proceso de comprobantes de venta, correcciones entre otros.

### **3.1.2 Entorno Externo**

#### ***3.1.2.1 Entorno Externo.***

Se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y a la vez ayuda a la identificación de factores que pueden perjudicar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa, donde se pueden destacar aspectos económicos, tecnológicos, sociales, cambios demográficos y culturales, etc.

#### ***3.1.2.2 Entorno de Reconocimiento al Grupo que Pertenece.***

Dentro del grupo encontramos a empresas que se encuentran dedicadas al servicio de soluciones gráficas, como: diseño gráfico, imprenta, gigantografías, impresiones de facturas, etc. Dentro de las ciudades de Otavalo e Ibarra, encontramos varias organizaciones que ofrecen similares e idénticos productos y servicios que la empresa Dikapsa ofrece a sus clientes, al mismo tiempo la competencia también ofrece diferentes productos y servicios que Dikapsa no ofrece. Dentro de la competencia también se puede diferenciar entre empresas que cuentan con una alta tecnología y otras como pequeñas oficinas de diseño gráfico, las cuales no dejan de ser una competencia para la empresa. Entre las principales encontramos a:

- Publiimagen
- Onvia
- Grupo Perugachi
- Mega Monserrath
- Punto Creative
- Disgraf
- Ad -vial
- Plastigrap
- Publibag
- Soluciones Publicitarias

### ***3.1.2.3 Competencia.***

Uno de los principales competidores son: grupo Perugachi, Onvia, y varias empresas de la ciudad de Ibarra, las cuales ofrecen productos y servicios similares a los que ofrece Dikapsa en la ciudad de Otavalo. Otros competidores, que amenazan a la empresa son las oficinas de diseñadores gráficos, los cuales no cuentan con maquinaria adecuada, pero no dejan de ser una amenaza en la pérdida de clientes.

### ***3.1.2.4 Productos Sustitutos.***

Los productos y servicios que amenazan a la empresa, son la facturación electrónica, debido a que una de las actividades es la impresión de facturas. Otra amenaza, son los libros y revistas electrónicas, ya que la empresa también se encuentra inmersa en la actividad editorial. Las entidades bancarias al realizar transacciones por internet, es otra amenaza que afecta a la empresa, debido a que se disminuye las impresiones de papeletas de depósito, retiro, etc.

### ***3.1.2.5 Proveedores.***

Dentro de la provincia de Imbabura, no existen proveedores de materia prima. La maquinaria que necesita la empresa es muy difícil poder adquirirla, debido a que solo se encuentra a nivel internacional, los proveedores de maquinaria para impresión y diseño escasean en el país, además por las actuales medidas de las salvaguardias implantadas por el gobierno, los costos son más elevados, lo que hace más difícil el adquirir maquinaria.

### ***3.1.2.6 Inflación.***

Es el incremento de los precios de parte de los productos y servicios del país, y una pérdida del valor del dinero para poder hacer uso de ellos por parte de las personas, en la adquisición de productos y servicios. Dentro del segundo semestre del 2015 el Banco Central del Ecuador presenta en una inflación del 3.78%, este indicador ha sufrido una variación durante el transcurso del año, soportando altas y bajas en diferentes meses del año.

### ***3.1.2.7 Tasa de Interés Activa.***

Son recursos, que reciben las instituciones financieras, por el pago de intereses que los clientes deben realizar a la institución bancaria, por los diferentes tipos de servicios de crédito proporcionado a los clientes. A inicios del año del 2015, el Banco Central del Ecuador presenta una tasa de interés activa del 7.84%.

### ***3.1.2.8 Tasas de Interés Pasivo.***

Es el beneficio, que una institución bancaria paga al cliente quien ha depositado dinero, por medio de servicios o instrumentos de inversión que la institución ofrece al público como a plazo fijo o depósitos de ahorro. A inicios del primer semestre del 2015 el Banco Central del Ecuador presenta una tasa de interés activa del 5.22%.

### ***3.1.2.9 Tasa de desempleo.***

Según (Frederick) El desempleo es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de hacerlo, no han podido conseguir un empleo. Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa. (FREDERIK, 2002). La tasa de desempleo a inicios del 2015 se encuentra en el 5.60%, según el Banco Central del Ecuador

### 3.1.3 FODA

#### 3.1.3.1 Análisis FODA.

| Análisis FODA  |  |
|--|--|
| Fortalezas   | Oportunidades  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con más de 14 años de experiencia dentro del mercado</li><li>• La empresa, mantiene maquinaria de alta gama para satisfacer las necesidades del cliente</li><li>• Mantiene una marca que es reconocida dentro de la ciudad</li><li>• La empresa, mantiene una amplia cartera de clientes como empresas.</li><li>• La empresa, ofrece asesoramiento a sus clientes, en la elaboración de los diferentes productos que se ofrece.</li><li>• Mantiene la empresa, una continua innovación, acerca de nuevos productos para ofertar a sus clientes.</li><li>• La empresa, mantiene una estructura sólida, la cual ayuda al desempeño interno de la empresa.</li><li>• Se mantiene una constante actualización de equipos informáticos</li><li>• La empresa se preocupa en el bienestar de sus empleados</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la cuota de mercado dentro y fuera de la provincia.</li><li>• Implementación de política y controles, para lograr un crecimiento en los diferentes aspectos financieros.</li><li>• Establecer, nuevas relaciones con nuevos clientes como grandes empresas privadas reconocidas a nivel nacional.</li><li>• Conseguir contratos con el gobierno</li><li>• Mejorar los procedimientos actuales, para hacer más eficiente y rentable a la empresa.</li><li>• Adquirir nuevas tecnologías, para reducir los costos de la empresa mediante financiación.</li><li>• Aparición de nuevos proveedores, con materiales y materia prima nuevas.</li></ul> |



| Debilidades   | Amenazas   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No mantener controles internos, que se encuentren definidos.</li> <li>• No poseer, maquinaria y equipos que no existen dentro del país, o son muy costosos para la empresa.</li> <li>• La empresa, se ve obligada a tercerizar sus servicios, al no poseer las maquinas apropiadas.</li> <li>• Carencia de personal calificado, para operar las diferentes máquinas de la empresa</li> <li>• No mantener políticas, para la supervisión y control en los procesos de egresos e ingresos de efectivo, que efectúa la empresa diariamente</li> <li>• La falta de aplicación de indicadores financiero, para conocer la situación actual de la empresa.</li> <li>• Falta de liquidez, por una cartera de crédito grande.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación por parte del gobierno, políticas para la importación de materias primas</li> <li>• La presencia de nuevos productos sustitutos.</li> <li>• Nuevos competidores dentro del mercado, como diseñadores gráficos.</li> <li>• Desconocimiento de la actualidad financiera en aspectos de nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez de la empresa.</li> </ul> |

Ilustración 3: FODA.

Elaborado por: Diego León.

### ***3.1.3.2 Estrategias para Aprovechar las Oportunidades Mediante las Fortalezas.***

- Manteniendo una innovación, la empresa podrá captar más clientes, al satisfacer sus necesidades, y así la empresa podrá seguir ampliando su cuota de mercado.
- La empresa, al mantener una estructura sólida, podrá implementar controles internos que ayuden a la eficiencia y eficacia en los diferentes procesos, y así fortalecer y mejorar los rendimientos financieros.
- Mediante la constante innovación, actualización de sus equipos y el asesoramiento a sus clientes, se puede utilizar estas medidas, para satisfacer las demandas exigentes de grandes empresas y del gobierno.
- Aprovechar las opciones de financiamiento, para poder adquirir nuevas tecnologías que la empresa requiera en el futuro.
- Al contar con un gran tiempo dentro del mercado, esto puede ayudar a generar una seguridad y confianza, para poder establecer nuevas relaciones tanto con clientes y nuevos proveedores.

### ***3.1.3.3 Superar las Debilidades Aprovechando las Oportunidades.***

- Al presentarse una oportunidad de financiamiento, podrá adquirir nueva maquinaria que requiera la empresa, para evitar la tercerización de sus servicios.
- Mediante la aplicación de controles, se podrá mantener un rendimiento económico óptimo, al supervisar y definir políticas, para mejorar el desempeño en los diferentes procesos.
- Aplicación de nuevas políticas, para la implementación de indicadores financieros, ofreciendo a la empresa una nueva perspectiva de la situación actual para prevenir problemas futuros.
- Mantener al personal, implementando políticas de beneficios, para evitar la salida de los operarios de las diferentes máquinas de la empresa.
- Implementación de políticas de cobros y otorgamiento de crédito a los clientes, para evitar que la empresa sufra una falta de liquidez.

#### ***3.1.3.4 Aprovechar las Fortalezas para Evitar las Amenazas.***

- Mantener una innovación continua, mediante materias primas nacionales, para evitar la pérdida de clientes, debido a restricciones en la importaciones de nuevas materias primas.
- Asesorar de la mejor manera al cliente, y ofreciéndole productos únicos y de alta calidad, para evitar que productos sustitutos llamen la atención del mercado.
- Aprovechar la experiencia de la empresa, para evitar que nuevos competidores atraigan a los clientes de la empresa.
- Al mantener una estructura adecuada dentro de la empresa, se debe realizar informes detallados de la situación económica de cada área, para conocer el desempeño económico actual de la empresa.

#### ***3.1.3.5 Reducir las debilidades y evitar las amenazas.***

Mediante la implementación de controles internos y la implementación de políticas, ayudara a la empresa a contar con procedimientos adecuados, en todos los niveles de la empresa, para llegar a lograr las metas y objetivos.

### 3.1.4 Análisis de la Encuesta.

| Análisis de Resultados de la Encuesta  |   |
|--|---|
| <p>1. Se puede determinar, que las políticas no se encuentran definidas, debido a que el 67% de las personas encuestadas no conocen sobre el monto de dinero que se debe mantener en caja.</p>                       | <p>2. Se pudo llegar a la conclusión, de que no existen controles establecidos en el manejo del dinero, que se efectúan en la empresa, tanto por concepto de egresos e ingresos.</p>  |
| <p>3. La empresa, mantiene un conocimiento sobre el monto que la empresa debe mantener para poder realizar sus operaciones.</p>  | <p>4. De acuerdo con el resultado de la encuesta, la empresa mantiene políticas totalmente definidas, en la realización de los pagos a los proveedores.</p>   |
| <p>5. Según el resultado de la encuesta, se puede concluir que las políticas de cobro a los clientes existen, pero no se encuentran totalmente definidas, o que no se están implementado por parte del personal.</p> | <p>6. Se pudo llegar a la conclusión, de que se realizan la confirmación de las ventas, pero el procedimiento para la verificación no se encuentra totalmente definido, por parte de las personas encargadas de realizarlo.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>7. El resultado concluye, que la empresa conoce cuál es la cartera vencida que se está manejando actualmente.</p>   | <p>8. Se pudo llegar a la conclusión, de que por parte de los empleados de la empresa presenta un desconocimiento de algunos controles, el control que más aplica la empresa es el control de facturación.</p> |
| <p>9. De acuerdo con el resultado de la encuesta, la empresa si implementa procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar, pero no todo el personal conoce las políticas de recuperación de cartera.</p> | <p>10. Se puede concluir, que la empresa no mantiene adecuadas políticas para otorgar crédito a los clientes de la empresa.</p>  |
| <p>11. Según los resultados obtenidos de la encuesta, la empresa si efectúa campañas de publicidad para poder incrementar los ingresos de la empresa.</p>  | <p>12. Los resultados de la encuesta, presenta que la empresa si maneja políticas para el uso de dinero, para los diferentes gastos que realice la empresa.</p>  |

Ilustración 4: Encuesta.

Elaborado por: Diego León.

## 3.2 Diagnóstico y Análisis de la Empresa.

### 3.2.1 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.

Tabla 1: Estado de situación financiera análisis vertical.

| ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA       |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
|--|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|  | AÑO 2012          | Analisis vertical año 2012 | AÑO 2013          | Analisis vertical año 2013 | AÑO 2014          | Analisis vertical año 2014 | Variacion porcentaje año 2012 y 2013 | Variacion porcentaje año 2013 y 2014 |
| <b>ACTIVO</b>  |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| EFFECTIVO( CAJA), BANCOS                               | 58.083,42         | 21%                        | 30.620,39         | 15%                        | 13.007,67         | 5%                         | -6%                                  | -9%                                  |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES               | 88.701,69         | 32%                        | 78.039,92         | 37%                        | 23.997,98         | 10%                        | 5%                                   | -27%                                 |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                  | 4.985,97          | 2%                         | 5.000,26          | 2%                         | 9.352,96          | 4%                         | 0%                                   | 2%                                   |
| (-) PROVICION CUENTAS INCOBRABLES                      |                   |                            | -8.725,41         | -4%                        |                   | 0%                         | -4%                                  | 4%                                   |
| INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN            | 2.394,05          | 1%                         |                   | 0%                         |                   | 0%                         | -1%                                  | 0%                                   |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                          | <b>154.165,13</b> | <b>56%</b>                 | <b>104.935,16</b> | <b>50%</b>                 | <b>46.358,61</b>  | <b>19%</b>                 | <b>-6%</b>                           | <b>-30%</b>                          |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                             |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                       |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| INMUEBLES ( EXEPTO TERRENO)                            | 22.834,18         | 8%                         | 22.834,18         | 11%                        | 85.916,45         | 36%                        | 3%                                   | 25%                                  |
| MUEBLES Y ENSERES                                      | 4.450,07          | 2%                         | 4.450,07          | 2%                         | 4.450,07          | 2%                         | 1%                                   | 0%                                   |
| MAQUINARIA,EQUIPO E INSTALACIONES                      | 91.339,29         | 33%                        | 91.339,29         | 43%                        | 91.339,29         | 38%                        | 10%                                  | -5%                                  |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE                       | 14.649,30         | 5%                         | 14.649,30         | 7%                         | 45.274,39         | 19%                        | 2%                                   | 12%                                  |
| VEHIVULOS,EQUIPO DE TRASPORTE Y CAMINERO MOVIL         | 21.419,64         | 8%                         | 21.419,64         | 10%                        | 21.419,64         | 9%                         | 2%                                   | -1%                                  |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PLANTA Y EQUIPO       | -49.590,56        | -18%                       | -66.387,49        | -32%                       | -73.745,81        | -31%                       | -14%                                 | 1%                                   |
| TERRENOS   | 17.165,82         | 6%                         | 17.165,82         | 8%                         | 17.165,82         | 7%                         | 2%                                   | -1%                                  |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                 | <b>122.267,74</b> | <b>44%</b>                 | <b>105.470,81</b> | <b>50%</b>                 | <b>191.819,85</b> | <b>81%</b>                 | <b>6%</b>                            | <b>30%</b>                           |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>122.267,74</b> | <b>44%</b>                 | <b>105.470,81</b> | <b>50%</b>                 | <b>191.819,85</b> | <b>81%</b>                 | <b>6%</b>                            | <b>30%</b>                           |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                                | <b>276.432,87</b> | <b>100%</b>                | <b>210.405,97</b> | <b>100%</b>                | <b>238.178,46</b> | <b>100%</b>                |                                      |                                      |
| <b>PASIVO</b>  |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES             | 82.671,81         | 30%                        | 45.404,93         | 22%                        | 17.684,66         | 7%                         | -8%                                  | -14%                                 |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                   | 8.684,48          | 3%                         | 28.730,64         | 14%                        | 19.662,27         | 8%                         | 11%                                  | -5%                                  |
| ANTICIPO DE CLIENTES                                   |                   | 0%                         | 2.806,08          | 1%                         |                   | 0%                         | 1%                                   | -1%                                  |
| PROVISIONES  |                   | 0%                         | 6.795,39          | 3%                         |                   | 0%                         | 3%                                   | -3%                                  |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                          | <b>91.356,29</b>  | <b>33%</b>                 | <b>83.737,04</b>  | <b>40%</b>                 | <b>37.346,93</b>  | <b>16%</b>                 | <b>7%</b>                            | <b>-24%</b>                          |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                             |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR    |                   |                            | 42.000,00         | 20%                        |                   |                            | 20%                                  | -20%                                 |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 50.751,09         | 18%                        |                   |                            | 81.679,11         | 34%                        | -18%                                 | 34%                                  |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>50.751,09</b>  | <b>18%</b>                 | <b>42.000,00</b>  | <b>20%</b>                 | <b>81.679,11</b>  | <b>34%</b>                 | <b>2%</b>                            | <b>14%</b>                           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                    | <b>142.107,38</b> | <b>51%</b>                 | <b>125.737,04</b> | <b>60%</b>                 | <b>119.026,04</b> | <b>50%</b>                 | <b>8,4%</b>                          | <b>-10%</b>                          |
| <b>PATRIMONIO</b>                                      |                   |                            |                   |                            |                   |                            |                                      |                                      |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                                 | <b>134.325,49</b> | <b>49%</b>                 | <b>84.668,93</b>  | <b>40%</b>                 | <b>119152,42</b>  | <b>50%</b>                 | <b>-8,4%</b>                         | <b>10%</b>                           |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>                      | <b>276.432,87</b> | <b>100%</b>                | <b>210.405,97</b> | <b>100%</b>                | <b>238178,46</b>  | <b>100%</b>                | <b>0,0%</b>                          | <b>0%</b>                            |

### ***3.2.1.1 Año 2012 Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.***

#### **Activo Corriente.**

Para el año 2012, el activo corriente posee el mayor porcentaje dentro del total del activo que representa el 56%. Dentro del grupo de cuentas que conforman el activo corriente, las cuentas más representativas son, las cuentas y documentos por cobrar clientes con el 32%, seguida de la cuenta caja bancos con un 21%.

El resto de cuentas, que conforman el activo corriente se distribuyen con los siguientes porcentajes: otras cuentas y documentos por cobrar 2%, el inventario de productos terminados y mercadería en almacén con el 1%.

#### **Propiedad Planta y Equipo.**

El total de propiedad planta y equipo para el año 2012, representa el 44% del total del activo. Propiedad planta y equipo, se encuentra distribuido de la siguiente manera: inmuebles con un 8%, muebles y enseres con el 2%, equipo de computación y software 5%, vehículos, equipo de transporte y caminero móvil 8%, terrenos 6% y maquinaria, equipo e instalaciones siendo la cuenta más representativa con un 33%.

#### **Pasivo Corriente.**

Para el año 2012, el total del pasivo corriente es del 33%, el cual se encuentra distribuido entre cuentas y documentos por pagar a proveedores con el 30%, y otras cuentas y documentos por pagar el 3%.

#### **Pasivo no Corriente.**

Dentro del pasivo no corriente, la única cuenta que existe son obligaciones con instituciones financieras a largo plazo con un 18%.

#### **Patrimonio.**

El patrimonio de la empresa, representa el 49%, el cual ayuda para la financiación de los activos de la empresa.

### ***3.2.1.2 Año 2013 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.***

#### **Activo Corriente.**

Para el año 2013, el activo corriente representa el 50% del total de los activos, se ha presentado una disminución, con relación al año anterior del 6%. Dentro del grupo de cuentas que conforman el activo corriente, la cuenta más significativa, es cuentas y documentos por cobrar que tiene un 37%, realizando una comparación con el año anterior, se ha presentado un incremento del 5%, debido a que la empresa ha incrementado el crédito a sus clientes; mientras que la cuenta caja y bancos tiene el 15%, la cual ha sufrido una reducción del 6% en relación con el año 2012.

El resto de cuentas que conforman el activo corriente, se distribuyen con los siguientes porcentajes: otras cuentas y documentos por cobrar 2% y provisión de cuentas incobrables - 4%.

#### **Propiedad Planta y Equipo.**

El total de propiedad planta y equipo para el año 2013, representa el 50% del total del activo, realizando una comparación con el año 2012, se ha presentado un incremento del 6%. La cuenta más representativa dentro de propiedad planta y equipo, es maquinaria equipo e instalaciones, que posee el 43%, con relación al año anterior ha sufrido un incremento del 10%; ya que la empresa pudo haber adquirido nuevos equipos y maquinaria para realizar sus operaciones.

El resto de cuentas, que conforman propiedad planta y equipo, se encuentra distribuido de la siguiente manera: inmuebles con un 11%, muebles y enseres con el 2%, equipo de computación y software 7%, vehículos, equipo de transporte y caminero móvil 10% y terrenos 8%.



### **Pasivo Corriente.**

Para el año 2013, el total del pasivo corriente es del 40%, el cual ha sufrido un incremento de un 10%, con relación al año 2012. La cuenta más significativa dentro del pasivo corriente es cuentas y documentos por pagar a proveedores con el 22%, la cual ha sufrido una disminución del 8%, realizando una comparación con el año 2012.

El resto del pasivo corriente, se encuentra conformado por: otras cuentas y documentos por pagar con el 14%, anticipo clientes 1% y provisiones 3%.

### **Pasivo no Corriente.**

Dentro del pasivo no corriente para el año 2013, la única cuenta que existe es, cuentas y documentos por pagar proveedores exterior con el 20%.

### **Patrimonio.**

El patrimonio de la empresa para el año 2013, representa el 40% del total pasivo y patrimonio, con relación al año 2012, ha sufrido una reducción de 8,4%.

### ***3.2.1.3 Año 2014 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.***

#### **Activo Corriente.**

Para el año 2014, el activo corriente tiene el 19% del total del activo, en comparación con el año 2013, ha sufrido una significativa reducción del 30,4%. Dentro de grupo de cuentas que conforman el activo corriente, la cuenta más representativa es documentos por cobrar clientes con el 10%, esta cuenta ha sufrido una considerable reducción del 27%, con relación al año 2013, debido a una reducción de créditos a sus clientes y una mejor recuperación de su cartera.

El resto de cuentas, que conforman el activo corriente se distribuyen con los siguientes porcentajes, otras cuentas y documentos por cobrar 4%, seguida de la cuenta caja bancos con un 5%.

### **Propiedad Planta y Equipo.**

El total de propiedad planta y equipo para el año 2014, representa el 81% del total del activo, el cual ha presentado un incremento importante del 30% en relación con el año 2013. Dentro de propiedad planta y equipo, se puede apreciar que la cuenta inmuebles presenta un 36%, la cual en comparación con el año 2013, presenta un incremento considerable de un 25%. También, la cuenta equipo de computación y software posee el 19%, presentando un crecimiento del 12%, en relación con el año 2013, por la actualización de equipos informáticos y del sistema operativo que la empresa maneja.

El resto de cuentas, se encuentran distribuidas de la siguiente manera: muebles y enseres con el 2%, vehículos, equipo de transporte y caminero móvil 9%, terrenos 7% y maquinaria, equipo e instalaciones 38%.

### **Pasivo Corriente.**

Para el año 2014, el total del pasivo corriente es del 16%, el cual ha presentado una reducción considerable del 24%, con relación con el año 2013. Dentro del pasivo corriente, se encuentran las cuentas y documentos por pagar proveedores con el 7% y las otras cuentas y documentos por pagar con el 8%, las dos cuentas han sufrido una disminución del 14% y 5% respectivamente. Esta reducción puede apreciar, debido a que la empresa ha podido cumplir con sus obligaciones con terceros.

### **Pasivo no Corriente.**

Dentro del pasivo no corriente para el año 2014, la única cuenta que existe es, obligaciones con instituciones financieras a largo plazo con el 34%.

### **Patrimonio.**

El patrimonio de la empresa, para el año 2014, representa el 50% del total pasivo y patrimonio, con relación al año 2013, ha sufrido un incremento del 10%.

### 3.2.2 Análisis vertical Estado de Resultados.

Tabla 2: Estado de Resultados Análisis Vertical.

| ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS              |                   |                               |                   |                                  |                   |                                  |  |  |
|---|-------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|----------------------------------|--|--|
|   | Año 2012          | Analisis vertical<br>año 2012 | Año 2013          | Analisis<br>vertical año<br>2013 | Año 2014          | Analisis<br>vertical año<br>2014 | Variacion<br>porcentaje año<br>2012 y 2013 | Variacion<br>porcentaje año<br>2013 y 2014 |
| VENTAS  | 319.924,19        | 100%                          | 770.738,20        | 100%                             | 355.379,32        | 100%                             | 0%   | 0%   |
| COSTO DE VENTAS                                     | 194.011,46        | 61%                           | 178.637,21        | 23%                              | 232.286,87        | 65%                              | -37%                                       | 42%  |
| UTILIDAD BRUTA                                      | <b>125.912,73</b> | 39%                           | <b>592.100,99</b> | 77%                              | <b>123.092,45</b> | 35%                              | 37%  | -42%                                       |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                              | 136.636,24        | 43%                           | 179.129,53        | 23%                              | 136.951,07        | 39%                              | -19%                                       | 15%  |
| GASTOS DE VENTAS                                    | 21.615,66         | 7%                            | 315.032,61        | 41%                              | 45.105,83         | 13%                              | 34%  | -28%                                       |
| GASTO OTROS SERVICIOS                               | 753,60            | 0%                            | 32.203,00         | 4%                               | 555,03            | 0%                               | 3,9%                                       | -4,02%                                     |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES                         | 0,00              | 0%                            | 4.705,52          | 1%                               | 6.668,29          | 2%                               | 1%   | 1%   |
| PERDIDA OPERATIVA (Utilidad operativa año 2013)     | (33.092,77)       | -10%                          | 61.030,33         | 8%                               | (66.187,77)       | -19%                             | 18%  | -27%                                       |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS                            | 24,80             | 0,01%                         | 120,00            | 0,02%                            | 200,00            | 0,1%                             | 0,01%                                      | 0,04%                                      |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS)            | 10.866,47         | 3%                            | 5.428,12          | 1%                               | 4.373,52          | 1%                               | -3%  | 0,5%                                       |
| PERDIDA DEJ EFERCC (Utilidad antes de imp año 2013) | (43.934,44)       | -14%                          | <b>55.722,21</b>  | 7%                               | (70.361,29)       | -20%                             | 21%  | -27%                                       |
| PART.TRAB 15%                                       |                   |                               | 8.358,33          | 1%                               |                   |                                  | 1%   |  |
| UTLIDA ANTES DE IMP RENTA                           |                   |                               | 47.363,88         | 6%                               |                   |                                  | 6%   |  |
| IMP RENTA 22%                                       |                   |                               | 10.420,05         | 1%                               |                   |                                  | 1%   |  |
| UTILIDA NETA  |                   |                               | <b>36.943,83</b>  | 5%                               |                   |                                  | 5%   |  |

Elaborado por: Diego León.

### ***3.2.2.1 Año 2012 Análisis Vertical Estado de Resultados.***

En el año 2012, los costos de ventas representan el 61%, con relación a los ingresos de ventas, ya que representan las materias primas para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa. Los gastos de administración representan el 43%, y los gastos de ventas el 7%; dentro de estos rubros, los más representativos que se observan son; sueldos y salarios que tiene un 27,8%, mantenimiento y reparaciones con un 2,8%. En este periodo, la empresa presenta una pérdida del ejercicio, que representa un porcentaje negativo del -14%.

### ***3.2.2.2 Año 2013 Análisis Vertical Estado de Resultados.***

En el año 2013, el costo de ventas representa el 23%, sobre el total de ventas, mientras que con relación al año 2012, se puede apreciar que ha sucedido una reducción en el porcentaje en un 37%; además se debe tomar en cuenta que las ventas aumentaron, por lo que podría significar que el precio tuvo un aumento en relación con el año 2012, también pudieron reducirse los precios en algunas materias primas.

Los gastos de administración y ventas, representa para el año 2013 el 23% y 41% respectivamente sobre las ventas, los principales gastos que se aprecian son sueldos y salarios con un 13%, el cual se ha reducido con relación al año 2012 en un 14,8%, esto puede deberse a la salida de personal o reducción de salarios, otro gasto importante es el gasto en materiales y repuestos con un 36%.

Para el año 2013, la empresa presenta utilidad del ejercicio por \$36.943,83, que representa el 5% con relación a las ventas.

### ***3.2.2.3 Año 2014 Análisis Vertical Estado de Resultados.***

Para el año 2014, el costo de ventas presenta un porcentaje del 64%, lo cual permite apreciar un incremento del 42%, con relación al año 2013, se puede llegar a pensar que los precios de las materias primas se incrementaron, además se debe tomar en cuenta que las ventas se redujeron con relación al año 2013; con el presunto incremento de precio que pudo haber ocurrido en el año 2013, podría haber llegado a afectar en las ventas para el año 2014 en la pérdida de clientes.

Dentro de los gastos de administración y ventas, se presentan para el año 2014 con un porcentaje del 39% y 13% respectivamente, los principales gastos que se aprecian son sueldos y salarios con un 25%, incrementándose con relación al año 2013 en un 12%, esto puede deberse, al ingreso de personal o incrementos en los salarios; otro egreso importante es el gasto en materiales y repuestos con un 5%, el cual ha sufrido una importante reducción del 30%. La empresa en este periodo también presenta una pérdida del -20% sobre las ventas.

### 3.2.3 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera

Tabla 3: Estado de Situación Financiera Análisis Horizontal.

| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA                      |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
|---|------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|   | Año 2012         | Variacion relativa | Año 2013          | Variacion relativa | Año 2014          | Variacion absoluta año 2012 y 2013 | Variacion absoluta año 2012 y 2013 |
| <b>ACTIVO</b>                                       |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                             |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| EFFECTIVO( CAJA), BANCOS                            | 58083,42         | -47%               | 30.620,39         | -58%               | 13.007,67         | (27.463,03)                        | (17.612,72)                        |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES            | 88701,69         | -12%               | 78.039,92         | -69%               | 23.997,98         | (10.661,77)                        | (54.041,94)                        |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR               | 4985,97          | 0,3%               | 5.000,26          | 87%                | 9.352,96          | 14,29                              | 4.352,70                           |
| (-) PROVICION CUENTAS INCOBRABLES                   |                  |                    | (\$ 8.725,41)     | -100%              |                   | (8.725,41)                         | 8.725,41                           |
| INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN         | 2394,05          | -100%              |                   |                    |                   | (2.394,05)                         | 0,00                               |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                       | <b>154165,13</b> | <b>-32%</b>        | <b>104.935,16</b> | <b>-56%</b>        | <b>46.358,61</b>  | <b>(49.229,97)</b>                 | <b>(58.576,55)</b>                 |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                          |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                    |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| INMUEBLES ( EXEPTO TERRENO)                         | 22834,18         | 0,00%              | 22.834,18         | 276%               | 85.916,45         | 0,00                               | 63.082,27                          |
| MUEBLES Y ENSERES                                   | 4450,07          | 0,00%              | 4.450,07          | 0%                 | 4.450,07          | 0,00                               | 0,00                               |
| MAQUINARIA,EQUIPO E INSTALACIONES                   | 91339,29         | 0,00%              | 91.339,29         | 0%                 | 91.339,29         | 0,00                               | 0,00                               |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE                    | 14649,3          | 0,00%              | 14.649,30         | 209%               | 45.274,39         | 0,00                               | 30.625,09                          |
| VEHIVULOS,EQUIPO DE TRASPORTE Y CAMINERO MOVIL      | 21419,64         | 0,00%              | 21.419,64         | 0%                 | 21.419,64         | 0,00                               | 0,00                               |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PLANTA Y EQUIPO    | (49.590,56)      | 34%                | (66.387,49)       | 11%                | (73.745,81)       | (16.796,93)                        | (7.358,32)                         |
| TERRENOS  | 17165,82         | 0,00%              | 17.165,82         | 0%                 | 17.165,82         | 0,00                               | 0,00                               |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>              | <b>122267,74</b> | <b>-14%</b>        | <b>105.470,81</b> | <b>82%</b>         | <b>191.819,85</b> | <b>(16.796,93)</b>                 | <b>86.349,04</b>                   |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                    | <b>122267,74</b> | <b>-14%</b>        | <b>105.470,81</b> | <b>82%</b>         | <b>191.819,85</b> | <b>(16.796,93)</b>                 | <b>86.349,04</b>                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                             | <b>276432,87</b> | <b>-24%</b>        | <b>210.405,97</b> | <b>13%</b>         | <b>238.178,46</b> | <b>(66.026,90)</b>                 | <b>27.772,49</b>                   |
| <b>PASIVO</b>                                       |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                             |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES          | 82671,81         | -45%               | 45404,93          | -61%               | 17684,66          | (37.266,88)                        | (27.720,27)                        |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                | 8684,48          | 231%               | 28730,64          | -32%               | 19662,27          | 20.046,16                          | (9.068,37)                         |
| ANTICIPO DE CLIENTES                                |                  |                    | 2806,08           | -100%              |                   | 2.806,08                           | (2.806,08)                         |
| PROVISIONES   |                  |                    | 6795,39           | -100%              |                   | 6.795,39                           | (6.795,39)                         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                       | <b>91356,29</b>  | <b>-8%</b>         | <b>83737,04</b>   | <b>-55%</b>        | <b>37346,93</b>   | <b>(7.619,25)</b>                  | <b>(46.390,11)</b>                 |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                          |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR |                  |                    | 42000             | -100%              |                   | 42.000,00                          | (42.000,00)                        |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PI | 50751,09         | -100%              |                   |                    | 81679,11          | (50.751,09)                        | 81.679,11                          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                    | <b>50751,09</b>  | <b>-17%</b>        | <b>42000</b>      | <b>94%</b>         | <b>81679,11</b>   | <b>(8.751,09)</b>                  | <b>39.679,11</b>                   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                 | <b>142107,38</b> | <b>-12%</b>        | <b>125737,04</b>  | <b>-5%</b>         | <b>119026,04</b>  | <b>(16.370,34)</b>                 | <b>(6.711,00)</b>                  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                   |                  |                    |                   |                    |                   |                                    |                                    |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                              | <b>134325,49</b> | <b>-37%</b>        | <b>84668,93</b>   | <b>41%</b>         | <b>119152,42</b>  | <b>(49.656,56)</b>                 | <b>34.483,49</b>                   |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>                   | <b>276432,87</b> | <b>-24%</b>        | <b>210405,97</b>  | <b>13%</b>         | <b>238178,46</b>  | <b>(66.026,90)</b>                 | <b>27.772,49</b>                   |

### ***3.2.3.1 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera, Periodo 2012-2013.***

#### **Activo Corriente.**

El activo corriente, entre el año 2012 y 2013, ha sufrido una disminución del 32%, esto ha ocurrido por la disminución de valores en la mayoría de cuentas que conforman el activo corriente. Dentro de las principales cuentas, que han sufrido variaciones son: la cuenta caja bancos, que ha sufrido una disminución del 47%, también se puede observar, que la cuentas por cobrar a clientes ha sufrido una reducción del 12%, esto puede deberse a una restricción en el crédito a los clientes y una recuperación de cartera.

#### **Propiedad Planta y Equipo.**

Para el periodo, entre el año 2012 y 2013, en la propiedad planta y equipo, no se han presentado movimientos en sus cuentas, con excepción de la cuenta depreciación acumulada propiedad planta y equipo con un aumento del 34%, por esta razón la propiedad planta y equipo, presenta una reducción del 14% entre estos dos periodos.

#### **Pasivo Corriente.**

El pasivo corriente, para el periodo entre el 2012 y 2013, ha presentado una reducción del 8%. Dentro del pasivo corriente, se puede observar que las cuentas y documentos por pagar proveedores, han tenido una reducción del 45%, mientras que la cuenta otras cuentas y documentos por pagar presenta un incremento significativo del 231%.

#### **Pasivo no Corriente.**

Para este periodo, se puede apreciar una reducción del 17% del pasivo no corriente, y la única cuenta que se presenta, es obligaciones con instituciones bancarias a largo plazo, la misma que tiene una reducción del 100%.

#### **Patrimonio.**

Para el periodo, entre el año 2012 y 2013, se presenta una reducción del patrimonio neto del 37%.

### ***3.2.3.2 Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Periodo 2013-2014.***

#### **Activo Corriente.**

Para este periodo, el activo corriente continuo disminuye en un 56%. Se puede observar que la mayoría de la cuentas han sufrido una reducción en su porcentaje, se puede visualizar una disminución en el flujo de dinero en la cuenta caja bancos, que ha disminuido en un 58%. También la disminución de créditos y la recuperación de cartera se pueden apreciar, debido a la disminución de cuentas y documentos por cobrar clientes en el 69%. Mientras el resto de cuentas, presentan un aumento, en otras cuentas y documentos por cobrar del 87%, y una reducción de la cuenta provisión cuentas incobrables del 100%.

#### **Propiedad Planta y Equipo.**

Dentro de propiedad planta y equipo, se puede ver un incremento importante en este periodo del 82%. Se observa cuentas, que han presentado un incremento significativo, como inmuebles del 276%. Otra cuenta que ha presentado un incremento importante, es equipo de software y computación en un 209%. Otras cuentas no presentan variaciones para este periodo.

#### **Pasivo Corriente.**

El pasivo corriente, para el periodo en los años 2013 y 2014, presenta una reducción del 55%. Dentro del pasivo corriente, todas las cuentas han sufrido una disminución en sus porcentajes como cuentas y documentos por pagar proveedores en un 61%, otras cuentas y documentos por pagar el 32%, y anticipo de clientes y provisiones en un 100%.

#### **Pasivo no Corriente.**

En este periodo, el pasivo no corriente ha presentado una reducción del 5%, debido a la reducción del 100% de cuentas y documentos por pagar exterior.

Patrimonio: El patrimonio neto, ha presentado un incremento del 13%, para el periodo entre los años 2013 y 2014.



### 3.2.4 Análisis horizontal Estado de Resultados

Tabla 4: Estado de Resultados Análisis horizontal.

| ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS            |                   |                    |                   |                    |                   |                                       |                                       |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|   | Año 2012          | Variacion relativa | Año 2013          | Variacion relativa | Año 2014          | Variacion absoluta<br>año 2012 y 2013 | Variacion absoluta<br>año 2012 y 2013 |
| VENTAS  | 319.924,19        | 141%               | 770.738,20        | -54%               | 355.379,32        | 450.814,01                            | (415.358,88)                          |
| COSTO DE VENTAS                                     | 194.011,46        | -8%                | 178.637,21        | 30%                | 232.286,87        | (15374,25)                            | 53.649,66                             |
| UTILIDAD BRUTA                                      | <b>125.912,73</b> | 370%               | <b>592.100,99</b> | -79%               | <b>123.092,45</b> | 466.188,26                            | (469.008,54)                          |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                              | 136.636,24        | 31%                | 179.129,53        | -24%               | 136.951,07        | 42.493,29                             | (42.178,46)                           |
| GASTOS DE VENTAS                                    | 21.615,66         | 1357%              | 315.032,61        | -86%               | 45.105,83         | 293.416,95                            | (269.926,78)                          |
| GASTO OTROS SERVICIOS                               | 753,60            | 4173%              | 32.203,00         | -98%               | 555,03            | 31.449,40                             | (31.647,97)                           |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES                         | 0,00              |                    | 4.705,52          | 42%                | 6.668,29          | 4.705,52                              | 1.962,77                              |
| PERDIDA OPERATIVA (UTILIDAD operativa año 2013)     | <b>-33.092,77</b> | 284%               | 61.030,33         | -208%              | (66.187,77)       | 94.123,10                             | (127.218,10)                          |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS                            | 24,80             | 384%               | 120,00            | 67%                | 200,00            | 95,20                                 | 80,00                                 |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS)            | 10.866,47         | -50%               | 5.428,12          | -19%               | 4.373,52          | (5438,35)                             | (1.054,60)                            |
| PERDIDA DEJ EFERCC (UTILIDAD antes de imp año 2013) | <b>-43.934,44</b> | 227%               | <b>55.722,21</b>  | -226%              | (70.361,29)       | 99.656,65                             | (126.083,50)                          |
| PART. TRAB 15%                                      |                   |                    | 8.358,33          |                    |                   | 8.358,33                              |                                       |
| UTLIDA ANTES DE IMP RENTA                           |                   |                    | 47.363,88         |                    |                   | 47.363,88                             |                                       |
| IMP RENTA 22%                                       |                   |                    | 10.420,05         |                    |                   | 10.420,05                             |                                       |
| UTILIDA NETA  |                   |                    | <b>36.943,83</b>  |                    |                   | 36.943,83                             |                                       |

Elaborado por: Diego León

#### ***3.2.4.1 Análisis Horizontal Estado de Resultados Periodo 2012-2013.***

Para este periodo, las ventas se han incrementado en 141%, por este incremento se aprecia que la empresa ha incrementado su participación en el mercado. Por otra parte, también se observa una disminución en los costos de venta en un 8%., esto pudo deberse, a una reducción en los precios de las materias primas que la empresa necesita; otra razón podría deberse a una mejor optimización de los recursos.

Mientras que en los gastos, las cuentas que presentan un incremento, son los gastos de administración con el 31%, gastos otros servicios con el 4173%, los gastos de ventas en un 1357%, este incremento en ventas pudo ocurrir por un mayor gasto en publicidad y en el transporte de productos. Mientras que los costos financieros disminuyeron en un 50%.

Entre el año 2012 y 2013, la empresa presenta un incremento en su utilidad antes de impuestos del 227%.

#### ***3.2.4.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados Periodo 2013-2014***

Para este periodo se puede observar, que la empresa ha perdido mercado y como resultado, las ventas han disminuido en un 54%, mientras que los costos de ventas por el contrario se han incrementado en el 30%, este aumento pudo deberse al incremento en el precio de la materia prima.

Mientras, que los gastos que han presentado una reducción son: gastos de administración en un 24%, gastos otros servicios el 98%, costo financiero en un 19%, y los gastos por ventas han sufrido una disminución importante del 86%, esto pudo deberse a la reducción en el pago del arriendo, y en la disminución en los materiales y repuestos que la empresa adquiere. Mientras, que el único incremento que se presentó, fue en el gasto pago por otros bienes en un 42%.

La empresa, entre los años 2013 y 2014, presenta una reducción en la utilidad, antes de intereses e impuestos del 226%.

### 3.2.5 Indicadores Financieros

#### 3.2.5.1 Indicadores de liquidez

Tabla 5: Indicadores de liquidez.

| Indicadores de Liquidez |   | Año 2012   | Año 2013   | Año 2014  |
|-------------------------|---|--|--|---|
| Razon Corriente         | = $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ | <b>1,69</b>  | <b>1,25</b>  | <b>1,24</b>   |
|                         |   | Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 1,69 dolares para respaldar esa obligacion   | Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 1,25 dolares para respaldar esa obligacion   | Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 1,24 dolares para respaldar esa obligacion  |
| Capital de Trabajo      | = $\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$       | <b>62.808,84</b>   | <b>21.198,12</b>   | <b>9.011,68</b>   |
|                         |   | El capital de trabajo es de 62808,84 dolares que son los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en caso de pagar todos los pasivos a corto plazo. | El capital de trabajo es de 21198,12 dolares que son los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en caso de pagar todos los pasivos a corto plazo. | El capital de trabajo es de 9011,68 dolares que son los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en caso de pagar todos los pasivos a corto plazo. |

Elaborado por: Diego León

### 3.2.5.2 Indicadores de Actividad

Tabla 6: Indicadores de Actividad.

| ACTIVIDAD                                 |  | AÑO 2012 |   | AÑO 2013 |  | AÑO 2014 |   |
|---|--|----------|---|----------|--|----------|---|
| Rotacion Activo Fijo =                    | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$                                     | 2,62     | Quiere decir que los activos rotan 2,62 veces en el año. Dividiendo 360 para el numero de veces demuestra que los activos rotan cada 138 días | 7,31     | Quiere decir que los activos rotan 7,31 veces en el año. Dividiendo 360 para el numero de veces demuestra que los activos rotan cada 49 días | 1,85     | Quiere decir que los activos rotan 1,85 veces en el año. Dividiendo 360 para el numero de veces demuestra que los activos rotan cada 194 días |
| Rotacion de Activo Total =                | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$                                    | 1,16     | La empresa genero ventas equivalentes a 1,16 veces en activos totales   | 3,66     | La empresa genero ventas equivalentes a 3,66 veces en activos totales  | 1,49     | La empresa genero ventas equivalentes a 1,49 veces en activos totales   |
| Rotacion Capital de Trabajo =             | $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE}}$        | 5,09     | La empresa para el año 2012 el capital de trabajo rota 5,09 veces para generar ventas   | 36,36    | La empresa para el año 2013 el capital de trabajo rota 36,36 veces para generar ventas   | 39,44    | La empresa para el año 2014 el capital de trabajo rota 39,44 veces para generar ventas  |
| Rotación de total de Cuentas por Cobrar = | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$                              | 3,61     | Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 3,61 veces al año  | 9,88     | Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 9,88 veces al año   | 14,81    | Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 14,81 veces al año   |
| Plazo Promedio Cuentas por Cobrar =       | $\frac{360}{\text{Rotación de total de CUENTAS POR COBRAR}}$                   | 99,8     | El plazo promedio de cobro a los clientes es de 99 días   | 36,5     | El plazo promedio de cobro a los clientes es de 36,5 días  | 24,3     | El plazo promedio de cobro a los clientes es de 24,3 días   |
| Rotacion Cuentas por pagar =              | $\frac{\text{COSTO MERCADERIA VENDIDA}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES}}$ | 2,35     | La empresa cancela las obligaciones con sus proveedores 2,35 veces en el año.   | 3,93     | La empresa cancela las obligaciones con sus proveedores 3,93 veces en el año.  | 13,13    | La empresa cancela las obligaciones con sus proveedores 13,13 veces en el año.  |
| Rotacion Cuentas por pagar =              | $\frac{360}{\text{ROTACION CUENTAS POR PAGAR}}$                                | 153,40   | El plazo promedio de pago es de cada 153 días   | 91,50    | El plazo promedio de pago es de cada 91 días   | 27,41    | El plazo promedio de pago es de cada 27 días  |

Elaborado por: Diego León

### 3.2.5.3 Indicadores de Endeudamiento

Tabla 7: Indicadores de Endeudamiento.

| ENDUDAMIENTO                                 |  | AÑO 2012 |   | AÑO 2013 |   | AÑO 2014 |   |
|--|--|----------|---|----------|---|----------|---|
| Endeudamiento Sobre Activos Totales =        | $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$        | 51%      | La participacion de los acreedores con relacion al activo es del 51%                  | 60%      | La participacion de los acreedores con relacion al activo es del 60%                  | 50%      | La participacion de los acreedores con relacion al activo es del 50%                  |
| Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento = | $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}}$    | 106%     | El patrimonio de la empresa se enceuntra comprometido en 106% con sus acreedores      | 149%     | El patrimonio de la empresa se enceuntra comprometido en 149% con sus acreedores      | 100%     | El patrimonio de la empresa se enceuntra comprometido en 100% con sus acreedores      |
| Endeudamiento Corto Plazo =                  | $\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$    | 64%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 64% con sus obligaciones a corto plazo | 67%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 67% con sus obligaciones a corto plazo | 31%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 31% con sus obligaciones a corto plazo |
| Endeudameinto L/P =                          | $\frac{\text{PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 36%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 36% con sus obligaciones a largo plazo | 33%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 33% con sus obligaciones a largo plazo | 69%      | Su concentracion de endeudamiento es cerca del 69% con sus obligaciones a largo plazo |
| Solvencia =                                  | $\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$          | 49%      | El patrimonio tiene una participacion en el activo total del 49% dentro de la empresa | 40%      | El patrimonio tiene una participacion en el activo total del 40% dentro de la empresa | 50%      | El patrimonio tiene una participacion en el activo total del 50% dentro de la empresa |

Elaborado por: Diego León

### 3.2.5.3 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 8: Indicadores de Rentabilidad.

| RENTABILIDAD                       |  | AÑO 2012 |   | AÑO 2013 |   | AÑO 2014 |   |
|------------------------------------|--|----------|---|----------|---|----------|---|
| Rentabilidad del patrimonio =      | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$                       | -33%     | La utilidad obtenida por los dueños de la empresa en relación con su inversión específica es del -33%                   | 44%      | La utilidad obtenida por los dueños de la empresa en relación con su inversión específica es del 44%                  | -59%     | La utilidad obtenida por los dueños de la empresa en relación con su inversión específica es del -59%                   |
| Margen operacional de utilidad =   | $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$                    | -10%     | Permite concluir que la empresa generó una utilidad operacional, equivalente al -10%, con respecto al total de ventas . | 8%       | Permite concluir que la empresa generó una utilidad operacional, equivalente al 8%, con respecto al total de ventas . | -19%     | Permite concluir que la empresa generó una utilidad operacional, equivalente al -19%, con respecto al total de ventas . |
| Gastos de administración y ventas= | $\frac{\text{GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$ | 49%      | Indican que la empresa, debe invertir en gastos de ventas y administración, el 49% de las ventas realizadas             | 64%      | Indican que la empresa, debe invertir en gastos de ventas y administración, el 64% de las ventas realizadas           | 51%      | Indican que la empresa, debe invertir en gastos de ventas y administración, el 51% de las ventas realizadas             |
| Margen neto de Utilidad =          | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$                     | -14%     | La empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al -14% de las ventas netas.   | 5%       | La empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al 5% de las ventas netas.   | -20%     | La empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al -20% de las ventas netas.   |

Elaborado por: Diego León

### ***3.2.5.4 Análisis General de los Indicadores Financieros***

#### **Indicadores de Liquidez.**

Los indicadores de liquidez, han disminuido en los últimos años, tanto el capital de trabajo como la razón corriente, pero se ha mantenido en un nivel aceptable para cumplir con sus obligaciones con terceros, y para realizar las operaciones diarias de la empresa.

#### **Indicadores de Actividad.**

Algunos de los indicadores de actividad, presentan una mejoría en el transcurso de los años, mejorando la gestión en la recuperación de la cartera y en el pago a proveedores. Pero la rotación de activos, no demuestra un desempeño apropiado en la generación de ventas para la empresa, ya que los tiempos de rotación han disminuido, tan sólo el capital de trabajo ha mejorado en su rotación.

#### **Indicadores de Endeudamiento.**

La mayoría de indicadores de endeudamiento, presentan una mejoría reduciendo su endeudamiento con sus acreedores. A pesar los porcentajes de endeudamiento no son óptimos, ya que presentan una concentración de la deuda cercana y superior al 50%, siendo lo óptimo que la concentración de la deuda, sea inferior al 50%. La solvencia de la empresa también se encuentra comprometida entre los periodos con un promedio del 46,3%.

#### **Indicadores de Rentabilidad.**

La rentabilidad de la empresa analizada de los tres últimos años, demuestra que tan solo en el año 2013, ha presentado un rendimiento positivo, y tanto en el año 2012 y 2014 los beneficios son negativos.

### 3.2.6 Flujo de Efectivo

Tabla: 9 Flujo de Efectivo.

| Flujo de Efectivo                    |            |            |
|--------------------------------------|------------|------------|
|                                      | Año 2013   | Año 2014   |
| Ingresos Operacionales               | 121.658,20 | 3.384,52   |
| Utilidad Neta                        | 36.944     | -70.361,29 |
| Depreciaciones                       | 66.387,49  | 73.745,81  |
| Provisión Cuentas Incobrables        | 8.725,41   |            |
| Anticipo Clientes                    | 2.806      |            |
| Provisión                            | 6.795      |            |
| Variaciones Capital de trabajo       | -6.544,66  | 12.900,60  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 10.661,77  | 54.041,94  |
| Otras Cuentas por Cobrar             | 14,29      | -4.352,70  |
| Cuentas por Pagar Proveedores        | -37.266,88 | -27.720    |
| Otras cuentas y Documentos por Pagar | 20.046,16  | -9.068,37  |
| Flujo de Efectivo Operativo          | 115.113,54 | 16.285,12  |

Elaborado por: Diego León.

- Los ingresos operativos, se han disminuidos considerablemente en relación con el año 2013, en un total de (118.273,68)\$, donde porcentualmente representa una reducción del 97%. Principalmente, esta disminución se debe a los rendimientos negativos que la empresa presenta en el año 2014.
- Las variaciones del capital de trabajo, ha incrementado en 19.445,26 \$, porcentualmente el incremento es del 297%. El incremento se debe, a la recuperación de cartera que la empresa mantiene.
- La empresa, presenta una reducción en el flujo de efectivo operativo de (98.828,42) \$, que representa el -86%. La reducción es muy significativa, ya que el efectivo para las operaciones de la empresa se han reducido considerablemente.



### 3.3 Políticas de Control Interno y Financiero.

#### 3.3.1 Descripción de Funciones.

| DESCRIPCION DE FUNCIONES   |                          |
|--|--------------------------|
| Cargo: Gerente Comercial   | Reporta: Gerente General |
| <b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiar y desarrollar los medios necesarios, para poder realizar las ventas de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa.</li><li>• Controlar de una manera adecuada los movimientos de efectivo que se realicen en la empresa.</li></ul>  |                          |
| <b>Responsabilidades del puesto:</b>   |                          |
| <b>Planificación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar una estructura comercial clara enfocada en objetivos.</li><li>• Planificar los objetivos y estrategias.</li><li>• Elaboración del presupuesto de ventas anual.</li><li>• Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.</li><li>• Listas de precios.</li><li>• Cotizaciones.</li><li>• Conocer el margen de cada producto.</li></ul>   |                          |
| <b>Ventas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Categorización de clientes.</li><li>• Establecer política de venta y condiciones comerciales.</li><li>• Crear e implementar estrategias de ventas.</li><li>• Gestión de venta de grandes cuentas.</li><li>• Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores.</li><li>• Mantenimiento de una relación continuada con los clientes, para conocer sus necesidades o problemas.</li><li>• Desarrollo de material promocional y de apoyo a ventas.</li><li>• Elaboración de un programa de pago y comisiones por superación de metas.</li></ul> |                          |

- Elaboración de un sistema de precios adecuados (que cambie cada trimestre).
- Elaborar un programa de mejora e imagen de oficinas.

#### Seguimiento

- Control del cumplimiento de los procesos establecidos.
- Control mensual de ventas.
- Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.
- Identificación de indicadores del departamento.
- Relación y comunicación continua con proveedores.
- Actualización periódica de precios y materiales de promoción y ventas.

#### Personal

- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor, para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

#### Marketing

- Política de producto.
- Política de precio.
- Política de distribución.
- Política de promociones.

#### Efectivo

- Análisis del flujo de efectivo.
- Conciliaciones bancarias.
- Fijación de políticas de anticipo y caja.
- Políticas de Caja chica.

#### Cuentas por Cobrar

- Fijación de plazos y montos de crédito a cada cliente.
- Establecer políticas de crédito a clientes.
- Cobros a clientes rezagados.

### Compras

- Autorización de notas de pedido.
- Búsqueda de materiales y productos nuevos o innovadores.
- Negociación con proveedores.
- Control de inventarios.

Ilustración 5: Descripción de funciones Gerente Comercial.

Elaborado por: Diego León.

| DESCRIPCION DE FUNCIONES  |  |
|---|--|
| Cargo: Jefe de Ventas   | Reporta: Gerente Comercial – Gerente General |
| Objetivo: El Jefe de ventas será el responsable de organizar, dirigir y motivar a los miembros que conforman su departamento y controlar todas las actividades que se desarrollan dentro del mismo.   |  |
| Responsabilidades del puesto:   |  |
| Ventas  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de actividades y proyectos, para incrementar los niveles de ventas.</li><li>• Seguimiento, control y cumplimiento de objetivos de ventas.</li><li>• Ventas por línea de productos (Material Promocional, Material Institucional).</li><li>• Visita a clientes (al menos 1 por semana).</li><li>• Especialista en Offset full color y offset 1 color.</li><li>• Atención al cliente.</li><li>• Recepción de órdenes de trabajo.</li><li>• Análisis y reparto de clientes.</li><li>• Seguimiento de cuentas por cobrar.</li><li>• Elaboración de proformas.</li></ul> |  |
| Compras   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Compras de materiales.</li><li>• Control de inventario.</li><li>• Elaboración de notas de pedido.</li><li>• Solicitar autorización de notas de pedido (en compras mayores a \$300).</li></ul>   |  |

- Manejo y control de Bodega.

Varios

- Presentación de muestras en exhibidor y catálogos.
- Responsable de la imagen y espacio físico de Dikapsa.
- Solicitar actualizaciones de precios.
- Reporte mensual de ventas y compras.

Ilustración 6: Descripción de funciones Jefe de Ventas.

Elaborado por: Diego León.

| DESCRIPCION DE FUNCIONES   |   |
|--|---|
| Cargo: Ejecutiva de Cobros   | Reporta: Gerente Comercial, Jefe de Ventas. |
| <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar el capital o efectivo, que se generen de las ventas realizadas, generando liquidez a la empresa a través de la pronta recuperación de cartera.</li> <li>• Realizar un seguimiento e historial de los clientes con crédito.</li> </ul>  |   |
| <p>Responsabilidades del puesto:</p> <p>Cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de cobros a clientes.</li> <li>• Análisis de cartera vencida.</li> <li>• Solicitar categorización de clientes.</li> <li>• Solicitar a gerencia las Políticas de cobro a los clientes.</li> <li>• Solicitar a gerencia las condiciones de crédito.</li> <li>• Revisión diaria de Cartera vencida.</li> <li>• Revisión de clientes retrasados de pago.</li> <li>• Información a clientes de los montos a pagar.</li> <li>• Llamadas a clientes y visitas en el caso de ser necesario.</li> <li>• Solicitud de retenciones (en no más de 5 días).</li> <li>• Presentación de informes periódicamente.</li> <li>• Informar, de manera oportuna, a gerencia de las eventualidades que se presenten en las actividades relacionadas a cobros.</li> </ul> |   |

- Tomar decisiones y dar sugerencias, para evitar cuentas retrasadas que afecten a la empresa.

#### Entregas

- Entrega de productos terminados.
- Coordinación de entregas a domicilio.
- Coordinación de entregas parciales.
- Revisión y entrega de trabajos no retirados por el cliente (no trabajos con más de 15 días).
- Toda entrega deberá realizarse con un documento de respaldo (Factura o Nota de Entrega).

#### Caja

- Facturación.
- Cruce de cuentas.
- Ingreso de abonos (se debe genera un documento de ingreso).
- Cancelación de saldos.
- Elaborar depósitos.
- Egresos de caja (previa autorización).
- Cuadre de caja diario.

#### Otros

- Auxiliar en ventas.
- Archivo de documentos de caja (facturas, notas de entrega, otros).

Ilustración 7: Descripción de funciones Ejecutivo de Cobros

Elaborado por: Diego León.

| DESCRIPCION DE FUNCIONES  |   |
|---|---|
| Cargo: Contador   | Reporta: Gerente Comercial, Gerente General |
| <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá estar enfocado en la optimización de recursos de la empresa, en la mejora de procesos financieros y sobre todo en la maximización de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Manejar e interpretar la contabilidad de Dikapsa, en la cual se deberá realizar todos los registros contables, tributarios y financieros; todo esto con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a gerencia, para la toma de decisiones.</li> </ul>  |   |
| <p>Responsabilidades del puesto:</p> <p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de activos fijos.</li> <li>• Identificación de activos que utiliza cada departamento o trabajador.</li> <li>• Control de activos fijos.</li> </ul> <p>Manejo y pago de impuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración y pago de todas las obligaciones tributarias.</li> <li>• Conciliación de cuentas.</li> </ul> <p>Control de cuentas por pagar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de pagos.</li> <li>• Elaboración de cheques.</li> <li>• Flujo de efectivo.</li> <li>• Control de depósitos.</li> </ul> <p>Gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis mensual de gastos.</li> <li>• Análisis de gastos fuertes de la empresa.</li> <li>• Manejo de caja chica (gastos menores a \$15).</li> <li>• Control y administración de gastos de caja chica.</li> <li>• Solicitar reposición de fondo de caja chica.</li> </ul> <p>Cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de cartera vencida.</li> <li>• Revisión de cumplimiento de políticas de clientes.</li> <li>• Soporte en la gestión de cobros.</li> <li>• Control de descuentos a trabajadores (toda impresión o compra deberá ser</li> </ul> |   |

con un documento).

- Descuentos por trabajos dañados.
- Reporte de trabajos dañados.

#### Control de documentos

- Control de facturas y retenciones.
- Archivo de facturas y retenciones.
- Control de documentos importantes.

#### Bancos

- Conciliaciones bancarias.
- Soporte en el manejo de bancos y efectivo.

#### Compras - Inventario

- Recepción de facturas.
- Control de inventario.
- Valoración de inventario de MP.

#### Financieros

- Elaboración de un presupuesto anual de Dikapsa (en conjunto con gerencia).
- Presentación de estados financieros.

#### Varios

- Legalización de contratos.
- Registro de personal en IESS (solicitar políticas a gerencia).
- Elaboración de roles de pago.
- Registro de descuentos a trabajadores.
- Registro de vacaciones y permisos.
- Pago de servicios básicos.

#### Reportes

- Reporte anual de Activos: antigüedad, depreciación, valor contable, etc.
- Reporte y análisis de gastos (mensual).
- Reposición de caja chica.
- Cuadre de caja (diario).
- Rol de pago (al 28 de cada mes).

Ilustración 8: Descripción de funciones Contador.

Elaborado por: Diego León.

| DESCRIPCION DE FUNCIONES  |   |
|---|---|
| Cargo: Ejecutiva de Ventas  | Reporta: Gerente Comercial-Gerente General-Jefe de Ventas |
| <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender los productos de Dikapsa de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>• Aumentar el volumen de ingresos a la empresa, para lo cual deberá promover actividades de pre y post-venta, así como actividades de promoción y marketing.</li> </ul>  |   |
| <p>Responsabilidades del puesto:</p> <p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de los productos de Dikapsa aplicando técnicas de negociación.</li> <li>• Visita a clientes (al menos 2 veces por semana).</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Determinar clientes potenciales para Dikapsa.</li> <li>• Proponer estrategias de desarrollo para clientes.</li> <li>• Toma de Órdenes de Producción.</li> <li>• Responsable de productos de impresión digital y tarjetería.</li> </ul> <p>Comprobantes de Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de todo el proceso de comprobantes Autorizados.</li> <li>• Toma de la Órdenes de producción.</li> <li>• Solicitar autorizaciones.</li> <li>• Corrección de comprobantes.</li> <li>• Reportes de comprobantes al SRI.</li> <li>• Archivo de SRI (solicitud, autorizaciones, reportes y muestras).</li> </ul> <p>Línea Gigantografías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la línea Gigantografías.</li> <li>• Elaboración de material promocional y de apoyo para la venta.</li> <li>• Elaboración de muestras y catálogos.</li> <li>• Desarrollo de productos innovadores.</li> </ul> <p>Varios</p> |   |



- Responsable de la imagen y espacio físico de Dikapsa.
- Corrección de redacción de ortografía.
- Registro en Sistema Excel las ordenes de trabajo.
- Registro de Azahares, Sandía, Sánchez, Panchito.
- Presentación de productos o ideas innovadoras de la línea responsable (al menos 1 por mes).
- Llamar a producción a preguntar de trabajos (4 pm).
- Archivo de documentos (ordenes Dikapsa, varios archivos).
- Presentación de muestras en exhibidor.
- Elaboración de catálogos.

Ilustración 9: Descripción de funciones Ventas.

Elaborado por: Diego León.

### **3.3.2 Políticas Generales para la Empresa**

La generación de las Políticas de la empresa, están encaminadas a normar las reglas básicas para la sociabilidad de todo el personal de Dikapsa, Gerentes, jefes de área, empleados, clientes y visitantes.

La ejecución y cumplimiento de las políticas estará a cargo de cada Gerente de Área, pero sobre todo de cada uno de los empleados de la empresa.

Las políticas serán adaptables, de acuerdo a las condiciones y necesidades que la empresa necesite, por lo que cualquier trabajador podrá comunicarse con gerencia en caso de dudas o inquietudes.

### 3.3.2.1 Descripción de Políticas generales.

| <b>DISPOSICIONES GENERALES</b>  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Jornada Laboral y Horario</b>  | <b>Vestimenta</b>  | <b>Reglas de Convivencia</b>   |   |
| Personal que trabaja en las oficinas de Dikapsa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora de ingreso 09h30</li> <li>• Hora de almuerzo 13h00, se dará 01:30 horas para el almuerzo</li> <li>• Hora de salida será las 19h00</li> </ul> | La empresa proveerá de uniformes para que los trabajadores lo usen en las labores diarias.                   | No se permite ingerir bebidas alcohólicas y fumar dentro de las instalaciones de   |   |
|   | Para el personal al que no se le asigne los uniformes de trabajo deberán asistir con vestimenta semi-formal. |  | No se permite que se realicen reuniones o fiestas no autorizadas.               |
|   |  | Los días viernes y sábado los trabajadores podrán usar ropa informal o casual.   | El uso del teléfono fijo y de celular será exclusivo para llamadas de trabajos. |
| Personal de planta de producción <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora de ingreso 09h00</li> <li>• Hora de almuerzo 13h00 con 01h30 horas para el almuerzo</li> <li>• Hora de salida 18h00.</li> </ul>                              | <b>Evaluación del Personal</b>   |  |   |
|   | Existirán 4 evaluaciones en el año, en los meses de, Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre.                    | No está permitido hacer trabajos personales o de terceros utilizando las instalaciones.  |   |
|   | El jefe de área deberá coordinar con gerencia los temas y aspectos a evaluar y metodología a utilizar        | No está permitido salir de las dependencias de la oficina sin previa autorización de Gerencia<br>Se asignara una única persona para el manejo de las llaves. |   |
| Se trabajara de lunes a viernes y los días sábados hasta las 13h00.   |  |  |   |
| Se firmara un registro de ingreso y salida de manera diaria.  | De igual manera el Gerente General evaluará a todo el personal   | <b>Uso de Recursos no Renovables</b>   |   |
| Los permisos para serán autorizados únicamente por la Gerencia previa autorización del Jefe de Área   | Todo el personal a su vez realizará una evaluación a los Jefes de Área y Gerentes                            | Se tomara en cuenta el uso de estos recursos para que sean utilizados de manera consiente, para que no sea un gasto adicional o innecesario.                 |   |

Ilustración 10: Disposiciones Generales.

Elaborado por: Diego León.

### 3.3.3 Flujo Grama de Procesos.

#### 3.3.3.1 Proceso-Gestión de Cobros-Cuentas por Cobrar.

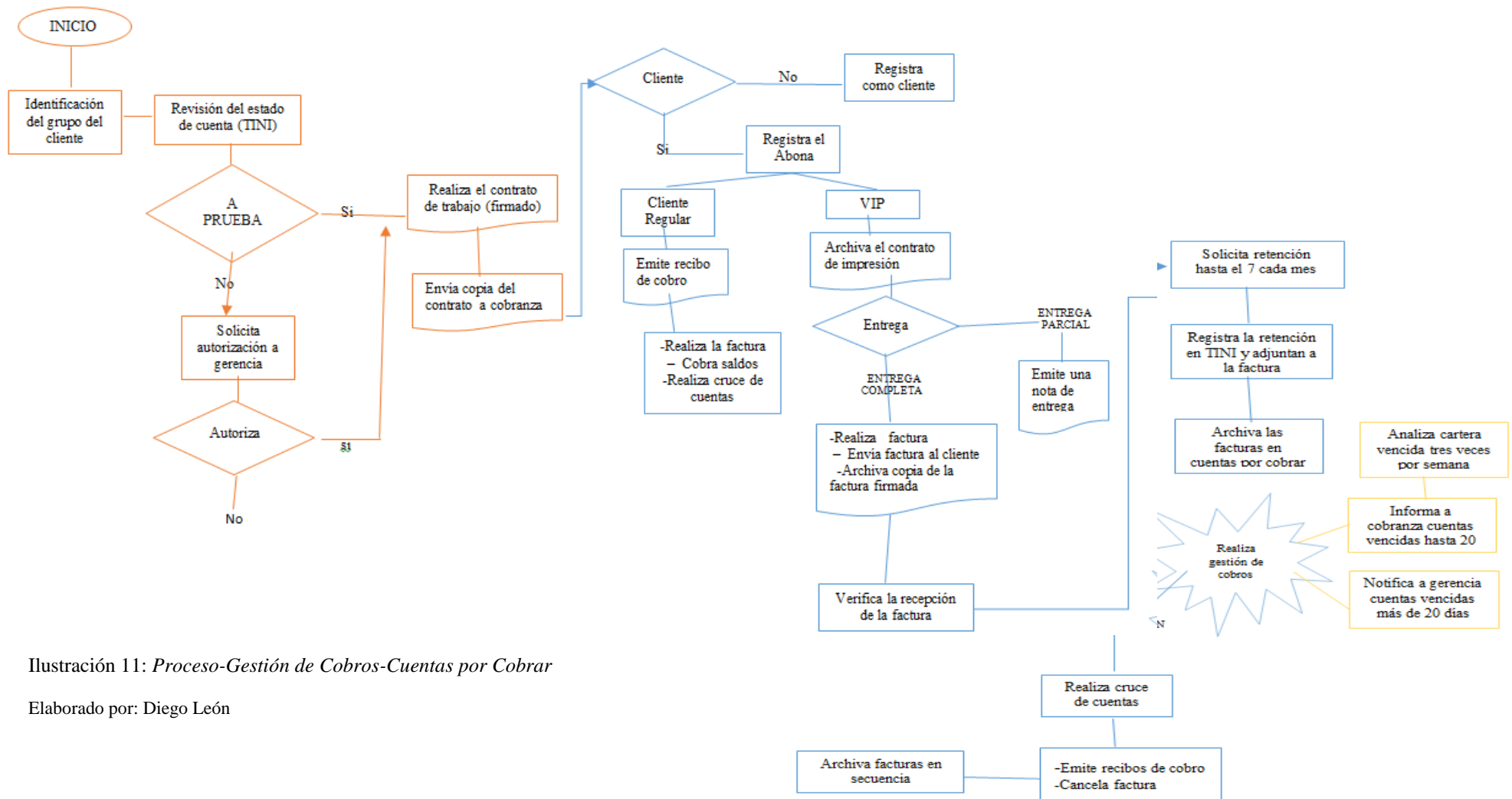


Ilustración 11: Proceso-Gestión de Cobros-Cuentas por Cobrar

Elaborado por: Diego León

### 3.3.3.2 Pago Proveedores

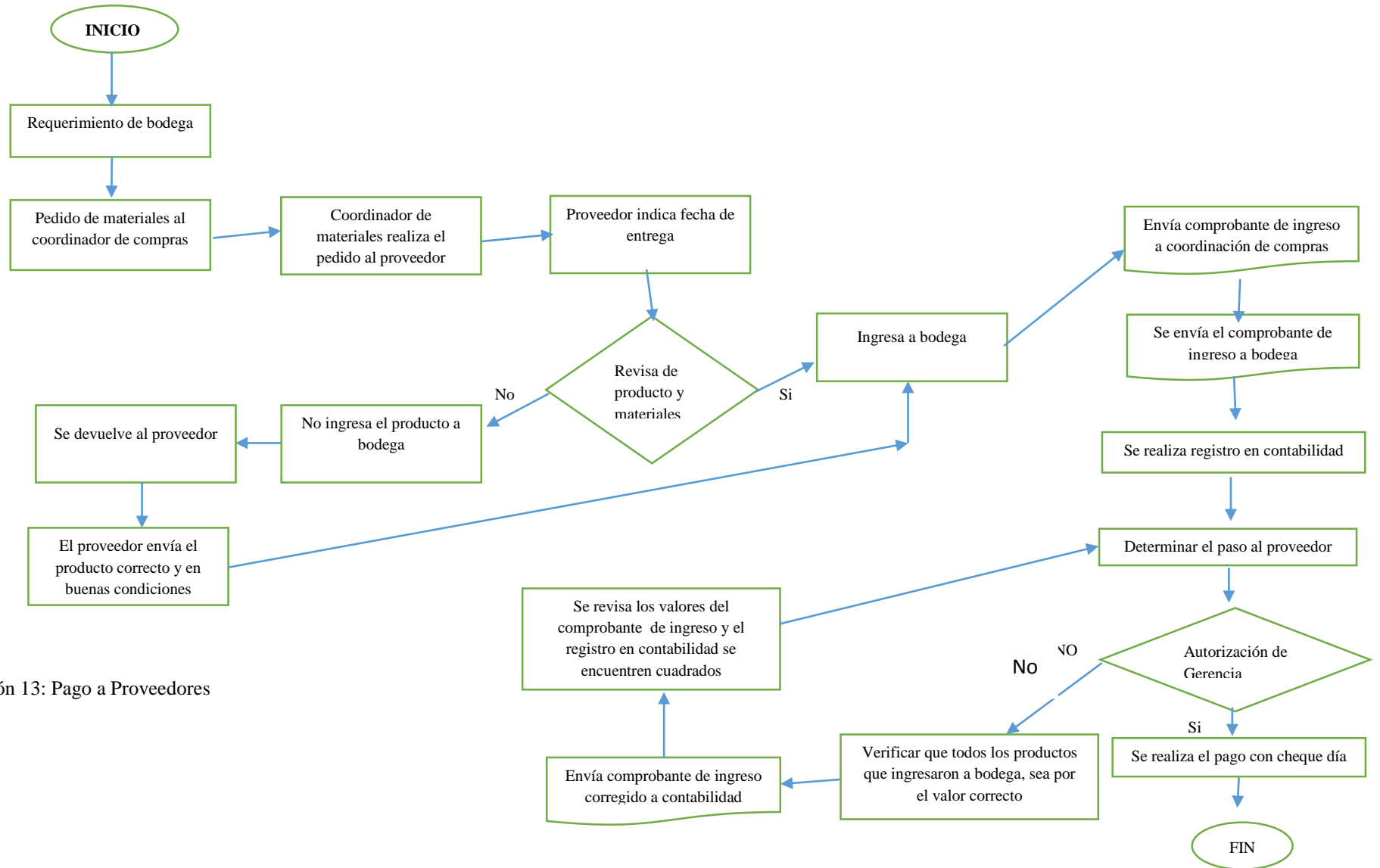


Ilustración 13: Pago a Proveedores

### 3.3.3.3. Proceso de Compras.

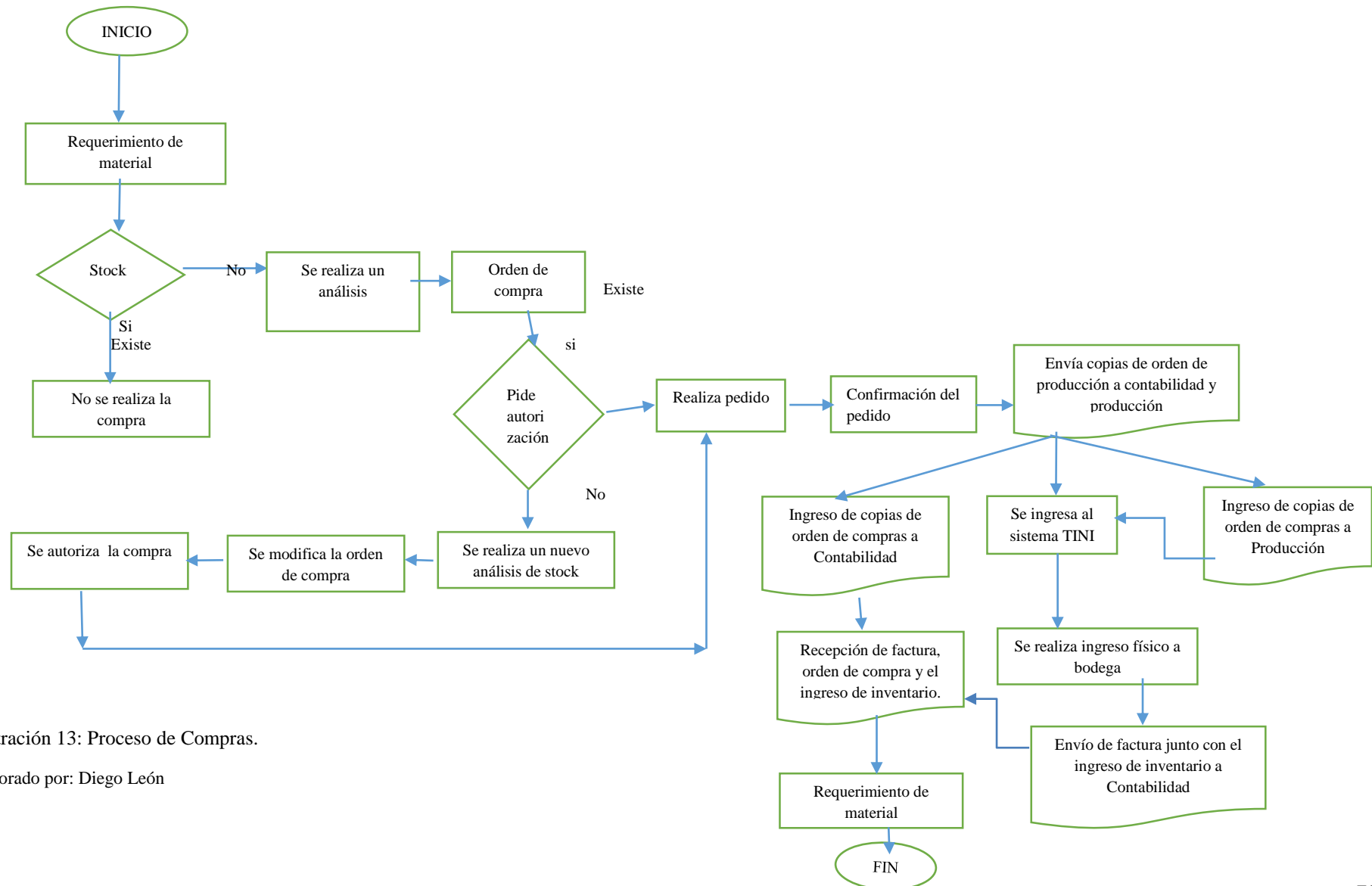


Ilustración 13: Proceso de Compras.

Elaborado por: Diego León

### 3.3.3.4. Proceso de Facturación y Venta.

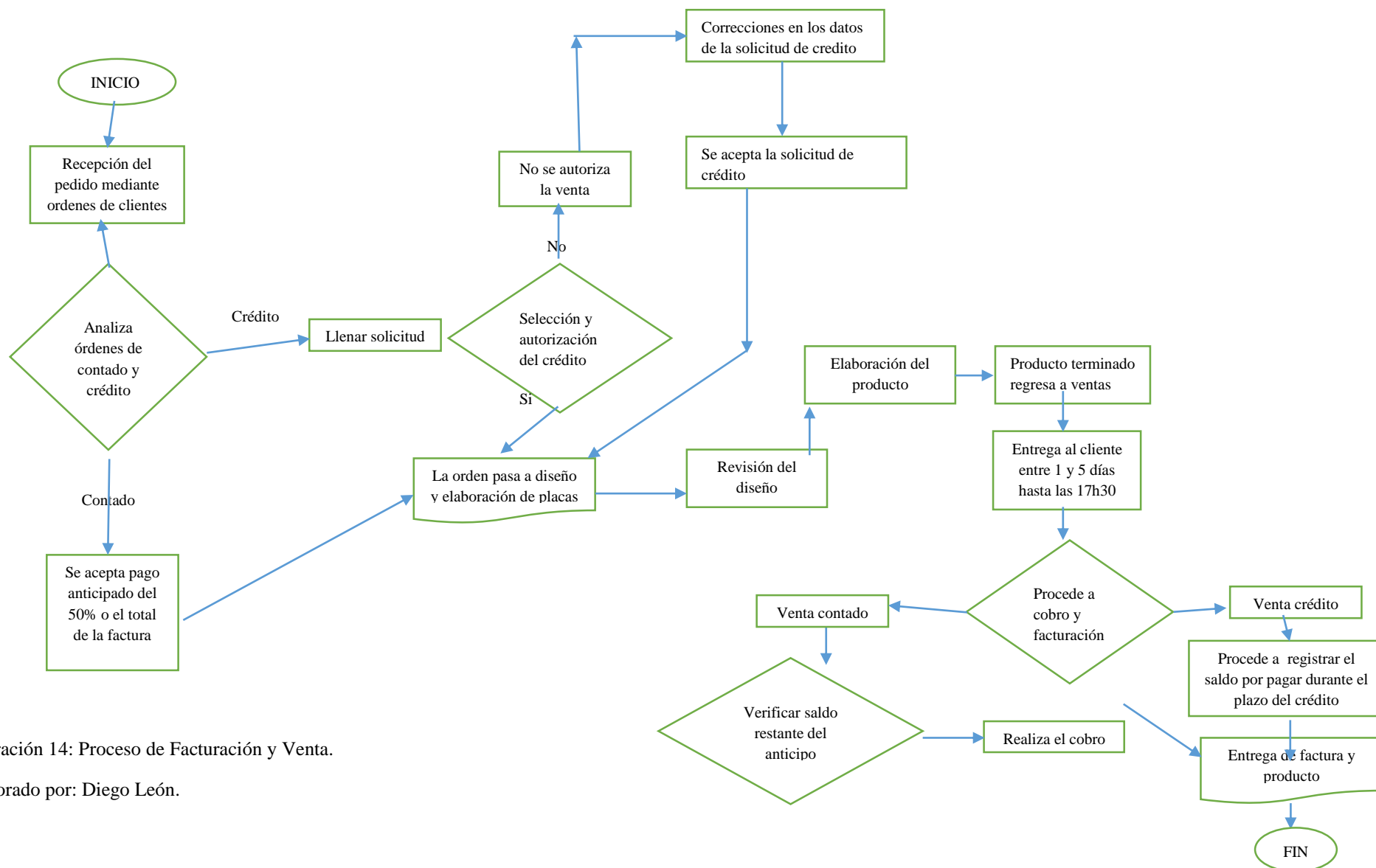
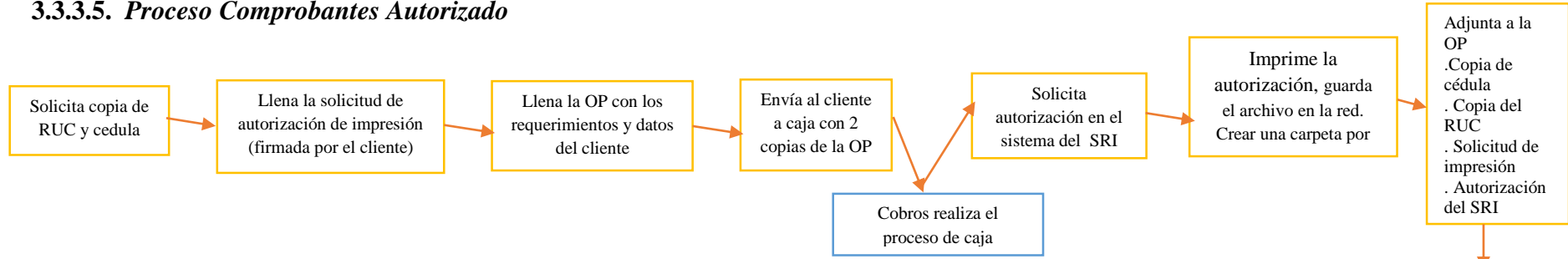


Ilustración 14: Proceso de Facturación y Venta.

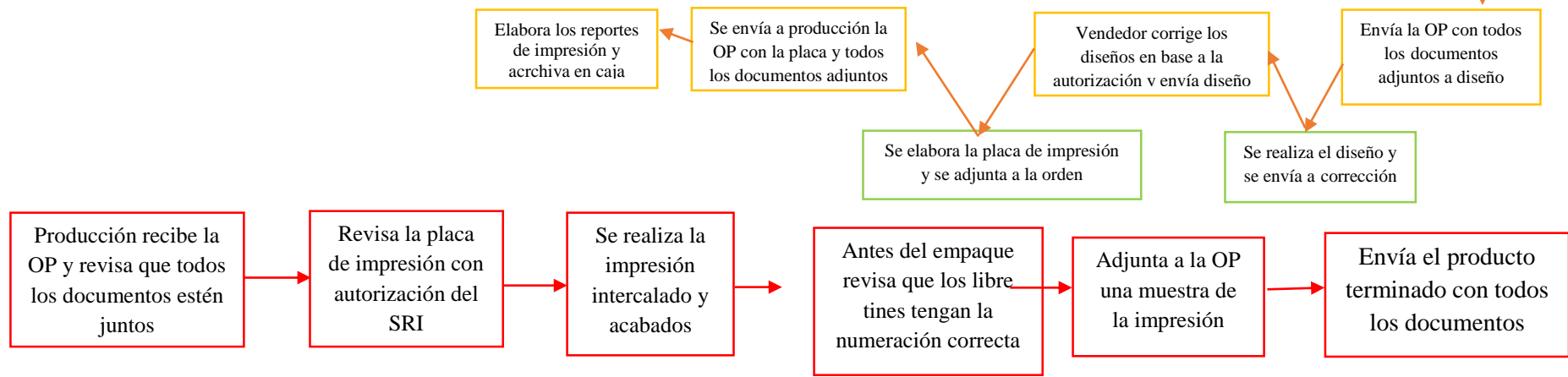
Elaborado por: Diego León.

### 3.3.3.5. Proceso Comprobantes Autorizado

RECEPCION



PRODUCCION



ENTREGA

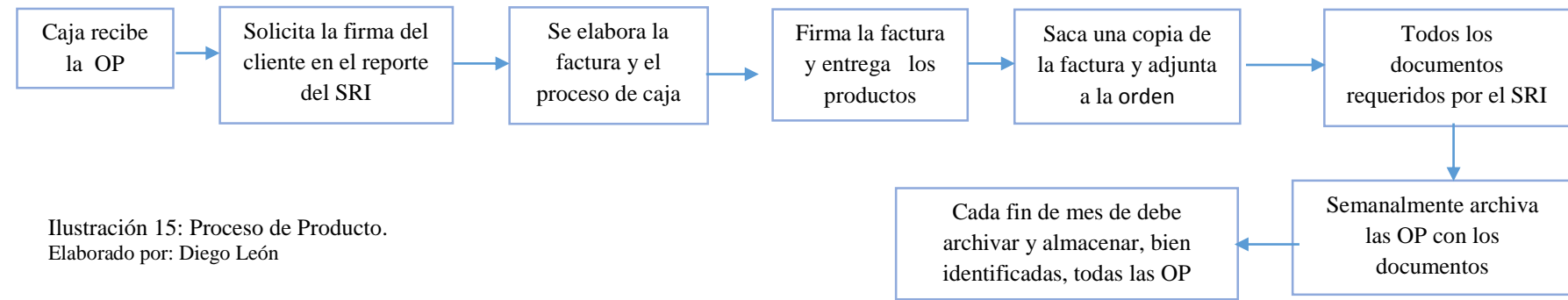


Ilustración 15: Proceso de Producto.  
Elaborado por: Diego León

### **3.3.4 Políticas para la Administración del Efectivo.**

La administración del efectivo es importante para la empresa, debido que de ella depende un adecuado manejo y optimización del dinero. Un correcto manejo del dinero debe estar basado en información correcta y oportuna, para tomar las decisiones adecuadas para el beneficio de la empresa.

La información, sobre conceptos de ingresos y egresos de dinero que la empresa mantenga en sus operaciones, debe ser correcta y acertada, para la elaboración de flujos de caja oportunos y reales, que ayuden a determinar si la empresa presenta liquidez.

Es importante, que el efectivo de la empresa, cuente con procedimientos adecuados. Para un correcto manejo del efectivo; así poder evitar problemas como faltantes de efectivo, pérdidas, sustracciones y fraudes que puedan ocurrir. Lo cual perjudica seriamente a la empresa.

Para obtener una adecuada administración, se debe tomar en cuenta estrategias para lograrlo.

- Realizar los pagos a proveedores lo más tarde posible, sin que llegue a afectar la relación con el proveedor.
- Buscar en el mercado, nuevas opciones de proveedores, con mejores precios y más cercanos, para reducir costos de transporte; pero manteniendo la calidad de la materia prima.
- Cobrar las cuentas por cobrar lo más rápido posible, para recuperar liquidez.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago que se presenten.
- Disminuir los desperdicios, para reducir los gastos, manteniendo una política de optimización de los recursos, mediante el reciclaje de materiales, que se puedan utilizar en futuros proyectos. Considerando que la calidad de productos no se vea afectada.
- Los materiales sobrantes, también se pueden reutilizar para promocionar la empresa con la información de los diferentes productos que ofrece. De esta manera se aprovechan los recursos.
- Ofertar, los productos de la empresa en las diferentes ciudades de la provincia, para tratar de abarcar un mayor segmento de mercado.



- Mantener convenios con supermercados, farmacias, etc. para captar nuevos clientes y posibilidades de publicidad.
- Realizar una categorización de los productos y servicios que ofrece la empresa, entre los más y menos vendidos; así determinar si se mantienen o se eliminan de la empresa, para disminuir gastos de productos que no generan rentabilidad.
- Promocionar la empresa por medio de redes sociales, las cuales no generan un gasto extra para la empresa. Así se fortalecerá con la publicidad en radio ya existente.
- Efectuar un control sobre los gastos no justificados, sin autorización y los cuales no aporten al giro del negocio que puedan llegarse a efectuar.
- El efectivo excedente que se encuentre ocioso, puede ingresar a inversiones temporales, que le permita generar un beneficio económico a la empresa.
- Mantener un ahorro, para emergencias que se puedan llegar a presentar.

#### ***3.3.4.1 Políticas para Caja y Bancos.***

Las políticas que ayudan a manejar y disminuir las irregularidades, que se puedan llegar a presentar, en el manejo del efectivo.

- Caja, debe contar con billetes y monedas, para uso inmediato que se requieran.
- Debe mantener un mínimo y un máximo de dinero en caja.
- Será responsabilidad de una persona, el manejo de caja.
- Contar con una caja chica, la cual ayudara únicamente para gastos menores urgentes de la empresa.
- Realizar arqueos de caja diarios.
- Controlar y verificar el ingreso a caja por ventas, mediante las facturas.
- Coordinar con el encargado de caja, el depósito a banco.
- Verificar el origen de sobrantes y faltantes de efectivo en caja, que lleguen a presentarse.
- El dinero que se recaude por ventas, deberá ser depositado hasta máximo el día siguiente en el banco.
- No se pueden anular las transacciones, sin autorización.
- El dinero por concepto de ventas, se depositara en la cuenta bancaria de la empresa.

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Las cuentas de los bancos se deben controlar, para que no exista una acumulación de dinero en exceso y este se encuentre ocioso.

#### **3.3.4.2 Políticas para Control del Efectivo.**

Mediante un control adecuado, la empresa puede evitar problemas con el dinero que maneja por diferentes conceptos. Con estos controles se minimiza un perjuicio económico para la empresa.

- Controlar las salidas e ingresos de dinero de la empresa, por medio de documentos como facturas y reportes, que sustenten los movimientos de dinero que se realicen, tanto con proveedores y clientes.
- Controlar los pagos que se realicen, por medio de plazos establecidos, nombre del acreedor, montos y fechas establecidas. Así poder mantener un control sobre el efectivo que salga de la empresa, para cumplir con los pagos.
- Los cobros que se realicen por concepto de ventas, deben estar detallados por cliente, monto, fecha y plazos.
- Otorgar y controlar, descuentos por pronto pago que se ofrezcan a los clientes, para poder mejorar el efectivo de la empresa.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago que sus proveedores ofrezcan, para poder reducir la salida de efectivo de la empresa.

#### **3.3.5 Políticas para Cuentas por Cobrar.**

De acuerdo con los indicadores que se analizaron previamente, se puede observar que la empresa está mejorando, con la rotación total de cuentas por cobrar, las cuales han ido disminuyendo. También, el plazo promedio de las cuentas por cobrar, ha mejorado en los últimos años.

Aunque, las cuentas por cobrar de la empresa hayan disminuido, aún sigue manteniendo un monto considerable pendiente de cobro. La empresa para mantener esta mejoría, debe aplicar estrategias y políticas, las cuales ayudaran a mantener y mejorar su gestión en cobranzas. También, se deben considerar ciertos controles dentro de las cuentas por cobrar para mantener su correcto manejo.

### ***3.3.5.1 Políticas para Créditos a Clientes.***

- Los créditos, se otorgara por venta de productos y servicios.
- Los créditos, se deben conceder en preferencia a clientes frecuentes de la empresa.
- Otorgar créditos a un plazo máximo de entre 30 a 60 días. Si el monto del crédito es alto, se informara al gerente, para negociar el plazo con el cliente
- Se cobrara un recargo del 5% sobre el valor total de la factura, por cada día que el cliente se retrase, en la cancelación del pago en el plazo acordado.
- Los clientes, deben realizar una solicitud de crédito.
- Efectuar una evaluación de la capacidad de pago del cliente, con relación al monto del crédito.
- Realizar recordatorios a los clientes, con los saldos pendientes de cobro, que mantienen con la empresa.
- Mantener abierta la posibilidad de crédito a clientes nuevos, ya que al no otorgar crédito se ahuyenta a futuros clientes. pero mantener una política para la selección de crédito más estricta, considerando los puntos anteriores.
- Mantener en cuenta el realizar un factoring, por medio de la cuentas por cobrar, para recuperar liquidez.
- Mantener políticas de pronto pago, para reducir la mora de pago por parte de los clientes.
- Las cancelaciones por parte de los clientes, debe ser de por lo menos del 60% al contado y la diferencia a crédito.
- Tratar de cobrar el total de la factura o una proporción que ayude a la empresa.
- Realizar continuamente la gestión de cobranzas, por parte de los encargados.
- Mantener contacto con el cliente, enviando información sobre montos a vencer, saldos de la cuenta del cliente, mediante correo electrónico, SMS, chats por whatsapp, etc.

### ***3.3.5.2 Políticas para Evaluación de Crédito.***

Mediante una evaluación previa, ayuda a obtener información más detallada del cliente como la capacidad de pago, mediante este análisis ayuda a decidir si procede o no el crédito. Para obtener esta información, se debe mantener una serie pasos:

- Obtener información
- Evaluar la información
- Tomar la decisión
- Mantener un control en el cobro de la cuentas

#### **Obtener la Información Necesaria del Cliente.**

La información del cliente que necesita la empresa, se la obtendrá por medio de una solicitud de crédito, en la cual constatará datos como:

- Datos personales del cliente.
- Datos personales del cónyuge.
- Número de teléfono fijo y celular.
- Dirección de correo electrónico.
- Numero de cedula o RUC.
- Dirección del domicilio.
- Información laboral (nombre de la empresa, tiempo de trabajo en la empresa, cargo, dirección).
- Referencias comerciales (nombre de la empresa, dirección, saldo actual).
- Información económica (ingresos mensuales, estado de cuenta bancaria de los últimos tres meses).
- Información del crédito (plazo, monto,).
- En caso que el crédito lo requiera una compañía, se deberá añadir los datos del representante legal.

#### **Análisis de la Información de la Solicitud de Crédito.**

Luego que el cliente haya realizado la solicitud de crédito, se procederá a realizar un análisis considerando ciertos aspectos como:

- La intención de pago de la deuda, por parte del cliente.

- La capacidad de pago de cada cliente, esto se lo analizara, mediante la información económica del cliente.
- Conocer si el cliente está en condiciones de mantener una nueva deuda, se lo analizara con la información comercial y económica.
- Analizar la garantía que el cliente presente a la empresa.

### **Cobranzas.**

Para realizar las cobranzas, se deben mantener un proceso adecuado con el cliente

- Primero, se debe realizar recordatorios al cliente sobre su deuda.
- Segundo, si el cliente aun no cancela su deuda con el recordatorio, se insistirá mediante llamadas, visitas y mensajes de una forma moderada.
- Tercero, si el cliente a pesar de la insistencia de la empresa no cumple con los pagos, debe considerar romper las relaciones comerciales y empezar acciones legales, para recuperar el dinero que debe el cliente.

#### ***3.3.5.3 Políticas de Control para Cuentas por Cobrar***

- Mantener un sistema de alerta de cuentas próximas a vencer.
- Realizar un análisis previo, antes de ofrecer descuentos por pronto pago o ampliar plazos a los clientes.
- No descuidar el control en facturación, para mantener la constancia de la deuda con el cliente.
- Mantener actualizado los registros de los pagos, por parte de los clientes. Donde se detalle montos por cobrar y cancelados, así evitar problemas con los clientes.
- Realizar una verificación al menos una vez al mes, de los saldos de las cuentas por cobrar.
- Realizar arquezos aleatorios a la persona encargada de las cuentas por cobrar.
- Realizar un informe mensual, sobre la eficiencia en los cobros y el comportamiento de los pagos, por parte de los clientes.
- Mantener un seguimiento en los montos, que el personal de cobranzas esté realizando, para determinar si se encuentran realizando o no la gestión en la recuperación de la cartera

### **3.3.6 Políticas para Cuentas por Pagar**

La correcta administración de las cuentas por pagar, ayuda a la empresa a optimizar la salida de efectivo, por concepto de los pagos que se realizan a los proveedores de la empresa. Estos pagos deben tener un análisis, sobre periodos de pago y descuentos que favorezca a la empresa, y no dañe las relaciones con el proveedor.

- La empresa debe considerar los descuentos que beneficien a la empresa, por pronto pago y descuentos por la compra en volumen.
- Tener la opción de una variedad de proveedores, para no depender de solo uno, ya que contar con varios proveedores, ayuda a considerar mejores opciones en plazos, de pago y beneficios de descuentos, también no dependerá de las condiciones que imponga un solo proveedor.
- Demorar los pagos a los proveedores, para beneficiar a la empresa, pero sin llegar a dañar la relación con los proveedores de la empresa.
- Realizar presupuestos, en la compra de materiales y materia prima a los proveedores, así poder determinar las compras a crédito y al contado que la empresa vaya a necesitar, y así poder evitar retrasos en los pagos a los proveedores.
- Los créditos que ofrecen los proveedores, deben ser controlados, para no llegar a tener un alto endeudamiento con los proveedores.
- Mantener una búsqueda de proveedores de materiales y materia prima, que ayuden a innovar con la fabricación de nuevos productos y a mejorar la calidad de los productos anteriores.
- La búsqueda de nuevos proveedores, puede ayudar en la reducción del costo con la aparición de materias primas a un menor precio, considerando que la calidad de los productos no disminuya.

#### ***3.3.6.1 Políticas de Control para Cuentas por Pagar***

- Mantener saldos actualizados de los proveedores.
- Mantener detalle de la información, de los proveedores por productos y ubicación.
- La recepción y pago de los diferentes pedidos a los proveedores, lo deben realizar diferentes personas.
- Se debe realizar una verificación física de los productos enviados por el proveedor, de acuerdo a la orden de pedido, verificando precio y calidad pactada.

- Los pagos a los proveedores, se deben hacer con previa autorización de la gerencia.
- Todos los documentos deben ser revisados, antes de autorizar el correspondiente pago.
- Las cuentas por pagar, deben mantener un desglose por factura recibida y pago de los proveedores.
- Realizar la revisión, para comprobar si existen saldos por pagar.
- Mantener un registro y control de las materias primas y materiales que ingresan a la empresa, con la respectiva documentación.

### **3.3.7 Políticas Componentes de Control Interno.**

#### ***3.3.7.1 Control Interno***

Dentro del control interno, se deben aplicarse ciertos aspectos importantes, con relación a los cinco componentes de control interno, que la empresa debe mantener, para poder evidenciar posibles riesgos y tomar acciones adecuadas para manejarlos. También, ayudara a mejorar la gestión, eficiencia, efectividad, confianza, orden, rendimiento y cumplimiento.

#### ***3.3.7.2 Ambiente de Control.***

- La misión y visión de la empresa, deben estar claras para los empleados.
- Los objetivos de trabajo deben estar definidos.
- Cada área debe mantener una planificación y planes de trabajo adecuados.
- Mantener códigos de ética adecuados, para la empresa.
- Mantener normas apropiadas de trabajo, para el personal.
- Mantener y dar a conocer un reglamento con normas disciplinarias.
- Elaborar un adecuado proceso de capacitación, para nuevos empleados.
- Lograr la vinculación de los trabajadores, para mantener un ambiente de trabajo en equipo.
- Los trabajadores deben estar en apropiados lugares de trabajo, y contar con todas las herramientas y materiales necesarios.

- Todos los trabajadores, deben conocer mediante un manual sus labores, tareas a realizar en la empresa y las relaciones de trabajo entre las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar actualizaciones, con relación a leyes laborales, seguridad social, etc.
- Llegar a la hora establecida al trabajo.
- Deben estar correctamente identificados, los diferentes procesos y responsables, para lograr los objetivos.
- Realizar, ejecutar y controlar un adecuado presupuesto anual y un plan económico.
- Toda la información que se maneje en la empresa, debe ser real y apropiada.

### ***3.3.7.3 Evaluación de Riesgos.***

- Mantener información de la empresa que se encuentre dañada, incompleta, insuficiente. etc.
- Efectuar reparaciones y pruebas de funcionamiento a los sistemas y máquinas de la empresa, por daños o falencias.
- Perder competitividad, por equipos viejos u obsoletos.
- Programar reuniones con los jefes de área, para detectar posibles riesgos en las diferentes áreas de la empresa.
- Resoluciones gubernamentales, que afectan a la empresa en sus actividades.
- No contar con adecuados mecanismos y procedimientos de información y comunicación.
- Aplicar controles adecuados, sin detectar fallas o errores inherentes.
- Contratar y no detectar personal que no se encuentra idóneo, para el desempeño en las diferentes áreas de la empresa.
- Determinar, faltantes de equipos, máquinas y materiales de la empresa.
- Riesgo de faltantes, perdidas y robos de efectivo en caja chica y en caja.
- Existencia de fallas y errores en el producto.



#### ***3.3.7.4 Actividades de Control.***

- Mantener, documentación adecuada, detallada y clasificada con respecto a ventas, compras, contratos, aspectos legales, etc.
- Digitalizar la información antigua, para evitar que se dañe o pierda y recuperar espacio físico.
- Mantener una supervisión al personal en el aspecto ético, dentro de la empresa.
- Actualizar, las contraseñas y seguridades tanto físicas como digitales.
- Realizar, actualizaciones en los sistemas informáticos, para evitar fallas y errores.
- Revisar la complejidad de los sistemas utilizados en la empresa, así determinar si los empleados necesitan capacitación.
- Mantener respaldos digitales de la información, que se manejan en los sistemas de la empresa.
- Elaborar, planes de acción para posibles cambios en las políticas del gobierno, que pueden traer varios riesgos a la empresa. Y cada vez que ocurran cambios los planes deben ser actualizados.
- Realizar segundas verificaciones, para detectar algún riesgo inherente como en la producción, documentos, cuentas, etc.
- Planificar la compra de maquinaria nueva, para modernizar la planta y no perder competitividad.
- Elaborar adecuados perfiles, para la selección de personal que requiera la empresa, en los diferentes puestos y efectuar pruebas de conocimientos.
- Llevar un registro de las personas encargadas de caja y saldos iniciales, para controlar los fraudes y pérdidas de dinero.
- Realizar una verificación física diaria de los sistemas, equipos y máquinas de la empresa, para evitar pérdidas y robos.
- Se efectuara, controles de calidad aleatorios a cada producto que este en producción, para mantener estándares altos de calidad.

### ***3.3.7.5 Información y Comunicación.***

- La información debe manejarse y transmitirse de una manera clara, oportuna y precisa.
- Los sistemas de información, deben contar con seguridades apropiadas, para mantener y manejar de una manera apropiada toda la información.
- Deben estar definidos todos los canales de comunicación e información, manteniendo un formato, documentos necesarios, almacenamiento y el canal apropiado para cada tipo de información.
- Mantener formatos, para no alterar la información en todos los niveles de la empresa. Cuando se realice un cambio de formato, se informara a toda la empresa y se dejara de utilizar el sistema anterior.
- Toda la documentación debe ser registrada y archivada, manteniendo un orden cronológico y un adecuado registro, esta información debe contar con la fecha que se originó el documento y el tipo de documento.

### ***3.3.7.6 Supervisión y Monitoreo.***

- Se mantendrá un control y seguimiento sobre el cumplimiento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores.
- Se efectuaran, controles de calidad a los productos, para determinar si hay falencias en los procesos, para corregirlas inmediatamente.
- Se mantendrá, un control sobre los sistemas informáticos y maquinaria, para que la empresa no llegue a estar desactualizada en el futuro, y no pierda competitividad.
- Los mecanismos de comunicación se evaluara su funcionamiento cada tres meses, o al primer signo de deficiencia.
- Se controlara de una manera rigurosa, todas las normas disciplinarias y de trabajo.
- Se mantendrán actualizados todos los planes de acción que puedan llegar a presentarse, cambios inesperados que logren llegar a afectar a la empresa.
- Los diferentes mecanismos de seguridad, tanto físico como digital mantendrán actualizaciones y pruebas de su funcionamiento.
- Se mantendrá actualizada toda la información, sobre los aspectos internos y externos que puedan llegar a afectar el logro de los objetivos.

### 3.3.8 Políticas Aplicación de Indicadores Financieros.

La aplicación de indicadores financieros, ayuda a mantener un conocimiento sobre la realidad económica que la empresa que mantiene actualmente, en diferentes aspectos como la liquidez, endeudamiento y rentabilidad. También, son de gran utilidad para detectar oportunamente riesgos, que lleguen a afectar al logro de los objetivos y metas de la empresa.

#### 3.3.8.1 Indicadores de Liquidez.

La aplicación de indicadores de liquidez, ayudan a conocer si la empresa se encuentra en condiciones de cumplir con sus obligaciones. El mantener apropiados niveles de liquidez, asegura que las diferentes operaciones de la empresa no se detengan, por problemas en la adquisición de materiales y materia prima. Algunos de los indicadores que la empresa debe considerar para mantener un control sobre la liquidez son:

| Indicadores de Liquidez   |  | Fórmula  |
|---------------------------|--|--|
| <b>Razón Corriente</b>    | Mediante la aplicación de este indicador, la empresa conocerá si la empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$              |
| <b>Prueba Acida</b>       | Ayuda a determinar si la empresa cuenta con efectivo, para cubrir pagos inesperados que se pueden llegar a presentar.                          | $\frac{\text{Activo corriente- inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ |
| <b>Capital de Trabajo</b> | Ayuda a la empresa a conocer sobre el capital mínimo de efectivo que se debe mantener, para cubrir las operaciones.                            | Activo corriente – pasivo corriente                                    |

Ilustración 16: Políticas aplicación de Indicadores de Liquidez.

Elaborado por: Diego León.

### 3.3.8.2 Indicadores de Actividad.

Los indicadores de rotación, aportan a la empresa un conocimiento sobre la administración de los activos de la empresa; y así, conocer si los diferentes activos se están recuperando, o si se encuentran estáticos, o no generan un beneficio para la empresa. Algunos indicadores de actividad que se deben considerar son:

| Indicadores de Actividad                 |  | Formula   |
|--|--|---|
| <b>Rotación Activo Fijo</b>              | Ayuda, a determinar si los activos fijos de la empresa se están utilizando de una forma apropiada, para generar un beneficio económico a la empresa. | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$                                      |
| <b>Rotación Activo Total</b>             | Determina, si los activos totales de la empresa se encuentran utilizando de una manera apropiada.  | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$                                     |
| <b>Rotación Capital de Trabajo</b>       | Establece el número de veces, que el capital de trabajo rota para generar ventas   | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}}$ |
| <b>Rotación total Cuentas por Cobrar</b> | Establece cual es tiempo que se demoran en transformarse en efectivo, las cuentas por cobrar en un año.  | $\frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$                               |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Plazo Promedio Cuentas por Cobrar</b> | Ayuda a determinar cuántos días se demora en realizar el pago de los clientes.  | $\frac{360}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$  |
| <b>Rotación Total Cuentas Por Pagar</b>  | Determina, el plazo de pago a los proveedores                                   | $\frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$ |
| <b>Plazo Promedio Cuentas Por Cobrar</b> | Establece los días que demora la empresa en cubrir los pagos a los proveedores. | $\frac{360}{\text{Rotación cuentas por pagar}}$   |

Ilustración 17: Políticas aplicación de Indicadores de Actividad.

Elaborado por: Diego León

### 3.3.8.3 Indicadores de Endeudamiento.

El objetivo principal de los indicadores, es determinar el nivel de endeudamiento que la empresa posee con sus acreedores. Algunos indicadores de endeudamiento que se deben considerar son:

| Indicadores de endeudamiento                      |  | Formula   |
|---|--|---|
| <b>Endeudamiento Sobre Activos Totales</b>        | Determina, el porcentaje que la empresa mantiene de deuda, con sus acreedores.     | $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$     |
| <b>Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento</b> | Determina el porcentaje del patrimonio que se encuentra comprometido con la deuda. | $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$ |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Concentración de Endeudamiento Corto Plazo</b> | Determina el nivel de endeudamiento que mantiene la empresa con proveedores a corto plazo. | $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$    |
| <b>Concentración de Endeudamiento Largo Plazo</b> | Determina, cual es el endeudamiento que mantiene la empresa a largo plazo.                 | $\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$ |

Ilustración 18: Políticas aplicación de Indicadores de Endeudamiento.

#### 3.3.8.4 Indicadores de Rentabilidad.

Mediante, la elaboración de los indicadores de rentabilidad, la empresa puede llegar a determinar, la efectividad que tiene para generar ganancias. Algunos indicadores de rentabilidad que se deben considerar son:

| Indicadores de rentabilidad              |  | Formulas  |
|--|--|---|
| <b>Rentabilidad del Patrimonio</b>       | Determina, el beneficio para los socios de la empresa por su inversión.                                    | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$              |
| <b>Margen Operacional de Utilidad</b>    | Determina, el rendimiento de la empresa, después de descontar todos los gastos y los costos de la empresa. | $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas}}$           |
| <b>Gastos de Administración y Ventas</b> | Determina, la inversión que se debe realizar en gastos de administración y ventas                          | $\frac{\text{Gastos administración y ventas}}{\text{ventas}}$ |
| <b>Margen neto de Utilidad</b>           | Determina, la rentabilidad de la empresa sobre las ventas efectuadas.                                      | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}}$                  |

Ilustración 19: Políticas aplicación de Indicadores de Rentabilidad.

Elaborado por: Diego León.

### **3.3.9 Beneficio Aplicación de la Propuesta.**

#### ***3.3.9.1 Aspectos para Proyección Con Modelo.***

Para la proyección, se aplicaran algunos supuestos para determinar el beneficio económico para la empresa, al aplicar el modelo planteado.

- Para el 2015, el crecimiento económico del país se calcula en el 0,4% según el BCE
- La empresa aspira incrementar sus ventas en un 5% en Otavalo, 5% Ibarra, 10% en Cotacachi y 15% en Atuntaqui. Para promediar un crecimiento en ventas dentro de la provincia del 8,75%.
- Para una proyección más precisa en las ventas, se realiza un promedio entre el crecimiento económico del país para el 2015 y el crecimiento en ventas resultando un incremento del 5%.
- Se presume que las cuentas por cobrar se incrementaran para el 2015 en 4,5%. Mediante las diferentes políticas, se anhela recuperar por lo menos el 50% de cuentas por cobrar en el peor de los escenarios.
- La inflación la cual ayudara a proyectar los gastos es del 3,38%, según el BCE
- La proporción de los costos se encuentran en 65% en el año 2014. Mediante las diferentes políticas, se aspira reducir los costos de venta en un 6.5%, este porcentaje se obtuvo promediando los costos por reutilización y optimización de materiales en un 3%, y mediante la clasificación de productos que ofrece la empresa, se espera reducir los costos en un 10%. Resultando la proporción de los costos para el 2015 en un 58.5%.
- También, se considera que por la reducción de los costos, los gastos por materiales se reduzcan en un 6,5%, en relación con el año 2014.
- Se aspira, reducir significativamente en un 50% los gastos innecesarios o no autorizados, que se puedan llegar a efectuar por parte del personal de la empresa o por los mismos dueños.
- Se aspira, reducir la salida de dinero de la empresa, por concepto de pago a proveedores, aprovechando los descuentos por pronto pago en un 4%.
- Mantener, un porcentaje en caja del 3% con relación con las ventas. Y conservar un 0,3% de ahorro por parte de la empresa en relación con las ventas.

### 3.3.9.2 Aspectos para Proyección Sin Modelo.

Para proyectar de una manera adecuada, se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- Para el 2015, el crecimiento económico del país se calcula en el 0,4% según el BCE
- La inflación, la cual ayudara a proyectar los gastos es del 3,38% según el BCE
- La proporción de los costos se encuentran en 65% en el año 2014.

### 3.3.9.3 Relación Entre la Aplicación o no del Modelo.

Para poder apreciar el costo beneficio de la aplicación de las diferentes políticas, se realizara una comparación entre la aplicación del modelo y la no aplicación del modelo.

Tabla 10: Proyección para el Año 2015.

| Proyección Año 2015                      | Sin modelo        | Con modelo        | Variación Absoluta | Variación Relativa |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| VENTAS                                   | 356.800,84        | 373.148,29        | 16.347,45          | 5%                 |
| COSTO DE VENTAS                          | 231.920,54        | 218.291,75        | 13.628,80          | -6%                |
| UTILIDAD BRUTA                           | <b>124.880,29</b> | <b>154.856,54</b> | 29.976,25          | 24%                |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                   | 141.331,30        | 141.331,30        | 0,00               | 0%                 |
| GASTOS DE VENTAS                         | 46.630,41         | 44.356,12         | 2.274,29           | -5%                |
| GASTO OTROS SERVICIOS                    | 573,79            | 573,79            | 0,00               | 0%                 |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES              | 6.893,68          | 3.334,15          | 3.559,53           | -52%               |
| UTILIDAD OPERATIVA(pérdida operativa)    | <b>70.548,89</b>  | <b>34.738,82</b>  | 35.810,07          | 51%                |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS                 | 200,00            | 1.102,53          | 902,53             | 451%               |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS) | 6.403,64          | 6.403,64          | 0,00               | 0%                 |
| PERDIDA DEL EJERCICIO                    | <b>76.752,53</b>  | <b>40.039,93</b>  | 36.712,60          | 48%                |

Elaborado por: Diego León

Como se puede observar, la empresa presenta una mejoría en su resultado, con la aplicación del modelo, ya que se produce un incremento del 48% en la utilidad, comparando con la proyección sin el modelo, pese a que aún presenta un resultado negativo.



La mejoría de la empresa, se debe principalmente en la aplicación de políticas para la optimización de los recursos, para disminuir los costos. El incremento en ventas también ha sido importante, para la mejoría de la empresa, por la apertura de nuevos segmentos de mercados dentro de la provincia de Imbabura.

Los gastos también se han reducido, debido a una política de control más estricta, para evitar gastos innecesarios, no autorizados o que no sean parte del giro del negocio.

Debido a la recuperación de la cartera, la empresa ha podido realizar inversiones temporales.

Tabla 11: Proyección Año 2015, Cuentas del Activo y Pasivo Corriente

| Proyección Año 2015      |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Con Modelo               | Sin Modelo               |
| Total Cuentas por Cobrar | Total Cuentas por Cobrar |
| 17.425,87                | 34.851,73                |
| Total Cuentas por Pagar  | Total Cuentas por Pagar  |
| 30.877,96                | 38.609,26                |
| Total Activo Corriente   | Total Activo Corriente   |
| 41.773,52                | 47.859,40                |
| Total Pasivo Corriente   | Total Pasivo Corriente   |
| 30.877,96                | 38.609,26                |

Elaborado por: Diego León

Mediante, las diferentes políticas para cuentas por cobrar, se observa una recuperación de la cartera del 50%, con la aplicación del modelo. La empresa recupera liquidez, la cual ayuda a cancelar una parte de las obligaciones con los proveedores, para mantener, los plazos máximos de pago, en un nivel adecuado, y de esta manera la empresa no llegue incrementar la deuda a niveles de riesgo.

Sin la aplicación del modelo, la empresa no mantiene una recuperación de cartera y empieza a incrementarse, lo cual es perjudicial para la empresa ya que no llega a tener liquidez; y la deuda con los proveedores se incrementa, lo cual afecta la relación con los proveedores, sin la aplicación del modelo.

### 3.3.9.4 Indicadores Con y Sin Modelo.

Tabla 12: Proyección Indicadores Año 2015

| Proyección Año 2015                      |  | Sin Modelo |  | Con Modelo |   |
|--|--|------------|--|------------|---|
| Razón Corriente =                        | $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$                      | 1,24       | Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 1,24 dólares para respaldar esa obligación.  | 1,35       | Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con 1,35 dólares para respaldar esa obligación.   |
| Capital de Trabajo=                      | ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE  | 9.250,15   | El capital de trabajo es de 9.250,15 dólares que son los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en caso de pagar todos los pasivos a corto plazo. | 10.895,56  | El capital de trabajo es de 10.895,56 dólares que son los recursos con los que cuenta la empresa para operar, en caso de pagar todos los pasivos a corto plazo. |
| Rotación Capital de Trabajo=             | $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE}}$        | 38,6       | El capital de trabajo rota 38,6 veces para generar ventas. y dividiendo 360 para el número de veces resulta que el capital de trabajo rota cada 9 días         | 34,25      | El capital de trabajo rota 34,25 veces para generar ventas. Y dividiendo 360 para el número de veces resulta que el capital de trabajo rota cada 10 días        |
| Rotación de total de Cuentas por Cobrar= | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$                              | 14,23      | Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 14,23 veces al año, dividiendo 360 para las veces resulta que cada 25 días se realiza el cobro a los clientes | 29,76      | Las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 29,76 veces al año, dividiendo 360 para las veces resulta que cada 12 días se realiza el cobro a los clientes  |
| Rotación Cuentas por Pagar=              | $\frac{\text{COSTO MERCADERIA VENDIDA}}{\text{CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES}}$ | 12,7       | La empresa cancela las obligaciones con sus proveedores 12,7 veces en el año. Dividiendo 360 para las veces resulta que se paga a sus proveedores cada 28 días | 13,0       | La empresa cancela las obligaciones con sus proveedores 13 veces en el año. Dividiendo 360 para las veces resulta que se paga a sus proveedores cada 28 días    |
| Rentabilidad del Patrimonio=             | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$                               | -64%       | La utilidad obtenida por los dueños de la empresa en relación con su inversión específica es del -64%  | -34%       | La utilidad obtenida por los dueños de la empresa en relación con su inversión específica es del -34%   |
| Margen Operacional de Utilidad=          | $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$                            | -20%       | La empresa generó una utilidad operacional, equivalente al -20%, con respecto al total de ventas.  | -9%        | La empresa generó una utilidad operacional, equivalente al -9%, con respecto al total de ventas.  |
| Margen Neto de Utilidad=                 | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$                             | -22%       | La empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al -22% de las ventas netas.  | -10,7%     | La empresa obtuvo una rentabilidad equivalente al -10,7% de las ventas netas.   |

Elaborado por: Diego León.

### 3.3.9.5 Flujo de Efectivo Con y Sin Modelo

Tabla 13: Proyección Flujo de Efectivo 2015.

| Flujo de Efectivo Proyección 2015    |                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Año 2015 Sin Modelo | Año 2014 Con Modelo |
| Ingresos Operacionales               |                     | 33.705,88           |
| Utilidad Neta                        | -76.753             | -40.039,93          |
| Depreciaciones                       | 73.745,81           | 73.745,81           |
| Provisión Cuentas Incobrables        |                     |                     |
| Anticipo Clientes                    |                     |                     |
| Provisión                            |                     |                     |
| Variaciones Capital de trabajo       |                     | 9.456,10            |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | -1.079,91           | 11.459,04           |
| Otras Cuentas por Cobrar             | -420,88             | 4.466,04            |
| Cuentas por Pagar Proveedores        | 597,74              | -934                |
| Otras cuentas y Documentos por Pagar | 664,58              | -5.535,42           |
| Flujo de Efectivo Operativo          | -3.245,19           | 43.161,99           |

Elaborado por: Diego León

Sin la aplicación del modelo, la empresa presenta un flujo de efectivo operativo negativo, debido principalmente, por la utilidad negativa que mantiene la empresa, en los ingresos operacionales, y debido por la falta de las cobranzas, lo cual genera problemas de liquidez en las variaciones del capital de trabajo

Mediante, la aplicación del modelo, la empresa presenta un flujo de efectivo operativo positivo, comparándolo con la proyección sin modelo la empresa, ha mejorado en un 1430%, que representa 46.407,17 \$. Esta mejoría principalmente se debe, por la reducción de la pérdida en la utilidad y por las cobranzas de la cartera de clientes.

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.1 Conclusiones**

- La empresa en los años anteriores, no ha tomado en consideración la realización de continua de indicadores financieros, para poder observar diferentes aspectos como el rendimiento, endeudamiento y liquidez para poder advertir futuros problemas de la empresa.
- La empresa Dikapsa, se ha mantenido en el mercado alrededor de 14 años, dedicada a brindar soluciones impresas, en publicidad y diseño, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en el transcurso de los años.
- Para una correcta administración del capital de trabajo de la empresa, se deben establecer procedimientos y políticas adecuados, para los diferentes aspectos, como la recuperación de la cartera, el pago a los proveedores, el correcto manejo del efectivo, con el fin de que la empresa llegue a cumplir con sus objetivos y metas.
- Debido a la entrada de nuevos productos sustitutos al mercado, la empresa se encuentra en una situación de pérdida de cuota de mercado, lo cual genera una situación económica negativa a la empresa.
- La empresa se ha enfocado en incrementar su activo fijo, adquiriendo inmuebles y equipo de cómputo y software en los últimos años, para poder ser más competitivos en el mercado, de acuerdo al análisis realizado a la empresa en esta investigación.
- La aplicación de controles, dentro de la empresa ayuda a la efectividad de la empresa, y la vuelve más eficiente y eficaz en los procesos, mejorando la gestión como de cuantas por cobrar y por pagar, lo cual genera liquidez y rentabilidad a la empresa.

- Mediante el análisis de la empresa, se puede determinar que la empresa ha ido mejorando en los resultados en diferentes aspectos, pero en otros ha sufrido una baja en el desempeño, debido a estos problemas la empresa ha perdido rentabilidad.
- Algunos controles y procedimientos, dentro de la empresa no se encuentran totalmente definidos, lo cual puede llegar a causar confusión en los diferentes procesos que se realizan diariamente dentro de la organización.

## **4.2 recomendaciones.**

- La empresa debe mantener actualizados los indicadores financieros, para poder advertir posibles riesgos como de iliquidez, problemas en rotación, endeudamiento y rentabilidad.
- Los controles y procedimientos deben irse actualizando, según como la empresa vaya evolucionando con el transcurso del tiempo, para no perder eficacia en los procesos que se manejan dentro de la empresa y no se vea afectada la rentabilidad de la compañía.
- Mediante, la aplicación de este modelo planteado, la empresa podría mejorar su desempeño, por medio de un control y políticas que se encuentren guiados hacia la eficiencia y eficacia en los diferentes aspectos de la empresa para conseguir el logro en las metas y objetivos.
- Debido a la entrada de nuevos productos sustitutos al mercado, la empresa se encuentra en una situación de pérdida de cuota de mercado, lo cual genera una situación económica negativa a la empresa.
- Mantener, una supervisión y seguimiento constante, para el cumplimiento de las diferentes políticas y controles implementados, para evaluar si se están implementando y ejecutando adecuadamente dentro de la empresa.

- Las diferentes políticas de control interno, deben ser transmitidas al personal de la empresa de una forma clara y oportuna, para evitar la existencia de problemas y confusiones, en los diferentes procedimientos en el interior de la entidad.
- La empresa, debe expandirse hacia nuevos mercados dentro de la provincia, para poder captar nuevos clientes, lo cual generara un crecimiento en ventas para la empresa.

## Referencias Bibliográficas:

- COOPERS & LYBRAND, "Los nuevos conceptos del control interno", primera edición, 1997.
- BAENA, D. "Análisis Financiero. Bogotá": Ecoe Ediciones. 2010
- OSVALDO, Fonseca Luna., "Sistemas de control interno para organizaciones", primera edición, 2011.
- GÓMEZ, Patricio, "Importancia de la Gestión Financiera", Segunda Edición, 2000.
- DOLANTE, Arturo, "Gestión Administrativa", Cuarta Edición, 2001.
- DIAS, Santos, "Manual de Control de Gestión", Primera Edición, 1992.
- BRAVO, Mercedes. "Importancia de la Gestión Administrativa", Quito Ecuador, Tercera Edición, 2002.
- ARENS, Alvin, "Control Interno C.O.S.O", Decimo primera Edición, 2007.
- ABREU, Dennis, "Gestión Financiera", Segunda edición, 2004.
- SARMIENTO, Rubén, "Los Métodos", Décima Edición, 2004.
- ROBBINS, S. "Administración". Pearson Educación, 2005.
- SOLDEVILA, P. "Contabilidad General con el nuevo PGC". Barcelona: Profit Editorial. (2010).
- BARAJAS, A. "Finanzas para no Financistas". Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.(2008)

- RODRÍGUEZ.J ,”Control Interno Un Efectivo Sistema para la Empresa”.(2006)
- RAMÍREZ, A. (06 de 2012). El Capital de Trabajo. Recuperado el 10 de 18 de 2013, de El Capital de Trabajo:
- \* “Auditoría I”, C.P. Regalado Hernández Henoc, Editorial E. Soid S.A. Pág. 148.
- MEDINA, Archivo Digital Disponible en, <http://www.auditool.org/blog/control-interno/1557-cinco-principios-productivos-para-un-diagnostico-del-control-interno>
- GONZALES, 2011, Archivo Digital Disponible en, <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>
- AMARO GONZALES, 2013, Archivo Digital Disponible en, <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- ROMERO, 2012, Archivo Digital Disponible en <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- ALVARES 2013, Archivo Digital Disponible en, <http://mundoadministrativo.net/las-cuentas-por-cobrar/>
- FREYCES,2009, Archivo Digital Disponible, <http://freyces.blogspot.es/1244570760/métodos-deductivo-e-inductivo>

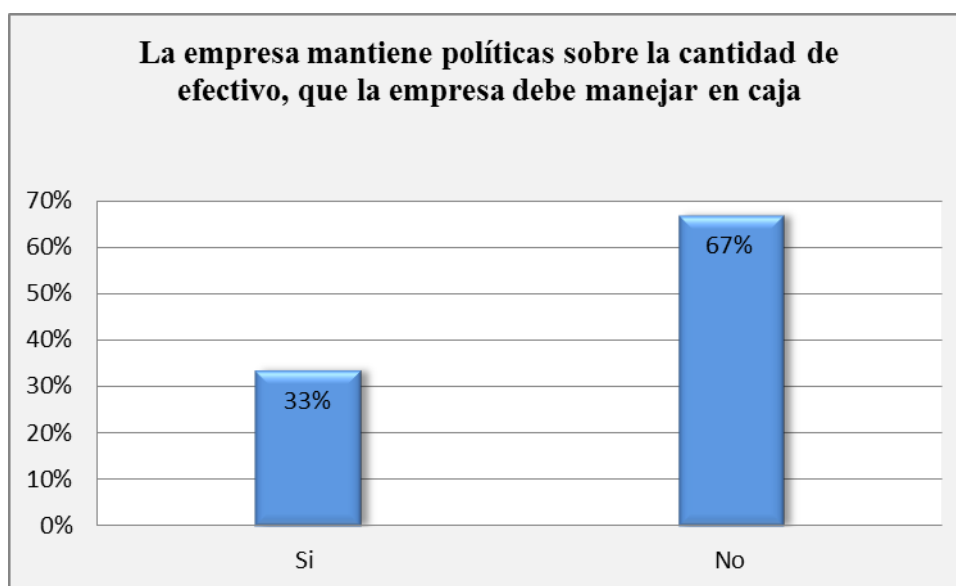


## Anexos

### Anexo A: Tabulación Encuestas.

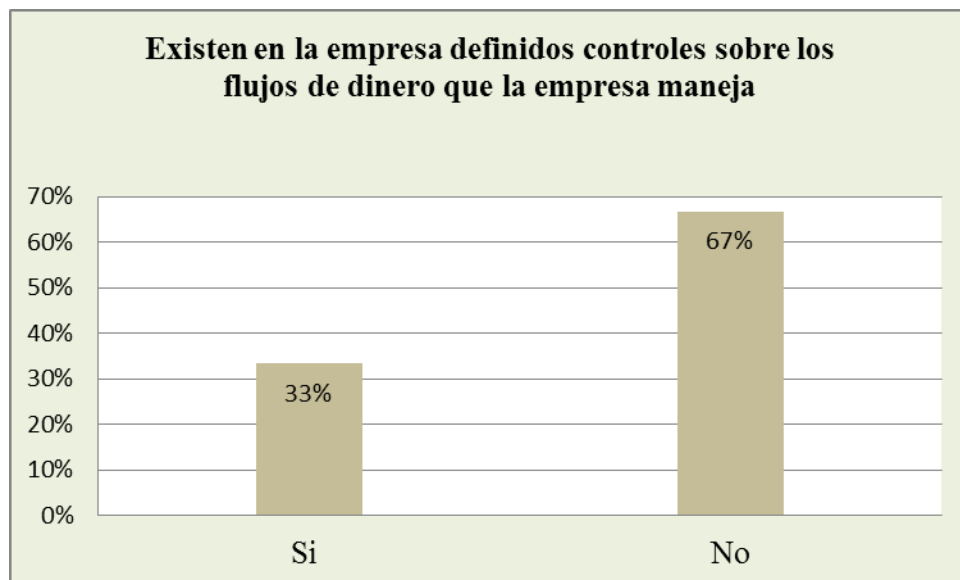
1.- La empresa mantiene políticas sobre la cantidad de efectivo, que la empresa debe manejar en caja?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 2        | 33%        |
| No        | 4        | 67%        |
| Total     | 6        | 100%       |



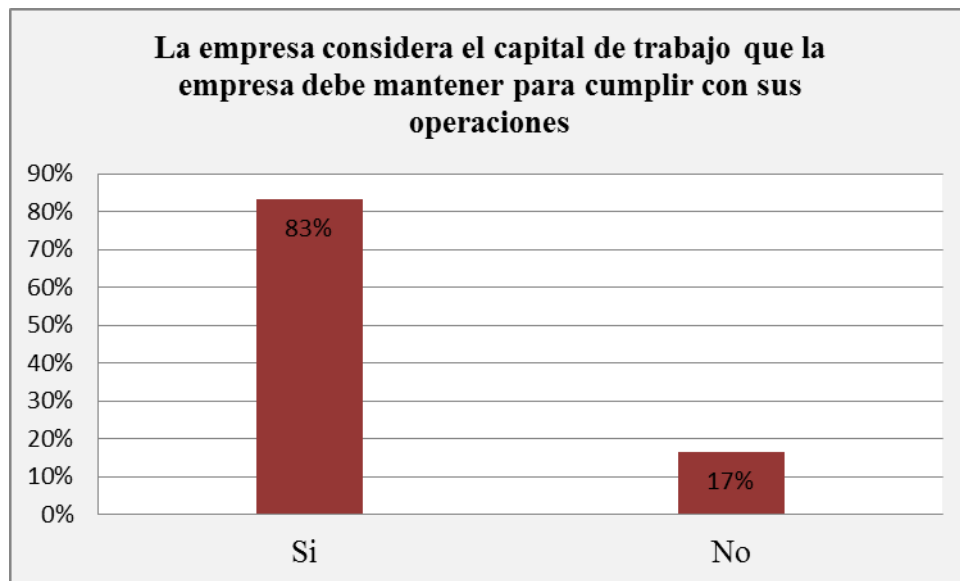
2.- Existen en la empresa definidos controles sobre los flujos de dinero que la empresa maneja?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 2        | 33%        |
| No        | 4        | 67%        |
| Total     | 6        | 100%       |



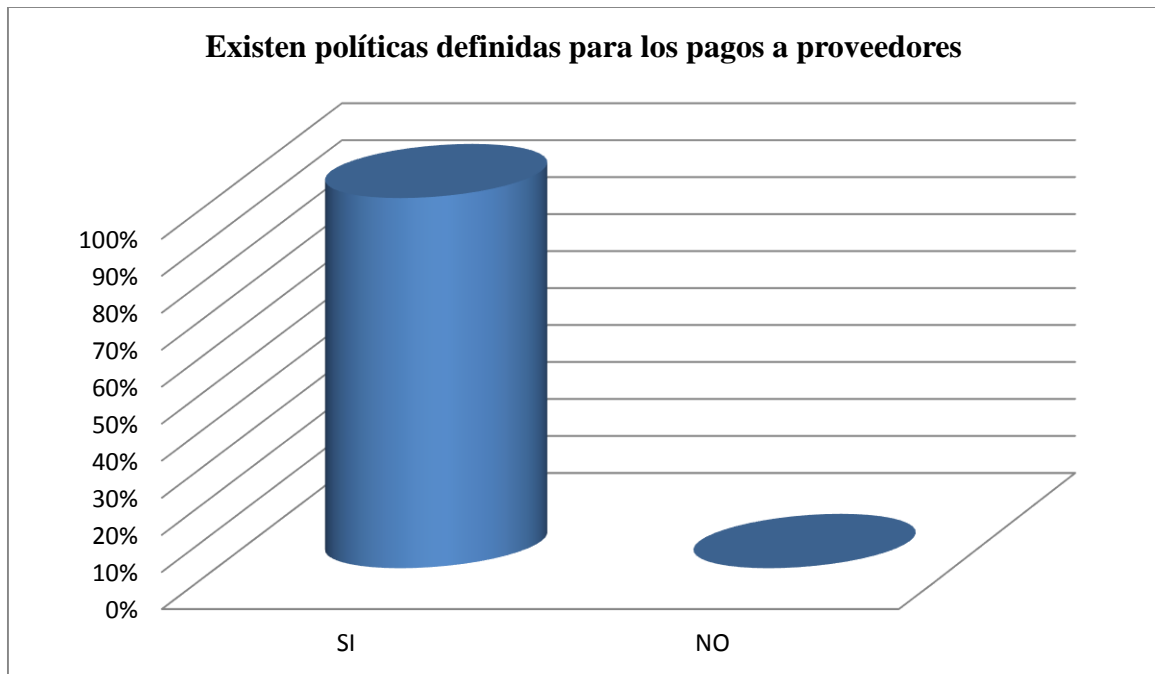
3.- La empresa considera el capital de trabajo que la empresa debe mantener para cumplir con sus operaciones?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 5        | 83%        |
| No        | 1        | 17%        |
| Total     | 6        | 100%       |



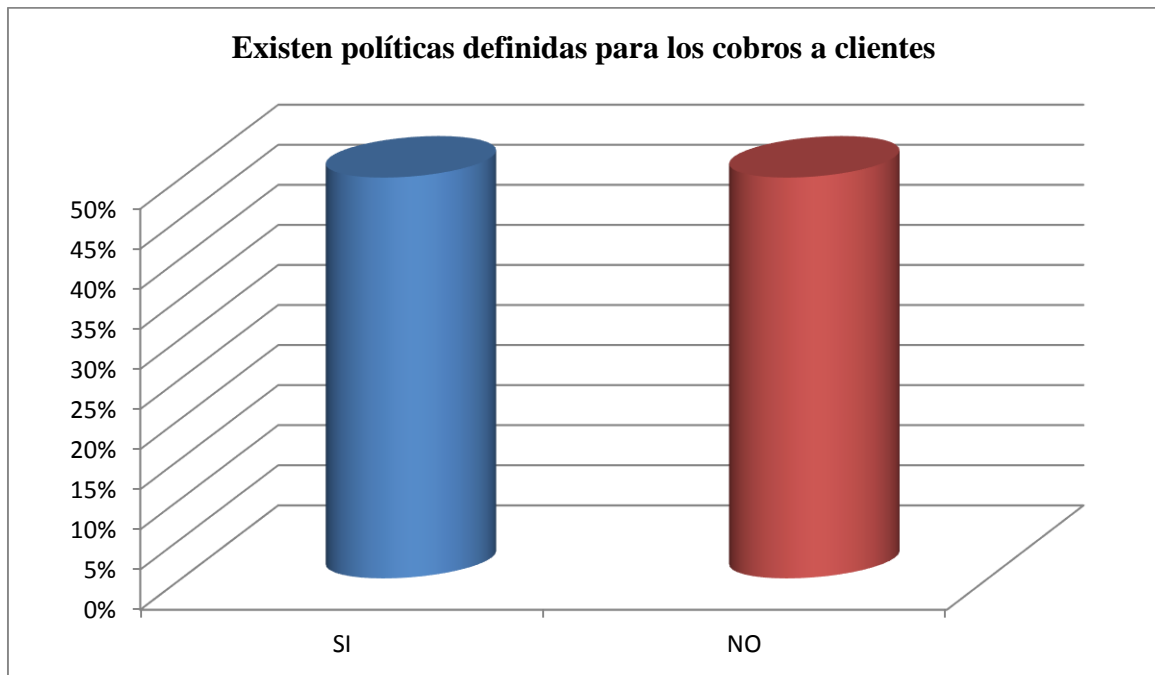
4.- Existen políticas definidas para los pagos a proveedores?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 6        | 100%       |
| No        | 0        | 0%         |
| Total     | 6        | 100%       |



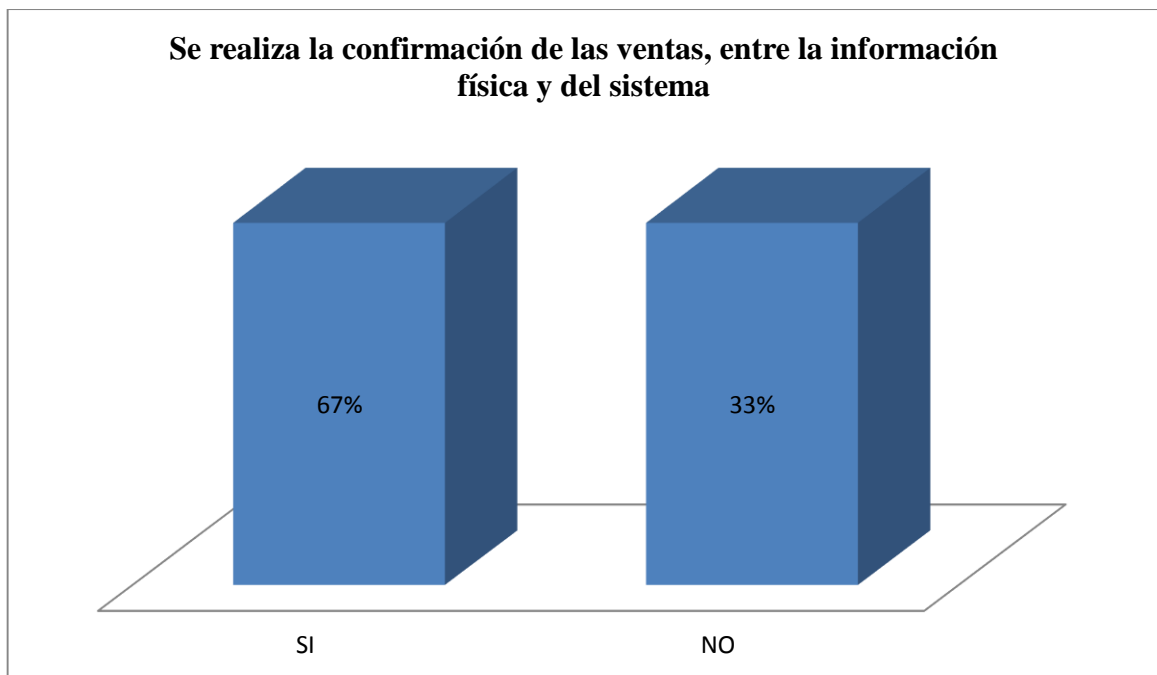
5.- Existen políticas definidas para los cobros a clientes?

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 3        | 50%        |
| No        | 3        | 50%        |
| Total     | 6        | 100%       |



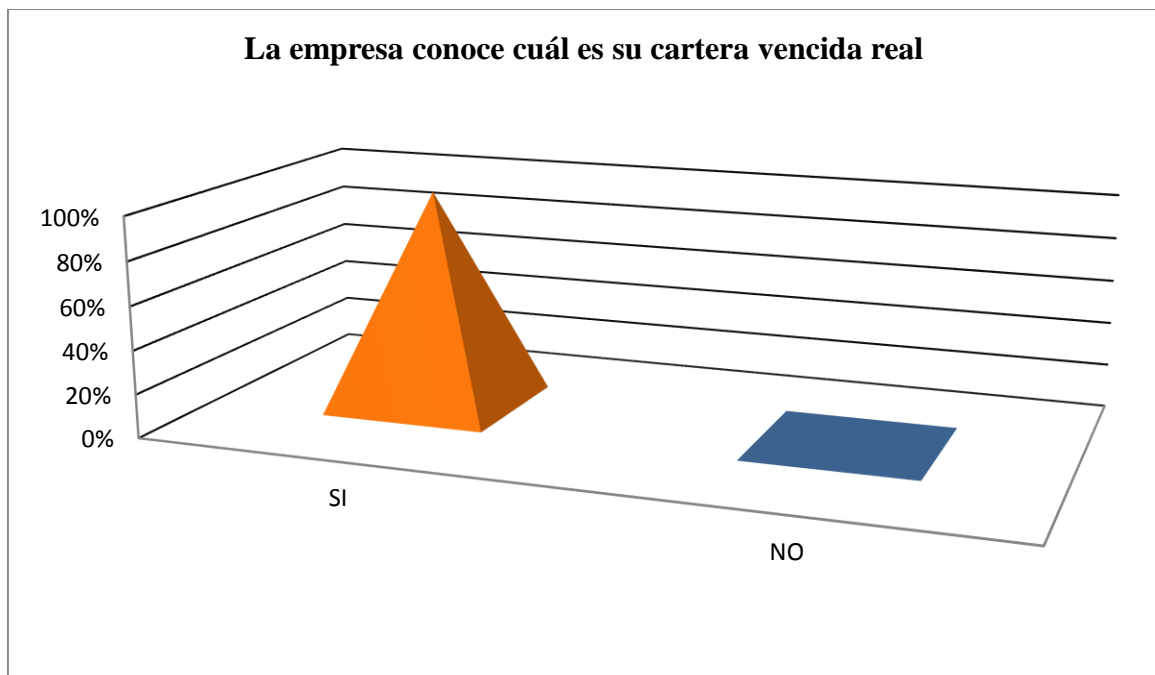
6.- Se realiza la confirmación de las ventas, entre la información física y del sistema?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 4        | 67%        |
| No        | 2        | 33%        |
| Total     | 6        | 100%       |



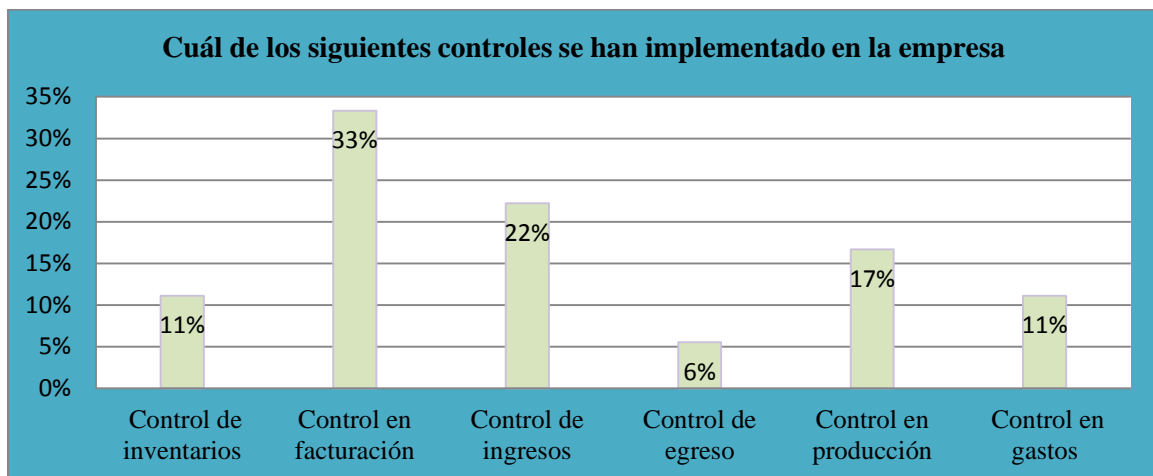
7.- La empresa conoce cuál es su cartera vencida real?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 6        | 100%       |
| No        | 0        | 0%         |
| Total     | 6        | 100%       |



8.- Cuál de los siguientes controles se han implementado en la empresa?

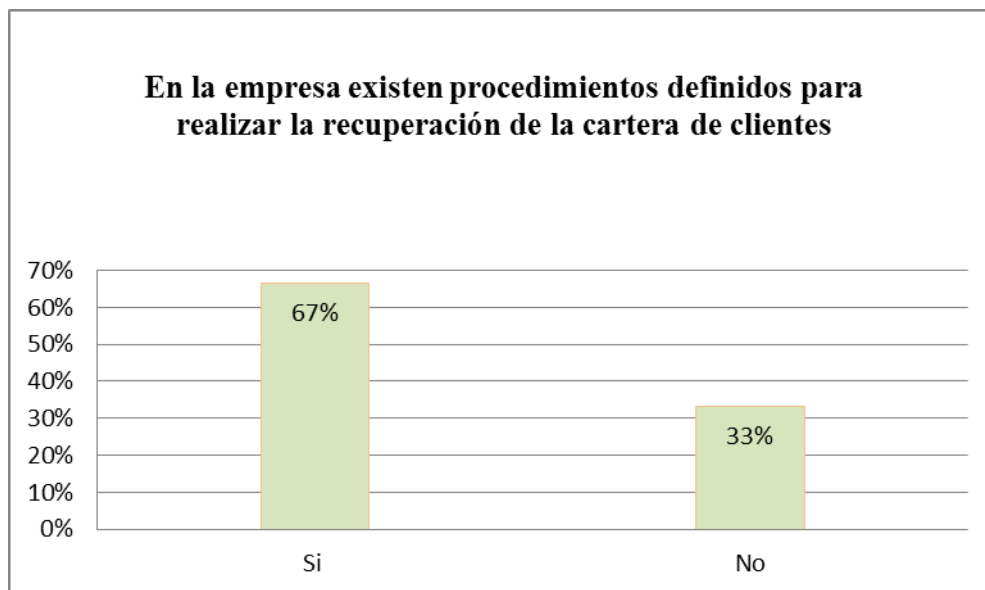
| Respuesta              | Cantidad | Porcentaje |
|------------------------|----------|------------|
| Control de inventarios | 2        | 11%        |
| Control en facturación | 6        | 33%        |
| Control de ingresos    | 4        | 22%        |
| Control de egreso      | 1        | 6%         |
| Control en producción  | 3        | 17%        |
| Control en gastos      | 2        | 11%        |
| Total                  | 18       | 100%       |





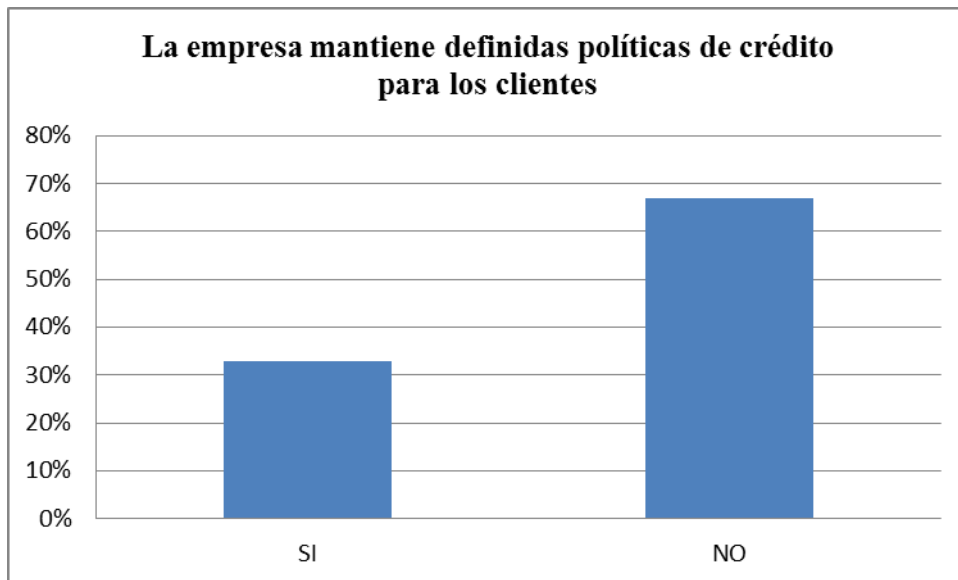
9.- En la empresa existen procedimientos definidos para realizar la recuperación de la cartera de clientes?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 4        | 67%        |
| No        | 2        | 33%        |
| Total     | 6        | 100%       |



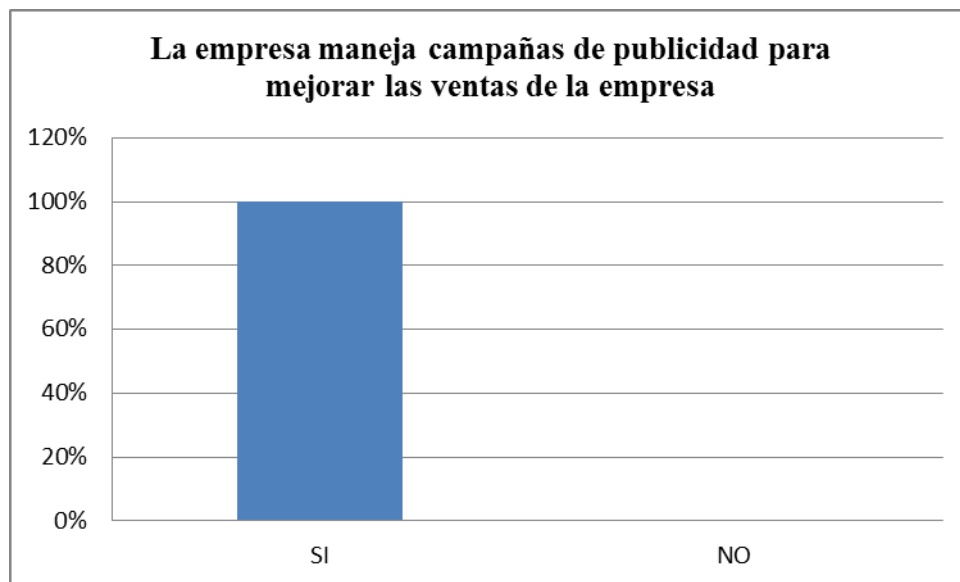
10.- La empresa mantiene definidas políticas de crédito para los clientes?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 2        | 33%        |
| No        | 4        | 67%        |
| Total     | 6        | 100%       |



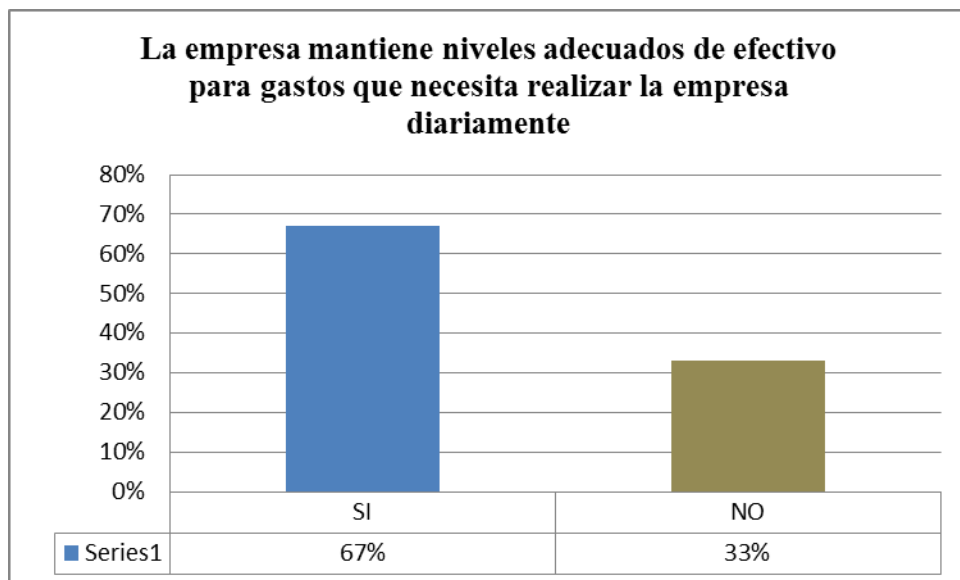
11.- La empresa maneja campañas de publicidad para mejorar las ventas de la empresa?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 6        | 100%       |
| No        | 0        | 0%         |
| Total     | 6        | 100%       |



12.- La empresa mantiene niveles adecuados de efectivo para gastos que necesita realizar la empresa diariamente?.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 4        | 67%        |
| No        | 2        | 33%        |
| Total     | 6        | 100%       |



## Anexo B: Solicitud de Crédito.

| SOLICITUD DE CREDITO                         |  |                           |  |
|--|--|---------------------------|--|
| Ciudad :                                     | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Fecha :                   | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| <b>1.- Información Personal</b>              |  |                           |  |
| <b>Datos Personales :</b>                    |  |                           |  |
| Nombres y apellidos /Razón Social :          | <input style="width: 95%;" type="text"/> | CI /RUC :                 | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Numero de Teléfono Fijo :                    | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Email :                   | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Numero de Celular :                          | <input style="width: 95%;" type="text"/> |                           |  |
| <b>Datos Conyugue:</b>                       |  |                           |  |
| Nombres y Apellidos Cónyuge :                | <input style="width: 95%;" type="text"/> | CI/RUC Cónyuge :          | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Numero de Telefono Cónyuge :                 | <input style="width: 95%;" type="text"/> |                           |  |
| <b>Datos Representante Legal :</b>           |  |                           |  |
| Nombres y Apellidos                          | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Numero de Celular :       | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Dirección                                    | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Numero de Teléfono Fijo : | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| <b>2.- Información laboral :</b>             |  |                           |  |
| <b>Información Laboral :</b>                 |  |                           |  |
| Nombre de la Empresa/Razón Social :          | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Dirección :               | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Cargo :                                      | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Tiempo de Trabajo en la   | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Teléfono :                                   | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Empresa :                 | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| <b>Informacion Laboral Conyuge:</b>          |  |                           |  |
| Nombre de la Empresa/Razón Social (Conyuge): | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Dirección:                | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Numero de Teléfono :                         | <input style="width: 95%;" type="text"/> |                           |  |
| <b>3.- Información Económica</b>             |  |                           |  |
| <b>Información Económica :</b>               |  |                           |  |
| Ingresos Mensuales :                         | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Estado de Cuenta Ultimos  | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
|  |  | 3 Meses :                 | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| <b>4.- Referencias Comerciales</b>           |  |                           |  |
| <b>Referencias Comerciales :</b>             |  |                           |  |
| Nombre de la Empresa / Razón Social :        | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Saldo Actual :            | <input style="width: 95%;" type="text"/> |
| Dirección:                                   | <input style="width: 95%;" type="text"/> |                           |  |
| <b>5.- Información del Crédito</b>           |  |                           |  |
| <b>Información del Crédito :</b>             |  |                           |  |
| Monto de Crédito:                            | <input style="width: 95%;" type="text"/> | Plazo de Crédito:         | <input style="width: 95%;" type="text"/> |

**Anexo C: Estado de Situación Financiera 2012**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

|  | <b>Año 2012</b>    |
|--|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>  |                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| EFFECTIVO( CAJA), BANCOS                               | 58.083,42          |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES               | 88.701,69          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                  | 4.985,97           |
| (-) PROVICION CUENTAS INCOBRABLES                      |                    |
| INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN            | 2.394,05           |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                          | <b>154.165,13</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                       |                    |
| INMUEBLES ( EXEPTO TERRENO)                            | 22.834,18          |
| MUEBLES Y ENSERES                                      | 4.450,07           |
| MAQUINARIA,EQUIPO E INSTALACIONES                      | 91.339,29          |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE                       | 14.649,30          |
| VEHIVULOS,EQUIPO DE TRASPORTE Y CAMINERO MOVIL         | 21.419,64          |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PLANTA Y EQUIPO       | <b>(49.590,56)</b> |
| TERRENOS   | 17.165,82          |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                 | <b>122.267,74</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>122.267,74</b>  |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                                | <b>276.432,87</b>  |
| <b>PASIVO</b>  |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES             | 82.671,81          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                   | 8.684,48           |
| ANTICIPO DE CLIENTES                                   |                    |
| PROVISIONES  |                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                          | <b>91.356,29</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR    |                    |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 50.751,09          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>50.751,09</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                    | <b>142.107,38</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                      |                    |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                                 | 134.325,49         |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>                      | <b>276.432,87</b>  |

**Anexo D Estado de Situación Financiera 2013.**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

|  | <b>Año 2013</b>    |
|--|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>  |                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| EFFECTIVO( CAJA), BANCOS                               | 30.620,39          |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES               | 78.039,92          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                  | 5.000,26           |
| (-) PROVISION Cuentas incobrables                      | <b>(8.725,41)</b>  |
| INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN            |                    |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                          | <b>104.935,16</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                       |                    |
| INMUEBLES ( EXEPTO TERRENO)                            | 22.834,18          |
| MUEBLES Y ENSERES                                      | 4.450,07           |
| MAQUINARIA,EQUIPO E INSTALACIONES                      | 91.339,29          |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE                       | 14.649,30          |
| VEHIVULOS,EQUIPO DE TRASPORTE Y CAMINERO MOVIL         | 21.419,64          |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PLANTA Y EQUIPO       | <b>(66.387,49)</b> |
| TERRENOS   | 17.165,82          |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                 | <b>105.470,81</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>105.470,81</b>  |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                                | <b>210.405,97</b>  |
| <b>PASIVO</b>  |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES             | 45.404,93          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                   | 28.730,64          |
| ANTICIPO DE CLIENTES                                   | 2.806,08           |
| PROVISIONES  | 6.795,39           |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                          | <b>83.737,04</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR    | 42.000,00          |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO |                    |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>42.000,00</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                    | <b>125.737,04</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                      |                    |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                                 | 84.668,93          |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>                      | <b>210.405,97</b>  |

**Anexo E: Estado de Situación Financiera 2014.**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

|  | Año 2014           |
|--|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>  |                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| EFFECTIVO( CAJA), BANCOS                               | 13.007,67          |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES               | 23.997,98          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR                  | 9.352,96           |
| (-) PROVICION CUENTAS INCOBRABLES                      |                    |
| INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN            |                    |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                          | <b>46.358,61</b>   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                       |                    |
| INMUEBLES ( EXEPTO TERRENO)                            | 85.916,45          |
| MUEBLES Y ENSERES                                      | 4.450,07           |
| MAQUINARIA,EQUIPO E INSTALACIONES                      | 91.339,29          |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE                       | 45.274,39          |
| VEHIVULOS,EQUIPO DE TRASPORTE Y CAMINERO MOVIL         | 21.419,64          |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA PROP. PLANTA Y EQUIPO       | <b>(73.745,81)</b> |
| TERRENOS   | 17.165,82          |
| <b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>                 | <b>191.819,85</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>191.819,85</b>  |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                                | <b>238.178,46</b>  |
| <b>PASIVO</b>  |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                                |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES             | 17.684,66          |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR                   | 19.662,27          |
| ANTICIPO DE CLIENTES                                   |                    |
| PROVISIONES  |                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                          | <b>37.346,93</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                             |                    |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR    |                    |
| OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO | 81.679,11          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                       | <b>81.679,11</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                    | <b>119.026,04</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                      |                    |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                                 | 119.152,42         |
| <b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>                      | <b>238.178,46</b>  |



**Anexo F: Estado de resultados 2012.**

| ESTADO DE RESULTADOS   |                    |
|--|--------------------|
|  | AÑO 2012           |
| VENTAS   | 319.924,19         |
| COSTO DE VENTAS  | 194.011,46         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>125.912,73</b>  |
| GASTO SUELDOS Y SALARIOS   | 89.088,80          |
| GASTO BENEFICIOS SOCIALES , INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES | 11.426,37          |
| GASTO APORTE IESS  | 12.271,52          |
| GASTO HONORARIOS   | 0,00               |
| GASTO ARRENDAMINOTOS DE INMUEBLES                                  | 4.266,36           |
| GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                                 | 8.878,64           |
| GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES                                   | 1.355,21           |
| GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD                                       | 158,00             |
| SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS                                 | 0,00               |
| GASTO TRASPORTE  | 6.606,96           |
| GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO                                   | 0,00               |
| GASTO PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES                         | 124,00             |
| GASTO COMISIONES   | 0,00               |
| GASTO SEGUROS  | 844,14             |
| GASTOS DE GESTION  | 79,20              |
| GASTOS DE VIAJE  | 350,49             |
| GASTO DEPRECIACION   | 16.115,41          |
| GASTO SERVICIOS PUBLICOS   | 6.197,00           |
| GASTO OTROS SERVICIOS  | 753,60             |
| GASTO IMPUESTOS  | 489,80             |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES  | 0,00               |
| <b>PERDIDA OPERATIVA</b>   | <b>(33.092,77)</b> |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS   | 24,80              |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS)                           | 10.866,47          |
| <b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>                                       | <b>(43.934,44)</b> |

## Anexo G: Estado de resultados 2013.

| ESTADO DE RESULTADOS   |                   |
|--|-------------------|
|  | AÑO 2013          |
| VENTAS   | 770.738,20        |
| COSTO DE VENTAS  | 178.637,21        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>592.100,99</b> |
| GASTO SUELDOS Y SALARIOS   | 100.220,58        |
| GASTO BENEFICIOS SOCIALES , INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES | 22.062,09         |
| GASTO APORTE IESS  | 18.317,47         |
| GASTO HONORARIOS   | 0,00              |
| GASTO ARRENDAMINOTOS DE INMUEBLES                                  | 4.338,00          |
| GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                                 | 5.752,20          |
| GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES                                   | 1.318,35          |
| GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD                                       | 499,66            |
| SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS                                 | 275.165,63        |
| GASTO TRASPORTE  | 27.085,29         |
| GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO                                   | 1.200,00          |
| GASTO PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES                         | 8.304,01          |
| GASTO COMISIONES   | 140,15            |
| GASTO SEGUROS  | 3.194,66          |
| GASTOS DE GESTION  | 1.135,80          |
| GASTOS DE VIAJE  | 873,48            |
| GASTO DEPRECIACION   | 16.796,93         |
| GASTO SERVICIOS PUBLICOS   | 6.505,61          |
| GASTO OTROS SERVICIOS  | 32.203,00         |
| GASTO IMPUESTOS  | 1.252,23          |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES  | 4.705,52          |
| <b>PERDIDA OPERATIVA</b>   | <b>61.030,33</b>  |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS   | 120,00            |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS)                           | 5.428,12          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                                 | <b>55.722,21</b>  |
| PART.TRAB 15%  | 8.358,33          |
| <b>UTILIDA ANTES DE IMP RENTA</b>                                  | <b>47.363,88</b>  |
| IMP RENTA 22%  | 10.420,05         |
| <b>UTILIDA NETA</b>  | <b>36.943,83</b>  |

**Anexo H: Estado de resultados 2014.**

| ESTADO DE RESULTADOS   |                    |
|--|--------------------|
| AÑO 2014   |                    |
| VENTAS   | 355.379,32         |
| COSTO DE VENTAS  | 232.286,87         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>123.092,45</b>  |
| GASTO SUELDOS Y SALARIOS   | 89.434,69          |
| GASTO BENEFICIOS SOCIALES , INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES | 18.278,07          |
| GASTO APOORTE IESS   | 14.285,56          |
| GASTO HONORARIOS   | 500,00             |
| GASTO ARRENDAMINOTOS DE INMUEBLES                                  | 1.810,00           |
| GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                                 | 14.482,87          |
| GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES                                   | 1.284,31           |
| GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD                                       | 3.698,81           |
| SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS                                 | 18.604,13          |
| GASTO TRASPORTE  | 4.415,02           |
| GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO                                   | 0,00               |
| GASTO PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES                         | 0,00               |
| GASTO COMISIONES   | 0,00               |
| GASTO SEGUROS  | 1.616,96           |
| GASTOS DE GESTION  | 256,93             |
| GASTOS DE VIAJE  | 810,69             |
| GASTO DEPRECCACION   | 7.358,32           |
| GASTO SERVICIOS PUBLICOS   | 3.974,46           |
| GASTO OTROS SERVICIOS  | 555,03             |
| GASTO IMPUESTOS  | 1.246,08           |
| GASTO PAGO POR OTROS BIENES  | 6.668,29           |
| <b>PERDIDA OPERATIVA</b>   | <b>(66.187,77)</b> |
| RENDIMIENTOS FINANCIEROS   | 200,00             |
| COSTOS FINANCIEROS( INTERESES BANCARIOS)                           | 4.373,52           |
| <b>PERDIDA DEL EJERCICIO</b>                                       | <b>(70.361,29)</b> |

**Anexo I: Comprobante de Egreso.**

| COMPROBANTE DE EGRESO |          |        |           |        |
|-----------------------|----------|--------|-----------|--------|
| Nombre                |          |        | Direccion |        |
| Concepto              |          |        | RUC       |        |
| Fecha                 |          |        |           |        |
| Numero                |          |        |           |        |
| Banco                 |          | Cuenta |           | Cheque |
|                       |          |        |           |        |
| Codigo                | Concepto |        | Valor     |        |
|                       |          |        |           |        |
|                       |          |        |           |        |
|                       |          |        |           |        |
|                       |          |        |           |        |
|                       |          |        |           |        |
| Total                 |          |        |           |        |
| Firma                 | _____    |        | Firma     | _____  |
| Revisado              |          |        | Recibido  |        |

**Anexo J: Comprobante de Ingreso.**

| COMPROBANTE DE INGRESO |        |         |            |
|------------------------|--------|---------|------------|
| Ciudad :               |        |         |            |
| Fecha :                |        |         | N.- Cuenta |
| Por Concepto :         |        |         | Efectivo   |
|                        |        |         | Cheque     |
| Codigo                 | Cuenta | Debitos | Creditos   |
|                        |        |         |            |
|                        |        |         |            |
|                        |        |         |            |
|                        |        |         |            |
| Firma :                |        |         |            |

### Anexo K: Arqueo de Caja

| ARQUEO DE CAJA               |                   |       |         |          |       |
|------------------------------|-------------------|-------|---------|----------|-------|
| Fecha:                       |                   |       |         |          |       |
| Hora:                        |                   |       |         |          |       |
| Responsable:                 |                   |       |         |          |       |
| EFECTIVO                     |                   |       |         |          |       |
| Billetes                     |                   |       | Monedas |          |       |
| Valor                        | Cantidad          | Total | Valor   | Cantidad | Total |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
| TOTAL BILLETES               |                   |       |         |          |       |
| TOTAL MONEDAS                |                   |       |         |          |       |
| TARJETAS DE CREDITO          |                   |       | CHEQUES |          |       |
| Tipo de Tarjeta              | Numero de Voucher | Total | Numero  | Banco    | Total |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
|                              |                   |       |         |          |       |
| TOTAL TARJETA DE CREDITO     |                   |       |         |          |       |
| TOTAL CHEQUES                |                   |       |         |          |       |
| TOTAL ARQUEO DE CAJA         |                   |       |         |          |       |
| DIFERENCIA SOBRANTE/FALTANTE |                   |       |         |          |       |
| Firma responsable:           |                   |       |         |          |       |











