



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

#### **TESIS DE GRADO**

#### **PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

#### **INGENIERAS EN FINANZAS.**

APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA COMERCIAL “AUTOS DE LUJO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL AÑO 2013.

#### **AUTORAS:**

**Ayala Guano Nelly Yolanda**

**Rea Quintanilla Jessica Carmen**

**Riobamba, Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA COMERCIAL “AUTOS DE LUJO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL AÑO 2013” previo a la obtención del título de Ingenieras Financieras, ha sido desarrollado por las señoritas NELLY YOLANDA AYALA GUANO y JESSICA CARMEN REA QUINTANILLA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**ING. CARLOS RAÚL GARCÍA.**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. GERARDO LARA**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, NELLY YOLANDA AYALA GUANO y JESSICA CARMEN REA QUINTANILLA, estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

NELLY YOLANDA AYALA GUANO

JESSICA CARMEN REA QUINTANILLA

## **DEDICATORIAS**

En primer lugar doy infinitamente gracias a DIOS, por darme la oportunidad de vivir, por haberme dado las fuerzas necesarias en los momentos que más desistía y sobre todo valor para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser el pilar fundamental de vida, quien con su apoyo tanto económico como moral me han impulsado a ser una persona de bien, demostrándome cada momento de mi vida su amor y comprensión. Por haberme enseñado que la vida siempre hay obstáculos los cuales son superados, ya que en la perseverancia está el éxito. Mi gran eterno amor y gratitud por ser los seres que más amo en esta vida.

A mis hermanos por haberme apoyado en los momentos más duros de mi vida.

A mi familia en general por estarme apoyando emocionalmente dándome valentía para conseguir este logro.

**JESSICA REA**

Quiero dar gracias a DIOS por haberme dado las fuerzas necesarias para superar los obstáculos que se han presentado en el transcurso de mi vida y por darme su infinito amor para culminar esta etapa de mi vida profesional.

A mis queridos padres quien me han brindado la confianza y el apoyo incondicional, siendo el motor que me ha orientado a ser mejor cada día, por el gran amor que me han demostrado, impulsándome a superar cualquier barrera que se cruce en mi camino, por ser el ejemplo a seguir, por eso quiero dar gracias a ustedes por ser quien soy en estos momentos.

A mis hermanos y a las demás personas que de una u otra forma han sido un gran apoyo para el logro de mis metas, quien con su cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

**NELLY AYALA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por iluminar nuestros caminos fortaleciéndonos en cada momento de nuestras vidas.

A nuestros padres por ser el ejemplo a seguir, formándonos en personas rectas, con grandes valores.

A nuestros maestros por dotarnos con sus conocimientos y experiencia.

A nuestro Tutor de Tesis Carlos García quien nos guio durante el desarrollo de nuestra tesis, quien con sus conocimientos profesionales y su tiempo nos ha permitido culminar con éxito este trabajo investigativo.

Al Ing. Gerardo Lara por ser el ente de apoyo en la culminación de nuestra tesis, mostrando dedicación y comprensión.

A mis Queridas amigas quienes hemos compartido momentos llenos de alegría dentro de la vida universitaria, apoyándonos en las buenas y en las malas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darnos la oportunidad de estudiar en este prestigioso establecimiento y ser hoy día unas profesionales de bien aportando de manera directa a la sociedad y al país.

Nelly & Jessica.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	i
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	ii
DEDICATORIAS .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	2
1.1.2.1 Delimitación espacial .....	2
1.1.2.2 Delimitación temporal.....	2
1.1.2.3 Delimitación de estudio.....	2
1.2 Justificación de la investigación .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo general .....	3
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO II .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.3 Marco conceptual.....	39
CAPÍTULO III.....	40
3. MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1 Hipótesis a defender.....	40
3.1.1 Hipótesis General .....	40
3.1.2 Variables .....	40
3.2 Tipos de investigación .....	40

3.2.1	Tipos De Estudio .....	41
3.2.2	Métodos de la investigación .....	42
3.2.3	Diseño de la investigación .....	43
3.2.4	Población o universo .....	44
CAPÍTULO IV .....		46
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	46
4.1	Metodología para la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero .....	46
4.2	Aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero .....	49
4.2.1	Introducción al modelo de gestión administrativo y financiero .....	49
4.2.2	Planteamiento de los objetivos de la propuesta .....	49
4.2.3	Realización del diagnóstico estratégico .....	52
4.2.4	Diseño del direccionamiento estratégico .....	70
4.2.5	Elaboración del planteamiento administrativo .....	79
4.2.6	Confección del cuadro de mando integral .....	84
4.2.7	Aplicación del modelo de gestión administrativo: CUADRO DE MANDO .....	86
4.2.8	Desarrollo del modelo de gestión financiera .....	88
4.2.9	Aplicación del modelo de gestión financiero .....	101
4.2.10	Verificación de hipótesis .....	122
CAPÍTULO V .....		129
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
5.1.	Conclusiones .....	129
5.2.	Recomendación .....	130
Bibliografía .....		131
ANEXOS .....		133

## ÍNDICE

Figura N° 1:	Hilo Conductor .....	9
Figura N° 2:	Recursos de la empresa .....	11
Figura N° 3:	Etapas Del Proceso Administrativo .....	14
Figura N° 4:	Estructura del Balance General .....	29
Figura N° 5:	Estructura del Estado de Resultados .....	29
Figura N° 6:	El Mapa Estratégico .....	37
Figura N° 7:	Metodología para el desarrollo de la propuesta .....	46

Figura N° 8: Organigrama Orgánico- Funcional .....	79
Figura N° 9: Logotipo de Autos de Lujo .....	83
Figura N° 10: Mapa Estratégico.....	85
Figura N° 11: Ingreso al Sistema-Odun-3.....	86
Figura N° 12: Agregar información de la Empresa .....	86
Figura N° 13: Definición de Perspectivas e Indicadores.....	87
Figura N° 14: Ingreso de inventarios al Sistema.....	120
Figura N° 15: Ingreso de Plan de Cuentas al Sistema.....	121
Figura N° 16: Exportación del Balance de Ganancias y Pérdida a Excel .....	122
Figura N° 17: Sistema de control.....	127

## ÍNDICE

Cuadro N° 1: Variables.....	40
Cuadro N° 2: Factores Económicos .....	53
Cuadro N° 3: Factores Tecnológicos- Ambientales.....	54
Cuadro N° 4: Factores Políticos- Legales .....	55
Cuadro N° 5: Factores Socio- Cultural .....	55
Cuadro N° 6: Dimensión Clientes.....	56
Cuadro N° 7: Dimensión Proveedores .....	56
Cuadro N° 8: Dimensión Competidores .....	56
Cuadro N° 9: Dimensión de Administración .....	57
Cuadro N° 10: Dimensión de operaciones .....	58
Cuadro N° 11: Dimensión logística .....	58
Cuadro N° 12: Dimensión Mercadeo.....	59
Cuadro N° 13: Dimensión Finanzas.....	59
Cuadro N° 14: Dimensión Comercialización.....	60
Cuadro N° 15: FODA Ponderado (Factores Externos).....	61
Cuadro N° 16: FODA Ponderado (Factores Internos) .....	63
Cuadro N° 17: Matriz FODA .....	64
Cuadro N° 18: Matriz de prioridades.....	67
Cuadro N° 19: FODA elaborado en base a la Matriz de Prioridades.....	68
Cuadro N° 20: Estrategia General.....	72
Cuadro N° 21: Estrategias.....	77
Cuadro N° 22: Cadena de Valor .....	78
Cuadro N° 23: Datos del costo total de mantener el inventario .....	113

## ÍNDICE

Tabla N° 1: Matriz de importancia y desempeño.....	69
Tabla N° 2: Costos fijos de adquisición de inventarios .....	115
Tabla N° 3: Preguntas para la Resolución de Hipótesis.....	124
Tabla N° 4: Tabla de Contingencia.....	124

Tabla N° 5: Calculo del Chi-Cuadrado .....	124
Tabla N° 6: Calculo del Chi-Cuadrado .....	125
Tabla N° 7: Distribución del Chi-Cuadrado.....	126

## ÍNDICE

Gráfico N° 1: Chi-Cuadrado .....	125
----------------------------------	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo nace con la expectativa de mejorar la gestión empresarial, por lo que es necesario la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa comercial “Autos de Lujo” de la ciudad de Riobamba, como herramienta de control y apoyo en la toma de decisiones.

El estudio empezó con el planteamiento del problema, justificación y objetivos, luego se desarrolló el marco teórico que sirvió como premisa de la investigación para sustentar las variables y contribuir al diseño de la propuesta, se abordó la metodología de la investigación, tipos de estudio, métodos y herramientas, igualmente se elaboró la metodología para desarrollo de la propuesta que fue realizada en base a los autores como: Córdoba, Lerma, Bárcena, entre otros, los mismos que proporcionan una guía para establecer el tipo de herramienta organizacional y financiera para Autos de Lujo. La información para la investigación se recopiló en base a encuestas, entrevistas, levantamiento de inventario e información contable.

El desarrollo de la propuesta se ha dividido en dos partes; la parte administrativa contiene una filosofía empresarial, estructura organizacional, acompaña de una delimitación de funciones, mapa estratégico y en la parte financiera se realizó la estructuración de los estados financieros e indicadores; estos modelos se encuentran apoyados con su respectivo software.

Finalmente se concluyó que la aplicación del modelo de gestión permitirá que la empresa logre un crecimiento sólido, por lo que se recomendó mantener actualizada la información, a fin de lograr un sistema de control eficiente.

## **ABSTRACT**

The administrative and financial Management Model comes to life with the expectation of contributing to the efficient step in all the entrepreneurial processes; An organization can develop her commercial activities based in general, uncounted guidelines with techniques and the tools of financial management made suitable for their correct functioning, to of existing would provide the company correct and opportune decisions, based in truthful and reliable information, achieving bigger profitability levels that way and sustained growth.

The study has split into five chapters. Initially, the proposal of the problem, background, delimitation and the objectives are sketched.

From now on developed the theoretic frame that served like premises as the investigation to hold variables and contributing in the design and elaboration of the administrative and financial management model.

At a later time tackle the methodology of investigation, hypothesis with his respective variables, opinion polls, tabulation and analysis of results.

Next becomes elaborate a kind of organizational and financial tool for the Business Venture deluxe Cars, the one that the administrative part will look reinforced with an entrepreneurial philosophy, organizational structure, he accompanies of a delimitation of functions, strategic map; The financial part with the structuring of the respective balances and financial indicators; These models find themselves backed up with their respective software.

At last, findings and punctual recommendations became established.

## INTRODUCCIÓN

El excesivo y rápido crecimiento en el parque automotor, ha motivado a los pequeños capitalistas a crear sus propios negocios de repuestos y accesorios de vehículos, pero este crecimiento no es sostenible puesto que muchos de estos negocios tienen una vida corta ya que no implementan en su manejo herramientas administrativas y financieras, que ayude a optimizar sus recursos y la toma correcta de decisiones que ayuden al desenvolvimiento de su actividad económica.

El diseño de la Gestión Administrativa y Financiera representa un importante factor para lograr la solidez en las actividades comerciales, y la estabilidad en las relaciones humanas con los clientes internos y externos. En base a lo expuesto y con la necesidad de contar con una herramienta que ayude a la toma de decisiones, se desarrolló la presente investigación, estableciéndose como objetivo principal Diseñar un Modelo de Gestión administrativo y Financiero, en la Empresa Comercial Autos de Lujo de la ciudad de Riobamba; con la finalidad de mejorar el uso de sus costos, gastos y el manejo eficiente y efectivo de los recursos con los que cuentan el negocio y por ende ser más competitivos en el mercado.

A continuación se detalla el desarrollo de cada capítulo:

**Capítulo I.-** Se planteó el problema en la se observó que la Empresa comercial Autos de Lujo, que dentro de los 6 años de funcionamiento del negocio no ha venido desarrollando sus actividades comerciales en base al proceso administrativa y financiera, que le ayude a un mayor control y apoyo en la toma de decisiones y sobre todo a prosperar y ganar terreno dentro del mercado competitivo.

**Capítulo II.-** Se realizó las bases teóricas consideradas, en base a la investigación de fuentes bibliográficas de actualidad, dando un mayor énfasis para el conocimiento y desarrollo de la propuesta, también se estableció la hipótesis con sus respectivas variables a verificar.

**Capítulo III.-** Se desarrolló la metodología de investigación como son los tipos y métodos de investigación, así también de encuestas y del análisis de información recabada en la empresa, tanto de archivos y reportes mensuales de operaciones de la línea de Repuestos de Autos Lujo, como de la observación de las autoras dentro de la organización.

**Capítulo IV.-** Se elaboró la metodología para el desarrollo de la propuesta, la misma que se apoyó en la información primaria y secundaria que mantenía la empresa, a partir de esto se realizó un diagnóstico situacional de la organización. Tras el diagnóstico realizado se diseñó el modelo de gestión administrativo, en el cual detalla la filosofía de la empresa, su FODA, objetivos estratégicos, políticas, manuales de funciones, estructura organizacional, mapa estratégico, esta planificación se apoya por medio de un Software administrativo ODUN como es el Cuadro de Mando integral, posteriormente se desarrolló el modelo de gestión financiero en el que se plasmó los Estados Financieros, indicadores, Administración del Capital Trabajo, administración de Inventarios y la gestión financiera a corto plazo, este modelo financiero está apoyado por medio del programa MÓNICA y una plantilla en Microsoft Excel para la realización de los análisis financieros esto permitió conocer cuál es el real movimiento de su capital de trabajo para la operatividad de la empresa, así pudimos apreciar su real situación.

**Capítulo V.-** Se estableció las respectivas conclusiones y recomendaciones, en donde se ha propuesto potencializar a la organización, dando así mejores estrategias para la correcta toma de decisiones.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Durante la vida de la empresa comercial Autos de Lujos, su administrador ha venido trabajando de manera empírica, sin contar con modelos administrativos y financieros que le permitan conocer su situación actual interna y externa en la que se encuentra la empresa. Solucionando problemas a través de adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación, está situación ha sido la causa de serios problemas, que se reflejan en el día a día de la actividad del negocio y de manera repetitiva como: la falta de seguridad, pérdidas de los bienes a comercializar, faltantes, sobrantes, exceso de compras que inciden en el costo de almacenaje, la falta de políticas, procedimientos y objetivos que demuestran la existencia de graves problemas en la organización, que limitan su desarrollo y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

La empresa comercial AUTOS DE LUJOS dedicada a comercialización de repuestos y accesorios de vehículos, reconoce la necesidad de aplicar un modelo de gestión administrativo y financiero, la ausencia de un modelo de gestión genera riesgos de altos costos, bajos ingresos, poca demanda y una escasa imagen corporativa, que son síntomas de una decreciente rentabilidad, lo que trae como consecuencia una posible quiebra de la empresa, que puede ser agravada por la falta de administradores profesionales y capacitados, ya que el manejo eficiente y eficaz de los recursos recae sobre los administradores de la empresas, siendo estos los que deberán velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, por tal razón es indispensable la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero, que ayuden a la correcta toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **1.1.1 Formulación del problema**

No existe un modelo de gestión administrativo y financiero en la Empresa Comercial “Autos de Lujos” que sirva como herramienta de control y apoyo en la toma de decisiones.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **1.1.2.1 Delimitación espacial**

La presente investigación se la aplicará en la Empresa Comercial Autos de Lujos ubicada en la Jurisdicción Regional Centro II, provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia Velazco, en las calles Venezuela 28-51 y Carabobo esq. Inscrita en el Registro Único de Contribuyentes el 15 de Junio del 2008 con la actividad económica de comercialización de repuestos y accesorios de vehículos iniciando sus operaciones comerciales el 23 de junio del mismo año.

#### **1.1.2.2 Delimitación temporal**

Este estudio se realizará en el periodo Junio – Noviembre 2013.

#### **1.1.2.3 Delimitación de estudio**

El campo de estudio va a ser la aplicación de un modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la empresa comercial AUTOS DE LUJO de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, país Ecuador.

Para realizar la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero en la empresa comercial AUTOS DE LUJO, se realizara un diagnóstico y recopilación de información de todo el movimiento del negocio a fin de contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero es de vital importancia para el funcionamiento y crecimiento de toda organización, y en especial de aquellas empresas que se encuentran en un etapa de desarrollo, como es el caso de la empresa comercial AUTOS DE LUJO, por lo que surge la necesidad de mejorar la calidad global de la empresa mediante la eficiencia de las actividades productivas, evaluación financiera y optimización de los recursos, que permitan a la administración la oportuna toma de decisiones.

Es en este sentido una buena gestión administrativa y financiera se vuelve esencial, ya que toda organización que perciba ingresos, bien sea por la realización de operaciones de compra-venta o por la prestación de un servicio, necesariamente requiere la maximización de su rentabilidad, de manera tal que le permita alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de la inversión y garantizando su permanencia en el tiempo, por lo que es emergente la aplicación de un modelo de gestión administrativa y financiera que facilite un adecuado manejo de los recursos, a fin de maximizar las ganancias de la empresa. Los resultados de la investigación contribuirán de manera directa a un aporte práctico ya que mejorará las condiciones generales del negocio mediante un direccionamiento para lograr el éxito a corto plazo; un aporte social, contribuyendo al desarrollo local y a la generación de empleos; y, un aporte académico pues será tomado como base de estudio teórico y práctico para en el desarrollo de futuros trabajos de investigación.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Aplicar un modelo de gestión administrativo y financiero para la Empresa Comercial Autos de Lujo de la ciudad de Riobamba, como herramienta de control y apoyo en la toma de decisiones.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Argumentar teóricamente las diferentes tendencias empresariales que han causado la aparición de modelos de gestión administrativo y financiero, como herramienta de planificación y control para el cumplimiento de los objetivos, y que a la vez constituyan una fuente de apoyo en la toma de decisiones.
2. Establecer los lineamientos teóricos y prácticos que permitan desarrollar e implementar el modelo de gestión administrativo y financiero contextualizado como un ejercicio convencional.
3. Crear un conjunto de objetivos, estrategias, políticas y herramientas administrativas y financieras de apoyo que propicien un plan para el desarrollo de la gestión.
4. Aplicar el modelo de gestión administrativo y financiero que ayude a la correcta administración de los recursos, como un sistema de control que permita mantener la eficiencia y eficacia del negocio en el tiempo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

##### 2.1.1 MODELOS DE GESTIÓN EN EL MUNDO

(Díaz, P. 2000) *“Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar”*. Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad de Valencia.

1. El contenido de esta investigación propone un modelo específico de gestión adaptado a las empresas del sector textil de mayor relevancia en la Comunidad Valenciana constituido por las PYMEs dedicadas a la fabricación de tejidos destinados al sector de textiles para el hogar.
1. El modelo propuesto ha sido desarrollado contando con la participación de un importante número de empresas pertenecientes al sector definido, fruto de esa colaboración se ha definido un sistema de gestión basado en la utilización de una serie de indicadores divididos en cinco perspectivas tales: perspectiva financiera, de sistemas productivos, comercial, de recursos humanos y de innovación, de las cuales se propone medir la evolución de la empresa y los resultados que supone las diferentes decisiones estratégicas emprendidas.
2. Como resultado se definen los factores críticos de éxito común al conjunto de empresas de estas características y se genera un Cuadro de Mando constituido por una cifra de 27 indicadores. Con el sistema de control propuesto se conseguirá el control total del negocio.

Se puede concluir que con el diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs se pretende que la dirección de las empresas obtengan de forma rápida y en todo momento, una visión integral del funcionamiento de la Empresa y todos sus parámetros

significativos. Desde ellos en cualquier momento se podrá diagnosticar el estado de la empresa, pudiendo detectar los elementos causantes de la situación del negocio.

Se ha plasmado una sola fuente ya que tras la investigación realizada en los en los diferentes repositorios de tesis del mundo no se ha encontrado gran cantidad de documentación relacionada con el tema de investigación a desarrollarse, por lo que fue la única fuente que nos facilitó en el adelanto de nuestra investigación.

### **2.1.2 MODELOS DE GESTIÓN EN LATINOAMÉRICA**

(Huaranga, 2010) *“Modelo de Gestión Financiera para mejorar la ejecución de los Programas Sociales de una entidad estatal. Caso INABIF” Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.*

1. Esta investigación tiene como objeto de estudio el diseño de un modelo de Gestión Financiera, orientado a mejorar la actual situación económico-financiera de los programas sociales del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar INABIF, su deficiente política de administración financiera, ha provocado que esta institución estatal del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MIMDES; muestre una desfavorable situación en sus niveles de liquidez, solvencia y autonomía, lo que unido a sus índices e indicadores de resultado, denota una baja cobertura y calidad de los servicios sociales que otorga a los niños y adolescentes en estado de abandono y personas en situación de riesgo social.
2. La investigación partió de un adecuado y objetivo diagnóstico financiero y técnico, realizado a los cuatro programas sociales. Protección Integral, Desarrollo Integral de la Familia y Desarrollo de la Población, con el fin de determinar los principales problemas que se presentan y establecer alternativas de mejoramientos.

En definitiva el Modelo de Gestión Financiera aplicado en la INABIF, tenía como propósito mejorar la ejecución de los Programas Sociales, mediante una acertada toma de decisiones en cuanto a la diversificación de fuentes de financiamiento, ya que esto

facilitaba el obtener mejores resultados que aseguren la atención a los grupos sociales más vulnerables, con el fin de alcanzar el bienestar y desarrollo de los mismos.

Para hacer referencia a lo anterior se realizó una indagación en el repositorio de tesis Digitales del Ecuador, en dicha página se seleccionó varios países de Latinoamérica para buscar temas relacionados con el problema en estudio, de la poca información encontrada la que más se asemeja a la investigación es lo antes mencionado.

### **2.1.3 MODELO DE GESTIÓN EN EL ECUADOR**

Tras la revisión de varios documentos de modelos de gestión administrativo y financiero en el Ecuador, se ha seleccionado el documento que se describe a continuación, debido a la similitud que mantiene con el tema de estudio, tanto en el ámbito administrativo y financiero, como en su aplicación que está dirigida a una empresa comercializadora de repuestos de autos.

(Bravo, 2010) *“Diseñar un modelo de gestión Administrativo-Contable para pequeñas empresas comercializadoras de repuestos de vehículos de la ciudad de Ibarra”*. Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas De la Universidad Técnica Del Norte.

1. En esta investigación se ha determinado que el almacén “IMBAREPUESTOS” por falta de organización en el manejo contable, no le permitía llevar un sistema de contabilidad y no se realizaba registros de las compras y ventas, gastos e ingresos a realizar mensualmente ya que la falta de un instrumento técnico como es un Manual de Procedimiento Administrativo Financiero, produce que las actividades que forman parte de los procesos sean un tanto desordenadas e incoherentes.
2. Para llevar a cabo la investigación se han planteado algunas variables que han permitido conocer y establecer aspectos importantes que direccionen de la manera más adecuada y técnica la realización de la propuesta se ha realizado un enfoque en los principios administrativos, mismos que permitirán que el Almacén “IMBAREPUESTOS” trabajó de una manera más organizada, por lo que se hace

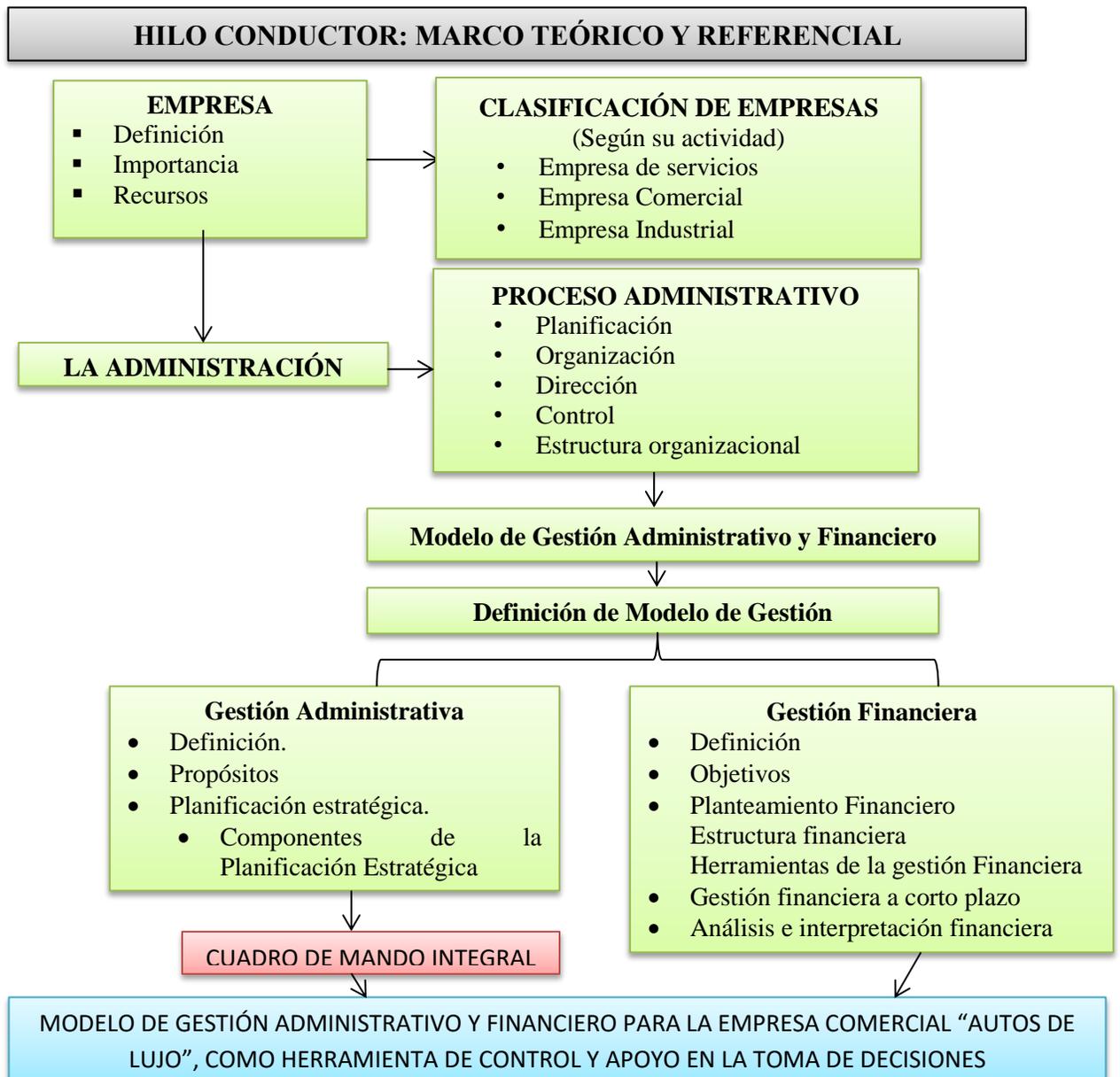
referencia a la planificación estratégica, la organización, así como la dirección y el control.

3. Para el inicio de la propuesta se determinó aquellos pasos que son importantes dentro de la organización que permitan definir y establecer cuál debe ser la situación de la empresa; tales como la misión, visión, Organización de la empresa, Manual de Funciones, manual contable, Descripción de Cuentas, formularios y registros de contabilidad, ya que toda empresa requiere documentar sus transacciones y dejar evidencia de todo el trabajo que llevan a cabo los empleados a través de documentos escritos.

En conclusión la implementación de ese proyecto ha generado beneficios no solo al negocio como tal sino indirectamente a los empleados y clientes en general, logrando alcanzar mejor calidad del servicio, lo cual es el eje del desarrollo social, moral e incluso económico, por cuanto es una manera de optimizar recursos. Por lo que el diseño e implantación del Modelo de Gestión Administrativo Financiero contribuye al constante cumplimiento de las etapas básicas del proceso administrativo y contable, al conocer todos los aspectos importantes del negocio hace que tenga actualizada la información necesaria y adecuada en un momento requerido, para la toma de decisiones oportunas, mejorando los ingresos y la posibilidad de crear fuentes de empleo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El hilo conductor: es una herramienta muy importante que permite la coherencia de un texto, para plasmarlo con claridad y transparencia en el proyecto. A continuación se detalla el hilo conductor con los temas que se abordarán en el desarrollo del Marco Teórico.



**Figura N° 1:** Hilo Conductor

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.2.1 Empresa

Según (Arthur Thompson, 2012):

La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy

importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la *definición de empresa* para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Por otro lado Daily Powered (citado por definición.com, 2010) manifiesta que:

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Según los autores mencionados anteriormente se puede deducir que la empresa es aquella organización que produce ya sea bienes o servicios para satisfacer los requerimientos de la sociedad cuya finalidad está orientada a fines lucrativos, independientemente sea su actividad, la misma que contiene ya sea elementos humanos, materiales y financieros.

### **2.2.2 Importancia**

Según (Monografias.com, 2000):

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción.

1. Favorece el progreso humano “como finalidad principal” al permitir dentro de ella la autorrealización de sus integrantes.
2. Favorece directamente el avance económico de un país.
3. Armoniza los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

En definitiva se puede decir que la empresa es importante porque promueve el crecimiento o desarrollo de toda nación, ya que la inversión es “oferta” y es “demanda”, porque por ejemplo: crear una empresa implica la compra de terreno, maquinaria, equipo, patentes, materias primas, etc., pero también es oferta por que genera producción y esta a su vez, promueve el empleo y progreso general

### 2.2.3 Recursos

(Hernández & Pulido, 2011) manifiesta que:

Para funcionar, las empresas necesitan diversos recursos que se denominan recursos de funcionamiento los cuales son:



**Figura N° 2:** Recursos de la empresa  
**Fuente:** Elaboración propia

1. **Recursos Materiales:** están constituidos por los bienes que permite a la empresa realizar la producción de bienes o servicios con los que satisfacen las necesidades de clientes o usuarios.
2. **Recursos Tecnológicos y métodos de la empresa:** están constituidos por sus propios sistemas de producción, conocidos como Know How (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para producir sus productos o servicios diferenciados de las otras empresas, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado que operan.
3. **Recursos Humanos:** el personal contratado y vinculado a la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo creatividad para solucionar problemas de operación y distribución.
4. **Tiempo:** Es un “recurso” no renovable. El tiempo es un elemento clave en la planeación porque durante esta actividad se trabaja con los tiempos para hacer procesos, programas productivos y atender al mercado. También se requiere establecer programas que indiquen el periodo en el que se deben realizarse

para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa. Ya que se dice que “tiempo perdido es dinero perdido”.

5. **Otros recursos** (activos) de las empresas son de propiedad industrial: patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución y alianzas estratégicas con empresas del mismo giro o con las que se hacen sinergia para la distribución y abastecimiento. Estos recursos se denominan intangibles, son de la propiedad de la empresa que le permiten desempeñarse para obtener beneficios.

Después de los conceptos plasmados se puede finiquitar que una empresa debe contar con una gama de recursos entre ellos tenemos los recursos: materiales, humanos, tecnológicos, económicos, lo cual se hace indispensable para que la organización pueda penetrar dentro del mercado competitivo, por ende es imposible que puedan cumplir con su rol socio-económico si alguno de estos le falta.

#### **2.2.4 Clasificación de las empresas según su actividad**

##### **2.2.4.1 Empresa de servicio**

“Ofrecen productos intangibles, y sus fines pueden ser o no lucrativos” (Hernández & Pulido, 2011, Pag.25).

“Las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros servicios” (uniquindio.edu.co, 2013)

##### **2.2.4.2 Empresa comerciales**

“Las que se dedican a la compra y venta de productos; colocan en los mercados los productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, con lo que obtienen así una ganancia” (uniquindio.edu.co, 2013).

“Se dedican a la compra y venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas” ((Hernández & Pulido, 2011, Pag.25).

#### **2.2.4.3 Empresas industriales**

“Son aquellas que se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales (renovables o no) como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final” (Hernández & Pulido, 2011, Pag.25).

“Las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados” (admluisfernando.blogspot.com, 2008).

De las referencias anteriores se puede concluir que el propósito de toda empresa es prestar un servicio y recibir un beneficio de carácter ya sea económico o social, ya que engloba una gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que están orientados a una promesa de colaboración con la sociedad.

#### **2.2.5 Administración**

“Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (Coulter, 2009, pag 7).

Wilburg (citado por Hernández & Pulido, 2011) “es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante las cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos comunes”.

De los autores citados en este tema, todos coinciden en que la Administración es un elemento de vital importancia para el surgimiento de una organización, ya que es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización,

dirección y control, desempeñadas con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de una manera eficiente y eficaz, es decir hacer bien y correctas las cosas.

### 2.2.5.1 Proceso administrativo

Según (Griffin Ricky & Ebert Ronald, 2005):

Es el proceso de organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas y una retribución justa a sus inversionistas o miembros, con el fin de propiciar su mejora continua. Los administradores supervisan el uso de todos estos recursos en sus respectivas empresas.

En tanto que (Hernández Sergio & Pulido Alejandro, 2011) manifiesta que:

Es un instrumento fundamental de la administración de una empresa, pues permite comprender su dinámica y funcionamiento y las partes para el diseño de sus estructuras (organización), procesos y controles, lo cual facilita su gestión y dirección teniendo como eje central sus objetivos para su fundación, tanto financieros como de satisfacción de necesidades de los usuarios y clientes a los que ofrecen productos y servicios.

En si el proceso administrativo no es más que un apreciación sistemática o conjunto de fases y etapas de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan en un proceso para llegar a cumplir con los objetivos de una organización, siendo este el fruto de la eficiencia, eficacia y efectividad esto es de la cantidad, calidad, costo de tiempo y el efecto social de sus esfuerzos, en pocas palabras es la administración en acción.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO			
PLANIFICACIÓN ¿Qué se va hacer?	ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va hacer?	DIRECCIÓN ¿Hacer que se haga?	CONTROL ¿Cómo se ha realizado?

**Figura N° 3:** Etapas Del Proceso Administrativo

**Fuente:** Elaboración propia

Toda organización que busca alcanzar sus objetivos requiere de un conjunto de pasos o etapas sucesivas denominado Proceso Administrativo, el cual facilita la ejecución de sus actividades, mediante la planeación, organización, dirección y control, que permiten que el administrador profesional comprenda el funcionamiento y la dinámica de la empresa, y además pueda diseñarla, conceptualizarla, mejorarla, etc. Este proceso es un instrumento fundamental para evaluar los resultados, el desempeño de la organización, sus productos, servicios, procesos y capital humano, con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

#### **2.2.5.1.1 Planificación**

“Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades” (Coulter, 2009, pag 9).

Por otra parte (Chiavenato, 2006) establece que:

La planeación define cuáles son los objetivos a seguir y qué se debe hacer para alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de objetivos y detalla los planes para lograrlos de la mejor manera posible”.

Las actividades importantes de planificación son:

1. Aclarar y determinar los objetivos.
2. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
3. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
4. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
5. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

En definitiva la planificación es la base primordial del proceso administrativo ya que de ella dependerá las siguientes etapas jerárquicas, para lograr alcanzar los objetivos y acciones establecidas inicialmente, es decir se estudia anticipadamente las actividades a las cuales debe dirigirse la organización, para ello se establecen planes, programas, proyectos y presupuestos, los mismo que contribuirán al logro de los objetivos de la organización.

### **2.2.5.1.2 Organización**

“Proceso administrativo para determinar la mejor forma de arreglar los recursos y actividades de una empresa en una estructura coherente. Administrar la empresa de negocios (Griffin Ricky & Ebert Ronald, 2005).

(Hernández Sergio & Pulido Alejandro, 2011) indica que:

Fase del proceso administrativo en la que se define las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo las autoridades en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación para facilitar la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las estrategias. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

1. Definición de las tareas.
2. Selección y colocación de los empleados.
3. Definir autoridad y responsabilidad.
4. Determinar relaciones de autoridad y responsabilidad,

Según lo citado anteriormente se puede decir que la organización es una manera de interactuar en un grupo de personas para alcanzar los objetivos o metas establecidas, por la cual es esencial la cooperación en los miembros de la institución capaces de comunicarse y que estén dispuestos a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, de esta manera permitirá la atribución de autoridades y responsabilidades, basándose siempre en disposición y coordinación de los recursos disponibles tanto materiales, humanos y financieros.

### **2.2.5.1.3 Dirección**

“Proceso administrativo de guiar y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización” (Griffin Ricky & Ebert Ronald, 2005).

“Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales” (Coulter, 2009, pag 9).

De lo expuesto anteriormente por los diferentes autores se puede sintetizar la dirección consiste en ser capaz de influir sobre el recurso humano de la organización de manera que permita armonizar las tareas de los individuos, facilitando el trabajo y logrando las metas propuestas, logrando un trabajo menos tedioso y pesado, esto contribuirá a alcanzar una comunicación más fluida entre jefes y trabajadores compartiendo inquietudes y problemas de manera que permita apoyarse mutuamente.

#### **2.2.5.1.4 Control**

(Griffin Ricky & Ebert Ronald, 2005) afirma que:

Proceso administrativo de monitorear el desempeño de una organización para asegurarse de que cumple con sus metas.

El proceso para el establecimiento de controles efectivos abarcan las siguientes etapas:

1. Definición del propósito del control.
2. Establecimiento de estándares o parámetros como unidades de medida.
3. Generación de un sistema e instrumento de medición e información.
4. Generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.
5. Evaluación de la efectividad del control.

“La finalidad del control es asegurar que los resultados planteados y dirigidos se ajusten lo más posible a los objetivos definidos previamente” (Chiavenato, 2006, Pag.145).

En definitiva el control se puede asumir como una supervisión el que permite observar los resultados entre lo planificado y lo proyectado con un fin estratégico que es el cumplimiento de los objetivos, de manera que conlleva a determinar la situación en la que está la institución y por ende ayuda a tomar decisiones oportunas encaminadas al cumplimiento de las metas.

## **2.2.5.2 La estructura organizacional**

Según (Gómez C. W., 2012):

La estructura organizacional representa el plan para organizar los recursos organizacionales disponibles para realizar operaciones efectivas. Una característica de la estructura organizacional es la que se refiere a la formalización y ésta responde a la pregunta: ¿En que se basarán las actuaciones y evoluciones, en el apego a políticas, procedimientos o en un resultado de acción de organizar?

Igualmente la estructura organizacional se refiere a la determinación de la manera en que dividen y coordinan las actividades y tareas en un organismo. En el aspecto formal la estructura se establece por medio de fijación de objetivos mediante organigramas, división de trabajo, jerarquización, departamentalización, delegación de autoridad y descripción de funciones.

### **2.2.5.2.1 Organigramas**

(Rodríguez, 2011) establece que:

Es la representación gráfica que muestra la estructura orgánica formal de un organismo, sus funciones a desarrollar, sus niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, sus relaciones, es decir constituye la expresión, bajo la forma de un documento, respecto a la estructura orgánica de la empresa, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.

#### **2.2.5.2.1.1 Clasificación de los organigramas**

“La clasificación de los organigramas se hace teniendo en cuenta diversos criterios y factores. En consecuencia, se puede clasificar en base a las: funciones que se desempeña, su agrupamiento y las relaciones entre una y otra función” (Rodríguez, 2011).

### **2.2.5.2.2 Funciones del organigrama**

Según (Rodríguez, 2011)

- En materia administrativa: Ayuda a conocer la estructura organizativa con sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de administración de personal: Ayuda a los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación seguimiento y actualizaciones de todos los procedimientos de personal.

### **2.2.5.2.3 Pasos para elaborar un organigrama**

(Rodríguez, 2011) manifiesta que:

Un organigrama debe mostrar las principales funciones operativas en la parte superior, seguidas por las funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. La práctica, el proceso para la elaboración de organigramas abarca el siguiente proceso:

1. Preparar un listado de funciones y subfunciones.
2. Elaborar los cuadros o las plantillas.
3. Confeccionar el organigrama.

En definitiva la estructura organizacional de la empresa es vital ya que permite apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podía hacerse por medio de una larga descripción, además de que muestra quien depende de quién, pero es factible tener cierto grado de libertad estructural en la organización para estimular la colaboración del personal para realizar sus tareas.

### **2.2.5.3 Manual de funcional**

(Rodríguez, 2011) manifiesta que:

Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establece las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman una empresa,

ayuda orientar a los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar responsabilidades, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales.

En definitiva un manual de funciones es vital para el crecimiento de una organización, ya que es la manifestación de una mentalidad administrativa moderna, para la realización de diferentes actividades encaminadas a lograr la estabilidad de la empresa.

## **2.2.6 Modelo de gestión administrativo y financiero**

### **2.2.6.1 Modelo de gestión**

“Parte de una clara definición de valor para la empresa donde se identifican los planteamientos estratégicos que determinarán la definición del modelo organizativo y de procesos, así como la cobertura tecnológica más adecuada” (delphinph.com, 2012).

(definicion. de, 2008 – 2013) establece que:

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

De lo expuesto anterior se concluye que un modelo de gestión no es más que un punto de partida, marco de referencia para la administración de una organización, ya que permitirá a la institución estar orientada hacia dónde quiere ir. Por lo tanto la aplicación de un modelo de gestión en la Empresa Autos de Lujo ayudará a realizar un movimiento estratégico de actuaciones y decisiones a fin de producir una oferta conducente en el mercado.

### **2.2.6.1.1 Gestión administrativa**

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (dspace.ups.edu.ec, 2011).

“Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar” (Monografias.com).

Luego de las citas expuestas se puede decir que la gestión administrativa es uno de los factores más importantes ya que de ella dependerá el éxito de la organización, a su vez mantiene una flexibilidad en los diferentes entornos, brindando al establecimiento un soporte en sus diferentes procesos empresariales, manteniendo procedimientos estratégicos para alcanzar metas establecidas inicialmente dentro de la organización, mediante el proceso administrativo, de manera que ayuda a administrar los recursos eficientemente.

#### ***Propósitos de la Gestión Administrativa.***

Según (dspace.ups.edu.ec, 2011):

1. Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
2. Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
3. Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
4. Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios entre otros.

En cierto sentido podemos decir que la incorporación de un modelo de gestión administrativo propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal manera que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados

dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

#### **2.2.6.1.1.1 Planificación estratégica**

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan” (Ortega, 2008).

“Es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (Lerma & Kirchner, 2012, Pag.18).

De acuerdo las fuentes anteriores la planificación estrategia es sólo una parte del trabajo, la segunda parte es la implementación correcta y exitosa. Aunque no siempre es fácil verlo, la planificación estratégica es una parte muy importante de asegurar el éxito de una empresa, ahora y en el futuro.

Por lo tanto la esencia de la planeación estratégica consiste en un proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

#### **2.2.6.1.1.2 Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

## **1. Definir la misión, visión y valores de la organización (componentes estratégicos)**

**Misión** “Declaración del propósito de una organización” (Coulter, 2009, pag 165).

De acuerdo a (crecenegocios.com, 2013):

**La visión** es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

**Los valores** son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

**Políticas:** Es una actitud de la dirección superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco en el que el personal operativo puede obrar para balancear las actitudes. Estas actitudes deben ser comunicadas de manera continua a todos los niveles jerárquicos.

## **2. Diagnostico estratégico de la organización (análisis interno y externo)**

(Lerma & Kirchner, 2012, Pag.114) “Interrelaciona las capacidades internas con la situación externa. Comprenden dos exámenes, tanto interno (de la empresa) como externa (del medio ambiente), realiza una evaluación y diagnóstico integral de forma práctica y objetiva”.

Pero (kdussanplaneacion.com, 2012) establece que:

El FODA Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre un negocio, es útil para examinar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cual compete.

“ANÁLISIS SWOT: Son siglas utilizadas para referirse al análisis FODA de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de una organización” (Coulter, 2009, pag 165).

### **3. Establecer los objetivos de la organización**

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización” (gestiopolis.com, 2009).

De acuerdo con (crecenegocios.com, 2013):

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

### **4. Formular las estrategias de la organización**

Según (crecenegocios.com, 2012):

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

### **5. Plan de cartera de la organización**

(gestiopolis.com, 2009).afirma que:

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

El grupo consultivo de Boston introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podría ser representados en una matriz de dos por dos,

cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados

Se puede concluir que la planeación estratégica implica un planteamiento de misiones, objetivos, establecimiento de políticas, estrategias, orientadas a defender y mejorar la competitividad de la empresa ya que ayuda a que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc.

### **2.2.6.2 Gestión financiera**

(Córdoba, 2012) sostiene que:

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

No obstante (LLANO & PIÑEIRO, 2007) afirma que:

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

#### **Es decir, la función financiera integra:**

(know.net, 2010) establece:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

Según los diferentes autores la gestión financiera es un conjunto de una secuencia lógica de procesos basados en decisiones financieras en donde se pretende maximizar el valor de mercado de la institución, es decir el empleo eficiente de los recursos financieros en términos de la eficiencia y rentabilidad cuya finalidad es el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.2.6.2.1 Objetivos financieros**

(Córdoba, 2007) sostiene que:

Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho; actualmente se define la existencia de un conjunto de objetos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa que espera algo de ella. Cuarto son los objetivos fundamentales de toda organización:

- Maximizar la rentabilidad de la Inversión.
- Generar mayor valor agregado por empleado.
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- Incrementar la participación en el mercado.

#### **2.2.6.3 Planteamiento financiero**

##### **2.2.6.3.1 Estructura financiera**

Según (Oropeza, 2012):

Toda entidad económica debe establecer su estructura financiera con el fin de poder obtener una información financiera de la misma. Dicha estructura como ya se indicó,

tiene como base el postulado “dualidad económica”, en cuya definición nos señala que se constituye por los recursos que se dispone para lograr obtener sus fines lucrativos.

### **2.2.6.3.1 Herramientas financieras**

(Córdoba, 2012) manifiesta que:

Estas herramientas ofrecen una estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones, en el lugar de tener que reaccionar continuamente ante las crisis.

“La aplicación de herramientas financieras en las empresas como búsqueda de información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización es un factor clave para la generación de valor” (herramientasfinancieras.com, 2012).

En definitiva se alude que actualmente las organizaciones viven en mundo cambiante y complejo, en donde es una realidad que los estándares, los resultados deben ser cuidadosamente estudiados y medidos para competir en un ambiente de negocios agresivos, por ello se requiere el uso de ciertas herramientas financieras para poder llevar correctamente la administración de los recursos económicos de la organización y de esta manera permita tomar decisiones oportunas en momentos difíciles, como es el maximizar las ganancias y minimizar el riesgo.

#### **2.2.6.3.1.1 Información financiera**

Según (es.scribd.com 2. , 2013):

La información financiera es el conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesado y concentrado para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

Sin embargo a nuestra perspectiva la información financiera en si muestra un diagnóstico de la institución, es decir informa la situación financiera y los resultados de las operaciones y cambios surgidos en cierto periodo y de esta manera permite tener un cierto punto de vista de cómo en realidad se encuentra la organización, para así poder tomar decisiones.

#### **2.2.6.3.1.2 Estados financieros**

“Presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado” (Córdoba, 2012).

“En forma conjunta los estados financieros tienen como propósito responder a dos preguntas: ¿Cuánto dinero ganó perdió la empresa y cuál es una medida a su valor?” (Stanley Block & Goffrey Hirt, 2008).

De lo mencionado anteriormente por los autores se entiende que los Estados Financieros facilitan a los dueños una información útil y oportuna con el propósito de dictaminar y decidir con referencia a los cambios que sean requeridos en el control administrativo y financiero, para tomar decisiones, establecer normas y políticas financieras.

#### **Balance general**

“Indica lo que la empresa posee y la manera en que sus activos se han financiado en forma de pasivos o de participantes de capital, el balance general describe las propiedades y las obligaciones de un negocio” (Stanley Block & Goffrey Hirt, 2008).

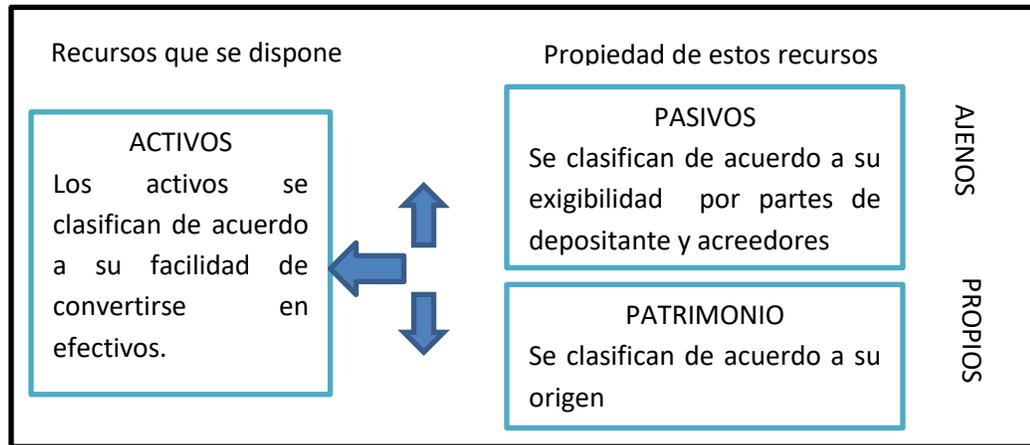
(Córdoba, 2012) establece que:

El estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de activo, pasivo y patrimonio:

El **activo** incluye los bienes muebles e inmuebles que conforman la estructura física de la organización.

El **pasivo** muestra las obligaciones que se originan en la adquisición de los activos entre los que se distinguen el pasivo a largo a plazo y el pasivo a corto plazo.

El **patrimonio** comprende los recursos propios o fondos de la sociedad.



**Figura N° 4:** Estructura del Balance General

**Fuente:** (Córdoba, 2012)

## Estado de resultados

Según (Córdoba, 2012)

El resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa, tal como se muestra en el siguiente modelo:

<b>Cuenta</b>
<b>Ingresos operacionales por ventas netas</b>
(-) Costo de mercadería vendida
<b>= Utilidad bruta</b>
- Gasto operacional por administración
- Gasto operacional por ventas
<b>= Utilidad operacional</b>
+ Ingresos no operacionales
- Gastos no operacionales
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>
- Gastos impuesto a la renta
<b>= Utilidad del Ejercicio</b>

**Figura N° 5:** Estructura del Estado de Resultados

**Fuente:** (Córdoba, 2012)

“Es el estado financiero que muestra los resultados obtenidos por una empresa durante un periodo determinado, así como la forma en que se produjeron dichos resultados” (Oropeza, 2012).

De lo anterior se deduce que el estado de resultados es un documento que muestra la utilidad o pérdida neta del ejercicio efectuado en un periodo determinado, es decir que ha traído como consecuencias en el transcurso de ese tiempo a la empresa, el mismo que contiene información básica sobre sus rentas y gastos.

### **Estado de flujo de efectivo**

(Córdoba, 2012) resalta que:

Muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa, ofreciéndole a la administración de la empresa la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras en un periodo determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la gestión del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

En conclusión el flujo de Efectivo nos muestra el movimiento en cuanto a las entradas y salidas del efectivo que se han dado en un periodo determinado dentro de la organización para así conocer cuál es realmente el saldo neto es decir si habido faltantes o sobrantes de dinero, y así tener la habilidad de tomar acciones correctas que puedan contrarrestar ciertas dificultades o problemas que se dan dentro de ciertos cambios en la situación financiera.

#### **2.2.6.3.2 Gestión financiera a corto plazo**

(Córdoba, 2012) manifiesta que la gestión financiera a corto plazo es:

##### **Administración del Capital Trabajo**

El capital de trabajo es un elemento para el proceso de la empresa, por mide en gran parte en nivel de insolvencia y define un margen de seguridad razonable para las

expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar un equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la organización.

### **Administración de las Cuentas por Cobrar**

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, esta labor implica asumir riesgos, se debe estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar política de cobranzas.

### **Administración de Inventarios**

La gestión de inventarios permite a la empresa definir la cantidad suficiente y tipo de los materiales, productos en proceso y terminados necesarios en el proceso de producción o ventas, para satisfacer la demanda habitual o eventual del cliente minimizando los costos.

### **Ciclo de Conversión de Efectivo**

El ciclo de conversión del efectivo en las empresas va desde la compra de materiales, mano de obra, otros costos y gastos de fabricación, hasta la comercialización y cobro de las ventas, para luego poder reiniciar la actividad. El ciclo de conversión del efectivo es el plazo del tiempo que corre, desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar de la venta del producto final.

## **2.2.6.3.3 Análisis e interpretación de los estados financieros**

De Acuerdo con (Guadalupe Ochoa & Roxana Saldívar, 2012):

Es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio la que sea más relevante y que afecte las decisiones según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativo. Por último debe estudiarse estas relaciones e interpretar los resultados, sin embargo la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas de análisis.

“Es la explicación de la situación financiera de un negocio, principalmente de sus términos y cifras indicados; en el caso de los estados financieros correspondientes a uno y varios periodos” (Oropeza, 2012).

En síntesis se puede decir que el análisis de los estados financieros es un instrumento de vital importancia ya que permite evaluar el comportamiento de la organización determinando la solidez financiera y la capacidad de generación de utilidades de la institución.

#### **2.2.6.3.3.1 Métodos de análisis financiero**

##### **Método vertical**

“Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo periodo en forma vertical” (Córdoba, 2012).

“El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas” (es.scribd.com, 2013).

Según los conceptos mencionados se puede exponer que el análisis vertical consiste en realizar comparaciones en donde se usa como valor base una partida significativa del estado financiero en donde todas las demás cuentas se comparan con ellas, conociendo así que peso tiene cada cuenta, para determinar cómo se encuentra la institución.

##### **Método horizontal**

(Córdoba, 2012) afirma:

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de

las cuentas de un periodo a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuales merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

“En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la **variación absoluta o relativa** que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro” (gerencie.com, 2010) .

De lo expuesto anteriormente se determina que este análisis enfatiza las tendencias de las diferentes cuentas en los estados financieros en ciertos periodos, es decir permite determinar si el comportamiento de la organización fue bueno, regular o malo.

#### **2.2.6.3.3.2 Razones financieras**

(Córdoba, 2012) establece que:

Las razones financieras evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General, no es solo con la aplicación de una formula a la información financiera para calcular una razón determinada sino además con la interpretación del valor de la razón.

“Considerada como una herramienta imprescindible para el análisis de la información y la toma de decisiones financieras, pues brindan información rápida y concisa, además de que permite comparaciones con la información de periodos anteriores” (blog.instructorfinanciero.com, 2010).

#### **Clasificación de las razones financieras**

- **Razones de liquidez**

“Evalúa la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, implica por lo tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo” (Córdoba, 2012).

Las razones de liquidez permiten conocer la capacidad de pago que presenta la empresa a una fecha determinada. Esta demuestra la capacidad económica que tiene la empresa para solventar las deudas a largo plazo con respecto a los recursos que tiene a su disposición igualmente a corto plazo. (fisweb.com.mx, 2008-2013)

- **Razones de actividad.**

“Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa” (Córdoba, 2012).

“Las razones de actividad miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos de que dispone” (zonaeconomica.com, 2000-2011).

- **Razones de Endeudamiento**

“Razones de estructura de capital y solvencia, que mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas” (Córdoba, 2012).

“La Razón de Endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores” (slideshare.net, 2013).

- **Razones de Rentabilidad**

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión, el cual se emplea para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. (Córdoba, 2012).

“Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios” (gerencie.com, 2012).

De acuerdo con las diferentes fuentes de investigación se concluye que existen muchas razones por las que un analista puede utilizar los ratios financieros, dependiendo de lo que se desea determinar en un momento esperado, ya que ayudan a determinar o identificar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo y de esta manera contribuye a tomar decisiones apropiadas en momentos difíciles.

Otros modelo importante en esta investigación es el Modelo del Balanced Business Scorecard de (David Norton & Robert Kaplan, 2009) que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tiene como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, a continuación se detalla más sobre el BSC.

### **2.2.7 Balanced scorecard (cuadro de mando integral C.M.I.)**

Según (David Norton & Robert Kaplan, 2009)

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) o es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que desde hace unos años goza de merecido prestigio en los entornos empresariales. El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión con indicadores de desempeño, que propicia la extensión de la estrategia a todos los niveles de la organización.

#### **2.2.7.1 Características del Cuadro de Mando Integral**

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, da cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, producción, entre otras) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Además (ANTONIO FRANCÉS, 2006) establece que:

- Es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la Financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento.

**La estrategia:** se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surgen las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

**Los objetivos estratégicos:** se derivan de la visión y de la estrategia. Representan su razón de ser desde el punto de vista de interés propio de accionistas y trabajadores. Por tanto se considera como los objetivos decisivos y más críticos para el éxito de la empresa.

Para que los objetivos tengan sentido necesita satisfacer varios criterios:

1. **Mesurable:** Debe haber al menos un indicador o criterios que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
2. **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
3. **Apropiado:** Debe ser consistente con la misión y visión de la organización.
4. **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
5. **Oportuno:** Requiere tener un plazo para el cumplimiento del objetivo.

### 2.2.7.2 El mapa estratégico

Por otra parte (PACHECO, CASTAÑEDA & CAICEDO, 2002):

Describe la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener las siguientes perspectivas:



**Figura N° 6:** El Mapa Estratégico

**Fuente:** Elaboración Propia

**Financiera:** (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas). Se enfoca en la estabilidad económica del negocio, para lo cual las empresas deben adoptar nuevas estrategias que les permitan incrementar el volumen de sus ingresos, mejorar la productividad y por ende la generación de riqueza para los dueños y accionistas, además esta perspectiva permite tener en consideración el objetivo principal de las empresas que es la maximización del valor de la misma, por lo general el objetivo financiero consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en grupos de clientes y en mercados seleccionados, también consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

**Clientes:** (cuál es la proposición de valor a los clientes). Permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización. Además en la perspectiva clientes en el CMI las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos financieros.

Los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del producto o del servicio, como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones, y la atención clientes.

**Procesos:** (en qué procesos debemos ser excelentes). La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tienen el mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financiera y la del cliente.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton,2004)

Para poder planificar y seguir la consecución de los objetivos con los correspondientes indicadores financieros y no financieros, así como con los valores previsto/real de esos indicadores. Las acciones estratégicas de cada uno de los objetivos deben asegurar la consecución de los mismos. A cada acción estratégica le corresponde unos datos prefijados con respecto al plazo y al presupuesto, así como un responsable.

**Los objetivos estratégicos:** fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la visión.

**Los indicadores:** son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Las metas:** es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.

**Iniciativas o proyectos:** Es la forma en que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

En definitiva el cuadro de mando integral brinda una serie de beneficios no solo para la administración, sino para toda la empresa en general, pues permite que todos los miembros de la compañía tengan un claro conocimiento de que hace su empresa y hacia dónde va, de manera que se adapten rápidamente a los frecuentes cambios que se suscitan en el entorno empresarial y social, y así mejorar cada día la productividad y el desempeño de la empresa, en pos de alcanzar un objetivo común para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

### 2.3 Marco conceptual

**Inabif (Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar):** Es un programa del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, que tiene a su cargo la promoción atención y apoyo a niños, adolescentes, mujeres, adultos, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo y abandono, a fin de alcanzar su bienestar y desarrollo personal. (inabif.gob.pe, 2013)

**PYMEs:** “Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (sri.gob.ec, 2010).

**Eficiencia:** “La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"(crecenegocios.com, 2012).

**Tisaje:** “Tejedura, tejeduría, tejido” (definición.com, 2010).

**Cuadro de mando:** También conocido como Balance Scorecard: es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. (slideshare.net, 2013).

**Formalización:** Se refiere al grado en que los puestos de una empresa están documentados por escrito. La documentación incluye la descripción de puestos, el diseño de puestos, los manuales administrativos y los reglamentos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Hipótesis a defender

##### 3.1.1 Hipótesis General

Si se aplica un modelo de gestión administrativo y financiero a la empresa comercial autos de lujo se establecerá un sistema de control y se incrementará la eficiencia.

##### 3.1.2 Variables

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>GENERAL</b>	Se establecerá un sistema de control.	Incrementará la eficiencia.	Aplicación del sistema de control. Indicador de Eficiencia.	Observación del movimiento de la actividad

**Cuadro N° 1:** Variables

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 3.2 Tipos de investigación

**Mixta (Aspectos Cualitativos y Cuantitativos):** Para llevar a efecto está investigación se realizó con un enfoque mixto, que toma y evalúa información a partir de descripciones, entrevistas, opiniones, encuestas de los administradores y trabajadores, para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión y así obtener una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno en estudio.

**Aspectos cualitativos:** “Es cuantificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal C., 2010, pag. 60).

Se consideró las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, ventajas, desventajas, factores claves, estratégicos y de éxito que de uno u otra forma inciden en la organización.

**Aspectos cuantitativos:** “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derribar de una marco conceptual pertinente al problema analizar, una serie de postulados que expresa en relaciones entre las variables estudias de forma deductiva” (Bernal C., 2010, pag. 60).

Se utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos, el análisis estadístico para llegar a probar las Hipótesis establecidas previamente, los indicadores financieros para determinar la solvencia y rentabilidad de la organización.

### **3.2.1 Tipos De Estudio**

**Estudio exploratorio:** Son investigaciones cuya finalidad es de corto alcance. Suelen tener los siguientes objetivos:

1. Conocer la información disponible- escrita (documental o teórica), hablada u observable de forma directa (empírica)- sobre algún tema.
2. Determinar si existe alguna influencia entre dos o más factores, en donde unos se supongan antecedentes (variable independiente) de otros (variable dependiente). (Castañeda, 2011)

Este estudio dependerá de saber que la información disponible apenas conforma ideas.

**Estudio descriptivo:** “Es aquella que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal C., 2010, pag. 113).

Este estudio permitió especificar con la mayor precisión la situación en la que se encuentra la empresa, así como el funcionamiento de sus actividades comerciales diarias y otros movimientos que surjan en el objeto de investigación sometido a un análisis.

**Estudio correlacional:** “Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (Bernal C., 2010, pag. 114).

Para llevar a cabo el efecto de esta investigación se utilizó un estudio correlacional, de manera que permitió evaluar el grado de relación de las variables, el mismo que tiene de forma parcial un valor explicativo, mientras mayor sea el número de variables y mayor fuerza de relación en las variables correlacionales, más completa es la explicación.

**Estudio explicativo:** “Es el nivel más evolucionado que un tema puede alcanzar, es decir cuando un asunto puede describirse con precisión lo que queda es saber porque ocurre así y no de otra manera, determinando las causas que lo generan” (Castañeda, 2011).

Con este estudio se conoce las principales causas del no progreso de la empresa, para lo cual se analiza los factores de éxito o del fracaso de la misma.

### **3.2.2 Métodos de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó métodos, técnicas e instrumentos, que facilitaron la investigación científica, los mismos que contribuyeron de manera directa en el proceso de desarrollo investigativo de la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero para la empresa comercial AUTOS DE LUJO de ciudad de Riobamba.

**Método deductivo:** “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Bernal C., 2010, pag. 59).

Se analizó los diferentes factores externos que pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa, sean estas fuerzas externas o internas. Analizamos de manera minuciosa para identificar cuáles son las fuerzas más importantes que se encuentran involucradas con la empresa. Básicamente este método se aplica en la estructuración del problema, marco teórico, y sobre todo en el diagnóstico situacional.

**Método analítico:** “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal C., 2010, pag. 60).

Este método ayudó en la investigación para que la información recopilada sea descompuesta y clasificada por partes para tener un mejor análisis sobre el tema. El análisis se aplicó en toda la información documentada que existe en la empresa así como en sus bases teóricas y hechos, a fin de poderlos relacionarlos entre sí y de esta manera poder llegar a tener un mejor entendimiento.

**Método sintético:** “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiar los en su totalidad” (Bernal C., 2010, pag. 60).

Una vez ya analizado el tema de investigación se detalló los aspectos más principales, de los antecedentes investigativo y las base teórica, basados en datos reales y concretos a fin de tener una mejor perspectiva y poder hacer una explosión metódica y breve.

### **3.2.3 Diseño de la investigación**

**Investigación longitudinal:** “Permite la obtención de datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo” (Bernal, 2010).

### **Herramientas de la investigación**

En la investigación se llevó a cabo mediante técnicas especializadas en recolección de datos que faciliten el proceso investigativo, focalizándose desde la existencia de información específica proporcionada por los diferentes miembros que integran la Empresa Comercial Autos de Lujo. Como principal instrumento para el desarrollo de la investigación se diseñó dos modelos de entrevistas la primera para realizarla al propietario y la segunda para los empleados; para determinar su organización Administrativa y Financiera, lo cual

permitió determinar la necesidad de desarrollar un modelo de gestión administrativo y financiero. Las entrevistas tienen como referente una observación directa del proceso de comercialización en la empresa.

**Observación:** Es un pilar fundamental de la investigación llevada con cuidado y premeditación en contraste con las percepciones causales, manteniendo una relación concreta e intensiva entre el investigador y los actores sociales. (Slideshare.net, 2013).

La observación directa realizada al negocio en el momento de la elaboración de la entrevistas es útil para determinar el FODA y realizar los cruces estratégicos.

**Entrevistas:** “Es un instrumento de recolección de datos mediante un informante”. (Slideshare.net, 2013). Se procederá las respectivas entrevistas a los diferentes integrantes de la organización entre ellos están: empleados, clientes y dueño de la empresa comercial Autos de lujo, con la finalidad de conocer la percepción y opinión de cada uno de ellos, los mismo que ayudarán a tener una serie de criterios para comprobar y ampliar la investigación.

**Alfa de crobach:** Es el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. (Slideshare.net, 2013).

Este índice permite medir la fiabilidad de la información, ya que si su valor es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable, pero si su valor está por debajo de 0.8 el instrumento que se está evaluando presenta variabilidad heterogénea en sus ítems.

### **3.2.4 Población o universo**

“Muestra. Es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectara datos, y que tiene que definirse o delimitarse de ante mano con precisión), este deberá ser

representativo de la población” (Roberto Hernández, Carlos Fernández & Lucio Pilar , 2010) .

Para realizar el diagnóstico se consideró la información proporcionada por el propietario y trabajadores de la Empresa Comercial Autos de Lujo, por lo que se identificaron 8 personas para realizar la investigación, además se ejecutará una entrevista al propietario para determinar la situación actual en la parte administrativa y financiera.

### **Identificación de la muestra**

En vista que el personal de la empresa no es un número relativamente significativo, se procedió a trabajar con toda la población para obtener resultados más confiables. Por lo que se realizó la entrevista.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Metodología para la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero

Procedimiento del Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en la empresa comercial Autos de Lujo, como herramienta de control y apoyo en la toma de decisiones.

El procedimiento a desarrollar se basará en las recomendaciones que establecen expertos en Planificación estratégica, Prácticas Empresariales, Cuadro de Mando Integral y Gestión Financiera, cuyo nombres se mencionaran más adelante, además el desarrollo de esta investigación se complementa con adecuaciones según criterios educativos de las autoras y el docente guía. La descripción de este procedimiento será de manera teórica y práctica incluyendo el diseño de herramientas administrativas y financieras que faciliten la implementación del modelo. El procedimiento para el diseño del Modelo de Gestión en la empresa durará tres semanas y su implementación será apoyada por dos soluciones informáticas (Cuadro de Mando y Software MÓNICA), que servirán de herramientas para el control y toma de decisiones. El procedimiento que se detalla a continuación es flexible.



**Figura N° 7:** Metodología para el desarrollo de la propuesta  
**Fuente:** Elaboración Propia

### **Paso No. 1. Introducción al Modelo de Gestión Administrativo y Financiero**

Consiste en capacitar a los directivos de la organización mediante una exposición del contenido y desarrollo del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero, para dar una idea somera, pero exacta de los diversos aspectos que componen el trabajo. Para lo cual se contará con presentaciones específicas de la introducción del Modelo de Gestión, además se entregan documentos explicando teorías de diferentes autores que permitirá profundizar sobre los temas más importantes del modelo a aplicarse.

### **Paso N°.2. Planteamiento de objetivos**

El planteamiento de objetivos permitirá plasmar un todos los propósitos que se desarrollaran en los modelos de gestión para la empresa comercial Autos de Lujo.

### **Paso No. 3. Realización del Diagnostico Estratégicos**

En este paso se identifica los factores claves que inciden en la empresa, sean estos externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades), así como la capacidad de respuesta que tiene la organización ante el impacto de estos factores, lo que facilita la elaboración de la matriz FODA, Matriz de prioridades, la Matriz de importancia y desempeño que permitirá saber cómo está la empresa frente a la competencia. Las herramientas mencionadas anteriormente están fundamentas teóricamente por (Sainz de Vicuña José María , 2012)

### **Paso No. 4. Diseño del direccionamiento estratégico**

Para el diseño del modelo de gestión administrativo es importante definir el direccionamiento estratégico, el mismo que permitirá dar un aspecto común a la empresa, para lo cual se redacta la misión, la visión, principios, valores, políticas, objetivos, estrategias, la cadena de valor y el logotipo. Este direccionamiento se lo desarrolla según la

guía práctica de (Lerma y Kirchner, Alejandro & Bárcena Juárez Sergio, 2012) y (Sainz de Vicuña José María , 2012).

### **Paso No. 5. Elaboración del Planteamiento Administrativo**

La elaboración de la estructura orgánico- funcional y del manual de funciones para la empresa, se realizará de acuerdo a las explicaciones o instrucciones que establecen (Rodríguez, 2011)y (Gómez C. W., 2012)

### **Paso No.6. Confección del Cuadro de mando integral**

El Balance Scorecard se diseñará según las indicaciones de (ANTONIO FRANCÉS, 2006), el cual sugiere que la confección del BSC empiece por la definición de la visión, seguido de la fijación de objetivos estratégicos, indicadores, metas, y las estratégicas con sus respectivos responsables de ejecutarlas.

### **Paso No. 7. Aplicación del Modelo de gestión Administrativo**

Para la aplicación del modelo de gestión administrativo es importante y necesario documentar el direccionamiento estratégico y el planteamiento administrativo, como un sistema de control que se adapte a las características de la organización, para que facilite la toma de decisiones. La aplicación de la gestión administrativa se complementará con la implementación del software del ODUN (Cuadro de mando integral)

### **Paso N°. 8. Desarrollo del Modelo De Gestión Financiero**

En este paso se elaborará el Modelo de Gestión Financiero según las sugerencias de (Córdoba, 2012) y (Oropeza, 2012), quienes proporcionan una guía para una adecuada Gestión Financiera, la mismas que debe abarcar los siguientes temas: Administración del Capital Trabajo, administración de las Cuentas por Cobrar, administración de Inventarios, ciclo de Conversión de Efectivo, modelo de Estados Financieros y Análisis Financiero.

## **Paso No. 9. Aplicación del modelo de gestión financiero**

En la aplicación de la gestión financiera se estructurará los estados financieros, el análisis financiero y la gestión financiera a corto plazo en base a datos obtenidos mediante la observación, levantamiento físico de inventarios y ciertos documentos que contenían datos contables. La aplicación de este modelo se apoyará en el programa contable MÓNICA y con un formato en Microsoft Excel para realizar el análisis financiero a partir de la exportación de los estados financieros del programa MÓNICA.

### **4.2 Aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero**

#### **4.2.1 Introducción al modelo de gestión administrativo y financiero**

En la empresa comercial Autos de Lujo se capacitó al dueño y a los involucrados dentro de la organización, sobre temas relacionados al modelo de gestión, mediante presentaciones específicas y la entrega de documentos explícitos de diferentes autores que permiten profundizar los conocimientos, la duración de la exposición fue de 2 horas aproximadamente, los temas a tratados fueron: teorías sobre la administración, el proceso administrativo, modelos de gestión administrativos y financieros, entre otros.

#### **4.2.2 Planteamiento de los objetivos de la propuesta**

- Realizar un diagnóstico estratégico que permita determinar las causas que ha originado que la empresa Comercial Autos de Lujo no tenga un crecimiento sólido durante sus años de funcionamiento y a partir de esto establecer estrategias alternativas que contribuyan al crecimiento económico de la empresa, para su buena marcha y el mejoramiento en la efectividad del negocio en el tiempo.
- Diseñar un direccionamiento estratégico, para lograr una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines.
- Plantear una estructura orgánico funcional de la Empresa, que facilite al personal el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

- Facilitar a la organización que desarrolle sus actividades en base a los requerimientos legales, utilizando herramientas financieras, como técnicas apropiadas que permitan analizar e interpretar la situación financiera de la organización.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA<sup>1</sup>**

La Empresa Comercial Autos de Lujo nace como un pequeño emprendimiento el 15 de Junio del 2008, esta iniciativa surge por parte del actual propietario el Sr. Cesar Tuamalle, como necesidad de la auto superación constante y la falta de oportunidad laboral, empieza a funcionar su negocio solo como reparación eléctrico de automóviles, brindando de esta manera un servicio de su mano de obra. Para el actual propietario considera que no existen secretos para alcanzar el éxito, todo esto se resume en una acción que vivía en su día a día, por la gran pasión que mostraba en brindar servicio a la ciudadanía, por lo que meses más tarde ve la necesidad de comercializar repuestos y accesorios de vehículos para cubrir los requerimientos del sector automotriz, de esta manera nace Autos de Lujo que inicialmente se denominaba MP3.

El negocio comenzó con un capital de \$500 dando lugar a comprar ciertos productos para el desenvolvimiento del negocio, viendo que surgía el negocio ve la oportunidad de realizar un financiamiento para poder expandir un poco más su pequeño emprendimiento y de esta manera satisfacer los requerimientos de sus clientes.

En estos 6 años la empresa Autos de Lujo ha venido manejando su negocio de una manera empírica la cual no le ha permitido conocer con exactitud como realmente se encuentra el establecimiento, frente a esta realidad ha sido imposible para el dueño medir la eficiencia y evaluar el rendimiento de las actividades que se realizan dentro de la misma, así como también determinar el rendimiento financiero de los recursos y la parte administrativa con la que debería contar.

---

<sup>1</sup> Reseña histórica elaborada según Testimonio del propietario

## **Base legal y normativa**

La Empresa Comercial “AUTOS DE LUJO” para la realización de sus actividades comerciales se someterá a las regulaciones que establece las siguientes leyes:

### **Ley del régimen tributario interno**

Dando cumplimiento a los lineamientos que establece la ley, la Empresa Comercial “Autos de Lujo” posee su base legal en el SRI (Servicio de Rentas Internas) a través del Registro Único de contribuyentes (RUC), en donde:

- ✓ Número del RUC: 0604256198001.
- ✓ Razón social: “AUTOS DE LUJO”
- ✓ Tipo de empresa: Privada
- ✓ Actividad Comercial: Comercialización de repuestos y accesorios de vehículos automotores.
- ✓ Representante legal: OROZCO TUMAILLE CESAR JAVIER
- ✓ Obligaciones tributarias: La empresa debe presentar sus declaraciones puntuales mensuales del IVA y anuales el IR y a la vez realizar el pago de tributos de conformidad como establece la ley, y es no obligado a llevar contabilidad.
- ✓ Tipo de Contribuyente: Persona Natural.

### **Ordenanzas municipales**

La Empresa Comercial Autos de Lujo se sujeta a las regulaciones en cuanto a tasas y contribuciones que establece en municipio del Cantón Riobamba, así como el pago anual de la patente municipal.

### **Ley de seguridad social**

La empresa dará obediencia al régimen general de la ley de seguridad social afiliando a sus a todos sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social IESS, mediante el

aporte obligatorio individual y patronal, los cuales corresponden al 11.15% del aporte patronal y el 9.35% del aporte individual.

### **El código de trabajo**

Autos de Lujo se sujetará a las disposiciones que establece el Código de Trabajo en cuanto a la igualdad en el trabajo, remuneración y, en general, a iguales o similares prestaciones labores corresponderán igual derechos y quedan proscritas las discriminaciones por cualquier condición, En cuanto a la remuneración el código establece que no será inferior al salario básico unificado (318 dólares), además es obligatorio el pago beneficios sociales establecidos en la ley.

### **4.2.3 Realización del diagnóstico estratégico**

#### **Diagnóstico de la empresa**

El diagnóstico realizado dentro del negocio permitió identificar los factores claves y estratégicos que incidieron en la misma, observado de esta manera la capacidad de respuesta que tiene el negocio ante la incidencia de los factores estratégicos y la pronosticación de su posible evolución, a través de la identificación y análisis de aspectos claves internos y externos que pueden afectar a los objetivos estratégicos de la Empresa Comercial Autos de Lujo, en los cuales los aspectos internos los constituyen las Fortalezas y Debilidades, y los externos las Oportunidades y amenazas.

Para este diagnóstico se partió del análisis de la situación externa la cual contuvo la siguiente estructura:

1.- Análisis del Entorno el mismo que permitió examinar aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa entre ellos tenemos:

**Factores económicos y demográficos:** Evolución del PIB, Inflación, Tasa del crecimiento poblacional, Salario Básico, tasas de interés y Desempleo.

<b>DIMENSIÓN ECONÓMICO – DEMOGRÁFICA</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DED-1	Inflación (2,27%)	A la baja	Medio	La lenta y predecible subida de precios de los productos puede disminuir el consumo.
DED-2	Desempleo (4,89%)	A la baja	Bajo	No genera gran impacto puesto que la empresa cuenta con suficiente personal.
DED-3	Crecimiento Poblacional (1,95%)	A la baja	Alto	Reducción en la adquisición de los productos
DED-4	Salario Básico (\$ 318)	Al alza	Alto	Mayor gasto lo que implica la reducción del personal
DED-5	Producto Interno Bruto PIB (21,962 millones. 3,5%)	A la baja	Medio	El incremento de la producción del país induce a que la empresa sea competitiva llevando así a explorar nuevos mercados.
DED-6	Tasa de Interés Activa (8,17%)	A la baja	Alto	La empresa tiene la oportunidad de adquirir un financiamiento con mejores tasas de interés atractivas.

**Cuadro N° 2:** Factores Económicos

**Fuente:** Elaboración Propia

**Factores Políticos-Legales:** Política Industrial, Nueva normativa Laboral, Ley de Control de Poder del Mercado, Integración a nuevas Asociaciones, Reformas Tributarias, Nuevas Regulaciones arancelarias, Promoción y Financiamiento a pequeñas empresas.

<b>DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DPL-1	Política Industrial	Desarrollo equilibrado entre la sociedad-Estado-Mercado-Naturaleza	Alto	La empresa puede aprovechar los incentivos que ofrece esta nueva política, obteniendo mayores niveles de valor agregado.
DPL-2	Nueva normativa Laboral	Mayor control en las relaciones laborales.	Alto	Mayores sanciones o multas por no cumplir con lo establecido en la ley. Mayores obligaciones con sus trabajadores.

DPL-3	Ley de Control de Poder del Mercado	Posibilidad de desarrollo para las PYMES	Alto	La empresa puede aprovechar los beneficios de esta ley para competir en un mercado más justo que favorece a su crecimiento.
DPL-4	Integración a nuevas Asociaciones	Defensa permanente de los intereses de los asociados	Alto	La empresa tiene mayores fuentes de apoyo y soporte para tener un mejor crecimiento económico.
DPL-5	Reformas Tributarias	Aumento de la presión fiscal	Alto	La subida de impuestos provoca que se realicen egresos que antes no se hacían lo cual se traduce al precio final del producto.
DPL-6	Nuevas Regulaciones arancelarias	Limitación de cupos de importaciones	Alto	Disminución de los ofertantes y la posibilidad de la subida de precios en ciertos productos
DPL-7	Promoción y Financiamiento a pequeñas empresas	Existen instituciones que estimulan el desarrollo de la pequeña empresa	Alto	La empresa tiene la oportunidad de realizar nuevos proyectos que ayuden a la expansión de su negocio.

**Cuadro N° 3:** Factores Tecnológicos- Ambientales

**Fuente:** Elaboración Propia

**Factores Socio-Cultural:** Globalización de la cultura, Cambio socio-cultural en el país, Identidad Cultural, Movimiento migratorio de los proveedores.

<b>DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DSC-1	Globalización de la cultura	Aparición de ciertos modelos culturales dominantes	Medio	La empresa puede comercializar los productos de acuerdo a las tendencias mundiales.
DSC-2	Cambio socio-cultural en el país	Cada vez más acelerado	Bajo	La empresa puede adaptarse a los diferentes cambios que se dan en el país.
DSC-3	Identidad Cultural	Cada vez se pierde	Bajo	La empresa sigue comercializando productos nacionales y extranjeros fruto de la globalización.

DSC-4	Movimiento migratorio de los proveedores	Abandono fluctuante y creciente búsqueda mejores mercados	Alto	Perdida de proveedores que imposibilitan la accesibilidad a los diferentes productos
-------	--	---	------	--

**Cuadro N° 4:** Factores Políticos- Legales

**Fuente:** Elaboración Propia

**Factores Tecnológicos-Ambientales:** Innovación tecnológica, Nueva Legislación Ambiental, Acceso a la tecnología para la automatización de los procesos administrativos, Desastres naturales, Escasez de información sobre tecnología y mercado.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICO – AMBIENTAL				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DTA-1	Innovación tecnológica	Constante avance	Medio	La empresa tiene la oportunidad de la optimización de procesos.
DTA-2	Nueva Legislación Ambiental	Más sanciones en el sector ambiental	Medio	Por la naturaleza de la empresa no incurriría en fuertes incrementos de costos para el cumplimiento de trámites ambientales.
DTA-3	Acceso a la tecnología para la automatización de los procesos administrativos.	Modernización tecnológica en los procesos.	Alto	La empresa aumenta la productividad y reduce costos.
DTA-4	Desastres naturales	Incertidumbre en los cambios climáticos	Bajo	En caso de suscitarse puede provocar una posible pérdida fortuita en la empresas
DTA-5	Escasez de información sobre tecnología y mercado	Desconocimiento sobre la información actualizada	Alto	La empresa esta regazada en su gestión

**Cuadro N° 5:** Factores Socio- Cultural

**Fuente:** Elaboración Propia

**2.-Análisis del Sector** el cual permite conocer el grado de competitividad del sector en el que se mueve la empresa, entre ello se establecido las siguientes dimensiones:

**Dimensión Clientes:** Número de compradores, Gustos y preferencias del mercado objetivo.

DIMENSIÓN CLIENTES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCL-1	Número de compradores	Varios compradores	Alto	La empresa tiene la posibilidad de incrementar su volumen de ventas.
DCL-2	Gustos y preferencias del mercado objetivo	Cada vez mayor variedad y exigencias	Medio	La empresa se queda con la mercadería en inventarios que no están acorde con las exigencias de los compradores.

**Cuadro N° 6:** Dimensión Clientes

**Fuente:** Elaboración Propia

**Dimensión Proveedores:** Número de Proveedores, Crédito de proveedores.

DIMENSIÓN PROVEEDORES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DPR-1	Número de Proveedores	Pocos Proveedor	Alto	La empresa puede incurrir en costos elevados para conseguir su mercadería.
DPR-2	Crédito de proveedores	Confianza y facilidad de acceso	Medio	La empresa puede financiarse para ir abasteciendo su inventario.

**Cuadro N° 7:** Dimensión Proveedores

**Fuente:** Elaboración Propia

**Dimensión Competidores:** Número de Competidores, Productos sustitutos, Poder de los competidores.

DIMENSIÓN COMPETIDORES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCO-1	Número de Competidores	En aumento	Bajo	La empresa ya tiene su mercado de clientes fieles.
DCO-2	Productos sustitutos	Gran variedad de sustitutos	Medio	La empresa no perdería mucho en ventas porque pertenece a un mercado en crecimiento.
DCO-3	Poder de los competidores	Alto poder	Alto	Le puede afectar debido que no existe un adecuado manejo dentro de la organización.

**Cuadro N° 8:** Dimensión Competidores

**Fuente:** Elaboración Propia

**3- Análisis de la situación interna:** este análisis nos ayuda a identificar y a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa en sus áreas funcionales, entre ellas tenemos:

**Administración:** Planificación Estratégica, Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos, Manuales de Funciones y Procedimientos, Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.

DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
ADM-1	Planificación Estratégica	No posee	Alto	La empresa corre el riesgo de no saber lo que realmente quiere alcanzar, lo que provoca que este un paso atrás que la competencia.
ADM-2	Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Insuficiente	Alto	Los colaboradores pueden no trabajar por un objetivo en común.
ADM-3	Manuales de Funciones y Procedimientos	No posee	Medio	Aunque los empleados tengan muy claro y conozcan de memoria lo que tienen que hacer es importante contar con documentos escritos que dejen en claro las responsabilidades de cada uno.
ADM-4	Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal	No posee	Alto	La empresa puede verse afectada por no contar con un personal capacitado que cumpla a cabalidad sus funciones.

**Cuadro N° 9:** Dimensión de Administración

**Fuente:** Elaboración Propia

**Operaciones:** Instalaciones operativas y administrativas, Políticas y procedimientos para el control de inventarios, Políticas y procedimientos para el Control de Calidad, Competencias tecnológicas.

DIMENSIÓN OPERACIONES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
OPE-1	Instalaciones operativas y administrativas	Inadecuadas	Alto	La empresa puede proyectar una imagen poco satisfactoria al cliente.

OPE-2	Políticas y procedimientos para el control de inventarios	Inexistentes	Alto	Provoca el exceso de inventario de un mismo producto que tiene escasa rotación.
OPE-3	Políticas y procedimientos para el Control de Calidad	Inexistentes	Medio	No causa gran impacto en la satisfacción del cliente.
OPE-4	Competencias tecnológicas	No posee	Bajo	Aunque la empresa no cuente con competencias tecnológicas, ha vendido funcionando adecuadamente dentro del mercado.

**Cuadro N° 10:** Dimensión de operaciones

**Fuente:** Elaboración Propia

**Logística:** Sistemas Informáticos de Información para tomar decisiones, Instalaciones para Investigación y Desarrollo.

DIMENSIÓN LOGÍSTICA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
LOG-1	Sistemas Informáticos de Información para tomar decisiones	No posee	Alto	Al no contar con un sistema de información hace que la empresa recaiga por tomar decisiones erróneas, sin considera puntos clave que requieran una solución inmediata.
LOG-2	Instalaciones para Investigación y Desarrollo	No posee	Bajo	Al ser una empresa comercializadora no se hace tan importante el contar con ID, en tal caso sería la productora la que debería contar con este recurso.

**Cuadro N° 11:** Dimensión logística

**Fuente:** Elaboración Propia

**Mercadeo:** Segmentación de Mercados, Canales de distribución, Participación de Mercado Promoción y Publicidad.

DIMENSIÓN MERCADEO				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
MER-1	Segmentación de Mercados	Buena	Medio	La empresa conoce su mercado lo cual evita gastos innecesarios en mercados desconocidos.
MER-2	Canales de distribución	Confiables	Alto	El tener definidos los canales de distribución y sobre todo confiar en ellos asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de canales.
MER-3	Participación de Mercado	Estable	Alto	La empresa se encuentra estable y tiene la oportunidad de ir creciendo dentro del mercado.
MER-4	Promoción y Publicidad	Inexistencia	Alto	La empresa no tiene reconocimiento por lo que no puede captar nuevos clientes.

**Cuadro N° 12:** Dimensión Mercadeo

**Fuente:** Elaboración Propia

**Finanzas:** Situación Financiera, Capital de Trabajo, Capacidad para obtener financiamiento, Políticas de manejo en temas financieros, Experiencia y preparación del propietario en temas financieros.

DIMENSIÓN FINANZAS				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
FIN-1	Situación Financiera	Solvente	Alto	La empresa puede proyectar una imagen financiera estable ante terceras personas generando un ambiente de confianza.
FIN-2	Capital de Trabajo	Suficiente	Alto	La empresa puede responder a sus obligaciones inmediatas, sin ningún inconveniente
FIN-3	Capacidad para obtener financiamiento	Buena	Alto	La empresa puede obtener financiamiento lo que posibilita el incremento de sus activos y por ende su crecimiento.
FIN-4	Políticas de manejo en temas financieros	No posee	Alto	Provoca que se incurra en gastos innecesarios, desviaciones de dinero y posibles fraudes.
FIN-5	Experiencia y preparación del propietario en temas financieros	No posee	Alto	Puede provocar una posible quiebra de la empresa y el manejo de una doble contabilidad por terceras personas.

**Cuadro N° 13:** Dimensión Finanzas

**Fuente:** Elaboración Propia

**Comercialización:** Forma de comercializar los productos, Procedimientos y políticas de ventas, Diversificación en los productos de comercialización.

<b>DIMENSIÓN COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
COM-1	Forma de comercializar los productos	Adecuada	Alto	La empresa al exhibir toda su mercadería puede captar la atención de nuevos clientes.
COM-2	Procedimientos y políticas de ventas	Inexistencia	Alto	Provoca que los encargados de ventas tengan un desacuerdo ya sea en los precios, en los descuentos o en cualquier otro aspecto que disguste a los clientes.
COM-3	Diversificación en los productos de comercialización	Existencia	Alto	La empresa tiene la oportunidad de crecimiento al cubrir con las exigencias del cliente.

**Cuadro N° 14:** Dimensión Comercialización

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Capacidad de respuesta (FODA ponderado)**

A continuación se elaboró la Matriz de Evaluación de factores externos e internos de la Empresa Comercial Autos de Lujo, basados en el Análisis FODA, en donde se evaluó por una parte los factores críticos y los factores positivos (favorables) de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa y, por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la Institución.

### **Capacidad de respuesta de la empresa Comercial Autos de Lujo a Factores Externos.**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
DED-1	Inflación con tendencia a la baja	0,06	4	0,24
DED-2	Bajas tasas de desempleo	0,02	2	0,04
DED-3	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.	0,06	4	0,24
DED-4	Tendencia de crecimiento del salario básico	0,05	3	0,15
DED-5	Disminución del Índice del PIB	0,05	2	0,10
DED-6	Bajas tasas de interés	0,08	3	0,24
DPL-1	Posibilidad de desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial	0,05	3	0,15

DPL-2	Mayor control laboral con la nueva normativa laboral	0,04	4	0,16
DPL-3	Desarrollo de las MIPYMES con la Ley de Control de Poder del Mercado.	0,04	3	0,12
DPL-4	Posibilidad de integrarse a nuevas Asociaciones	0,03	4	0,12
DPL-5	Aumento de la presión Físcal por las Reformas Tributarias.	0,05	3	0,15
DPL-6	Limitación de cupos de importación por las Nuevas Regulaciones Arancelarias.	0,08	4	0,32
DPL-7	Existencia de instituciones que estimulan el desarrollo de la pequeña empresa en base al financiamiento	0,06	3	0,18
DSC-1	Aparición de ciertos modelos culturales dominantes debido a la globalización	0,03	3	0,09
DSC-2	Aceleramiento en el cambio socio-cultural en el país.	0,01	1	0,01
DSC-3	Perdida de la identidad cultural.	0,01	1	0,01
DSC-4	Abandono migratorio fluctuante y creciente de los proveedores en búsqueda de mejores mercados.	0,06	4	0,24
DTA-1	Constante avance en la innovación tecnológica.	0,05	3	0,15
DTA-2	Más sanciones en el sector ambiental por la Nueva Legislación.	0,02	2	0,04
DTA-3	Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos.	0,07	4	0,28
DTA-4	Incertidumbre en los cambios climáticos provocan desastres naturales.	0,02	2	0,04
DTA-5	Escasez sobre la información actualizada por la escasez de información sobre tecnología y mercado.	0,06	3	0,18
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,25</b>

**Cuadro N° 15:** FODA Ponderado (Factores Externos)

**Fuente:** Elaboración Propia

**Análisis:** Tomando como referencia los parámetros de medición que están predeterminados en el FODA inteligente, se puede observar que la empresa, en la evaluación de factores externos obtuvo un total de 3,25, lo que se puede interpretar, como la posibilidad que tiene la empresa de destacarse en el mercado aprovechando las oportunidades que contribuyan a su crecimiento y consolidación, a fin contrarrestar, evitar o disminuir el impacto de las amenazas, que pueden provocar incluso la desaparición de la empresa.

### Capacidad de respuesta de la empresa Comercial Autos de Lujo a Factores Internos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES INTERNOS				
Código	Factores Estratégicos	Peso	Calificación	Ponderado
ADM-1	No posee Planificación Estratégica.	0.08	4	0.32
ADM-2	Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.	0.04	2	0.08
ADM-3	No posee manuales de funciones y procedimientos	0.06	3	0.18
ADM-4	No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	0.03	2	0.06
OPE-1	Inadecuada instalaciones operativas y administrativas.	0.04	2	0.08
OPE-2	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios.	0.04	3	0.12
OPE-3	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.	0.01	1	0.01
OPE-4	No posee competencias tecnológicas.	0.02	1	0.02
LOG-1	No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	0.07	4	0.28
LOG-2	No cuenta con instalaciones para investigación y desarrollo	0.01	1	0.01
MER-1	Buena Segmentación de Mercados.	0.02	2	0.04
MER-2	Confiables canales de distribución	0.03	3	0.09
MER-3	Estable participación de Mercado	0.04	3	0.12
MER-4	Inexistencia de promoción y publicidad	0.03	2	0.06
FIN-1	Solvente Situación Financiera.	0.07	4	0.28
FIN-2	Suficiente Capital de Trabajo.	0.06	3	0.18
FIN-3	Buena Capacidad para obtener financiamiento.	0.05	3	0.15
FIN-4	No posee políticas para el manejo de las finanzas.	0.04	3	0.12
FIN-5	No posee experiencia ni preparación el propietario en temas financieros.	0.04	4	0.16
COM-1	Adecuada forma de comercializar sus productos	0.03	3	0.09
COM-2	Inexistencia de procedimientos y políticas de ventas	0.05	3	0.15
COM-3	Diversificación en los productos de comercialización.	0.05	3	0.15

DCL-1	Varios compradores	0.04	2	0.08
DCL-2	Cada vez más gusto y preferencias del mercado objetivo	0.01	1	0.01
DPR-1	Pocos proveedores	0.04	2	0.08
DPR-2	Facilidad de acceso a crédito de proveedores	0.03	3	0.09
DCO-1	Gran números de competidores	0.01	1	0.01
DCO-2	Gran variedad de productos sustitutos	0.01	1	0.01
<b>TOTALES</b>		<b>1.00</b>		<b>3.03</b>

**Cuadro N° 16:** FODA Ponderado (Factores Internos)

**Fuente:** Elaboración Propia

**Análisis:** En cuanto a la evolución de la situación interna se observa que alcanzó un valor ponderado de la respuesta de 3,03 lo que significa que la organización debería mejorar, para alcanzar una buena posición interna, por lo que la empresa debería implementar planes estratégicos que permitirían a la institución ser fuerte dentro del mercado reflejando una buen imagen empresarial, sin embargo la empresa cuenta con ciertas fortalezas que mediante una adecuada gestión se podría alcanzar la eficiencia, eficacia, metas, objetivo que se plantee.

### MATRIZ FODA

A continuación se presenta una matriz donde se resume un panorama determinado en base a la investigación, lo cual se llegó a determinar la matriz FODA de la Empresa Comercial Autos de Lujo:

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>ESTRATEGICOS TOMADOS DEL</b>	Confiables canales de distribución	Disminución del Índice del PIB	
	Estable participación de Mercado	Bajas tasas de interés	
	Adecuada forma de comercializar sus productos	Posibilidad de desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial	
	Varios compradores	Desarrollo de las MIPYMES con la Ley de Control de Poder del Mercado.	
	Facilidad de acceso a crédito de proveedores	Existencia de instituciones que estimulan el desarrollo de la pequeña empresa en base al financiamiento	
		<b>ESTRATEGICOS TOMADOS DEL</b>	

Personal comprometido con la institución.	Aparición de ciertos modelos culturales dominantes debido a la globalización
Diversificación de los productos	Constante avance en la innovación tecnológica.
Solvente Situación Financiera.	Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos.
Suficiente Capital de Trabajo.	Posibilidad de integrarse a nuevas Asociaciones
Buena Capacidad para obtener financiamiento.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No posee Planificación Estratégica.	Inflación con tendencia a la baja
Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.
No posee manuales de funciones y procedimientos	Tendencia de crecimiento del salario básico
No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	Mayor control laboral con la nueva normativa laboral
Inadecuada instalaciones operativas y administrativas.	Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.
Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios.	Limitación de cupos de importación por las Nuevas Regulaciones Arancelarias.
No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	Abandono migratorio fluctuante y creciente de los proveedores en búsqueda de mejores mercados.
Inexistencia de promoción y publicidad	Escasez sobre la información actualizada por la escasez de información sobre tecnología y mercado.
No posee políticas para el manejo de las finanzas.	
No posee experiencia ni preparación el propietario en temas financieros.	
Inexistencia de procedimientos y políticas de ventas	
Pocos proveedores	
Falta de una estructura organizacional y funcional bien definida	

**Cuadro N° 17:** Matriz FODA

**Fuente:** Elaboración Propia

## **MATRIZ DE PRIORIDADES**

Se procede a la determinación de los factores estratégicos externos e internos de la empresa, por medio de una técnica de reducción de listado de los factores claves denominada Matriz de Prioridades.

Cada uno de los Factores claves, (representado por su código), debe clasificarse en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal.

Se identifica como **FACTOR ESTRATÉGICO**, aquel que haya clasificado en alguno de los cuadrantes de **ALTA PRIORIDAD**

**Matriz de prioridades**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	Adecuada forma de comercializar los productos	
		Varios compradores	
		Posibilidad de desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial	
		Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos.	
		No posee Planificación Estratégica.	
		No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	
		Estable Situación Financiera	
		No posee políticas para el manejo de las finanzas.	Disminución del PIB
		Inexistencia de procedimientos y políticas de ventas	Facilidad de acceso a crédito de proveedores
		Pocos Proveedores	Constante avance en la innovación tecnológica.
		Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.	
		Tendencia de crecimiento del salario básico	
		Mayor control laboral con la nueva normativa laboral	
		Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.	
		Limitación de cupos de importación por las Nuevas Regulaciones Arancelarias.	
		Abandono migratorio fluctuante y creciente de los proveedores en búsqueda de mejores	

		mercados.	
	<b>MEDIA</b>	Participación de Mercado	Confiables canales de distribución
		Diversificación de los productos	Bajas tasas de interés
		Existencia de instituciones que estimulan el desarrollo de la pequeña empresa en base al financiamiento	Desarrollo de las MIPYMES con la Ley de Control de Poder del Mercado.
		Posibilidad de integrarse a nuevas Asociaciones	Aparición de ciertos modelos culturales dominantes debido a la globalización
		Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.	No posee manuales de funciones y procedimientos
		Inadecuada instalaciones operativas y administrativas.	No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.
		Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios.	Falta de una estructura organizacional y funcional bien definida
		Inexistencia de promoción y publicidad	Inflación con tendencia a la baja
		No posee experiencia ni preparación el propietario en temas financieros.	Desconocimiento sobre la información actualizada por la escasez de información sobre tecnología y mercado.
		Personal comprometido con la institución.	
<b>BAJA</b>			
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			

**Cuadro N° 18:** Matriz de prioridades

**Fuente:** Elaboración Propia

## FODA DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO

Atrás el análisis realizado anteriormente, basado en herramientas que facilitaron la determinación de factores claves y estratégicos, se llegó a identificar aquellos factores con mayor relevancia, los mismos que constituyeron el FODA de la empresa Comercial Autos de Lujo.

### FODA en base a la matriz de prioridades para establecer las estrategias

FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	COD.	FORTALEZAS	COD.	OPORTUNIDADES	FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO
	F1	Adecuada forma de comercializar los productos	O1	Posibilidad de desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial	
	F2	Varios compradores	O2	Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos.	
	F3	Estable Participación de Mercado	O3	Existencia de instituciones que estimulan el desarrollo de la pequeña empresa en base al financiamiento	
	F4	Diversificación de los Productos	O4	Posibilidad de integrarse a nuevas Asociaciones	
	F5	Facilidad de acceso a crédito de proveedores	O5	Disminución del PIB	
	F6	Personal comprometido con la institución.	O6	Constante avance en la innovación tecnológica.	
	F7	Estable Situación Financiera			
	COD.	DEBILIDADES	COD.	AMENAZAS	
	D1	No posee Planificación Estratégica.	A1	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.	
D2	No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	A2	Tendencia de crecimiento del salario básico		
D3	Inexistencia de Promoción y Publicidad	A3	Mayor control laboral con la nueva normativa laboral		
D4	No posee políticas para el manejo de las finanzas.	A4	Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.		
D5	Inexistencia de procedimientos y políticas de ventas	A5	Limitación de cupos de importación por las Nuevas Regulaciones Arancelarias.		
D6	Pocos Proveedores	A6	Abandono migratorio fluctuante y creciente de los proveedores en búsqueda de mejores mercados.		

**Cuadro N° 19:** FODA elaborado en base a la Matriz de Prioridades

**Fuente:** Elaboración Propia

## MATRIZ DE IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO

Es una herramienta que puede aportar elementos para descubrir el posicionamiento de la empresa o del producto en la mente del consumidor.

<b>Importancia y desempeño de la empresa autos de lujo</b>				
<b>Atributos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Autos de lujo</b>	<b>Electro alarmas</b>	<b>Mega automóviles Socha</b>
		<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>
A1 Atención al Cliente	5	4	2	4
A2 Precios accesibles	4	3	3	4
A3 Variedad de Productos	4	4	3	4
A4 Presentación en la distribución de la mercadería	4	4	3	4
A5 Descuento en los productos	4	3	2	3
A6 Imagen Organizacional	3	2	2	3
A7 Rapidez en la mano de obra de mantenimiento	4	3	1	4
A8 Calidad de Productos	4	3	3	3
A9 Responsabilidad Social	4	4	3	4
A10 Presentación Personal	4	3	3	2
A11 Infraestructura Propia	4	1	4	4

**Tabla N° 1:** Matriz de importancia y desempeño

**Fuente:** Elaboración Propia

**Análisis:** Autos de Lujo en lo referente a la atención al cliente muestra un auge esto se debe a que la organización mantiene en mente que el motor principal para el crecimiento de la institución es el cliente, por ende se debe estar en una constante comunicación con el talento humano para estar siempre mostrando al cliente un cómodo ambiente, esto de manera directa contribuirá al mejoramiento y desarrollo de Autos de Lujo por la oportunidad de atraer nuevos clientes.

Autos de Lujo en su imagen institucional mostro un bajo desempeño, esto recae por lo que es una empresa pequeña que no posee una adecuada administración en comparación con la competencia que proyectan una imagen de organización adecuada que capta el interés o

atención del cliente al momento de adquirir su mercadería, aunque Autos de Lujo a pesar de ser pequeña mantiene productos que satisfacen las necesidades y requerimientos de los clientes.

Se puede observar que Autos de Lujo tiene un declive en cuanto a la infraestructura, esto se debe a que la empresa no cuenta con un lugar propio para la distribución de su mercadería a comparación de su competencia que poseen su propia infraestructura, por lo que, Autos de Lujo debe mantener una visión en adquirir un edificio propio, que mantenga mejores y más cómodas instalaciones para el bienestar de la institución y de sus clientes. Además que con la adquisición de un lugar propio dejara de pagar arriendo, y por ende reducirá los gastos.

#### **4.2.4 Diseño del direccionamiento estratégico**

El éxito de las empresas se basa en definir hacia dónde va, integrando los principios corporativos de la organización. En el caso La empresa comercial Autos de Lujo a pesar de que tiene un idea de hacia dónde va, no a la definido como su filosofía empresarial, ni la ha plasmado, ni comunicado oportunamente a sus colaboradores, para que todos trabajen para un objetivo en común. EL direccionamiento estratégico en la empresa es fundamental para orientar y enriquecer las competencias gerenciales, mediante una correcta toma de decisiones.

### **MISIÓN**

La misión de la empresa se ha elaborado en base al anexo N° 7.

La **Misión** de la Empresa Comercial AUTOS DE LUJO será la siguiente:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la comercialización de repuestos y accesorios de calidad para vehículos, a precios justos y con un excelente servicio, mereciendo siempre la confianza plena de los colaboradores y clientes.

## **VISIÓN**

La visión de la empresa se ha elaborado en base al anexo N° 7.

La **visión** de la Empresa Comercial Autos de Lujo será la siguiente:

Ser líder en el mercado local en la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos con un gran portafolio de productos, procurando una mejora continua y ofreciendo al mercado soluciones acordes a las exigencias de los clientes, logrando ser pioneros en calidad y servicio.

## **VALORES Y PRINCIPIOS**

La empresa Comercial Autos de Lujo hará uso de los siguientes valores y principios en toda su organización, los cuales se han elaborado acorde al anexo N° 8.

### **Valores**

- Respeto
- Solidaridad
- Justicia
- Confianza
- Honestidad.
- Trabajo en equipo

### **Principios**

- Equidad
- Excelencia en el Servicio
- Democracia
- Identidad cultural
- Respeto a la dignidad humana
- Responsabilidad social
- Respeto al medio ambiente.

## ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia general de la empresa será la siguiente:

Ofrecer un buen trato al cliente, la capacidad de adaptación en el mercado, el valor agregado en la oferta de productos y servicios, el compromiso por construir un clima laboral agradable, el cumplimiento con los diferentes programas exitosos de inclusión social y laboral, todos estos aspectos están dirigidos a una misma que es permitir construir una empresa ganadora.

PERFIL ESTRATÉGICO	ASPECTO	APLICACIÓN
ESTRATEGIA COMPETITIVIDAD	ESPECIALISTA	Satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad y con calidez.
CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Desarrollar un servicio eficaz dentro del mercado local, que permita de manera directa incrementar el volumen de ventas, con el reto de brindar servicios de alta calidad, basados siempre en los tres valores claves: integridad, responsabilidad y solidaridad.
VENTAJA COMPETITIVA	DIFERENCIACIÓN	Lograr realizar campañas publicitarias para atraer mayor demanda objetivo, dando un valor agregado basados en un enfoque del mercado, una estrategia clara y un trabajo en equipo.

**Cuadro N° 20:** Estrategia General

**Fuente:** Elaboración Propia

## POLÍTICAS

Las políticas que se implementará en la empresa se detallaron en base al anexo N° 9, las mismas que se mencionan a continuación:

### Políticas institucionales

1. El mejoramiento de la calidad del servicio en la comercialización se realizara permanentemente, en base a una entrevista de satisfacción del cliente.

2. El desempeño de todos los empleados se evaluará cada 6 meses en función de una evaluación a la que serán sujetos, y de un análisis de su desenvolvimiento en la organización.
3. Informar a todos los colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos que se establezcan en la organización, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, y como ejecutar sus funciones acorde a las normas vigentes.
4. Los empleados podrán solicitar un anticipo de sueldo siempre y cuando no exceda el total de su sueldo mensual. Este anticipo será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización de dicho mes.
5. La administración de la empresa deberá priorizar la capacitación de su personal por lo menos cada 6 meses, para mejorar y fortalecer las competencias de cada uno de los empleados.

### **Políticas de servicio**

1. Los horarios de atención son de lunes a sábado, de 7:00 am a 7:00 pm
2. La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad, por lo que la administración deberá asegurarse de que toda organización brinden un servicio óptimo basado en el respeto, amabilidad y cortesía al cliente interno y externo.
3. En el caso de discrepancias o reclamos de los clientes la gerencia establecerá inmediatamente acciones para resolverlas en el menor tiempo posible, buscando siempre la satisfacción del cliente sin afectar a la empresa en general.

### **Políticas de mercadeo**

1. Toda actividad de marketing será orientado hacia fortalecer la imagen externa de la empresa o difundir información relevante para nuestros clientes.
2. Se realizará campañas publicitarias cada 6 meses, con un monto de inversión que no supere los 500 dólares, mediante afiches, volantes, promociones, rifas, anuncios publicitarios por radio y televisión, a fin de incrementar las ventas.

### **Políticas de ventas**

1. La empresa deberá establecer estrategias promocionales para la venta de mercadería por un período determinado, proporcionando un incentivo para que se efectúe la venta. El valor del regalo promocional no será significativo para la empresa.
2. Todas las ventas se realizará al contado, salvo en el caso que el propietario de la empresa autorice una venta a crédito, sin embargo la mercadería se entregará en el instante de la facturación de venta.
3. Se ofrecerá a todos los clientes el mismo precio por el mismo producto en circunstancias similares.
4. El precio de venta al público del producto se fijara de acuerdo a un margen de ganancia del 30,32% más de su precio de compra.

### **Políticas de compras**

1. La adquisición de mercaderías se realizará de acuerdo al registro de existencias del inventario a fin de surtir todos los productos y no acumular la bodega y el almacén de un solo producto.
2. Se pagará a los proveedores al contado, siempre y cuando los descuentos bajo esta modalidad brinden beneficios significativos para la empresa.

### **Políticas financieras**

1. Preparar los reportes de los estados financieros debidamente detallados y entregar oportunamente dichos reportes al gerente de la organización, en caso de que los reportes no sean entregados se entrará en un proceso de observación y auditoria
2. Entregar al gerente y propietario de la organización lo cálculos de los ratios financieros, a fin de que se conozca la situación financiera de la organización para la toma de decisiones oportunas.

3. Se entregara al gerente propietario un reporte detallado de todos los gastos que se realicen, con el objetivo de disminuir gastos, especialmente aquellos que son innecesarios e injustificados.
4. La empresa deberá mantener un nivel de liquidez aceptable, es decir con una razón corriente que supere el 1,50
5. Se deberá contar con un monto de \$1000 en caja chica para cubrir obligaciones inmediatas.
6. Se deberá realizar evaluaciones periódicas de la rotación de inventarios a fin de identificar mercadería ociosa, en caso de existencia se deberá realizar actividades de venta rápida.

### **Políticas de cobro**

1. Los plazos de cobro no podrán ser mayores al promedio de cobro calculado en la empresa, caso contrario se realizará un recargo del 5%.
2. El descuento que se realice en las ventas al contado no será mayor al 10% del valor del producto.

### **Políticas de pago**

1. Se deberá indicar a cada proveedor el horario en el que la empresa podrá realizar sus pagos, el cual será desde las 15 horas y 30 minutos en adelante, a fin de que la empresa pueda tener el efectivo en las cuentas destinadas para pagos.
2. Se pagará a los proveedores en un plazo no mayor a noventa días, a fin de no acumular deudas que afecten la situación financiera de la empresa, esta política tendrá una excepción y se buscará una ampliación del tiempo de pago solamente cuando el monto a pagar sea alto y la empresa no tenga la capacidad de cubrir sus obligaciones en el plazo de 90 días.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos con los que contará la empresa se construyeron según el anexo N°.14, los mismos que se mencionan a continuación:

- Incrementar la tasa de crecimiento de la empresa
- Aumentar la rentabilidad
- Incrementar los ingresos
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Mejorar el proceso de atención al cliente
- Disminuir los días de rotación de inventarios
- Motivar el cliente interno
- Mejorar la imagen institucional frente a los colaboradores

## ESTRATEGIAS

Después de realizar la Matriz de Prioridades se procedió a establecer una Matiz FODA para definir las alternativas estratégicas, en la que se estructuro las siguientes estrategias con los criterios siguientes:

MAXIMAX FO	MINIMAX DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su valor agregado a través de la cartera de negocios.</li> <li>• Incrementar la productividad a través de la incorporación tecnología que optimice los procesos internos.</li> <li>• Consolidarse en el mercado a través del Financiamiento de instituciones legalmente constituidas.</li> <li>• Fortalecer su posición en el mercado a través de la integración de asociaciones del mismo sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar procesos de planificación para tener un acercamiento a instituciones impulsadas por el gobierno.</li> <li>• Aprovechar la automatización de procesos a través de la tecnología que brinde una correcta toma de decisiones.</li> <li>• Aprovechar la posición de la empresa para inmiscuirse en los medios de publicidad por medio del financiamiento que estimulan a la pequeña empresa.</li> <li>• Adoptar políticas Administrativas y Financieras que permitan el adecuado manejo de recursos económicos de la empresa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar nuevos mercados en base a oportunidades de financiamiento de proveedores.</li> <li>• Adoptar nuevos sistemas de seguridad para un manejo integro de la información con la participación de un recurso humano comprometido.</li> <li>• Ampliar el negocio mediante el financiamiento de instituciones que estimulan a la pequeña empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos proveedores aprovechando la tecnología actual para estar actualizados constantemente.</li> </ul>
<b>MAXIMIN FA</b>	<b>MINIMIN DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar promociones de ventas para atraer más mercado e incrementar las ventas de la empresa</li> <li>• Ofrecer valor agregado por las compras de repuestos automotrices para cumplir con las obligaciones de nuestros colaboradores.</li> <li>• Mantener una variedad de líneas de repuestos y accesorios automotrices a disposición del cliente para cubrir sus necesidades y expectativas a fin incrementar las ventas de la empresa.</li> <li>• Brindar incentivos al personal sean económicos o de reconocimiento por el cumplimiento eficaz de los objetivos y resultados establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación de sistemas de planificación para la conservación de clientes.</li> <li>• Implementar un sistema informático para una mejor ejecución de los procesos que facilite a la toma decisiones oportunas y acertadas.</li> <li>• Proyectar una imagen financiera sólida que facilite a sus colaboradores un ambiente de confianza y una oportunidad e crecimiento.</li> <li>• Elaborar e implementar un manual de políticas financieras que ayude a establecer lineamientos en el control tributario.</li> <li>• Adoptar políticas de ventas para mantener una idea al momento de la adquisición de productos automotrices.</li> <li>• Buscar nuevos proveedores que ayuden a la empresa a tener oportunidad de seleccionar el más apropiado.</li> </ul>

**Cuadro N° 21:** Estrategias

**Fuente:** Elaboración propia

## CADENA DE VALOR

La empresa comercial autos de lujo hará uso de la siguiente cadena de valor, para crear una fuente de ventaja en cada una de las actividades que realiza.

En actividades de apoyo se encuentra la mano de obra que ofrecen en el mantenimiento de vehículos	<b>Infraestructura.-</b> Será adecuada ya que tendrá un espacio suficientemente amplio para ubicar toda su mercadería, siendo un lugar más flexible, versátil y adaptable a las necesidades tanto para los colaboradores y los clientes.			
	<b>Abastecimiento.-</b> Como se encuentra en centro de la ciudad de Riobamba su abastecimiento es rápido y oportuno ya que cuenta con todas las vías de acceso para el traslado de la mercadería por parte de los proveedores.			
	<b>Desarrollo tecnológico.-</b> Este desarrollo es fundamental para la Empresa Autos de Lujo, ya que actualmente vivimos en un medio complejo y cambiante que requieren de nuevos procesos tecnológicos entre ellos sistemas contables, sistemas de selección del personal, sistema administrativos, dando así lugar a priorizar la innovación como pieza fundamental en todos sus procesos, decisiones y actividades, generando así un rubro fundamental para su crecimiento.			
	<b>Administración de RR.HH.-</b> Personal capacitado y comprometido con la empresa y con relaciones humanas hacia el cliente, donde mantengan en mente que la razón de ser de la organización es el consumidor.			
	<b>La logística Interna</b> Empresa Comercial Autos de Lujo realizará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y almacenamiento de mercadería.</li> <li>• Control de inventarios.</li> <li>• Devolución a los proveedores.</li> </ul>	<b>Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización.</li> <li>• Mantenimiento de vehículos.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>	<b>Marketing y Ventas</b> La empresa deberá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales alternativos de innovación rediseñando su modelo de negocio.</li> <li>• Mantener una gestión en publicidad, marketing por segmentación de clientes proporcionando a la empresa a diferenciar sus productos y procesos contribuyendo así al crecimiento de las ventas</li> </ul>	<b>Logística hacia el exterior</b> Autos de Lujo ejecutará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de mercadería al consumidor</li> <li>• Manejo de mercadería</li> <li>• Servicio de mano de obra al consumidor quien es el eje primordial en la comercialización de productos</li> </ul>

Dentro de la actividad primaria de la Empresa Autos de Lujo es la comercialización de repuestos y accesorios para toda clase de vehículos

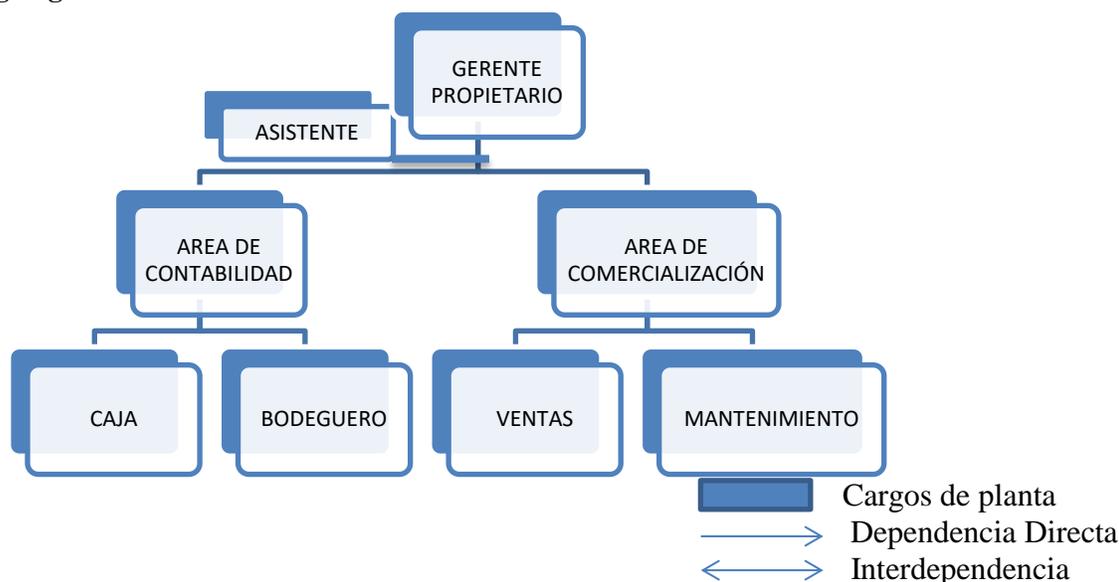
**Cuadro N° 22:** Cadena de Valor  
**Fuente:** Elaboración Propia

## 4.2.5 Elaboración del planteamiento administrativo

### Estructura orgánico – funcional

Este organigrama corresponde a las necesidades mínimas de la Empresa Comercial Autos de Lujo, sus componentes se ajustan a los requerimientos de la estructura organizacional que le permitirá cumplir con el fin y propósito de la misma.

### Organigrama



**Figura N° 8:** Organigrama Orgánico- Funcional

**Fuente:** Elaboración Propia

## MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones del que hará uso la empresa comercial Autos de Lujo se lo desarrolló en base a un formato que se presenta en el anexo N°10

### Denominación del cargo

Gerente – Propietario

### Funciones

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, deberá ser una persona altamente capacitada, para desarrollar las siguientes responsabilidades:

- Debe representar legalmente a la empresa
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Contratación de personal operativo.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de la empresa.
- Direccionamiento estratégico, dirección del funcionamiento de las áreas de la empresa.
- Responsabilidad por la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa

### **Denominación del cargo**

Asistente

### **Funciones**

- Llevar adelante las decisiones trazada por la Gerencia.
- Participación en la planificación y ejecución de actividades empresariales.
- Administrar las actividades internas de trabajo (agendas, capacitaciones, reuniones)
- Mantener un detalle de proveedores calificados.
- Realizar solicitudes u órdenes de compra.
- Verificar la calidad de materiales.

### **Denominación del cargo**

Contador

### **Funciones**

- Organizar y distribuir las actividades relacionadas con la contabilidad general.
- Registro contable de todas las operaciones realizadas por el sistema contable.
- Realizar declaraciones de impuestos, IVA.
- Recopilación de información para la elaboración del presupuesto.
- Llevar el control de todos los comprobantes de venta.

### **Denominación del cargo**

Cajera

#### **Funciones**

- Recibir el fondo diario de efectivo para iniciar sus funciones.
- Realizar conjuntamente con la contadora, el arqueo de los ingresos obtenidos al final de la jornada, haciendo la conciliación correspondiente.
- Responder durante la jornada laboral por el efectivo y la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes ni faltantes en la caja.
- Prepara la información sobre el movimiento y manejo de los pagos recibidos.

### **Denominación del cargo**

Bodeguero

#### **Funciones**

- Es responsable de verificar a través de inventarios selectivos, que las existencias de la bodega, corresponden físicamente con sistema computacional, debiendo emitir informes con las firmas del contador y bodeguero.
- Se encarga del ingreso y salida de la mercadería
- Compaginar documentos como orden de compra y recepción, de las distintas mercaderías, con su correspondiente factura y entregar debidamente registrado a Contabilidad.

### **Denominación del cargo**

Vendedor

#### **Funciones**

- Conocer los productos que se ofertan en el punto de venta así como colores, marcas, precios y códigos de los mismos.
- Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.

- Organizar las mercancías en los anaqueles y poner o mantener de forma visible los precios de los productos

### **Denominación del cargo**

Mantenimiento

### **Funciones**

- Revisar el vehículo.
- Prestar atención directa dentro de los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos cuando el caso lo amerite
- Informar al departamento de ventas los servicios realizados para la facturación.
- Cuidar de las herramientas, equipo de trabajo.
- Ayudar a mantener una buena imagen del taller y la empresa en general.

Para la respectiva calificación del personal de la empresa comercial autos de lujo contará con una aplicación en el sistema informático Excel, el cuál será de fácil uso, que permitirá la selección adecuada y oportuna en el momento de escoger el personal idóneo para el cumplimiento correcto de sus obligaciones laborales.

## **LOGOTIPO**

La creación del logotipo se lo realizó en base a naturaleza de la empresa, tratando de comunicar la esencia de la empresa a través de signos gráficos, que sean llamativos y de memorización inmediata, para lo que se realizó la combinación de colores dominantes y bajos, que ayudan a definir la personalidad de la empresa.

### **Logo**

El logo será el nombre de la empresa con letras color naranja, sobre un fondo negro que está acompañado de un auto color naranja y de algunos repuestos sobre una hoja blanca, en la parte inferior se localiza el slogan con letras de color blanco. Continuación se da el significado psicológico a cada uno de los colores e imágenes del logo.

## Colores:

- **Negro**  
El negro transmite un mensaje de seriedad, exclusividad y alta calidad.
- **Naranja**  
El naranja refleja energía, eficacia, cortesía y amabilidad.
- **Blanco**  
El color blanco proyecta confianza, autenticidad y simplicidad.
- **Imagen del auto y de los repuestos**  
La imagen de los repuestos representan los productos que la empresa comercializa y la imagen del auto representa el sector automotor al cual está dirigido la empresa.

## Slogan

Se usará un slogan que sea llamativo y fácil de recordar, el cuál ha sido elaborado según la sugerencia del sr. Propietario de la empresa, el cual es:

*“Consentimos tu auto, consentimos tu bolsillo”*

## Logotipo

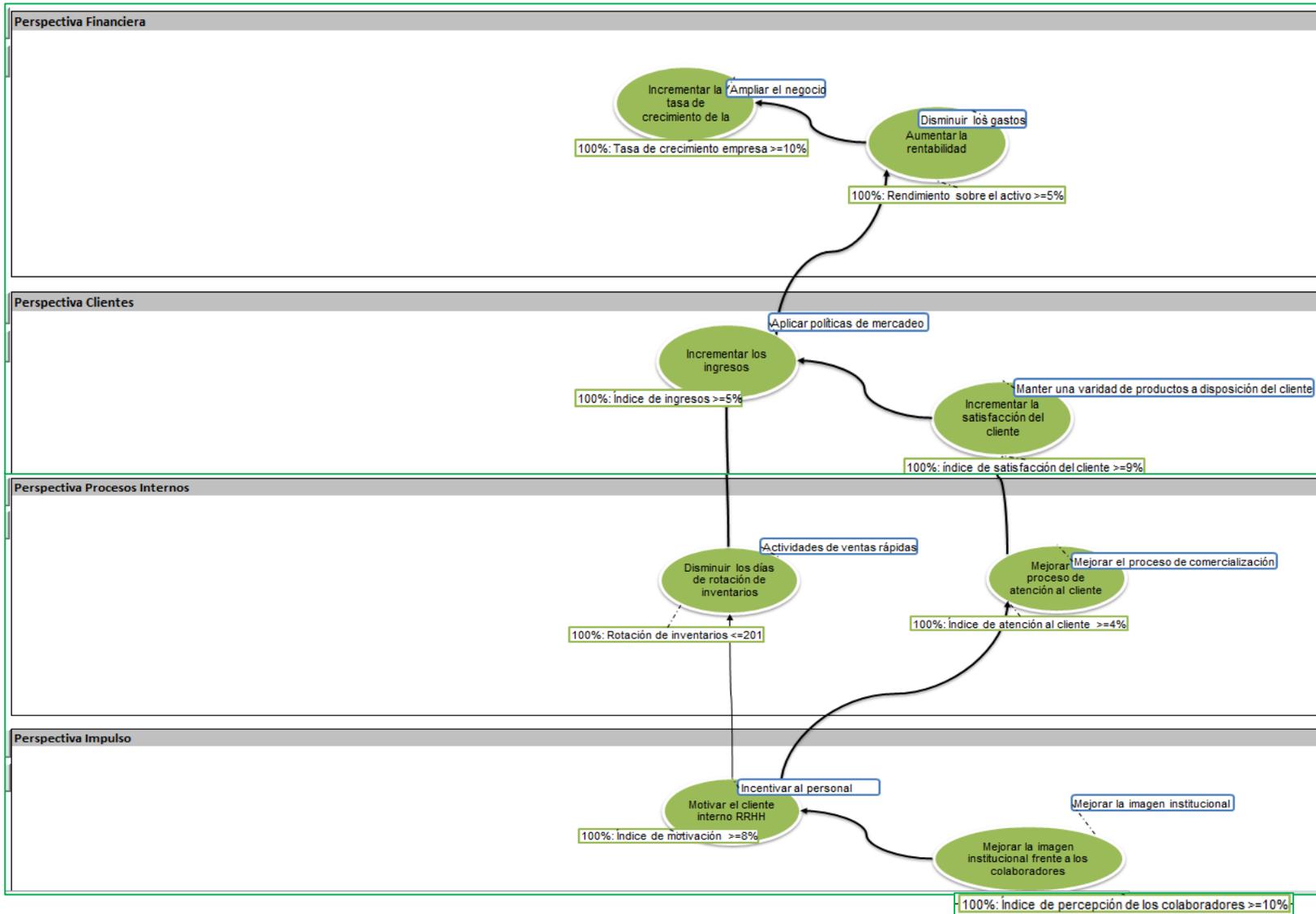


**Figura N° 9:** Logotipo de Autos de Lujo  
**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.2.6 Confección del cuadro de mando integral**

##### **Mapa estratégico**

En la confección del Mapa Estratégico que es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de las perspectivas financieras, clientes, procesos, e impulso, se detallaron los objetivos medibles, los indicadores, las iniciativas o proyectos, la meta y el tiempo en el que se va alcanzar dicho objetivo, así como los responsables del cumplimiento de la meta. Para la elaboración de dicha herramienta se utilizó Datacycle SMap.xls de la empresa APESOFT que se encuentra a libre disposición en la red.



**Figura N° 10:** Mapa Estratégico  
**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.2.7 Aplicación del modelo de gestión administrativo: CUADRO DE MANDO

La implementación del Cuadro de Mando se lo realizó en la herramienta de gestión ODUN que es una solución informática desarrollada en hipertexto. La instalación de ODUN se realiza a partir de servidores web de Microsoft Windows relacionado con el gestor de bases de datos ODBC. Posee dos partes fundamentales denominadas website y webdata. En la primera se encuentra la programación y en la segunda las bases de datos (Access). La implementación del ODUN se realiza a partir del diseño del mapa estratégico, se instala el Easy PHP en el cuál se crea una base de datos y se registra el nombre del archivo con el que se va a trabajar en este caso *odun-1*, una vez cargado la base de datos se ingresa al sistema en el cuál se despliega una ventana en la que registramos el usuario y la contraseña como se visualiza en la figura N° 11



**Figura N° 11:** Ingreso al Sistema-Odun-3  
**Fuente:** Easy PHP 12.1

Después se ingresa los datos de la entidad como se muestra en la figura N°12.



**Figura N° 12:** Agregar información de la Empresa  
**Fuente:** Easy PHP 12.1

Luego se ingresa la información de las perspectivas, objetivos e indicadores. (Figura N° 13)

**C.M.I. Cuadro de Mando Integral**  
Cuadro de Mando Integral de la Empresa Comercial Autos de Lujo modelo de Robert Kaplan y David Norton

**EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**

**Misión**  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la comercialización de repuestos y accesorios de calidad para vehículos, a precios justos y con un excelente servicio, mereciendo siempre la confianza plena de los colaboradores y clientes.

**Visión**  
Ser líder en el mercado local en la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos con un gran portafolio de productos, procurando una mejora continua y ofreciendo al mercado soluciones acordes a las exigencias de los clientes logrando ser pioneros en calidad y servicio.

**: CLIENTES**

- Incrementar los ingresos**  
Índice de ingresos
- Incrementar la Satisfacción del cliente**  
Índice de Satisfacción del [cliente](#)

**: PROCESOS INTERNOS**

- Disminuir los días de rotación de inventarios**
- Mejorar el proceso de atención al cliente**  
Índice de atención al cliente

**: IMPULSO**

- Motivar al cliente Interno RRHH**  
Índice de Motivación
- Mejorar la imagen institucional frente a los colaboradores**  
Índice de Persepción de los Colaboradores

**: FINANCIERA**

- Incrementar la tasa de Crecimiento institucional**  
Incrementar la tasa de Crecimiento institucional
- Incrementar la Rentabilidad**  
ROA

**Figura N° 13:** Definición de Perspectivas e Indicadores  
**Fuente:** Easy PHP 12.1

#### 4.2.8 Desarrollo del modelo de gestión financiera

La gestión financiera en la empresa comercial Autos de LUJO permitirá el análisis acerca de la eficiencia económica de la empresa, a fin de tener un juicio sobre el rendimiento económico, en el cuál se basará la toma de decisiones sobre la eficiente utilización de recursos y la maximización de la rentabilidad. La gestión financiera que la empresa deberá realizar se desarrolla a continuación:

#### Catálogo de cuentas

El Diseño y Codificación del catálogo de cuentas servirá de base para la implantación del sistema de financiero en la empresa Autos de Lujo y está elaborado bajo el sistema de codificación decimal, para facilitar la identificación y manejo del plan general de cuentas.

#### Plan de cuentas

 <b>EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO</b> <b>PLAN DE CUENTAS</b>	
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLE</b>
1.1.1.1.	Caja
1.1.1.1.01.	Caja Chica
1.1.1.2.	Banco del Pichincha
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>
1.1.2.1.	Cuentas por cobrar
1.1.2.2.	Clientes
1.1.2.1.01.	(-)Provisión Cuentas Incobrables
1.1.2.3.	Documentos por cobrar
1.1.2.4.	IVA en compras
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE</b>
1.1.3.1.	Inventario de mercadería
1.1.3.1.01.	(-) Provisión de inventario por valor neto de realización
1.1.3.1.02.	(-) Provisión de inventario por su deterioro físico
<b>1.1.4.</b>	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>
1.1.4.1.	Arriendos pagados por anticipado
<b>1.1.5.</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
<b>1.2.1</b>	<b>DEPRECIABLES</b>
1.2.1.1.	Vehículo
1.2.1.1.01.	(-)Depreciación Acum. Vehículo
1.2.1.2.	Muebles y Enseres
1.2.1.2.01.	(-)Depreciación Acum. Muebles y Enseres
1.2.1.3.	Equipos de Computación
1.2.1.3.01.	(-)Depreciación Acum. Equipos de Computación

<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTES</b>
2.1.1.	Cuentas por pagar
2.1.1.1.	Proveedores
2.1.2.	Sueldos por pagar
<b>2.1.3.</b>	<b>OBLIGACIONES FISCALES</b>
2.1.3.1.	IVA en ventas
2.1.3.1.01.	Retenciones del IVA por pagar
2.1.3.1.01.01	Retenciones de IVA 30%
2.1.3.1.01.02	Retenciones de IVA 70%
2.1.3.1.01.03	Retenciones de IVA 100%
2.1.3.2.	Impuesto a la renta por pagar
2.1.3.2.01.	Retenciones Impuesto a la Renta
2.1.3.2.01.01	Retenciones Impuesto a la Renta 1%
2.1.3.2.01.02	Retenciones Impuesto a la Renta 2%
2.1.3.2.01.03	Retenciones Impuesto a la Renta 8%
2.1.3.3.	IESS por pagar
2.2.	Préstamos bancarios por pagar
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>
3.1.	Capital social
3.2.	Utilidad del Ejercicio
3.3.	Aportes de capital
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.1.	Ventas
4.1.2.	Ventas a crédito
4.1.2.1.	Intereses ganados
<b>4.2.</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>
<b>5.</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>
5.1.1.1.	Sueldos
5.1.1.2.	Honorarios profesionales
5.1.1.3.	Arriendos de inmueble
5.1.1.4.	Mantenimiento
5.1.1.5.	Promoción y publicidad
5.1.1.6.	Suministros y materiales
5.1.1.7.	Transporte
5.1.1.8.	Intereses pagados
5.1.1.9.	Impuestos, Contribuciones y otros
5.1.1.10.	Servicios básicos
5.1.1.11.	Depreciación Vehículo
5.1.1.12.	Depreciación de muebles y enseres
5.1.1.13.	Depreciación de equipo de computo
<b>5.1.2.</b>	<b>GASTOS DE VENTA</b>
<b>5.1.3.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
<b>5.1.3.1.</b>	Gasto interés
<b>5.1.4.</b>	<b>OTROS GASTOS</b>
5.1.4.1.	Gastos generales
5.1.4.2.	Compras
5.1.4.2.01.	Devolución en Compras
5.1.4.2.02.	Descuento en Compras
<b>6.</b>	<b>COSTOS</b>
6.1.	Costos de ventas

# MODELOS DE ESTADOS FINANCIEROS

## Balance general

		EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO	
		BALANCE GENERAL	
		EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX	
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>XXX</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLE</b>		<b>XXX</b>
1.1.1.1.	Caja	XXX	
1.1.1.1.01.	Caja Chica	XXX	
1.1.1.2.	Banco del Pichincha	XXX	
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>		<b>XXX</b>
1.1.2.1.	Cuentas por cobrar	XXX	
1.1.2.2.	Clientes	XXX	
1.1.2.1.01.	(-) Provisión Cuentas Incobrables	XXX	
1.1.2.3.	Documentos por cobrar	XXX	
1.1.2.4.	IVA en compras	XXX	
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE</b>		<b>XXX</b>
1.1.3.1.	Mercaderías	XXX	
1.1.3.1.01.	(-) Provisión de inventario por valor neto de realización	XXX	
1.1.3.1.02.	(-) Provisión de inventario por su deterioro físico	XXX	
<b>1.1.4.</b>	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>XXX</b>
1.1.4.1.	Arrendos pagados por anticipado	XXX	
<b>1.1.5.</b>	<b>Otros Activos</b>		<b>XXX</b>
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>XXX</b>
<b>1.2.1</b>	<b>DEPRECIABLES</b>		<b>XXX</b>
1.2.1.1.	Vehículo	XXX	XXX
1.2.1.1.01.	(-)Depreciación Acum. Vehículo	XXX	
1.2.1.2.	Muebles y Enseres	XXX	XXX
1.2.1.2.01.	(-)Depreciación Acum. Muebles y Enseres	XXX	
1.2.1.3.	Equipos de Computación	XXX	XXX
1.2.1.3.01.	(-)Depreciación Acum. Equipos de Computación	XXX	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>XXX</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES (Corto Plazo)</b>		<b>XXX</b>
2.1.1.	Cuentas por Pagar		XXX
2.1.1.1.	Proveedores		XXX
2.1.3.1.	IVA en ventas		XXX
2.1.3.2.01.	Impuesto a la renta		XXX
2.2.	Préstamos Bancarios por pagar		XXX
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>XXX</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.	Capital Social		XXX
3.2.	Aportes de Capital		XXX
3.3.	Utilidad/Pérdida del Ejercicio		XXX
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>XXX</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>XXX</b>
	<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>

## Estado de resultados

<b>EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>				
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>			
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
4.1.1.	Ventas		XXX	
4.1.2.	Ventas a crédito		XXX	
4.1.2.1.	Intereses ganados	XXX		
	<b>(=)VENTAS NETAS</b>			<b>XXX</b>
5.1.	<b>(-)Costo de Ventas</b>			<b>XXX</b>
5.1.1.	<b>Mercadería del Inventario Inicial</b>		<b>XXX</b>	
5.1.1.1.	(+)Compras	XXX		
5.1.1.2.	(-)Devolución en Compras	XXX		
5.1.1.3.	(-)Descuento en Compras	XXX		
5.2.	<b>COMPRAS NETAS</b>		<b>XXX</b>	
	(=)Mercadería Disponible para la Venta	XXX		
5.2.1	(-)Mercadería del Inventario Final	XXX		
	<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			<b>XXX</b>
<b>6.1.</b>	<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>			<b>XXX</b>
6.1.1.	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>XXX</b>	
6.1.1.1.	Gastos Honorarios	XXX		
6.1.1.2.	Depreciación Vehículo	XXX		
6.1.1.3.	Depreciación Muebles y Enseres	XXX		
6.1.1.4.	Depreciación Equipo de Computación	XXX		
6.1.1.5.	Gastos Arriendos	XXX		
6.1.2.	<b>GASTOS DE VENTA</b>		<b>XXX</b>	
6.1.3.	(-)Gastos Financieros		<b>XXX</b>	
6.1.3.1.	Gasto interés	XXX		
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			<b>XXX</b>
6.1.4.	<b>(-)Otros Gastos</b>			<b>XXX</b>
<b>4.2.</b>	<b>(+)Otros Ingresos</b>			<b>XXX</b>
	<b>UTILIDAD ANTE DE IMPUESTOS</b>			<b>XXX</b>
	(-)Impuesto a la Renta			XXX
	<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>			<b>XXX</b>
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADOR</b>		

### Flujo de efectivo

Para preparar el flujo de efectivo, debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en el que se está preparando el flujo como puede ser anualmente, semestralmente, esto dependiendo del giro de la empresa, es decir la empresa debe incluir los ingresos reales, en la fecha en que de verdad se hicieron

disponibles, por ende el flujo de efectivo permite al propietario de la empresa mantener una gestión efectiva de los pagos.

**FLUJO DE EFECTIVO**  
**EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**  
**AL 31 de diciembre del 2013**

<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	
Ventas	XXX
Otros ingresos	XXX
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>XXX</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>	
Pago de proveedores	XXX
Gastos de Administración y ventas	XXX
Impuesto a la Renta Pagado	XXX
Otros gastos	XXX
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>XXX</b>
<i>Efectivo Neto Proveniente Actividades de Operación</i>	<i>XXX</i>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>XXX</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>XXX</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>XXX</b>
Saldo inicial de caja	XXX
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO FIN DE AÑO</b>	<b>XXX</b>

## MODELOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS

### **Análisis horizontal del estado de resultados y balance general**

Este análisis lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro, es decir se observa cual fue el comportamiento de la empresa en un cierto periodo de tal manera que permita establecer si fue bueno, regular o malo, para este caso se determina la variación con respecto a disminución o aumentos sufrida por cada partida o cuenta, en el cual es la diferencia del año actual menos el año anterior, esto se procede para cada partida del estado.

### **Cálculos**

- **Aumentos o disminuciones**  
Año Actual- Año anterior.
- **Porcentajes de aumentos o disminuciones**  
Porcentajes= (Año Actual/Año Anterior) -1



## Análisis horizontal del balance general

Cuentas	AÑO 200X	AÑO 200X	AÑO 200X	AUMENTO O DISMINUCIÓN		PORCENTAJE DE AUMENTO O DISMINUCIÓN	
				AÑOS	AÑOS	AÑOS	AÑOS
				(200X,200X)	(200X,200X)	(200X,200X)	(200X,200X)
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>							
<b>1 ACTIVO</b>							
<b>1.1. ACTIVO CORRIENTE</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.1. DISPONIBLE</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.1.1. Caja</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.1.1.01. Caja Chica	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.1.2. Banco del Pichincha	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.2. EXIGIBLE</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.2.1. Cuentas por cobrar	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.2.2. Clientes	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.2.2.01. (-) Provisión Cuentas Incobrables	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.2.3. Documentos por cobrar	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.2.4. IVA en compras	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.3. REALIZABLE</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.3.1. Mercaderías	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.3.1.01. (-) Provisión de inventario por valor neto de realización	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.3.1.02. (-) Provisión de inventario por su deterioro físico	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.4. ACTIVOS DIFERIDOS</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.1.4.1. Arriendos pagados por anticipado	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.1.5. Otros Activos</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.2. ACTIVOS FIJOS</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>1.2.1. DEPRECIABLES</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.1. Vehículo	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.1.01. (-)Depreciación Acum. Vehículo	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.2. Muebles y Enseres	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.2.01. (-)Depreciación Acum. Muebles y Enseres	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.3. Equipos de Computación	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
1.2.1.3.01. (-)Depreciación Acum. Equipos de Computación	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>2. PASIVOS</b>							
<b>2.1 PASIVOS CORRIENTES (Corto Plazo)</b>	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
2.1.1. Cuentas por Pagar	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
2.1.1.1. Proveedores	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
2.1.1.3. IVA en ventas	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
2.1.3.2.01. Impuesto a la renta	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
2.2. Préstamos Bancarios por pagar	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>							
3.1. Capital Social	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
3.2. Aportes de Capital	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
3.3. Utilidad/Pérdida del Ejercicio	XXX	XXX	XXX	\$	\$	%	%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
GERENTE				CONTADOR			
NOTA: Sirve para ver el comportamiento de año con respecto a otro año							

## Análisis vertical balance general

Se lleva a cabo el análisis vertical del análisis del Balance General al total de activos, se asigna el 100% y cada cuenta del pasivo y patrimonio se expresa como un porcentaje del total pasivo y patrimonio ya que el objetivo de este análisis es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total de activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos  $(20/200)*100=10\%$ , es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos, y de igual manera se procede para el pasivo y patrimonio en relación de la suma del pasivo y patrimonio con respecto a un 100%.

		AÑO X		AÑO X	
		CIFRAS	PORCENTAJES	CIFRAS	PORCENTAJES
<b>1 ACTIVO</b>					
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>XXX</b>	%	XXX	%
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLE</b>	<b>XXX</b>	%	<b>XXX</b>	%
1.1.1.1.	<b>Caja</b>	XXX	%	XXX	%
1.1.1.1.1.	Caja Chica	XXX	%	XXX	%
1.1.1.1.2.	Banco del Pichincha	XXX	%	XXX	%
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>	<b>XXX</b>	%	XXX	%
1.1.2.1.	Cuentas por cobrar	XXX	%	XXX	%
1.1.2.2.	Clientes	XXX	%	<b>XXX</b>	%
1.1.2.1.01.	(-) Provisión Cuentas Incobrables	XXX	%	XXX	%
1.1.2.3.	Documentos por cobrar	XXX	%	XXX	%
1.1.2.4.	IVA en compras	XXX	%	XXX	%
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE</b>	<b>XXX</b>	%	<b>XXX</b>	%
1.1.3.1.	Mercaderías	XXX	%	XXX	%
1.1.3.1.01.	(-) Provisión de inventario por valor neto de realización	XXX	%	XXX	%
1.1.3.1.02.	(-) Provisión de inventario por su deterioro físico	XXX	%	XXX	%
<b>1.1.4.</b>	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>XXX</b>	%	XXX	%
1.1.4.1.	Arriendos pagados por anticipado	XXX	%	<b>XXX</b>	%
<b>1.1.5.</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>XXX</b>	%	XXX	%
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>XXX</b>	%	XXX	%

<b>1.2.1</b>	<b>DEPRECIABLES</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
1.2.1.1.	Vehículo	XXX	%	XXX	%
1.2.1.1.01.	(-)Depreciación Acum. Vehículo	XXX	%	XXX	%
1.2.1.2.	Muebles y Enseres	XXX	%	<b>XXX</b>	%
1.2.1.2.01.	(-)Depreciación Acum. Muebles y Enseres	XXX	%	XXX	%
1.2.1.3.	Equipos de Computación	XXX	%	XXX	%
1.2.1.3.01.	(-)Depreciación Acum. Equipos de Computación	XXX	%	XXX	%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>				
<b>2.1</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES (Corto Plazo)</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
2.1.1.	Cuentas por Pagar	XXX	%	<b>XXX</b>	%
2.1.1.1.	Proveedores	XXX	%	XXX	%
2.1.3.1.	IVA en ventas	XXX	%	XXX	%
2.1.3.2.01.	Impuesto a la renta	XXX	%	XXX	%
2.2.	Préstamos Bancarios por pagar	XXX	%	XXX	%
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>				
3.1.	Capital Social	XXX	%	XXX	%
3.2.	Aportes de Capital	XXX	%	<b>XXX</b>	%
3.3.	Utilidad/Pérdida del Ejercicio	XXX	%	XXX	%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>
	<b>GERENTE</b>			<b>CONTADOR</b>	
<b>Nota:</b> No precisamente sirve para comparar el comportamiento de un año con otro, sino se puede realizar cada año para conocer cuál fue el comportamiento de dichas cuentas anualmente					

### Análisis vertical del estado de resultados

Para realizar este análisis en el estado de ingresos, a las ventas netas se le asigna un valor del 100% y todas las demás cuentas se elevan en comparación de las ventas netas, de tal manera se desea determinar cuánto peso tiene cada cuenta en comparación con las ventas, en este caso se establece que las ventas se distribuye una parte para cubrir el costo de ventas, otra para los gastos y por ultimo para la utilidad neta, este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa tiene una distribución acorde a las necesidades financieras y operativas.



**ANÁLISIS VERTICAL**  
**EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

	AÑO X		AÑO X	
	CIFRAS	PORCENTAJE	CIFRAS	PORCENTAJE
<b>4. INGRESOS</b>				
<b>4.1 INGRESOS OPERACIONALES</b>				
4.1.1. Ventas	XXX	%	XXX	%
4.1.2. Ventas a crédito	XXX	%	XXX	%
4.1.2.1. Intereses ganados	XXX	%	XXX	%
<b>(=)VENTAS NETAS</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>	<b>XXX</b>	<b>100%</b>
<b>5.1. (-)Costo de Ventas</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
<b>5.1.1. Mercadería del Inventario Inicial</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
5.1.1.1. (+)Compras	XXX	%	XXX	%
5.1.1.2. (-)Devolución en Compras	XXX	%	XXX	%
5.1.1.3. (-)Descuento en Compras	XXX	%	XXX	%
<b>5.2. COMPRAS NETAS</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
5.2.1 (-)Mercadería del Inventario Final	XXX	%	XXX	%
<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
<b>6.1. (-)GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
<b>6.1.1. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
6.1.1.1. Gastos Honorarios	XXX	%	XXX	%
6.1.1.2. Depreciación Vehículo	XXX	%	XXX	%
6.1.1.3. Depreciación Muebles y Enseres	XXX	%	XXX	%
6.1.1.4. Depreciación Equipo de Computación	XXX	%	XXX	%
6.1.1.5. Gastos Arriendos	XXX			
<b>6.1.2. GASTOS DE VENTA</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
6.1.3. (-)Gastos Financieros	XXX			
6.1.3.1. Gasto interés	XXX	%	XXX	%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
6.1.4. (-)Otros Gastos	XXX	%	XXX	%
<b>4.2. (+)Otros Ingresos</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
<b>UTILIDAD ANTE DE IMPUESTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>
(-)Impuesto a la Renta	XXX	%	XXX	%
<b>UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>	<b>XXX</b>	<b>%</b>

GERENTE

CONTADOR

**Nota:** No precisamente sirve para comparar el comportamiento de un año con otro, sino se puede realizar cada año para conocer cuál fue el comportamiento de dichas cuentas anualmente

## Razones Financieras

Las razones financieras constituyen el análisis central que permiten diagnosticar con mayor precisión el estado de una empresa, se clasifican en los 4 siguientes grupos:

- **Razones de Liquidez:** miden la capacidad de pago a corto plazo de la Empresa para saldar las obligaciones que vencen.
- **Razones de Actividad:** miden la efectividad con que la empresa está utilizando sus Activos.
- **Razones de Rentabilidad:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- **Razones de Endeudamiento:** miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo. Dentro de este grupo en nuestro país la más utilizada es la razón de endeudamiento (pasivos a activo total) o de solvencia (patrimonio a activo total).

Entre las razones financieras más utilizadas que se toman de base para el análisis financiero se encuentran:

RAZÓN	INTERPRETACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>RAZONES DE LIQUEDEZ</b>		
$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa posee..... dólares para pagar.	Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes.  <b>Recomendable:</b> (2) Menos de 2 la empresa tiene problemas de liquidez. Más de 2 tiene exceso de liquidez.
$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Por cada dólar que tiene la empresa, posee \$....., para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	Mide la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo.  <b>Recomendable:</b> Cuanto mayor sea el CT, menor riesgo habrá de que la empresa caiga en insolvencia.  Si el CT es negativo, habitualmente es un indicador de necesidad urgente de aumentar el

		AC para poder devolver las deudas a corto plazo.
$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones C/P}}{\text{Pasivo Corriente}}$	<p>Por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa posee..... dólares en efectivo y equivalentes para pagar.</p>	<p>Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.</p> <p><b>Recomendable:</b> (1) Menos de 1 la empresa no puede cubrir sus deudas a corto plazo porque tiene concentrado su dinero en activos de menor liquidez. Más de 1 tiene exceso de liquidez o dinero ocioso.</p>
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>		
$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	<p>La empresa tiene un endeudamiento del ..... %, es decir que el .... % pertenece a los Acreedores</p>	<p>Indica el porcentaje de la empresa que no les pertenece a los inversionistas (dueños) sino a terceros.</p> <p><b>Recomendable:</b> (máximo 50%) Menos de 50% la empresa tiene controlada su deuda. Más de 50% la empresa es considerada riesgosa sin posibilidad y posiblemente no pueda acceder a nuevos financiamientos.</p>
$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	<p>La empresa tiene un ..... % de solvencia, es decir .....% pertenece a los Inversionistas</p>	<p>Indica el porcentaje de la empresa que efectivamente les pertenece a los inversionistas o dueños.</p> <p><b>Recomendable:</b> (más del 50%) Más del 50% la empresa es solvente. Menos del 50% la empresa no es solvente, es decir que ya no le pertenece a sus dueños sino a sus acreedores.</p>
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		
$\text{Rotación Ctas x Cobrar} = \frac{360}{\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio Ctas x Cobrar}}}$	<p>Las deudas de los clientes se recuperan cada ..... días</p>	<p>Mide la eficiencia de la empresa para recuperar el crédito entregado a los clientes.</p> <p><b>Recomendable:</b> (menor que la Rotación de Ctas por Pagar). Si es así la empresa maneja correctamente su cartera de crédito a clientes. Caso contrario tiene problemas de recuperación</p>

		de cartera.
$\text{Rotación Ctas x Pagar} = \frac{360}{\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Promedio Ctas x Pagar}}}$	Las deudas a los proveedores se pagan cada ..... Días	Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. <b>Recomendable:</b> (mayor que la Rotación de Ctas por Cobrar). Si es así la empresa aprovecha correctamente el crédito de proveedores. Caso contrario le puede causar problemas de liquidez.
$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}}$	Los inventarios se reponen cada .... días	Indica el número de días que permanecen los Inventarios de Mercaderías en la empresa hasta ser vendidos. <b>Recomendable:</b> (lo menor posible). Depende del promedio que manejen otras empresas de la misma industria para identificar si es una fortaleza o debilidad.
$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Por cada dólar que rota o circula dentro de los activos de la empresa se genera ..... dólares en ventas	Mide la efectividad general de la empresa en el uso de sus activos para generar ventas. <b>Recomendable:</b> (lo mayor posible). Depende del promedio que manejen otras empresas de la misma industria para identificar si es una fortaleza o debilidad.
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	El Margen de Rentabilidad Bruto en Ventas es del .... %	Refleja la proporción o porcentaje de las ventas que le queda a la empresa después de restar el costo de lo vendido. <b>Recomendable:</b> (margen positivo). Mientras mayor sea es mucho mejor. Aunque también depende del promedio que manejen otras empresas de la misma industria.
$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	El Margen de Rentabilidad Neto en Ventas es del .... %	Refleja cómo se transforma el margen bruto una vez que se restan todos los esfuerzos o gastos operacionales realizados para generar las ventas, es decir indica la efectividad de la empresa para convertir las ventas en utilidad.

		<b>Recomendable:</b> (margen positivo). Mientras mayor sea es mucho mejor. Aunque también depende del promedio que manejen otras empresas de la misma industria.
<p><i>Rentabilidad sobre la Inversión</i></p> $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	La inversión que los dueños tienen en la empresa genera una rentabilidad del .....%	<p>Mide el beneficio o rentabilidad que los inversionistas obtienen por su dinero puesto en la empresa.</p> <p><b>Recomendable:</b> (mayor a otras posibilidades de inversión). Si fuere menor la empresa no es rentable para los inversionistas. Pero si es mayor la empresa es rentable y atractiva para los inversionistas.</p>
<p><i>Rentabilidad sobre el Activo Total</i></p> $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	La inversión total en activos que tiene la empresa genera una rentabilidad del .....%	<p>Mide la rentabilidad que la empresa genera como entidad económica.</p> <p><b>Recomendable:</b> (mayor a la tasa pasiva). Si fuere menor la empresa no es rentable.</p>

#### 4.2.9 Aplicación del modelo de gestión financiero

##### Estados financieros de la Empresa Comercial Autos De Lujo

Los estados financieros de la Empresa Comercial AUTOS DE LUJO que a continuación se presentan fueron elaborados en base a la información recopilada, a través de la revisión del cuaderno en el que se registraban las ventas y las compras de los productos, así como ciertos gastos, pero cabe indicar que no se registraban todas las ventas, todas las compras ni todos los gastos que se realizaban diariamente, es por eso que la elaboración de los estados financieros se complementó, con la información recopilada mediante la observación, el levantamiento físico del inventario, de los activos y el testimonio del propietario, ya que la empresa no contaba registro financieros históricos, cabe recalcar que para estos cálculos se realizó los estados financieros de los tres meses de Junio, Julio y Agosto los cuales se sumaron para poder tener un solo balance del Año 2013, por la cual se realizó una

proyección en base a estos valores, de esta manera nos contribuyó para la realización de los balances y cálculos financieros posteriores.

### ESTADO DE RESULTADO

 <b>EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	
Ventas Netas	<b>\$107,881.28</b>
Ventas al contado	\$103,881.28
Ventas a crédito	\$4,000.00
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>\$75,166.52</b>
<b>(UTILIDAD BRUTA EN VENTAS)</b>	<b>\$32,714.76</b>
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>	
Gasto Sueldos	\$18,000.00
Depreciación vehículos	\$1,080.00
Depreciación mueble y enseres	\$450.00
Depreciación equipo de computación	\$282.00
Gastos arriendos	\$6,000.00
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>\$6,902.76</b>
Otros gastos	\$4,585.68
Otros Ingresos	\$7,020.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$9,337.08</b>
22% Impuesto a la renta	\$2,054.16
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$7,282.92</b>
<b>GERENTE</b>	<b>CONTADOR</b>

## BALANCE GENERAL

### EMPRESA COMERCIAL "AUTOS DE LUJO " ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

		<b>EMPRESA COMERCIAL "AUTOS DE LUJO "</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>			
		<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 52,821.02</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja – Bancos	\$ 11,500.00		Proveedores	\$ 5,600.00	
Clientes	\$ 1,000.00		22% IR por pagar	\$ 2,054.00	
Mercaderías	\$ 40,321.02		otros Pasivos a corto plazo	\$ 4,100.00	
Arriendos pagados por adelantado	\$ -				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 10,128.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 11,754.00</b>
Vehículo	\$ 6,000.00		Capital Social	\$ 43,912.10	
Equipos de Computo	\$ 940.00		Utilidad del Ejercicio	\$ 7,282.92	
Muebles y Enseres	\$ 5,000.00		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 51,195.02</b>	
(-)Depreciación acum. de activos fijos	\$ 1,812.00				
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 62,949.02</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62,949.02</b>	
<b>GERENTE</b>			<b>CONTADOR</b>		

## ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO  
EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO  
AL 31 de diciembre del 2013

	PORCENTAJE	
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>		
Ventas	\$ 103.881,28	93,67%
Otros ingresos	\$ 7.020,00	6,33%
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 110.901,28</b>	<b>148,54%</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>		
Pago de proveedores	\$ 5.600,00	122,12%
Gastos de Administración y ventas	\$ 24.000,00	523,37%
Impuesto a la Renta Pagado	\$ 2.054,00	44,79%
Otros gastos	\$ 4.585,68	100,00%
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 36.239,68</b>	<b>48,54%</b>
<i>Efectivo Neto Proveniente Actividades de Operación</i>	<b>\$ 74.661,60</b>	<b>100,00%</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>\$ 74.661,60</b>	<b>100,00%</b>
Saldo inicial de caja	\$ 11.500,00	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO FIN DE AÑO</b>	<b>\$ 86.161,60</b>	

### Análisis financiero

El análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa comercial AUTOS DE LUJO, se los realiza solamente comparando los porcentajes más representativo de los rubros que conforman los estados, ya que la empresa no contaba con balances históricos lo que limita el análisis.

## ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

ANÁLISIS VERTICAL EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
CUENTAS	2013	PORCENTAJE DE CUENTAS
		AÑO 2013
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 52.821,02</b>	<b>84%</b>
Caja – Bancos	\$ 11.500,00	18%
Clientes	\$ 1.000,00	2%
Mercaderías	\$ 40.321,02	64%
Arriendos pagados por adelantado	\$ -	0%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 10.128,00</b>	<b>16%</b>
Vehículo	\$ 6.000,00	10%
Equipos de Computo	\$ 940,00	1%
Muebles y Enseres	\$ 5.000,00	8%
(-)Depreciación acum. de activos fijos	\$ 1.812,00	3%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 62.949,02</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Proveedores	\$ 5.600,00	9%
22% IR por pagar	\$ 2.054,00	3%
otros Pasivos a corto plazo	\$ 4.100,00	7%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 11.754,00</b>	<b>19%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	\$ 43.912,10	70%
Utilidad del Ejercicio	\$ 7.282,92	12%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 51.195,02</b>	<b>81%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 62.949,02</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Se puede observar en el Activo Corriente la cuenta que más pesa es la de mercadería, con un porcentaje de 64%, esto se debe por el giro de la empresa ya que está orientada a la adquisición de productos, como es la compra y venta de productos terminados, por ende se refleja este porcentaje alto en su mercadería, en el pasivo, se está financiando la empresa a corto plazo por medio de sus proveedores con un porcentaje del 9% y en lo correspondiente al Capital, Autos de Lujo tiene un soporte necesario para hacer frente a sus deudas y obligaciones ya que cuenta con un 81%, es decir muestra la empresa

gran solidez y gran capacidad de endeudamiento, lo cual es interesante ya que proyectaría una buena imagen ante terceras personas, esto por la posibilidad que ofrecería la institución de crecimiento y expansión , en si podemos decir que la empresa mantiene un progreso con una visión al crecimiento continuo.

**ANÁLISIS VERTICAL**  
**EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**  
**Al 31 de diciembre del 2014**

	<b>2013</b>	
	<b>CIFRAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas Netas	<b>\$107,881.28</b>	<b>100.00%</b>
Ventas al contado	\$103,881.28	96.29%
Ventas a crédito	\$4,000.00	3.71%
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>\$75,166.52</b>	<b>69.68%</b>
<b>(UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$32,714.76</b>	<b>30.32%</b>
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$25,812.00</b>	<b>23.93%</b>
Gasto Sueldos	\$18,000.00	16.69%
Depreciación vehículos	\$1,080.00	1.00%
Depreciación mueble y enseres	\$450.00	0.42%
Depreciación equipo de computación	\$282.00	0.26%
Gastos arriendos	\$6,000.00	5.56%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>\$6,902.76</b>	<b>6.40%</b>
Otros gastos	\$4,585.68	4.25%
Otros Ingresos	\$7,020.00	6.51%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$9,337.08</b>	<b>8.65%</b>
22% Impuesto a la renta	\$2,054.16	1.90%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$7,282.92</b>	<b>6.75%</b>

**Análisis:** El análisis anterior permite determinar el comportamiento de cada uno de los rubros del estado de resultados, en el cual se observa que el porcentaje más representativo en el año son las ventas al contado, con un 96,29%, lo que facilita cubrir el alto porcentaje de los gastos operacionales que se presentan, otro porcentaje representativo es el costo de ventas debido a que la empresa por su actividad necesita realizar inversiones constantes en la adquisición de mercadería para sus movimientos diarias, lo que provoca una disminución en la utilidad bruta en ventas es el 30,32%. Por otro lado la utilidad operacional indica que la empresa no es tan lucrativa con un porcentaje del 6.40%, esto puede ser debido a que la organización durante el tiempo que ha venido funcionando ha sido desorganizada al no

llevar ningún registro contable, que facilite diagnosticar posibles desembolsos de dinero innecesarios, lo que afectan al porcentaje de utilidad neta el cual arroja valor del 6,75% que es muy bajo tomando en cuenta el volumen de inversión que ha realizado el propietario, por lo que la empresa debería centrarse en administrar correctamente sus recursos económicos, supervisar el manejo de los mismos y reducir los gastos innecesarios.

## **RAZONES FINANCIERAS**

El presente diagnostico financiero analiza de manera objetiva el estado de viabilidad en lo referente a la salud económica y financiera de la Empresa Comercial Autos de Lujo, organización dedicada a la comercialización de repuestos de vehículos, el resultado de este análisis contribuye a la empresa a establecer medidas correctivas en beneficio de la institución, de tal manera se seleccionó la información más relevante para así poderla interpretar y dar sus respectivas conclusiones.

### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

#### **Capital De Trabajo**

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

<b>2013</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESPUESTA</b>
	Capital de trabajo= 52.821,02- 11.754 =	\$41.067,02

**Análisis:** La Empresa Comercial Autos de Lujo en año 2013 tiene un capital líquido de trabajo de \$ \$41.067,02, lo que facilita que la organización dirija las actividades operativas, sin limitaciones financieras significativas, posibilitando a la empresa hacer frente a obligaciones a corto plazo sin riesgo de un desequilibrio financiero

#### **Liquidez**

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

<b>2013</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESPUESTA</b>
	Liquidez = 52.821,02 / 11754	4,49

**Análisis:** Por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa posee 4.49 para pagar con sus activos circulantes, lo que significa que la capacidad de responder a sus obligaciones inmediatas es muy buena, ya que presenta un excedente de liquidez, lo que proporciona un margen de seguridad y reduce la probabilidad de insolvencia y eventual quiebra. Sin embargo hay que tener en consideración que demasiada liquidez trae aparejada la subutilización de activos que se usa para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y de menor rentabilidad.

### Prueba Ácida

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

2013	CÁLCULO	RESPUESTA
	Prueba Ácida = $\frac{52.821,02 - 40.321,02}{11.754}$	1,06

**Análisis:** Se puede observar que la empresa por cada dólar de deuda a corto plazo, posee \$1,06 dólares en efectivo y equivalentes para pagar, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías, lo que llenaría de confianza a cualquier acreedor.

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa, cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

### Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

2013	CÁLCULO	RESPUESTA
	Endeudamiento = $\frac{11.754}{62.949,02} * 100$	18,67%

**Análisis:** Se puede establecer que la empresa comercial Autos de Lujo se desarrolla mayormente con un capital propio, dando a conocer que no posee un gran porcentaje de dependencia con acreedores externos, sus activos totales han sido financiados externamente con un 18,67% como promedio del periodo analizado, siendo así una situación financiera satisfactoria.

### Solvencia

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

2013	CÁLCULO	RESPUESTA
	$\text{Solvencia} = \frac{51.195,02}{62.949,02} \times 100$	<b>81,33%</b>

**Análisis:** La capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago es el 81,33%, lo cual es muy beneficioso debido a que la empresa puede respaldar sus pasivos con sus activos, además la empresa puede tranquilamente adquirir un financiamiento, ya que las entidades financieras tienen en consideración este ratio a la hora de otorgar un préstamo.

### RAZONES DE ACTIVIDAD

#### Rotación Del Activo Total

Mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones o su activo total de la empresa, o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales.

$$\text{Rotación del Activos Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO	CÁLCULO	RESPUESTA
<b>2013</b>	$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{107.881,28}{62.949,02}$	<b>1.71</b>

**Análisis:** Se puede establecer que la empresa tiene una relación de rotación de activos de 1,71, dando como resultado que la empresa genera ingresos de \$1,71 por cada dólar de los

activos que son propiedad de la institución, a su vez se puede observar que posee una rotación baja, provocando una liquidez alta en el negocio, esto se debe por la subutilización de activos, por ende menor es el uso de los activos que la compañía está haciendo para la generación de ingresos.

### Rotación De Inventario

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}}$$

2013	CÁLCULO	RESPUESTA
	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\frac{75.166,52}{45.272,99}}$	217 días

**Análisis:** La rotación del inventario en la empresa Autos de Lujo es de 217 días al año, lo que significa que la mercadería está en reposo considerando el gran volumen de inventarios que maneja la empresa, por lo que debería realizar inmediatamente actividades que fomente la venta de la mercadería en stock, a fin de agilizar la recuperación del capital invertido y el margen de utilidad que necesita la organización para su crecimiento

### RAZONES DE RENTABILIDAD

#### Margen De Utilidad Neta

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas o Ingresos}} * 100$$

2013	CÁLCULO	RESPUESTA
	$\text{MUN} = \frac{7.282,92}{107.881,28} * 100$	6,75%

**Análisis:** Podemos establecer que la empresa obtuvo un 6,75%, en donde se pudo observar que su utilidad es baja, esto se debe originalmente por el aumento de costo de ventas, sus gastos operacionales y el aumento de otros gastos lo que se vio reflejada en su resultado, manteniendo por otro lado un volumen de ventas altas, pero que a pesar de esto no

mantiene un Margen de Rentabilidad adecuado, por ende se debe considerar en no incurrir en gastos innecesarios, que se vean reflejados en los resultados finales.

### **Rendimiento Sobre El Patrimonio (Roe)**

Este índice mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

<b>2013</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESPUESTA</b>
	$\text{ROE} = \frac{7.282,92}{51.195,02} * 100$	<b>14,22%</b>

**Análisis:** Mediante este análisis se llegó a determinar que el ROE es de 14.22%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 14,22% con respecto al patrimonio que posee, o en otras palabras, la empresa utiliza el 14,22% de su patrimonio en la generación de utilidades, siendo este porcentaje la rentabilidad obtenida por la empresa por los fondos propios.

### **Rendimiento Sobre Activo Total (Roa)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

<b>2013</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESPUESTA</b>
	$\text{ROA} = \frac{7.282,92}{62.949,02} * 100$	11,57%

**Análisis:** Se puede establecer que el beneficio generado por el activo de la empresa en el año fue de un 11.57% , es decir por cada dólar invertido en los activos de la empresa obtiene un 11,57% de utilidades netas, se puede indicar que la empresa posee baja rentabilidad, es decir que por el afán de incrementar su volumen de ventas la empresa incurrió en gastos extras como puede ser el caso de adquisición de mercadería, que al analizar el resultado se observa un crecimiento de sus ventas, pero esto a su vez existe una reducción en el margen, lo cual implicaría que disminuya la rentabilidad, por ende se debe considerar que puede ser menos rentable aunque se tenga mayores ventas o ganancias.

## GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

### Administración de inventarios

La Administración de inventarios en la empresa Comercial autos de lujo permitirá un firme control de su inventario, conocer su valor comercial, el valor de su producto y la cantidad de producto que se necesita a fin de no incurrir en gastos innecesarios.

#### Promedio de inventario

<b>INVENTARIO INICIAL</b>	<b>\$ 50.224.96</b>
<b>INVENTARIO FINAL</b>	<b>\$ 403321.02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$90.545,98</b>

#### Promedio De Inventario En Dólares

$$\text{Promedio de inventario} = \frac{\text{INVENTARIO INICIAL} + \text{INVENTARIO FINAL}}{2}$$

$$\text{Promedio de inventario} = \frac{50.224.96 + 40.321,02}{2}$$

$$\text{Promedio de inventario} = \frac{90.545,98}{2}$$

$$\text{Promedio de inventario} = \$ 45.272,99$$

**Análisis:** La empresa Comercial Autos de Lujo cuenta con un promedio de inventarios de 45.272,99 dólares, lo que es muy significativo para el tamaño de la misma.

#### Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\frac{75.166,52}{45.272,99}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 217 \text{ días}$$

**Análisis:** La rotación del inventario en la empresa Autos de Lujo es de 217 días al año, lo que significa que la mercadería está en reposo considerando el gran volumen de inventarios que maneja la empresa, por lo que debería realizar inmediatamente actividades que fomente la venta de la mercadería en stock, a fin de agilizar la recuperación del capital invertido y el margen de utilidad que necesita la organización para su crecimiento.

## CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios en la empresa permitirá establecer los costos de mantener los inventarios, los costos de ordenamiento y la orden óptima de compra a fin de tener la cantidad necesaria de productos para la venta.

$$CTAI = CTM + CTO$$

DATOS	FÓRMULAS
CTAI= Costo Total de Administrar el inventario	CTAI = CTM+ CTO
CTM= Costo Total de Mantener	CTM= c*A
CTO= Costo Total de Ordenamiento	CTO= F*N
c= Costo de mantenimiento unitario del bien	$c = \frac{\text{Gasto arriendo}}{\text{Cantidad de productos}}$
A= Inventario promedio	$A = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$
F= Costo fijos de ordenamiento	$f = \text{Costo de colocación} + \text{Costos de embarque} + \text{Costo de desembarque}$
N= Número de pedidos	$N = \frac{S}{A}$
S= Ventas	
EOQ= Orden Óptima de Compra	$EOQ = \sqrt{(2F * S)/c}$

**Cuadro N° 23:** Datos del costo total de mantener el inventario

**Fuente:** Marcial Córdoba

## Número de pedidos

$$N = \frac{S}{A}$$

$$N = \frac{107.881,28}{45.272,99}$$

$$N = 3 \text{ VECES}$$

**Análisis:** La Empresa comercial Autos de Lujo deberá realizar 3 pedidos de mercadería al año, esto ayudará a no realizar pedidos innecesarios, en los que solamente se incurra en costos y no en el abastecimientos de mercadería que sea significativo para la empresa.

## Costo total de mantenimiento (CTM)

Para los cálculos de los costos de mantenimiento unitario se consideró el valor del pago del arriendo en el que funciona la bodega y el local en relación con la cantidad total de productos existente, debido a que la empresa no contaba con ninguno registro de costos relacionen con el mantenimiento de la mercadería.

### Costo de mantenimiento unitario por bien=c

$$c = \frac{\text{Gasto arriendo}}{\text{Cantidad de productos}}$$

$$c = \frac{500}{6293}$$

$$c = 0.08$$

$$\text{CTM} = c * A$$

$$\text{CTM} = 0.08 * 45.272,99$$

$$\text{CTM} = \$ 3.621,84$$

**Análisis:** A la empresa comercial autos de Lujo mantener su inventario le cuesta 3.621,84 dólares al año el cual es un valor considerable en relación con el alto volumen de inventarios que permanecen en reposo, por lo que la empresa debería realizar un control de inventario eficiente a fin de determinar los productos que permanecen en stock sin ninguna rotación que solamente generan un costo de mantenimiento irrecuperable y agilizar la venta de estos productos para reducir el costo total de mantenimiento o surtir el almacén de nuevos producto demandados por los clientes.

## Costo total de ordenamiento (CTO)

### <sup>2</sup>Costos fijos de adquisición de inventario

COSTOS FIJOS DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS			
DESTINO	VALOR	PORCENTAJE	PESO
QUITO	50	0.07	3.33
GUAYAQUIL	100	0.13	13.33
PANAMÁ	450	0.60	270.00
OTROS	150	0.20	30.00
<b>Total costos fijos(f)</b>	<b>750</b>	<b>1.00</b>	<b>316.67</b>

**Tabla N° 2:** Costos fijos de adquisición de inventarios

**Fuente:** Elaboración propia

$$CTO = f * n$$

$$CTO = 316.67 * 3$$

$$CTO = \$950.01$$

**Análisis:** En la adquisición de la mercadería la empresa incurre en un gasto de 950,01 dólares al año, lo que debería reducir mediante alternativas de negociación con los proveedores, o establecer convenios con proveedores de disponibilidad inmediata a fin de reducir gastos por ordenamiento, con la finalidad de dinamizar o aumentar sus ingresos, mediante una adecuada gestión de inventarios.

## Costo total de administrar el inventario

$$CTAI = CTM + CTO$$

$$CTAI = 3.621,48 + 950,01$$

$$CTAI = \$4.571,85$$

**Análisis:** El costo total de administrar el inventario de la Empresa Comercial Autos de Lujo es de 4.571,85 dólares, lo cual es un valor significativo, por lo que deberá evitar los costo

---

<sup>2</sup> Para los costos fijos se consideraron los gastos de transporte en que incurre el propietario cuando viaja para adquirir mercadería

innecesarios, como por ejemplo el tener almacenado productos dañados, rotos u obsoletos, los cuales constituyen un costo, por otro lado dicho costo podría ser utilizado para incrementar la variedad de productos o para realizar alguna inversión en los activos fijos, ya sea como la adquisición de un local propio, lo que contribuirá a reducir los costos de mantenimiento y por ende el costo total de administrar el inventario.

### **Orden óptima de compra en unidades**

$$EOQ = \sqrt{(2F * S(\text{unidades})/c}$$

$$EOQ = \sqrt{(2(316.67) * 7.440)/0.08}$$

$$EOQ = 7.675 \text{ unidades}$$

**Análisis:** En cuanto a unidades la empresa comercial Autos de Lujo deberá realizar una orden óptima de compra de 7.675 unidades al año, a fin de no surtir excesivamente el almacén de mercadería, lo que puede dificultar manejo de los mismos, ya que el espacio en el que opera la empresa es muy limitado.

### **Número de pedidos en relación de la cantidad orden óptima de compra.**

#### **Número de pedidos**

$$N = \frac{S \text{ EN UNIDADES}}{EOQ}$$

$$N = \frac{7.440}{7.675}$$

$$N = 0,97 \text{ VECES}$$

$$N = 1 \text{ VEZ EN EL AÑO}$$

**Análisis:** La Empresa comercial Autos de Lujo deberá hacer un pedido de mercadería al año, esto ayudará a no realizar perdidos innecesarios, con los que se abastezca de mercadería a tal punto de no tener un adecuado control de la misma, y que solamente representen un gasto.

### Costo total de mantenimiento en relación con la EOQ

#### Costo de mantenimiento unitario por bien=c

$$c = \frac{\text{Gasto arriendo}}{\text{Cantidad de productos}}$$

$$c = \frac{500}{6293}$$

$$c = 0.08$$

$$CP = c * EOQ$$

$$CP = 0.08 * 7.675$$

$$CP = \$ 614$$

**Análisis:** A la empresa comercial Autos de Lujo mantener su inventario mediante la orden óptima compra le cuesta 614 dólares al año, el cual es un valor muy económico, ya que la empresa se ahorra \$3.007,84, en relación con los 3.621,84 dólares que le costaría a la empresa mantener su mercadería en base al inventario promedio.

### Costo total de ordenamiento en relación con la EOQ

$$CA = f * n$$

$$CA = 316,67 * 1$$

$$CA = \$316,67$$

**Análisis:** A la empresa adquirir mercadería con la orden óptima de compra le cuesta \$316,67, obteniendo un ahorro de 633,34 dólares, lo que puede beneficiar a la empresa ya que esta puede realizar alguna otra inversión con dicho ahorro.

### Costo total de administrar el inventario en base a la EOQ

$$CTAI = CTM + CTO$$

$$CTAI = 614 + 316,67$$

$$CTAI = \$930,67$$

**Análisis:** El costo total de administrar el inventario con la orden óptima de compra a la Empresa Comercial Autos de Lujo le cuesta \$930,67, el cual es un valor muy recomendable en comparación con los 4.571,85 dólares, que le costaría sin la EOQ, por lo que la empresa debería tomar en consideración el número de pedidos adecuados, así como al mercadería necesaria, a fin de obtener un ahorro de \$3.641,18 al año, con lo que la empresa podría empezar a realizar inversiones como en la adquisición de un local propio, ya que en el que opera actualmente no es lo suficientemente amplio y además es arrendado.

## **CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO**

El cálculo del ciclo de conversión de efectivo para la empresa comercial Autos de Lujo permitirá mejorar sus niveles de rendimiento y conocer si la empresa está vendiendo sus productos rápidamente, si cobra las deudas rápido o toma más tiempo para pagar a sus proveedores. El cálculo que se realizará a continuación es en base a los datos proporcionados por el propietario de la misma.

*El Ciclo de conversión de efectivo = **Periodo de conversión del inventario**+ **Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar** + **Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar**.*

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = 139 + 90 + 90$$

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = 319$$

**Análisis:** El ciclo de conversión del efectivo en la empresa es de 319 días, el cual corresponde al plazo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa distribuidos en el pago de los gastos operacionales, el pago a proveedores por la compra de mercadería, y las entradas de efectivo provenientes de la venta de la mercadería, por lo que debería recortarlo tanto como sea posible sin dañar las operaciones mediante la reducción del periodo de conversión del inventario y de las cuentas por cobrar, ya que el ciclo de conversión refleja el tiempo durante el cual el dinero queda invertido en activos circulantes de la empresa, y a partir de este tiempo la organización puede reiniciar sus actividades para generar más utilidades.

### Periodo de conversión del inventario

$$\text{Período de conversión del inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\frac{\text{Costo de ventas día}}{360}}$$

$$\text{Período de conversión del inventario} = \frac{40.321,02}{\frac{75.166,52}{360}}$$

$$\text{Período de conversión del inventario} = 193 \text{ días}$$

**Análisis:** La empresa para que su inventario se convierta en efectivo requiere un plazo promedio de tiempo de 193 días, lo que corresponde a 6 meses 7 días, esto se puede considerar que la empresa Autos de Lujo convierte su inventario en efectivo semestralmente, por lo que debería tratar de reducirlo con ventas más rápidas y eficientes para la pronta recuperación de su inversión.

### Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar

$$\text{Período de cobranza de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas a crédito}}{360 \text{ días}}}$$

$$\text{Período de cobranza de las cuentas por cobrar} = \frac{1.000}{\frac{4.000}{360}}$$

$$\text{Período de cobranza de las cuentas por cobrar} = 90 \text{ días}$$

**Análisis:** La Empresa Comercial Autos de Lujo, según el indicador del periodo promedio de cobro indica en cuantos días la institución está recuperando su cartera es así que se puede observar que se recuperó la cartera en 90 días, lo cual es un período de tiempo poco aceptable, ya que la empresa puede requerir de cierta cantidad de dinero para cubrir obligaciones o eventualidades inmediatas que se presenten en un momento determinado, por lo que debería reducir dicho tiempo mediante la aplicación de la **política de cobro**, a pesar de que las cuentas por cobrar que tiene la empresa no tienen un impacto significativo en el ciclo de conversión de efectivo y en el financiamiento para incrementar los activos circulante de la empresa, debido a que solo representan el 3.71% del total de ventas al contado.

## Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar

$$\text{Período de diferimiento de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras a crédito}}{360 \text{ días}}}$$

$$\text{Período de diferimiento de las cuentas por pagar} = \frac{5.600}{\frac{22.400}{360}}$$

$$\text{Período de diferimiento de las cuentas por pagar} = 90 \text{ días}$$

**Análisis:** La empresa en la adquisición de mercadería a crédito cuenta con un período de pago de 90 días, el cual es adecuado, considerando que el 96.29% de todas las ventas que realiza la empresa son al contado, lo que posibilita el pago a sus proveedores, siendo este el momento en que se ejecuta el pago correspondiente.

## Aplicación de un software financiero

Se dotará de un sistema financiero a la empresa comercial autos de lujo a fin de mejorar el manejo de los recursos financieros de la empresa y proporcionar una herramienta de apoyo para la toma de decisiones. El software financiero será el programa contable MÓNICA versión 8.5, en el cuál se introdujo datos de la empresa en especial de lo referente a los inventarios y un catálogo de cuentas que facilitará el registro de las operaciones diarias de la empresa. (figura N°14)

Cod. item	Descripción	Tipo	Almacen	Prec.1 US \$	Prec.2 US \$	Ultima Vta.
1001	BOSS SISTEMA DE AUDIOS	Fisico	3,00	11,73	0,00	/ /
1001	LMP015 AMBIENTALES SAPOLIO AR	Fisico	3,00	7,43	0,00	/ /
1001	KOA-TY TOY RN-30/40	Fisico	4,00	12,38	0,00	/ /
1001	KOA-NS-DH NISS SUNNY PUP 86-06EXT	Fisico	6,00	4,56	0,00	/ /
ABR001	ABREPUERTAS DE BALDE	Fisico	1,00	45,61	0,00	/ /
ABR002	ABREPUERTAS DE BALDE	Fisico	1,00	45,61	0,00	/ /
ACS-001	ACCESORIOS PARA CARRO	Fisico	1,00	7,17	0,00	/ /
ACS-002	ACCESORIOS PARA CARRO	Fisico	1,00	7,17	0,00	/ /

**Figura N° 14:** Ingreso de inventarios al Sistema  
**Fuente:** MÓNICA versión 8.5

Código de Cta.	Descripción
1.	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1.	DISPONIBLE
1.1.1.1.	Caja
1.1.1.1.01.	Caja Chica
1.1.1.2.	Banco del Pichincha
1.1.2.	EXIGIBLE
1.1.2.1.	Cuentas por cobrar
1.1.2.1.01.	(-)Provisión Cuentas Incobrables
1.1.2.2.	Clientes
1.1.2.3.	Documentos por cobrar
1.1.2.4.	IVA en compras
1.1.3.	REALIZABLE
1.1.3.1.	Inventario de mercadería
1.1.3.1.01.	(-) Provisión de inventario por deterioro
1.1.3.1.02.	(-) Provisión de inventario por robo
1.1.4.	ACTIVOS DIFERIDOS
1.1.4.1.	Arrendos pagados por anticipado
1.1.5.	OTROS ACTIVOS
1.2.	ACTIVOS FIJOS
1.2.1.	DEPRECIABLES
1.2.1.1.	Vehículo
1.2.1.1.01.	1.2.1.1.01.
1.2.1.2.	Muebles y Enseres
1.2.1.2.01.	(-)Depreciación Acum. Muebles y Enseres
1.2.1.3.	Equipos de Computación
1.2.1.3.01.	Depreciación acum. equipos de computación
2.	PASIVO
2.1.	PASIVO CORRIENTES
2.1.1.	Cuentas por pagar
2.1.1.1.	Proveedores
2.1.2.	Sueldos por pagar
2.1.3.	OBLIGACIONES FISCALES
2.1.3.1.	IVA en ventas
2.1.3.1.01.	Retenciones del IVA por pagar
2.1.3.1.01.01.	Retenciones de IVA 30%
2.1.3.1.01.02.	Retenciones de IVA 70%
2.1.3.1.01.03.	Retenciones de IVA 100%
2.1.3.2.	Impuesto a la renta por pagar
2.1.3.2.01.	Retenciones Impuesto a la renta
2.1.3.2.01.01.	Retenciones Impuesto a la renta
2.1.3.2.01.02.	Retenciones Impuesto a la renta
2.1.3.2.01.03.	Retenciones Impuesto a la renta
2.1.3.3.	IESS por pagar
2.2.	Prestamos bancarios por pagar
3.	PATRIMONIO
3.1.	Capital social
3.2.	Utilidad del Ejercicio
3.3.	Aportes de capital
4.	INGRESOS
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES

Código de Cta.	Descripción
4.1.1.	Ventas
4.1.2.	Ventas a crédito
4.1.2.1.	Intereses ganados
4.2.	OTROS INGRESOS
4.3.	UTILIDAD BRUTA EN VENTA
5.	GASTOS
5.1.	GASTOS DE OPERACIÓN
5.1.1.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
5.1.1.1.	Sueldos
5.1.1.10.	Servicios básicos
5.1.1.11.	Depreciación Vehículo
5.1.1.12.	Depreciación de muebles y enseres
5.1.1.13.	Depreciación de equipo de oficina
5.1.1.2.	Honorarios profesionales
5.1.1.3.	Arriendos de inmueble
5.1.1.4.	Mantenimiento
5.1.1.5.	Promoción y publicidad
5.1.1.6.	Suministros y materiales
5.1.1.7.	Transporte
5.1.1.8.	Intereses pagados
5.1.1.9.	Impuestos, Contribuciones
5.1.2.	GASTOS DE VENTA
5.1.3.	GASTOS FINANCIEROS
5.1.3.1.	Gasto interes
5.1.4.	OTROS GASTOS
6.	COSTOS
6.1.	Costos de ventas
6.1.1.	Mercadería del Inventario Inicial
6.1.2.	(+)Compras
6.1.2.1.	(-)Devolucion en Compras
6.1.2.2.	(-)Descuento en Compras
6.2.3.	(-)Mercadería del Inventario Final

**Figura N° 15:** Ingreso de Plan de Cuentas al Sistema

**Fuente:** MÓNICA versión 8.5

Este programa se complementará con una plantilla de cálculos de análisis financiero en Microsoft Excel, los mismos que se realizan a partir de la exportación de los estados financieros emitidos por MÓNICA, como se muestran en las figuras N°16.



**Figura N° 16:** Exportación del Balance de Ganancias y Pérdida a Excel  
**Fuente:** MÓNICA versión 8.5

#### 4.2.10 Verificación de hipótesis

##### Hipótesis General

Si se aplica un modelo de gestión administrativo y financiero a la empresa comercial autos de lujo se establecerá un sistema de control y se incrementará la eficiencia.

##### Hipótesis Nula

La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero establecerá un sistema de control que incremente la eficiencia.

##### Hipótesis Alternativa

La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero establecerá un sistema de control que no incremente la eficiencia.

Las variables que se derivan de la hipótesis son las siguientes:

**Variable independiente:** Se establecerá un sistema de control.

**Variable dependiente:** Incrementara la eficiencia.

## Método utilizado

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en al presente investigación se empleó la prueba estadística del chi-cuadrado el cual es un método útil para probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

El chi- cuadrado ( $X^2$ ) es una prueba estadística para evaluar hipótesis a cerca de la relación entre dos variable categóricas, perteneciente a un nivel de medición normal u ordinario.

En este tipo de problemas el estadístico de prueba es:

$$X = \Sigma(f_o - F_e)^2/F_e$$

En donde:

**X<sup>2</sup>**= Chi-cuadrado

**Σ**=Sumatoria

**F<sub>e</sub>**=Frecuencia observada de realización de un acontecimiento determinado

**F<sub>o</sub>**=Frecuencia esperada o teórica

La aplicación de esta ecuación requiere lo siguiente:

1. Encontrar la diferencia entre cada frecuencia observada y la correspondiente frecuencia esperada.
2. Elevar al cuadrado estas diferencias.
3. Dividir cada diferencia elevada al cuadrado entre la correspondiente frecuencia esperada.
4. Sumar los cocientes restantes.

## Preguntas:

8. ¿Cómo aprecia usted el control de las actividades del negocio?
9. ¿Cómo calificaría usted la aplicación de herramientas de gestiones administrativas y financieras para la mejora de la institución?

Sistema de control	Control de las actividades del negocio	Aplicación de Herramientas de gestión administrativas y financieras
Eficiencia en el control		
Muy bueno	6	5
Bueno	2	3
Regular	0	0
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Tabla N° 3:** Preguntas para la Resolución de Hipótesis

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla de contingencia control de actividades \* aplicación de herramientas de gestión**

		APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN		Total
		MUY BUENO	BUENO	
CONTROL DE ACTIVIDADES	MUY BUENO	5	1	6
	BUENO	0	2	2
Total		5	3	8

**Tabla N° 4:** Tabla de Contingencia

**Fuente:** Programa Paswstat Excel

**Cálculo en Excel**

ALTERNATIVAS	$f_o$	$F_e$	$f_o - F_e$	$(f_o - F_e)^2$	$\Sigma (f_o - F_e)^2 / F_e$
Es muy Bueno el sistema de Control y la eficiencia en el control	5	3,75	1,25	1,563	0,417
Es muy Bueno el sistema de Control y es bueno la eficiencia en el control	0	1,25	-1,25	1,563	1,25
Es Bueno el sistema de Control y es muy bueno la eficiencia en el control	1	2,25	-1,25	1,563	0,694
Es Bueno el sistema de Control y la eficiencia en el control	2	0,75	1,25	1,563	2,083
<b>TOTAL</b>					<b>4,444</b>

**Tabla N° 5:** Calculo del Chi-Cuadrado

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grado de libertad**

$$G_l = (f-1) (c-1)$$

$$G_l = (4-1)(2-1)$$

$$G_l = 3$$

Nivel de confianza = 0,05

Según el programa Paswstat Excel

### Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,444 <sup>a</sup>	1	,035		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1,600	1	,206		
Razón de verosimilitudes	5,178	1	,023		
Estadístico exacto de Fisher				,107	,107
Asociación lineal por lineal	3,889	1	,049		
N de casos válidos	8				

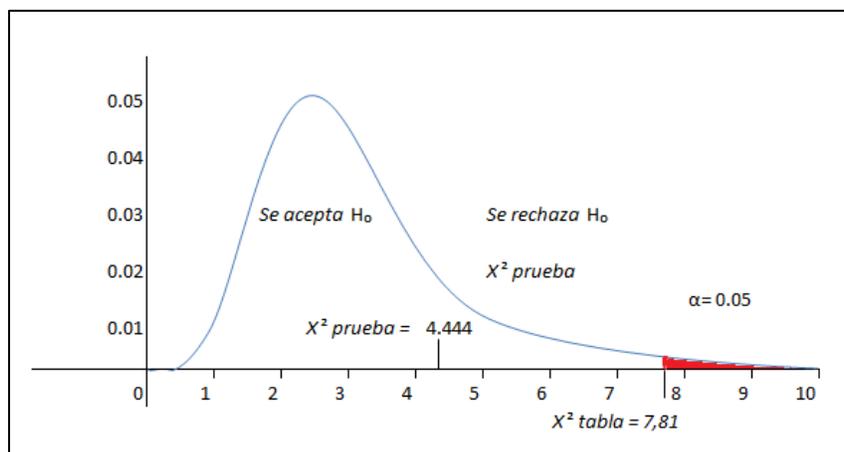
a. 4 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Tabla N° 6:** Calculo del Chi-Cuadrado

**Fuente:** Programa Paswstat Excel

### Gráfico



**Gráfico N° 1:** Chi-Cuadrado

**Fuente:** R-Comanders

**TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$**

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014

**Tabla N° 7:** Distribución del Chi-Cuadrado

**Fuente:** Internet

Chi-cuadrado tabla = **7,81**

$X^2c = 4,444 < X^2t = 7,81$

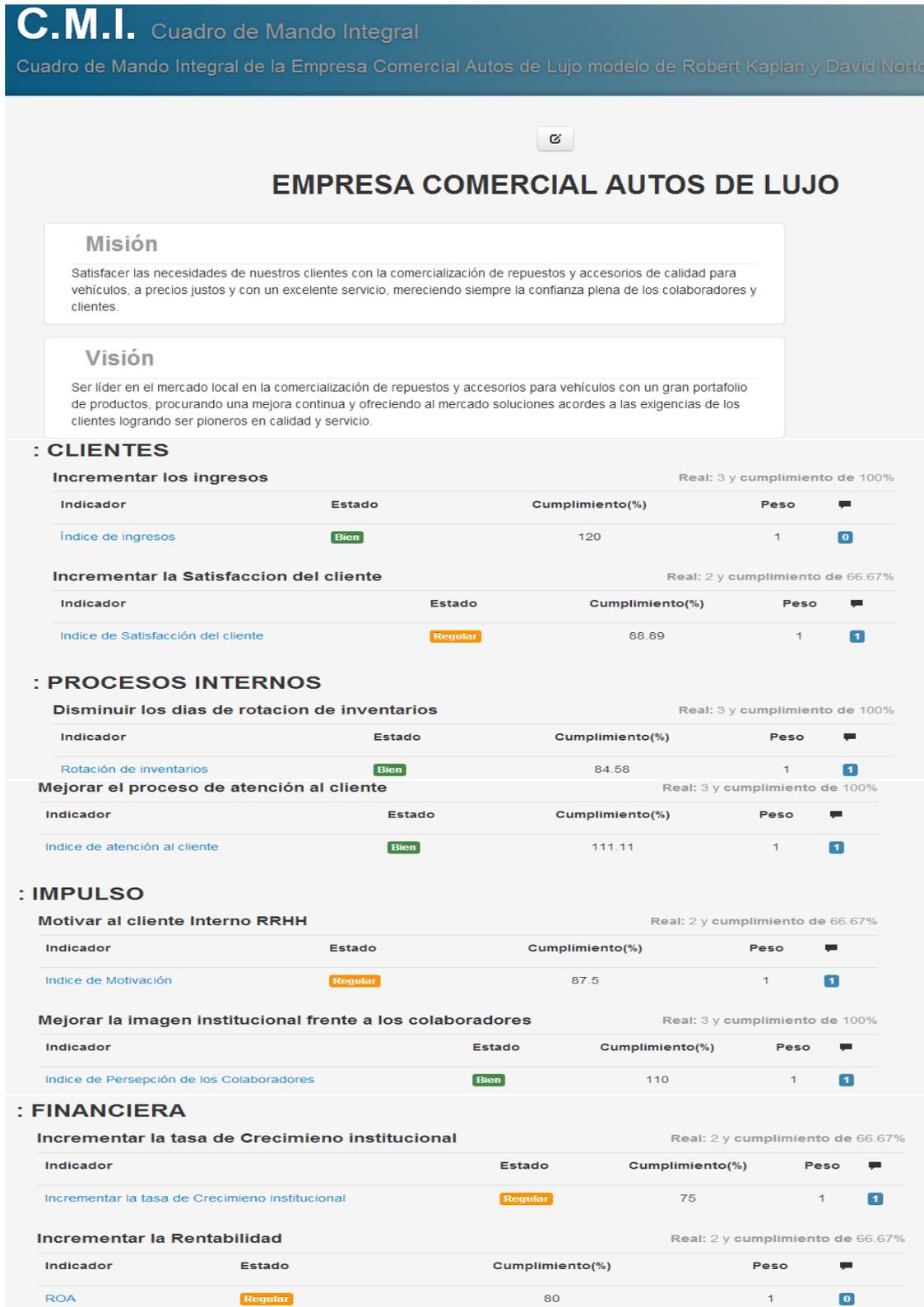
**Análisis:** De acuerdo a estos resultados pudo comprobarse que el Chi- cuadrado calculado es menor que el chi- cuadrado tabla, por lo cual se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir “El sistema de control incrementara la eficiencia”.

### Comprobación de la variable independiente

**Sistema de control.-** En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos, disponibles (técnicos, humanos, financieros y otros). Por ello podemos definir el sistema de control como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. (Pérez Campaña, 2012)

Mediante el modelo de gestión administrativo y financiero, se definido planteamiento administrativo, estrategias, indicadores, objetivos medibles, los cuales han sido plasmados en la solución informática del cuadro de mando integral ODUN, el mismo que permitirá la verificación de la variable independiente, ya que es un sistema de control de gestión que está disponible en la

red y que permite realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos y en base de estos tomar decisiones oportunas y acertadas.



**Figura N° 17:** Sistema de control  
Elaboración: Easy PHP

*En base a la aplicación de la solución informática Odun, se puede verificar la variable independiente, ya que de este modo se establecerá un sistema de control que puede ser monitoreado por parte del propietario de la empresa, el mismo que podrá observar las diferentes tendencias y comportamientos de los diferentes objetivos de la institución, ya sea por medio de gráficos estadísticos, valores numéricos, este sistema puede ser a mediano o largo plazo, siendo controlado con una gestión ya sea a corto o largo plazo.*

## **Comprobación de la variable dependiente**

**Eficiencia.-** Logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Para la demostración de la variable dependiente, es necesario medir la eficiencia de la gestión en la Empresa Comercial Autos de Lujo, procedimiento que se lo realizara a través del indicador de eficiencia que es Ingresos sobre Gastos, el mismo que permitirá conocer la evolución que ha mantenido la empresa a partir de la aplicación del modelo de gestión.

El levantamiento de esta información se realizó a partir de los registros que el propietario realizaba manualmente en un cuaderno de contabilidad a partir del mes de Junio, por lo que fueron los únicos datos completos con que se podía trabajar para el respectivo cálculo.

***Indicador de eficiencia= Ingresos/ Gastos***

<b>MES</b>	<b>CALCULO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>JUNIO</b>	(7053,12 /2.494,35)	2,83
<b>JULIO</b>	(10.798,70/2.674,42)	4,04
<b>AGOSTO</b>	(9.118,50/2.409,65)	3,78

**Tabla N° 8:** Indicador de eficiencia

**Fuente:** elaboración propia

*Bajo esta modalidad se comprobaría la variable dependiente ya que la empresa a partir del mes de junio ya puede controlar su eficiencia tomando en cuenta que la empresa no contaba con ningún registro que le permita tener un estimado de la eficiencia con la que contaba.*

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. Se develó una importante base teórica sobre el modelo de gestión administrativo y financiero, sus antecedentes históricos así como su impacto y aplicación en el Ecuador y en mundo.
2. Se desarrolló los lineamientos teóricos y prácticos basados en experiencias de varios autores, en los que se incluyen definiciones generales, formas de cálculo e interpretación, estructuras para la elaboración de los modelos, la utilización de herramientas informáticas para realizar el diagnóstico situacional, los estados financieros, el análisis financiero y el mapa estratégico.
3. Se diseñó el direccionamiento estratégico que contiene la filosofía empresarial, objetivos, estrategias, cadena de valor y el logotipo, así como el planteamiento de la estructura orgánico- funcional, conjuntamente con la elaboración de herramientas financieras que permiten la presentación e interpretación de la información financiera, con la finalidad de que la empresa desarrolle correctamente sus actividades y logre un crecimiento sólido.
4. Se aplicó el modelo de gestión administrativo y financiero en la Empresa Comercial Autos De Lujo, mediante la utilización de herramientas que facilitaron el proceso como son: plantillas en Microsoft Excel, el programa contable MÓNICA versión 8.5, los software: DC MAP.xls y EASY PHP 12.1. y el cuadro de mando ODUN, que ayudan a la correcta gestión de la empresa.
5. El diagnóstico realizado se detectó que la empresa no cuenta con un lugar propio ni suficientemente amplio que abarque toda la mercadería que posee, lo que dificulta el proceso de la comercialización, esta dificultad se complementa con la falta de un personal con conocimientos en el manejo de los recursos de la empresa
6. Se detectó que la empresa cuenta con un gran volumen de inventario que son controlados inadecuadamente, debido a que cierta mercadería se encuentra oculta y el propietario

desconoce la cantidad verdadera de existencias, lo ha provocado la adquisición de la misma mercadería que se encuentra en stock, en vez de adquirir productos que realmente se han agotado.

## **5.2. Recomendación**

1. Se deberá dar a conocer a todos los empleados el direccionamiento estratégico y el planteamiento de la estructura orgánico- funcional de la empresa, para que conozcan el propósito de la organización así como sus obligaciones y responsabilidades.
2. Se deberá mantener la actualización del cuadro de mando, y adquirir un programa contable personalizado de un proveedor especializado con mayores ventajas que el programa que se dotó, a fin de mantener siempre un sistema de control actualizado.
3. La empresa debería adquirir un local propio con la suficiente capacidad de almacenamiento de la mercadería, para el mejor desarrollo de sus actividades ya que de esta manera también reduciría el gasto de arriendo y por ende el costo de mantener los inventarios.
4. La empresa debería implementar un sistema para control de inventarios, lo que le permitiría controlar detalladamente los productos que maneja, de manera que se eviten el desabastecimiento, o el mantener productos sin ninguna rotación que solo constituyen un gasto.
5. La empresa deberá contar con un profesional en el área, a fin de lograr la efectividad en la gestión administrativa y financiera.

## Bibliografía

- Hernández Sergio & Pulido Alejandro. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Ángel, G. A. (2012,2009). *Administración Financiera*. México: Interamericana Editores.
- ANTONIO FRANCÉS. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MÉXICO: Pearson Educación de México S.A.
- Arthur Thompson. (2012). *Administración Estratégica: Teorías y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación ( administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Colombia: Presan Moderna Impresiones S.A.
- Bravo, L. A. (03 de 2010). Recuperado el 07 de 09 de 2013, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/61>
- Buendía, Colás, & Hernández. (2001).
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Gerencia*. México: Edamsa Impresiones S.A.:
- consultoria-gerencial-empresarial.com, 2. (2012). <http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-empresarial/>. Recuperado el 10 de 08 de 2013.
- Córdoba, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. En C. P. MARCIAL, *GESTIÓN FINANCIERA* (pág. 3). BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- Costa, J. (2007). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona.
- Coulter, R. (2009). ADMINISTRACIÓN. En R. Coulter, *ADMINISTRACIÓN* (págs. 6-7). MÉXICO: Pearson Educacion de México.
- crecenegocios.com, 2. (2013). <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>. Recuperado el 11 de 08 de 2013.
- David Norton & Robert Kaplan. (2009). <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>. Recuperado el 04 de 09 de 2013.
- delphinph.com, 2. (2012). <http://delphinph.com/modelos-de-gestion/>. Recuperado el 03 de 08 de 2013.
- economía, C. ©.-2. (s.f.). *Copyright © 2006-2009 All rights reserved. Enciclopedia de economía*. Recuperado el 12 de Mayo de 2013
- elprisma.com, 2. (12 de 07 de 2010). [www.elprisma.com 02/07/2010](http://www.elprisma.com/02/07/2010). Recuperado el 02 de 08 de 2013.
- empresa.com, w. d. (01 de 06 de 2010). [www.definicion.de.empresa.com](http://www.definicion.de.empresa.com) . Recuperado el 15 de 07 de 2013.
- es.scribd.com. (2013). <http://es.scribd.com/doc/56553880/METODOS-Y-ANALISIS-VERTICALES>. Recuperado el 17 de 08 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/56553880/METODOS-Y-ANALISIS-VERTICALES>
- es.scribd.com, 2. (2013). <http://es.scribd.com/doc/82308505/Definicion-de-informacion-financiera>. Recuperado el 15 de 08 de 2013.

- gerencie.com. (21 de 11 de 2012). <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>. Recuperado el 25 de 08 de 2013.
- Gómez, G. (01 de 2001). <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>. Recuperado el 17 de 08 de 2013.
- Griffin Ricky & Ebert Ronald. (2005). NEGOCIOS. En R. G. Ebert, *NEGOCIOS* (págs. 168-170). México: Booksworks.
- Guadalupe Ochoa & Roxana Saldívar. (2012). *Administración Financiera Correlacionada con las NIF*. México: MCGraw- Hill/ INTERAMERICA EDITORES S.A.
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>. (s.f.). <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>. Recuperado el 25 de Mayo de 2013.
- [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6069/3/17771\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6069/3/17771_3.pdf). (s.f.). [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6069/3/17771\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6069/3/17771_3.pdf). Recuperado el 10 de Mayo de 2013
- Huaranga, B. E. (2010). [www.cybertesis.edu.pe/handle/cybertesis/862](http://www.cybertesis.edu.pe/handle/cybertesis/862). Recuperado el 9 de 9 de 2013.
- Huerta, G. (2006). <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>. Recuperado el 17 de 08 de 2013.
- JUAN CALOS PACHECO, WIDBERTO CASTAÑEDA & CARLOS CAICEDO. (2002). *INDICADORES INTEGRALES DE GESTIÓN INCLUYE EL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. BOGOTÁ: D´vinni Lda.
- kdussanplaneacion.com, 2. (01 de 2012). <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>. Recuperado el 11 de 08 de 2012.
- Jerma y Kirchner, Alejandro Eugenio . (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México .
- LLANO & PIÑEIRO. (2007). *MODELOS DE GESTION FINANCIERA*. MADRID: FARESO S.A.
- Oropeza, M. H. (2012). *Ánalysis e interpretación de información financiera*. México: Trilla S.A.
- Ortega, C. A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: Interamericana Editores S.A.
- Roberto Hernández, Carlos Fernández & Lucio Pilar . (2010). *Metodología de la investigación* . México: EL Comercio S.A.:
- Stanley Block & Goffrey Hirt. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: MCGraw- Hill/ Interamericana Editores S.A.
- [www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion.html). (s.f.).
- zonaeconomica.com. (2000-2011). <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>. Recuperado el 23 de 08 de 2013.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.- RUC DE LA EMPRESA**

## ANEXOS 2. ENTREVISTA PARA DETERMINAR EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

### ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO

El objetivo de la investigación es determinar como el dueño de la empresa comercial Autos de Lujos ha venido desarrollando sus actividades administrativas, desde sus inicios hasta la actualidad, con el fin de tener una perspectiva más amplia de la situación en la que se encuentra la organización.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es el propósito de esta organización?
2. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio?
3. El local en el que opera su actividad económica es propio o arrendado?
4. Cómo considera a su negocio?
5. ¿Se utiliza el proceso administrativo o financiero como herramienta de control y apoyo para la toma de decisiones?
6. ¿Realiza planes sobre temas administrativos y financieros? ¿Quién participa en las reuniones?
7. ¿Cuál es la misión y la visión organizacional, como punto de partida y como meta a lograr en el mediano y largo plazo?
8. ¿Tiene documentada la filosofía empresarial (misión, visión, políticas institucionales y valores) de su negocio?
9. Dispone de herramientas, estándares o medidas que le permitan realizar el control de las actividades de la empresa? ¿Cuáles son las principales?
10. ¿Cómo está estructurada la empresa, por áreas de trabajo, o departamentos?
11. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional y funcional bien definida?
12. ¿Lleva contabilidad su negocio? ¿Cómo?
13. ¿El capital con el que cuenta es propio o financiado?
14. ¿Aproximadamente cuál es el monto con que opera el negocio?
15. ¿Utiliza alguna herramienta financiera para la toma de decisiones?

## ANEXO 3.- CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES PARA CONOCER EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

### ENCUESTA AL LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer su punto de vista a cerca de la organización donde operan.

**INSTRUCCIONES:** En la escala del 1 al 4, favor de marcar con una X el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Muy bueno	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4

1. ¿Cómo califica a la empresa?
2. ¿Cómo califica las instalaciones físicas de la empresa?
3. ¿Cómo califica la forma de administrar la empresa por parte del propietario?
4. ¿Cómo considera las actividades de planificación realizadas por el propietario de la empresa?
5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa y como la califica?
6. ¿Cómo considera la asignación de sus tareas?
7. ¿Cómo califica la toma de decisiones del propietario?
8. ¿Cómo aprecia usted el control de las actividades del negocio?
9. ¿Cómo calificaría usted la aplicación de herramientas de gestiones administrativas y financieras para la mejora de la institución?
10. ¿Cómo consideraría usted si se le tomara en cuenta en la toma de decisiones de la organización?

## ENTREVISTA PARA EL CONOCER LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

1. ¿Está usted comprometido con la empresa?

#### ANEXO 4.- FUENTES DE CONSULTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

**INFLACIÓN:** <http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>

**DESEMPLEO:** [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB\\_iframe=true&height=512&width=1242](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=512&width=1242)

**PORCENTAJE DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL:** <http://www.forosdeecuador.com/threads/tasa-de-crecimiento-poblacional-ecuador.555/>

**SALARIO BASICO:** <http://metroactiva.com/blog-noticias-ecuador/tag/sueldo-basico-2013-ecuador/>

**PIB:** <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Actividades/Comunicacion0105082013.pdf>

**TASA DE INTERES ACTIVA:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

**POLITICA INDUSTRIAL:** <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/ecuador-obtiene-logros-economicos-gracias-la-politica-industrial>

**ASOCIACIONES:** <http://www.aeade.net/servicios.htm>

**NUEVAS REGULACIONES ARANCELARIAS:** <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/EC0617201200806>

**REGULACIÓN DEL CONTROL Y PODER DEL MERCADO:** <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

**NUEVAS REFORMAS LABORALES:** [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Codigotrabajo-Ecuador-reforma\\_0\\_935306473.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Codigotrabajo-Ecuador-reforma_0_935306473.html)

**OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO:** <http://www.industrias.gob.ec/feria-ecuador-industrial-genera-oportunidades-a-empresarios/>

**PORCENTAJE IR 22%:** <http://omarserranocueva.com/noticias/impuesto-la-renta-para-empresas-se-fija-en-22>

ANEXO 5.- CUESTIONARIO PARA EL CONOCIMIENTO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<b>Administración</b>				
1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	X			
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y debidamente comunicadas?		X		El negocio cuenta con sus objetivos y metas de una manera entre dichos, sin poseer un documento donde muestre dichos aspectos, por ende no pueden ser medibles
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?			X	
4. ¿Delega el gerente correctamente su autoridad?	X			
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?		X		
6. ¿La empresa posee manuales de descripciones de puestos y especificaciones del trabajo?		X		
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?	X			Se puede indicar que los empleados reciben varios incentivos por lo que motiva a tener alto nivel de animo
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X			
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	X			
10. ¿La empresa ha definido y comunicado a sus empleados su visión y misión?	X			La vision y mision de la empresa se ha comunicado de una manera superficial ya que no cuenta con un documento que justifique dicha contenido.
11. ¿Se tiene previsto el mecanismo de reclutamiento del personal?		X		
12. ¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal para conocer si se está cumpliendo con lo planificado?		X		
<b>Marketing</b>				
1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?	X			
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?		X		La organización no cuenta con una adecuada administración por lo que dificulta su posicion ante los competidores
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	X			
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	X			
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?		X		
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?		X		
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?	X			
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?		X		
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X		
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación?		X		La empresa no cuenta con ninguna planificación, ni presupuestación.
11. ¿Tienen el propietario la experiencia y la capacitación adecuada sobre el marketing?		X		
<b>Finanzas</b>				
1. ¿Los análisis de los estados financieros indican que la empresa es fuerte en términos financieros?		X		
2. ¿Puede la empresa obtener el financiamiento que necesite a corto plazo?		X		
3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de endeudamiento o aporte de los socios, el capital que necesita a largo plazo?	X			
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	X			
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?		X		
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?			X	
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?			X	
8. ¿Tiene experiencia el dueño del negocio sobre temas financieros de la empresa?		X		

<b>Investigación y Desarrollo</b>			
1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?		X	
2. Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstos costos razonables?		X	
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?			X
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?		X	
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?			X
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	X		
<b>Sistemas de Información Computarizados</b>			
1. La empresa posee un sistema informático de información para la toma de decisiones?		X	
2. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?		X	
3. ¿Usan el gerente de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?		X	
4. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?		X	
5. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?		X	
6. ¿Contribuyen todos los integrantes de la empresa con aportaciones para el sistema de información?		X	
7. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?		X	
8. ¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?		X	
9. ¿Es fácil usar el sistema de información?			X
10. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?			X
11. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?			X
12. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?		X	
<b>Sistemas de Comercialización</b>			
1. ¿Es adecuado la manera como la empresa comercializa sus productos?	X		
2. ¿La empresa cuenta con procedimientos y políticas de ventas?		X	
3. ¿Cree que la falta de políticas de precios es una debilidad de la actividad comercial?	X		
4. ¿A tenido problemas con el abastecimiento de productos por parte de los proveedores?	X		
5. ¿Los medios que utiliza para realizar los pedidos a su proveedor son eficientes?		X	
6. ¿Existe diversificación en sus productos?	X		

**Cuadro N° 24:** Cuestionario para el diagnóstico situacional de la empresa

**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 6.- CRUCE DE VARIABLES PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

FACTORES EXTERNOS \ FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS						DEBILIDADES						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
OPORTUNIDADES	O1	Incrementar su valor agregado a través de la cartera de negocios						Realizar procesos de planificación para tener un acercamiento a instituciones impulsadas por el gobierno						
	O2		Incrementar la productividad a través de la incorporación tecnología que optimice los procesos internos						Aprovechar la automatización de procesos a través de la tecnología que brinde una correcta toma de decisiones					
	O3			Consolidarse en el mercado a través del Financiamiento de instituciones legalmente constituidas						Aprovechar la posición de la empresa para inmiscuirse en los medios de publicidad por medio del financiamiento que estimulan a la pequeña empresa.				
	O4				Fortalecer su posición en el mercado a través de la integración de asociaciones del mismo sector						Adoptar políticas Financieras que permitan estar alineadas al mejoramiento institucional			
	O5					Explorar nuevos mercados en base a oportunidades de financiamiento de proveedores								
	O6						Adoptar nuevos sistemas de seguridad para un manejo integral de la información con la participación de un recurso humano comprometido							Buscar nuevos proveedores aprovechando la tecnología actual

**Cuadro N° 25:** Cruce de Variables  
**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO 7.- CUESTIONARIOS PARA LA CONSTRUCCION DE LA MISIÓN Y VISIÓN

<b>CUESTIONARIO PARA FORMULAR LA MISIÓN</b>	
Instrucciones: Para definir la misión, primero conteste las siguientes preguntas, y con base en el análisis que supone las respuestas hechas, describa la misión en un breve párrafo, diciendo que es la organización, que es lo que debe hacer, para quien lo iba hacer y cuál es la razón o su motivo de su acción.	
1.	<b>Nombre o Razón social de la empresa:</b> Empresa Comercial Autos de Lujo
2.	<b>Giro de la empresa:</b> Comercializadora
3.	<b>Por motivo se creó:</b> Por la falta de una oportunidad laboral, por auto superarse y contribuir al desarrollo económico local.
4.	<b>¿Qué hace la organización?</b> Comercializa repuestos y elementos decorativos para vehículos y a la vez presta servicio de mano de obra en el mantenimiento.
5.	<b>¿Para qué lo hace?</b> Para mejorar la calidad de vida de los integrantes de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes.
6.	<b>¿Con que lo hace?</b> Con la integración de personas comprometidas con la empresa
7.	<b>¿Cómo lo hace?</b> Con la excelencia en el servicio
8.	<b>¿Con cuales criterios se rige?</b> Con la calidad y los costos

Cuadro N° 26: Cuestionario para formular la misión

Fuente: Fuente: Lerma y Bárcena

<b>CUESTIONARIO PARA FORMULAR LA VISIÓN</b>	
Instrucciones: Para visualizar con mayor detalle el futuro deseado para la organización conteste las preguntas que a continuación se le hacen, el tiempo debe corresponder al plazo comprendido de 3 a 5 años.	
1.	<b>¿Qué quiero que la organización sea dentro de 3 o 5 años?</b> Ser una empresa líder en el mercado local en la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos.
2.	<b>¿Qué logros de la empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?</b> Tener altos índices de calidad en el servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
3.	<b>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</b> Ofrecer los productos a través de una página web.
4.	<b>¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicio que ofrece la empresa, dentro de 3 -5 años?</b> Brindar el servicio de soporte técnico adicional a la venta del producto.
5.	<b>¿Qué quiere que la organización tenga en el futuro?</b> Éxito, rentabilidad, y reconocimiento a nivel nacional.

Cuadro N° 27: Cuestionario para formular la visión

Fuente: Lerma y Bárcena

## ANEXO 8.- CUESTIONARIO PARA LA CONSTRUCCION DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS

CUESTIONARIO PARA FORMULAR LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS	
Instrucciones: Para redactar los valores y los principios que conformaran la filosofia de la empresa enuncie las creencias que orienten las acciones de la organizaci3n, para lo cual respondan las siguientes preguntas.	
1.	¿En qué cree como empresa? En la calidad y el respeto para el bienestar de todos.
2.	¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores? Respeto, solidaridad y justicia.
3.	¿Cuáles son los valores más importantes en la comunicaci3n entre los trabajadores? Confianza y honestidad.
4.	¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los clientes? Honestidad, transparencia e imparcialidad.
5.	¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los proveedores? Respeto mutuo.
6.	¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a la sociedad en general? La cooperaci3n.
7.	¿Cuáles son los principios más importantes que rigen la conducta de los integrantes de la empresa? Equidad, responsabilidad social, excelencia, democracia, identidad cultural, respeto a la dignidad humana, respeto al medio ambiente, servicio.

Cuadro N° 28: Cuestionario para formular los valores y principios

Fuente: Fuente: Lerma y Bárcena

## ANEXO 9.- CUESTIONARIO PARA ELABORACIÓN DE LAS POLÍTICAS

FORMATO PARA ELABORAR LAS POLÍTICAS	
1.	Título de la política
2.	¿Justificaci3n? Raz3n de ser de la política
3.	¿Exposici3n de las políticas?
4.	¿Alcances y excepciones? Es aplicables o no
5.	¿Quiénes deben cumplir?
POLÍTICA	
•	Título de la política:
•	¿Prop3sito?
•	¿Exposici3n de las políticas?
•	¿Alcances y excepciones?
•	¿Quiénes deben cumplir?

Cuadro N° 29: Cuestionario para formular las políticas

Fuente: Fuente: Lerma y Bárcena

## ANEXO 10.- CUESTIONARIO DEL MANUAL DE FUNCIONES

<b>DIRECCI3N GENERAL</b>
1. Ubicaci3n – divisi3n: Direcci3n general
2. Denominaci3n del cargo: Gerente
3. Línea de dependencia: El propietario
4. Objeto del cargo: La labor se centra en la toma de decisiones y en la planeaci3n empresarial.
<b>AREA DE CONATBILIDAD</b>
1. Ubicaci3n – divisi3n: Contabilidad
2. Denominaci3n del cargo: Contador
3. Línea de dependencia: El gerente
4. Objeto del cargo: Facilitar a las empresas la evaluaci3n del rendimiento del negocio
<b>CAJA</b>

1. Ubicación – división: Contabilidad
2. Denominación del cargo: Cajero/a
3. Línea de dependencia: El contador
4. Objeto del cargo: Manejar y custodiar del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas crédito/débito, etc.)

**BODEGA**

1. Ubicación – división: Contabilidad
2. Denominación del cargo: Bodeguero/a
3. Línea de dependencia: El Contador
4. Objeto del cargo: Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación del inventario.

**COMERCIALIZACIÓN**

**ADQUISICIONES**

1. Ubicación – división: Comercialización
2. Denominación del cargo: agente de adquisiciones
3. Línea de dependencia: El gerente
4. Objeto del cargo: juzgar cuidadosamente el producto o servicio que están comprando.

**VENTAS**

1. Ubicación – división: Comercialización
2. Denominación del cargo: agente de ventas
3. Línea de dependencia: El gerente
4. Objeto del cargo: Asegurar la satisfacción del cliente

**5. PERFIL**

**VENTAS**

1. Ubicación – división: Comercialización
2. Denominación del cargo: agente de Mantenimiento
3. Línea de dependencia: El gerente
4. Objeto del cargo: Proporcionar el servicio requerido por el vehículo.

**Fuente:** Lerma y Bárcena

**ANEXO 11.- CÉDULAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**FICHA PARA CADA INDICADOR**

**FICHA N°1**

Nro. y Nombre del Indicador		Incrementar la tasa de Crecimiento institucional		Responsable de ejecución	Gerente
Perspectiva	Financiera			Responsable de seguimien	Contador
Objetivo	Incrementar la tasa de Crecimiento Institucional				
Tipo de Indicador (causa-ef)	Efecto				
Descripción					
Mide el crecimiento de la empresa en funcion del resultado del analisis horizontal del total de activos					
Pasado/Futur	Futuro	Frecuencia	Anual	Tipo de Unida	%
Fórmula	Crecimiento Institucional =((Total Activos Actuales / Total Activos Anteriores)-1)*100				
Fuente de da	La que surge del departamento de contabilidad				
Calidad de los datos	Optima		Responsable de la captura	Contador	
Valor inicial	14%	Metas:	Año 1		
Razonamiento de la meta			2%		
	Atraves del crecimiento continuo la empresa lograra ser mas productiva y competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelve.				
Programas relacionados:	Incrementar su valor agregado de la empresa atraves del manejo adecuado de la cartera de negocios.				
	Ampliar el negocio mediante el financiamiento de instituciones que estimulan a la pequeña empresa, a fin de incrementar su volumen de inversión.				

**FICHA N°2**

Nro. y Nombre del Indicador		ROA		Responsable de ejecución	Contadora
Perspectiva	Financiera			Responsable de seguimien	A. Cesar Tumaulle
Objetivo	Incrementar la Rentabilidad				
Tipo de Indicador (causa-ef)	Causa-Efecto				
Descripción					
Mide la rentabilidad que la empresa genera como entidad economica , estableciendo el beneficio generado por el total del activo de la organización.					
Pasado/Futur	Futuro	Frecuencia	Anual	Tipo de Unida	%
Fórmula	ROA= (Utilidad Neta/Activo Total)*100				
Fuente de da	La que surge del departamento de contabilidad				
Calidad de los datos	Aceptable		Responsable de la captura	Contadora	
Valor inicial	11,57%	Metas:	Año 1		
Razonamiento de la meta			5%		
	De esta forma la empresa financiara sus operaciones de corto plazo, mediano y largo plazo, en base de un crecimiento eficiente en el uso de sus activos que generen buenas utilidades, de igual manera contribuira a mantener una buena imagen ante terceras personas.				
Programas relacionados:	Se entregara al gerente propietario un reporte detallado de todos los gastos que se realicen con el objetivo de disminuir gastos innecesarios e injustificados.				
	Realizar promociones de ventas para atraer más mercado e incrementar las ventas de la empresa				
	Establecer politicas administrativas y financieras que ayuden al adecuado manejo de recursos económicos de la empresa				

**FICHA N°3**

Nro. y Nombre del Indicador		Incrementar los ingresos		Responsable de ejecución	Departamento de ventas
Perspectiva	Clientes			Responsable de seguimien	A. Cesar Tumaulle
Objetivo	Incrementar los ingresos				
Tipo de Indicador (causa-ef)	Causa-Efecto				
Descripción					
Mide el crecimiento de las ventas en funcion del resultado del analisis horizontal de las ventas actuales con las ventas anteriores.					
Pasado/Futur	Futuro	Frecuencia	Anual	Tipo de Unida	%
Fórmula	Indice de Ingresos= ((ventas Actuales/Ventas Anteriores)-1)*100				
Fuente de da	La que surge del departamento de contabilidad y Ventas				
Calidad de los datos	Aceptables		Responsable de la captura	Departamento de ventas	
Valor inicial	11%	Metas:	Año 1		
Razonamiento de la meta			5%		
	La empresa tiene la oportunidad de crecimiento, mejoramiento de utilidades, aceptacion por mercado donde opera, en conclusion la empresa se promueve a una audiencia en expansion.				
Programas relacionados:	Realizar estrategias de Marketing				
	Mantener una variedad de líneas de repuestos y accesorios automotrices a disposición y satisfacción de los clientes, para que de esta manera se pueda incrementar el volumen de ventas				

**FICHA N°4**

Nro. y Nombre del Indicador	Indice de Satisfacción del cliente	Responsable de ejecución	Agente de Ventas y Gerente
Perspectiva	Cientes	Responsable de seguimiento	A. Cesar Tumaulle
Objetivo	Incrementar la Satisfacción del cliente		
Tipo de Indicador (causa-efecto)	Causa- Efecto		
Descripción	Medira el nivel de conformidad de la persona cuando realiza la compra o utiliza el servicio de la empresa.		
Pasado/Futuro	Futuro	Frecuencia	Trimestral
Tipo de Unidad	%		
Fórmula	Indice de Satisfacción del Cliente= (Frecuencia Ajustada de Satisfacción/N° de Encuestados)*100		
Fuente de datos	La que surge por el departamento de Ventas		
Calidad de los datos	Optima		Responsable de la captura
Valor inicial	71%	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta			9%
	La empresa alcanzara el éxito y crecimiento conforme crezca el mercado, manteniendo clientes fieles y abarcando una mayor demanda objetivo.		
Programas relacionados:	El mejoramiento de la calidad del servicio en la comercialización se realizara permanentemente, en base a una entrevista de satisfacción del cliente.		
	Mantener una variedad de líneas de repuestos y accesorios automotrices a disposición del cliente para cubrir sus necesidades y expectativas a fin incrementar las ventas de la empresa.		

**FICHA N°5**

Nro. y Nombre del Indicador	Indice de atención al cliente	Responsable de ejecución	Agente Vendedor
Perspectiva	Procesos Internos	Responsable de seguimiento	Asistente de Gerencia
Objetivo	Mejorar el proceso de atención al cliente		
Tipo de Indicador (causa-efecto)	Causa- Efecto		
Descripción	Busca la calidad en forma que el servicio responde a las preferencias del cliente		
Pasado/Futuro	Futuro	Frecuencia	Diario
Tipo de Unidad	%		
Fórmula	Indice de Atención al cliente= Ventas realizadas al dia/N° de clientes al dia		
Fuente de datos	Departamento de Ventas		
Calidad de los datos	Aceptables		Responsable de la captura
Valor inicial	16	Metas:	DIA
Razonamiento de la meta			4%
	Contribuira al éxito de la empresa, por la que la organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, por lo que son el factor más importante para el crecimiento institucional.		
Programas relacionados:	Incrementar la productividad a través de la incorporación tecnología que optimice los procesos internos.		

**FICHA N°6**

Nro. y Nombre del Indicador	Rotación de Inventarios	Responsable de ejecución	Bodegero
Perspectiva	Procesos Internos	Responsable de seguimiento	Asistente de Gerencia
Objetivo	Disminuir los dias de rotacion de inventarios		
Tipo de Indicador (causa-efecto)	Causa-Efecto		
Descripción	Indicara el número de días que permanece la mercadería en la empresa hasta el momento de ser vendidos o adquiridos por parte del cliente, en funcion del año comercial sobre el costo de ventas y el inventario promedio.		
Pasado/Futuro	Futuro	Frecuencia	Anual
Tipo de Unidad	dias		
Fórmula	Rotación de Inventarios=360/(Costo de Ventas/Inventario Promedio)		
Fuente de datos	Departamento de Contabilidad		
Calidad de los datos	Optima		Responsable de la captura
Valor inicial	217	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta			201
	La empresa podra disminuir mercaderia ociosa en inventarios que no rotan o que lo hacen muy lento por ende contribuira a reducir el costo de mantener el inventario.		
Programas relacionados:	La empresa podrá establecer estrategias promocionales por un período determinado, proporcionando un incentivo para que se efectúe la venta. El valor del regalo promocional no será significativo para la empresa.		
	Se debera realizar evaluaciones periodicas de la rotación de inventarios a fin de identificar mercaderia ociosa		

**FICHA N°7**

Nro. y Nombre del Indicador	Indice de Motivación	Responsable de ejecución	A. Propetario
Perspectiva	Impulso	Responsable de seguimien	A. Propetario
Objetivo	Motivar al cliente Interno RRHH		
Tipo de Indicador (causa-ef)	Causa Efecto		
Descripción	Evolución del Talento Humano con un resultado de calidad en el cliente interno		
Pasado/Futuro	Futuro	Frecuencia	Semestral
Tipo de Unida	%		
Fórmula	Indice de Motivacion al RRHH= (Gasto Capacitación/Total Gastos)*100		
Fuente de da	Departamento Contabilidad		
Calidad de los datos	Aceptables		Responsable de la captura
Valor inicial	0%	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta	8%		
	La empresa contara con un personal comprometido el cual contribuira a la productividad de la institución, siendo mas competitiva en base a romper paradigmas para el logro continuo y aprendizaje participativo.		
Programas relacionados:	Brindar incentivos al personal sean económicos o de reconocimiento por el cumplimiento eficaz de los objetivos y resultados alcanzados.		
	La administraciond debera priorizar la capacitacion de su personal por lo menos cada seis meses, para mejor y fortacer las competencias de cada uno de los empleados		

**FICHA N°8**

Nro. y Nombre del Indicador	Indice de Persepcción de los Colaboradores	Responsable de ejecución	A. Propietario
Perspectiva	Impulso	Responsable de seguimien	A. Propietario
Objetivo	Mejorar la imagen institucional frente a los colaboradores		
Tipo de Indicador (causa-ef)	Causo-Efecto		
Descripción	Mide la persepción que los empleados sobre la imagen de la empresa		
Pasado/Futuro	Futuro	Frecuencia	Semestralme
Tipo de Unida	%		
Fórmula	I.p. de los Colaboradores=(Σ del % de MB persepción de empleados/ Total de Empleados)*100		
Fuente de da	Propietario		
Calidad de los datos	Aceptable		Responsable de la captura
Valor inicial	55%	Metas:	Año 1
Razonamiento de la meta	10%		
	La empresa proyectara una imagen favorable logrando un clima de mutua comprension y simpatia en el sitio de trabajo.		
Programas relacionados:	Proyectar una imagen financiera sólida que facilite a sus colaboradores un ambiente de confianza y una oportunidad de crecimiento.		

Cuadro N° 30: Cuestionario para el BSC

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 12.- FÓRMULA DEL INDICADOR DE SATISFACCIÓN ((Índice de Satisfacción del cliente= Frecuencia Ajustada de Satisfacción/N de encuestados)\*100)**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	VALORACION	FRECUENCIA AJUSTADA
muy satisfecho	15	34%	1,5	22,5
Satisfecho	3	7%	1	3
medianamente satisfecho	7	16%	0,5	3,5
poco satisfecho	12	27%	0,2	2,4
nada satisfecho	7	16%	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>		<b>31,4</b>

71%

Tabla N° 10: Indicador de Satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 13.- FORMULACIÓN DEL INDICADOR DEL % PERSECCIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA**

$$\text{Índice de percepción de los colaboradores} = \frac{\text{Sumatoria del \% de la buena percepción de los empleados}}{\text{Total de empleados}}$$

CRITERIO	Empleados que calificaron a la empresa como muy bueno	Total empleados con los que cuenta la empresa	% de la buena percepción de los empleados	Promedio de la buena percepción de los empleados
Muy bueno	5	8	63%	54,69%
Muy bueno	3		38%	
Muy bueno	5		63%	
Muy bueno	2		25%	
Muy bueno	3		38%	
Muy bueno	2		25%	
Muy bueno	1		13%	
Muy bueno	3		38%	
Muy bueno	6		75%	
Muy bueno	5		63%	
			438%	

**Tabla N° 11:** Percepción de los trabajadores ante la empresa

**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 13.- VALIDACIÓN DE ENCUESTAS POR MEDIO DEL ALFA DE CONBRACH**

**DATOS PARA LA APLICACIÓN DEL ALFA DE CONBRACH**

Para cada pregunta se considero una escala del 1 al 4 donde: 1.- MUY BUENO 2.- BUENO 3.- REGULAR 4.- MALO

EMPLEADOS	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	SUMA
1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	16
2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	19
3	1	3	1	1	2	2	2	1	1	2	16
4	2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	16
5	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	17
6	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	16
7	2	1	2	1	2	4	4	2	1	1	20
8	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	16
	0,23438	0,43750	0,23438	0,35938	0,23438	0,93750	0,68750	0,60938	0,18750	0,23438	2,2500

SUMAS DE LAS VARIANZAS 4,1563  
 VARIANZA DE LA SUMATORIA 8 2,2500  
 N° DE SUJETOS 8

**FORMULA DEL ALFA DE CONBRACH**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_t}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[ 1 - \frac{4,1563}{2,2500} \right]$$

$$\alpha = \frac{8}{7} [1 - 1,84724444444]$$

$$\alpha = \frac{8}{7} [0,84724444444]$$

$$\alpha = 0,9682$$

**Tabla N° 12:** Alfa de Conbrach

**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 14.- MOVIMIENTOS DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**

VENTAS DEL MES DE JUNIO					
	VENTAS UNIDADES	VENTAS \$	COMPRAS \$	GASTOS \$	GANACIAS \$
<b>JUNIO</b>					
SABADO 1	20	\$342,25	\$0,00	\$14,50	\$327,75
LUNES 3	12	\$578,00	\$100,00	\$60,00	\$418,00
MARTES 04	20	\$415,00	\$0,00	\$1,15	\$413,85
MIERCOLES 05	15	\$62,00	\$13,00	\$5,25	\$43,75
JUEVES 06	29	\$186,10	\$0,00	\$49,85	\$136,25
VIERNES 07	37	\$116,00	\$20,00	\$7,30	\$88,70
SABADON 08	34	\$458,25	\$355,00	\$6,25	\$97,00
LUNES 10	11	\$94,25	\$364,25	\$8,60	-\$278,60
MARTES 11	15	\$243,80	\$62,30	\$22,30	\$159,20
MIERCOLES 12	13	\$119,50	\$15,00	\$6,00	\$98,50
JUEVES 13	28	\$282,00	\$41,00	\$4,80	\$236,20
VIERNES 14	29	\$64,75	\$20,00	\$1,10	\$43,65
SABADO 15	35	\$464,67	\$124,00	\$10,35	\$330,32
LUNES 17	14	\$253,80	\$100,00	\$9,55	\$144,25
MARTES 18	11	\$173,50	\$3,25	\$20,30	\$149,95
MIERCOLES 19	13	\$363,15	\$2,50	\$0,30	\$360,35
JUEVES 20	10	\$195,30	\$7,50	\$0,00	\$187,80
VIERNES 21	39	\$530,45	\$30,40	\$7,35	\$492,70
SABADO 22	45	\$266,50	\$373,00	\$13,50	-\$120,00
LUNES 24	9	\$215,00	\$0,00	\$9,95	\$205,05
MARTES 25	13	\$177,40	\$2,00	\$12,90	\$162,50
MIERCOLES 26	18	\$108,50	\$10,00	\$10,35	\$88,15
JUEVES 27	21	\$384,00	\$0,00	\$8,85	\$375,15
VIERNES 28	28	\$555,45	\$6,00	\$11,50	\$537,95
SABADO 29	20	\$403,50	\$6,00	\$31,35	\$366,15
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>	<b>\$7.053,12</b>	<b>\$1.655,20</b>	<b>\$333,35</b>	<b>\$5.064,57</b>

VENTAS DEL MES DE JULIO					
	VENTAS UNIDADES	VENTAS \$	COMPRAS \$	GASTOS \$	GANACIAS \$
<b>JULIO</b>					
LUNES 1	14,00	\$316,85	\$185,00	\$8,70	\$123,15
MARTES 02	19,00	\$131,70	\$0,00	\$5,00	\$126,70
MIERCOLES 03	15,00	\$339,65	\$0,00	\$6,05	\$333,60
JUEVES 04	12,00	\$410,50	\$255,00	\$24,75	\$130,75
VIERNES 05	38,00	\$398,25	\$13,00	\$60,80	\$324,45
SABADO 06	45,00	\$549,00	\$225,00	\$33,95	\$290,05
LUNES 08	23,00	\$180,25	\$0,00	\$12,80	\$167,45
MARTES 09	15,00	\$115,65	\$0,00	\$25,48	\$90,17
MIERCOLES 10	11,00	\$529,75	\$0,00	\$8,50	\$521,25
JUEVES 11	28,00	\$223,70	\$145,00	\$5,99	\$72,71
VIERNES 12	23,00	\$338,50	\$975,00	\$3,25	-\$639,75
SABADO 13	37,00	\$158,30	\$115,00	\$5,05	\$38,25
LUNES 15	21,00	\$442,10	\$0,00	\$54,25	\$387,85
MARTES 16	19,00	\$700,50	\$3,50	\$9,62	\$687,38
MIERCOLES 17	25,00	\$405,00	\$112,84	\$14,17	\$277,99
JUEVES 18	22,00	\$377,50	\$272,15	\$92,45	\$12,90
VIERNES 19	42,00	\$66,70	\$0,00	\$3,35	\$63,35
SABADO 20	30,00	\$835,85	\$180,00	\$0,00	\$655,85
DOMINGO 21	35,00	\$220,70	\$255,00	\$5,00	-\$39,30
LUNES 22	15,00	\$674,50	\$175,00	\$21,66	\$477,84
MARTES 23	21,00	\$405,25	\$0,00	\$6,75	\$398,50
MIERCOLES 24	26,00	\$174,50	\$100,00	\$26,80	\$47,70
JUEVES 25	19,00	\$489,75	\$504,84	\$4,15	-\$19,24
VIERNES 26	22,00	\$131,00	\$25,00	\$6,60	\$99,40
SABADO 27	49,00	\$391,00	\$8,00	\$16,70	\$366,30
LUNES 29	27,00	\$1.451,25	\$1.000,00	\$7,65	\$443,60
MARTES 30	25,00	\$156,75	\$55,00	\$2,50	\$99,25
MIERCOLES 31	38,00	\$184,25	\$380,00	\$102,45	-\$298,20
<b>TOTAL</b>	<b>716,00</b>	<b>\$10.798,70</b>	<b>\$4.984,33</b>	<b>\$574,42</b>	<b>\$5.239,95</b>

VENTAS DEL MES DE AGOSTO					
	VENTAS UNIDADES	VENTAS	COMPRAS	GASTOS	GANANCIA
<b>AGOSTO</b>					
VIERNES 02	20	\$ 194,00	\$ 97,50	\$ -	\$ 96,50
SABADO 03	23	\$ 326,00	\$ 28,05	\$ -	\$ 297,95
LUNES 05	15	\$ 429,00	\$ 88,25	\$ -	\$ 340,75
MARTES 06	18	\$ 570,00	\$ 513,70	\$ -	\$ 56,30
MIERCOLES 07	29	\$ 454,80	\$ 218,50	\$ 27,20	\$ 209,10
JUEVES 08	32	\$ 419,75	\$ 127,00	\$ 25,25	\$ 267,50
VIERNES 09	43	\$ 222,75	\$ 168,50	\$ -	\$ 54,25
SABADO 10	22	\$ 335,00	\$ 47,14	\$ -	\$ 287,86
LUNES 12	19	\$ 344,50	\$ 21,37	\$ -	\$ 323,13
MARTES 13	14	\$ 199,55	\$ 230,00	\$ -	-\$ 30,45
MIERCOLES 14	28	\$ 262,50	\$ -	\$ 63,50	\$ 199,00
JUEVES 15	21	\$ 509,05	\$ 130,00	\$ 10,50	\$ 368,55
VIERNES 16	47	\$ 295,00	\$ -	\$ 4,00	\$ 291,00
SABADO 17	29	\$ 709,15	\$ 110,30	\$ 3,10	\$ 595,75
LUNES 19	20	\$ 192,05	\$ 17,05	\$ 16,35	\$ 158,65
MARTES 20	15	\$ 304,00	\$ 33,55	\$ 25,00	\$ 245,45
MIERCOLES 21	13	\$ 117,30	\$ 6,20	\$ -	\$ 111,10
JUEVES 22	21	\$ 645,00	\$ -	\$ 31,35	\$ 613,65
VIERNES 23	28	\$ 1.337,70	\$ 334,30	\$ -	\$ 1.003,40
SABADO 24	32	\$ 255,75			\$ 255,75
MARTES 27	10	\$ 217,25	\$ -	\$ 3,00	\$ 214,25
MIERCOLES 28	15	\$ 35,70	\$ -	\$ 7,00	\$ 28,70
JUEVES 29	29	\$ 256,80	\$ 0,55	\$ 9,00	\$ 247,25
VIERNES 30	27	\$ 318,35	\$ 6,35	\$ 6,20	\$ 305,80
SABADO 31	35	\$ 167,55	\$ 69,85	\$ 7,20	\$ 90,50
<b>TOTAL</b>	<b>605</b>	<b>\$ 9.118,50</b>	<b>\$ 2.248,16</b>	<b>\$ 238,65</b>	<b>\$ 6.631,69</b>

ANEXO 15.- CÁLCULOS DEL INVENTARIOS, COMPRAS, COSTO DE VENTAS, GASTOS OPERACIONALES

DATOS	JUNIO-AGOSTO
INVENTARIO INICIAL	\$ 50.224,96
INVENTARIO FINAL	\$ 40.321,02
NOTA: ESTOS DATOS SON OBTENIDOS MEDIANTE EL CONTEO FÍSICO	
<b>COMPRAS</b>	
JUNIO	\$ 1.655,20
JULIO	\$ 4.984,33
AGOSTO	\$ 2.248,16
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.887,69</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>JUNIO-AGOSTO</b>
Inv. Inicial	\$50.224,96
(+) Compras	\$8.887,69
(-) Inventario final	\$40.321,02
<b>(=) COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$18.791,63</b>

CALCULOS DE GASTOS OPERACIONALES	GASTO MENSUAL	GASTO TOTAL	saldos
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.155,00	\$ 2.310,00	\$ 1.200,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 2.100,00		\$ 4.200,00
GASTO ARRIENDO	\$ 500,00	\$ 1.500,00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.755,00</b>	<b>\$ 3.810,00</b>	

COMPRAS EN UNIDADES

TRIMESTRAL  
1860,00

ANUAL  
7440

**ANEXO 16.- CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES**

**CÁLCULO DE LAS DEPRECIACIONES**

**METODO DE LINEA RECTA**  $D = \frac{CA - VR\%}{AVU}$

**VEHICULO**  $D = \frac{6000 - 600}{5} = 1.080$   
Depr: 1.080

**EQUIPO DE COMPUTO**  $D = \frac{940 - 94}{3} = 282$   
Depr. mensual: 282

**MUEBLES Y ENSERES**  $D = \frac{5000 - 500}{10} = 450$

Depreciación mensual: 450

**ANEXO 17.- ESTADO FINANCIERO CALCULADO TRIMESTRALMENTE DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**

**EMPRESA COMERCIAL AUTOS DE LUJO**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**JUNIO-AGOSTO 2013**

<b>INGRESOS</b>		
Ventas Netas		<b>\$26.970,32</b>
Ventas al contado	\$25.970,32	
Ventas a crédito	\$1.000,00	
<b>(-) Costo de ventas</b>		<b>\$18.791,63</b>
Inv. Inicial	\$50.224,96	
(+) Compras Netas	<b>\$8.887,69</b>	
Compras al contado	\$3.287,69	
Compras a Crédito	\$5.600,00	
(-) Inventario final	\$40.321,02	
<b>(UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$8.178,69</b>
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$6.453,00</b>
Gasto Sueldos	\$4.500,00	
Depreciación vehículos	\$270,00	
Depreciación mueble y enseres	\$112,50	
Depreciación equipo de computación	\$70,50	
Gastos arriendos	\$1.500,00	
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		<b>\$1.725,69</b>
Otros gastos	\$1.146,42	
Otros Ingresos	\$1.755,00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$2.334,27</b>
22% Impuesto a la renta	\$	513,54
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$1.820,73</b>