

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

***“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA
EMPRESA COMERCIAL EN EL CANTON QUEVEDO Y SU
RELACIÓN CON LA EFICACIA DE SUS PROCESOS.”***

AUTORA:

ULLOA MÉNDEZ, CARMEN ISABEL

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.**

TUTOR:

CPA. JURADO REYES, PEDRO OMAR MBA.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Carmen Isabel Ulloa Méndez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR

CPA. JURADO REYES, PEDRO OMAR MBA.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Jacinto Humberto Mancero Mosquera, MSc

Guayaquil, Marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Carmen Isabel Ulloa Méndez.

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN EL CANTON QUEVEDO Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA DE SUS PROCESOS.**” previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, **me responsabilizo** del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2016

EL AUTOR (A)

Carmen Isabel Ulloa Méndez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Carmen Isabel Ulloa Méndez.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN EL CANTON QUEVEDO Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA DE SUS PROCESOS.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2016

LA AUTORA:

Carmen Isabel Ulloa Méndez

AGRADECIMIENTO

A dios por estar presente en cada momento de mi vida.

A mi madre, por su confianza y apoyo incondicional.

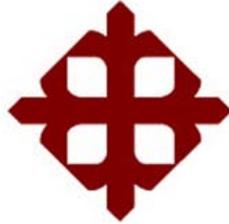
A mi tutor que ha sabido guiarme en el desarrollo de este trabajo.

Carmen Isabel Ulloa Méndez

DEDICATORIA

A mi madre y hermanos que son:
El motor que impulsa mis sueños.

Carmen Isabel Ulloa Méndez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CALIFICACIÓN

CPA. PEDRO OMAR, JURADO REYES. MBA.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CALIFICACIÓN.....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.1 Formulación del problema.....	3
1.2 Problema de Investigación.....	3
1.3 Delimitación del Problema.....	5
1.4 Justificación del tema.....	5
1.5 Objetivo del trabajo de titulación.....	6
1.6 Hipótesis.....	6
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.2 MARCO TEORICO.....	
2.2.1 Teorías clásicas de la administración.....	10
2.2.2. Proceso Administrativo.....	13
2.2.3. Gestión por procesos.....	19
2.2.4. Control Interno.....	20
2.2.5. Indicadores de eficacia.....	26
2.2.6. Importancia de la gestión financiera.....	27
2.2.7. La función financiera y el papel del Gerente Financiero.....	28
2.2.8. Herramientas de gestión Financiera.....	29
2.2.9. Empresa Comercial.....	35
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
3.1 Métodos y técnicas a utilizarse en la investigación.....	41
3.2 Tipo de investigación.....	43
3.3 Población	43
3.4 Operacionalización de variables.....	45
3.5 Procedimientos para la investigación.....	47
3.6 Procesamiento y análisis de resultados.....	47
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
4.1 Resultados de las encuestas realizadas al personal.....	49
4.2 Estructura organizacional.....	64
4.3 Análisis de los indicadores de eficacia administrativa.....	67
4.4 Análisis financiero.....	71

4.4.1	Análisis horizontal y vertical.....	71
4.4.2	Análisis de los indicadores financieros.....	77
4.5	Flujograma de procesos.....	81
4.6	Comprobación o desaprobación de la hipótesis.....	87
4.7	Procedimientos para mejorar el control interno.....	88
CAPITULO V – CONCLUSIÓN GENERALES Y RECOMENDACIONES		109
5.1	Conclusiones Generales.....	109
5.2	Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....		111
ANEXOS.....		115

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Teorías Administrativas por énfasis.	11
Tabla 2	Población de Almacén Katty.	44
Tabla 3	Conocimiento de la visión y misión	49
Tabla 4	Niveles de jerarquización	50
Tabla 5	Favoritismo entre el personal	51
Tabla 6	Reglamento interno de trabajo	52
Tabla 7	Socialización de actividades	53
Tabla 8	Comunicación de inconformidades.	54
Tabla 9	Satisfacción del salario.	55
Tabla 10	Bienestar del personal	56
Tabla 11	Procedimientos definidos	57
Tabla 12	Capacitación permanente	58
Tabla 13	Sistema de gestión de la calidad.	59
Tabla 14	Programas de mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.	60
Tabla 15	Evaluaciones laborales	61
Tabla 16	Decisiones consensuadas	62
Tabla 17	Indicadores de gestión.	67
Tabla 18	Variación horizontal de las cuentas del balance, año 2013-2014.	71
Tabla 19	Variación horizontal del Estado de Resultados, año 2013-2014.	72
Tabla 20	Variación vertical de las cuentas del balance, año 2013 y 2014.	74
Tabla 21	Variación vertical del Estado de Resultados, año 2013-2014.	76
Tabla 22	Indicadores de liquidez	77
Tabla 23	Indicadores de endeudamiento.	79
Tabla 24	Indicadores de rentabilidad	80

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Relación de objetivos y componentes	22
Figura 2	Proceso alrededor de la compra	37
Figura 3	Conocimiento de la visión y misión	49
Figura 4	Reconocimiento de los niveles de jerarquización	50
Figura 5	Favoritismo entre el personal	51
Figura 6	Conocimiento del reglamento de trabajo.	52
Figura 7	Socialización de actividades	53
Figura 8	Comunicación de inconformidades.	54
Figura 9	Satisfacción del salario.	55
Figura 10	Bienestar del personal	56
Figura 11	Procedimientos definidos	57
Figura 12	Capacitación permanente	58
Figura 13	Sistema de gestión de la calidad.	59
Figura 14	Programas de mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.	
Figura 15	Evaluaciones laborales	62
Figura 16	Decisiones consensuadas	63
Figura 17	Organigrama estructural.	65
Figura 18	Matriz FODA	66
Figura 19	Flujograma del proceso de compra.	81
Figura 20	Flujograma del proceso de venta.	82
Figura 21	Flujograma del proceso de cobro.	83
Figura 22	Flujograma del proceso de pago.	84
Figura 23	Flujograma del proceso de nómina.	86

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo de investigación abordó como objetivo principal evaluar la eficacia de la gestión administrativa – financiera del Almacén Katty, para ello se revisaron varias fuentes bibliográficas tendientes a tener como base un marco conceptual y fundamental que permita analizar adecuadamente los datos, se estableció, que esta es una investigación de tipo descriptiva, no experimental y documental. Los métodos de investigación utilizados fueron el inductivo, deductivo y analítico, así también se utilizaron las técnicas de la encuesta, entrevista, observación y fichaje. Se analizaron y mostraron los resultados del desenvolvimiento de la gestión administrativa, la medición de las fases de planificación, organización, dirección y control que forman parte del proceso administrativo y finalmente los resultados obtenidos mediante el análisis financiero. Se obtuvo un grado de eficacia medio con un valor de 64,82%, obtenido a través de los resultados de las fases de; planificación con porcentaje de cumplimiento de 58,27%, organización con el 96,83%, dirección con el 68,06% y control con el 36,11%. Se evidenció liquidez con una razón corriente de 9,84 y un capital de trabajo neto de \$ 112.769,82; el nivel de endeudamiento fue bajo aproximadamente un 6%; y la rentabilidad fue aceptable con un margen bruto de 22,28% en el año 2014. Se propusieron manuales de procedimientos en áreas de ventas y compras de mercancías. Se plantearon conclusiones y se surgieron recomendaciones pertinentes.

Palabras Claves: Gestión administrativa, análisis financiero, eficacia, empresa comercial, rentabilidad, indicadores.

INTRODUCCIÓN

Las empresas día tras día para mantenerse en el mercado y ser competitivas buscan mejorar sus operaciones, para ello sus acciones en todas sus áreas funcionales ventas, marketing, distribución, finanzas, talento humano, administración deben estar orientadas a ejecutarse eficazmente y puedan ofertar productos con calidad, y/o servicios con valor agregado y por tanto generar mayores ventas, y lograr mejores márgenes de rentabilidad para los accionistas.

Una de las herramientas para mejorar la gestión es la medición de los procesos, capturando datos del desempeño de los mismos para transformarlos en información y determinar puntos de mejora. ¿Cómo puede ayudar la medición de los procesos a mejorar la gestión de una pyme? ¿Qué procesos se deben medir? La importancia de medir los procesos es para obtener una gestión eficiente. (Sage Experience, 2014)

Se suele decir que “todo lo que se puede medir, se puede mejorar”, aunque esta afirmación es muy peligrosa si no se tiene en cuenta que hay que centrar los esfuerzos y seguir las prioridades marcadas para mejorar. Esto significa que hay casos en donde se puede medir un proceso, pero no merece la pena desplegar los medios para medir porque la mejora que se puede obtener apenas tiene impacto visible en el negocio, puesto que el costo de los recursos supera a los beneficios.

La efectividad de la administración depende de la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas.

Por un lado el análisis administrativo será como el examen total de los planes organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización para detectar situaciones anormales y sugerir soluciones que sean necesarias. Por otro los resultados financieros del comercial en el periodo de estudio, para confirmar si estos resultados satisfacen los objetivos de administradores y accionistas.

La presente tesis está estructurada como se describe a continuación:

El capítulo uno, comprende el marco contextual, en el cual se describe la problemática, justificación, objetivos a alcanzar en la investigación.

El capítulo dos, abarca el marco conceptual y teórico respecto a la gestión administrativa y financiera en las empresas comerciales.

El capítulo tres, se evidencia la metodología utilizada, con la descripción de métodos, técnicas e instrumentos, para la obtención de información y posterior análisis de los resultados.

El capítulo cuarto, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados en la investigación.

El capítulo quinto, presenta las conclusiones y recomendaciones, orientadas a mejorar la gestión y rentabilidad de la empresa en estudio.

Finalmente se muestra la bibliografía y anexos de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Quevedo es una zona con alta influencia comercial, en donde se sitúan varios negocios de tipo comercial, con volúmenes de ventas importantes. Los propietarios en su mayoría son personas naturales obligadas a llevar contabilidad, que su manejo administrativo no es realizado de forma profesional.

En tanto al aspecto financiero dan cumplimiento de sus obligaciones contables, tributarias, económicas ya sea con un responsable interno o contratando los servicios de un contador externo. Sin que se evalúen efectivamente si los procesos llevados a cabo tanto administrativo como financiero apuntan hacia una empresa rentable y sustentable a largo plazo, y que garanticen la adecuada utilización de sus recursos y el cumplimiento eficaz de sus operaciones.

Pero ello es importante conocer la relación existente de todas las actividades de la organización, las metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño financiero que garantice la supervivencia de la empresa.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Existen diversas actividades que se realizan en una empresa comercial, estas actividades forman parte de diversos procesos, que a su vez se desarrollan en las distintas áreas departamentales en las empresas comerciales, al igual que las de servicio y de transformación, se tienen que realizar, en forma eficiente,

las funciones básicas de finanzas, compras, ventas y de talento humano, a fin de generar valor económico agregado.

Las diferentes funciones básicas, adecuadas a las características específicas de la empresa, permitirán proporcionar mejores productos a precios razonables, a pagar sueldos y salarios más elevados a sus trabajadores y obtener rendimientos más elevados que aporten al crecimiento de la empresa.

Por ello se propone responder la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y financiera con el cumplimiento eficaz de los procesos que ejecuta la empresa?

1.2.1. PROBLEMAS DERIVADOS

Al realizar la investigación en el Almacén Katty sobre la gestión administrativa y financiera se asentarán varias interrogantes con el fin de adquirir información relacionada a los procesos efectuados y los lineamientos óptimos que se deben alcanzar en la prestación del servicio, la cual permitirá lograr una eficaz gestión administrativa y financiera; por lo tanto se plantean los siguientes problemas derivados o subproblemas de investigación:

- ¿Cuáles son los procesos efectuados por esta empresa Comercial?
- ¿Cuáles son los instrumentos que permiten evaluar la gestión administrativa del Almacén?
- ¿Cuáles son los indicadores que permiten evaluar la gestión financiera del Almacén?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Almacén Katty es una empresa privada; su funcionamiento está regulado por las Normativas Contables, Labores y Tributarias.

CAMPO: Ciencias Humanísticas y Contables.

AREA: Administrativa – Financiera.

ASPECTO: Gestión Administrativa - Financiera.

TEMA: Gestión Administrativa – Financiera y su relación con sus procesos.

ESPACIO: Provincia Los Ríos - Cantón Quevedo.

TIEMPO: Ciclos 2013 y 2014.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El estudio que se pretende abordar tiene importancia debido a que la ejecución de un análisis administrativo y financiero presentará una visión integral que servirá de base para la toma de decisiones por parte de la gerencia de la organización. Para dar soluciones a posibles falencias en aspectos administrativos y financieros, o a su vez, a la identificación de nuevas oportunidades de mejoras en el desempeño de la entidad y así establecer una adecuada administración que permitirá evaluar el cumplimiento de la normativa que rige a la empresa, analizar su estructura orgánica funcional, examinar los indicadores de gestión de empleados en el desarrollo de las operaciones, analizar los resultados financieros y administración de la información financiera; esto se traducirá en una toma de decisiones más acertada, en búsqueda de mejorar el manejo de sus recursos tanto humanos como financieros.

El proceso de evaluación, de la empresa, que se desarrollará implica la creación y uso de ratios, índices e indicadores. Las medidas o los indicadores se deben seleccionar para representar lo mejor posible los factores que

conducen a la eficacia operacional y financiera, para alinear todas las actividades con las metas de la compañía. Con el análisis de datos de los procesos que siguen su trayectoria, los indicadores ellos mismos se pueden evaluar y cambiar para mejorar el soporte de tales metas.

1.5 OBJETIVO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión administrativa y financiera del Almacén Katty y relacionar al cumplimiento eficaz de sus procesos.

1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Evaluar la gestión administrativa del Comercial.
- Valorar la gestión financiera del Almacén mediante indicadores financieros.
- Identificar los procesos más relevantes del negocio y evaluar el cumplimiento de los mismos.
- Proponer procedimientos que mejoren el control interno y permitan operar eficazmente.

1.6 HIPOTESIS

La gestión administrativa y financiera llevada a cabo por el Almacén se relacionan positivamente en la ejecución eficaz de sus procesos.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Gestión

El Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, define a la gestión como la administración de ciertos elementos, acciones y/o personal que buscan el cumplimiento de objetivos con eficiencia y eficacia para la organización.

Según la Real Academia Española (2008), la gestión o administración se deriva de la acción del verbo en generar o gestionar, en concordancia de lo expresado de Aristos y el Iter- Sopena de que la gestión es aquel acto de gestionar o de administrar ante dicha acción de realizarla enmarcado hacia lograr algo, y quien motivado lo ejecuta y es conocido como el gestor.

Por ello se deduce que la gestión ante la organización se encarga de coordinar el cumplimiento de objetivos empresariales, para ello busca constantemente aplicar elementos de control que garanticen la ejecución eficiente de las actividades encomendadas a cada colaborador de la empresa.

2.1.2. Gestión Administrativa

La gestión administrativa se la considera como aquella capacidad en la que permite dar directrices ante evaluaciones con sus propósitos, fomentando un

adecuado uso de los recursos empresariales para conseguir objetivos ante la meta propuesta. (CAMPOS y LOZA, 2011)

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, organización, dirección y control.

2.1.3. Gestión Financiera

(Van Horne, 2002) Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con un propósito en general. Por tanto la función de los administradores en la toma de decisiones, son de tres tipos; las decisiones de inversión, de financiamiento y de administración de los activos.

La gestión financiera es la más tradicional en cuanto a las áreas empresariales, indica un análisis de aquellas acciones ante el control financiero y genera la toma de decisión al involucrarse con los medios financieros que opera la organización.

La gestión financiera en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos (tesorería), como los necesarios en el proceso de inversión-financiación (operaciones activas-pasivas).

2.1.4. Proceso

En ISO 9000 un proceso se define un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales convierten los elementos de entrada en resultados. El conjunto de procesos interrelacionados forman un sistema.

Para Pérez (2010) es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene un valor intrínseco para el cliente o usuario.

Proceso son actividades relacionadas para la consecución de uno o varios objetivos que pretender alcanzar la empresa.

2.1.5. Eficacia

Según Fernández 1997, define a la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema. Una organización es eficaz si da cumplimiento a sus sistemas a fin de transfórmalos en resultados esperados de una realidad objetiva.

En términos económicos, la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, a través del suministro de productos, bienes o servicios.

Así también se puede definir como la capacidad de una organización para maximizar ganancias por cualquier medio, incluyendo no solo la eficiencia de sus procesos sino la dirección de los inputs y outputs del entorno, medios políticos u otros.

2.1.6. Indicador

(Estévez J., Pérez M., 2007) Un indicador sirve para medir algo, posee un objetivo específico: la clasificación y el estudio de una serie de datos, numéricos o no, que representan determinados fenómenos de interés.

Es una proposición que identifica un rasgo o característica empíricamente observable, que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste, basado en un análisis teórico previo, e integrado a un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis pueda orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos.

2.2. Marco teórico.

2.2.1. Teorías clásicas de la administración.

La administración es una disciplina ecléctica, es decir que toma lo mejor de los principios de otras áreas para formar una teoría sólida y consistente con la realidad vigente. El proceso de adaptación a las nuevas condiciones del entorno abre la puerta a nuevas ideas y puntos de vista, que van enriqueciendo, y en algunos casos sustituyendo, las anteriores pautas administrativas.

A partir de la revolución industrial surgió la necesidad de desarrollar teorías, principios y modelos, que facilitaran la comprensión de la realidad y que permitieran introducir cambios y mejoras con el menor grado de incertidumbre en los resultados finales.

Fueron dos los ingenieros pioneros en desplegar trabajos en relación a la administración, en el siglo 20. Por un lado el americano Frederick Winlow Taylor, quién preocupado por el aumento de la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo operario, desarrolló la escuela de la administración científica. Por otro lado el europeo Henri Fayol, quién preocupado por incrementar la eficiencia de la empresa por medio de la organización y la aplicación de principios generales de administración con bases científicas, desplegó la teoría clásica. Ambos enfoques diferentes entre

sí por sus puntos de opuestos, constituyen las bases del enfoque clásico tradicional de la administración.

Otras tantas teorías se derivaron de posteriormente, a continuación se resume las teorías administrativas según el énfasis:

Tabla 1. Teorías Administrativas por énfasis.

Énfasis	Teorías administrativas	Exponentes	Enfoques
En las tareas	Administración científica	Frederick Taylor	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la Estructura	Teoría Clásica	Henry Fayol	Organización general de principios Generales de la Administración. Funciones del Administrador.
	Teoría de la Burocracia	Max Weber	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Abraham Masiow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	Estilos de la administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría Z	William Ouchi	Participación en la toma de decisiones, comunicación trabajo en equipo.
	Nueva teoría de las relaciones humanas	Thomas J. Peter y Robert H. Waterman.	Relación condiciones laborales. Estado de los trabajadores. Seguridad en el trabajo. Estimulación de la creatividad y recompensas a los trabajadores.
En la Tecnología	Teoría Situacional	A.D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch.	Administración de la Tecnología

En la Tecnología y personas	Teoría de la Calidad Total	Edward Deming, Philip Crosby, Kaoru Ishikama, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elemento de la calidad total.
En el ambiente	Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Organización como un sistema social, abierto en interacción con el ambiente.
	Teorías de la Contingencia	A.D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch.	Análisis de la relación funcional que se establece entre el ambiente y las estructuras y técnicas administrativas.

Fuente: Arianne Medina; Adalberto Ávila, 2002.

Henri Fayol, quien es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración, concibió grandes aportes a los niveles administrativos, definió lineamientos para administrar organizaciones complejas, estableció catorce principios de la administración y determinó funciones básicas de la empresa al dividir las operaciones industriales y comerciales en grupos, entre las funciones se detallan:

- Técnicas: enfocadas en la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Comerciales: en relación a la compra, venta e intercambio.
- Financieras: con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Seguridad: Correspondidas con la protección y preservación de los bienes personales.
- Contables: Concernidas con los inventarios, registros balances, costos y las estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y

sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control y que se ubican en todo trabajo de administración, nivel o área de actividad de una empresa.

2.2.2. Proceso Administrativo

(Según Koontz, 1985), Fayol deduce que el proceso administrativo en cuanto a la toma de decisiones concuerda con las funciones de la organización que el administrador provenga la prevención, organización, coordinación y control, que en la actualidad son reconocidos como la planeación, organización, dirección y control.

Para Griffin, 2011, el proceso administrativo compone un transcurso de pasos indispensable para llevar a cabo una actividad, cuyo éxito depende de su correcta aplicación; así también se puede precisar como una compilación de etapas sucesivas mediante las cuales se efectúa la administración; las mismas que se relacionan y forman un proceso integral e encierra cuatro funciones básicas que son planificación, organización, dirección y control.

2.2.2.1. Fases del proceso administrativo

Las fases del proceso administrativos son planeación, organización, dirección y control, las cuales son detalladas a continuación:

Planeación

De forma general la planeación es determinar lo que la empresa pretende conseguir y plasmarlo en objetivos y que es lo que se va a realizar para conseguirlos, una de las partes primordiales en la planeación es la toma de decisiones mediante la cual se encarga de elegir la orientación que seguirá la empresa. (Griffin, 2011, pág. 8)

La Planificación estratégica surgió como una manera de analizar y emplear de mejor forma la información dentro de la empresa, conceptualmente podríamos definirla como un proceso sistemático que consiste en el desarrollo e implementación de planes coordinados entre sí para alcanzar los objetivos empresariales determinados. (Cuesta, 2012 pág. 35)

Organización

Organizar es conjugar los medios disponibles materiales, económicos y humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo establecido, en función de los planes y programas elaborados. (Sánchez, 2012 pág. 46)

La organización como fase del proceso administrativo consiste en establecer la mejor manera de agrupar los elementos y las acciones que se han planeado. (Griffin, 2011, pág. 8)

Dirección

La dirección consiste en supervisar y guiar el trabajo que realizan quienes conforman la empresa, con el objetivo de lograr los objetivos establecidos, para lo cual se requiere del uso eficiente del recurso humano y material disponible. (Risco, 2013 pág. 62)

Esta función se encarga de animar a los elementos humanos de la empresa a que contribuyan dando lo mejor de sí en cada una de sus funciones ya sea de manera colectiva grupal enfocándose en la consecución de los objetivos empresariales. (Pavia, 2012)

Control

El control es la función final del proceso administrativo es la verificación y monitoreo del desarrollo de las actividades de la empresa, asegurándose de que se esté siguiendo el curso establecido con el fin de conseguir los objetivos trazados en el tiempo determinado. (Griffin, 2011, pág. 9)

El control se refiere a la comprobación de la evolución de los planes de actuación, compararla con la situación esperada y establecer medidas correctivas frente a desviaciones acontecidas. (Risco, 2013 pág. 62)

2.2.2.2. Principios para una Administración Eficiente.

Para Henry Fayol en su visión sintética, global y universal de la empresa, en pro de una organización estructura definió catorce principios que debían ser aplicados para alcanzar altos índices de eficiencia, en ellos se enfatizan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

1. **Unidad de mando:** Las órdenes recibidas del empleado debe ser de sólo un jefe superior, para evitar cruces de indicaciones.
2. **Autoridad:** A quien se le asigne la autoridad debe manifestar la capacidad de líder y saber ordenar y hacer cumplir las órdenes.
3. **Unidad de dirección:** las actividades están a orientadas a cumplir un programa específico, deben seguir una secuencia ordenada de procesos, y requerir un administrador para alcanzar determinados planes.
4. **Centralización:** Para la supervisión de las actividades se debe delegar un subalterno, quien será supervisor, y que responda sobre las actividades asignadas a los gerentes, quienes tienen la responsabilidad final de la empresa.

5. **Subordinación del interés particular al general:** Los intereses de la empresa prevalecen sobre los individualidades, orientado al beneficio común de una mayoría.
6. **Disciplina:** Se debe respetar todas las reglas establecidas por la empresa, igual a los acuerdo de convivencia. Se requiere un buen liderazgo para aplicar incentivos adecuados, acuerdos justos y sanciones pertinentes.
7. **División del trabajo:** Se debe delimitar y dividir las funciones asignadas a cada trabajador, aprovechando la especialización del colaborador a fin de aumentar la eficiencia en el funcionamiento de la empresa.
8. **Orden:** Se debe definir el cargo más adecuado a cada trabajador y este debe responder a sus labores manteniendo todo en el lugar adecuado y en el momento correspondiente.
9. **Jerarquía:** Se debe definir y socializar claramente el organigrama y jerarquía de cargos desde la gerencia, jefes de sección, y otros a fin de reconocer a su superior directo y hacer respetar la autoridad.
10. **Justa remuneración:** La remuneración debe ser asignada en función al trabajo ejecutado, y conocida claramente por los trabajadores.
11. **Equidad:** El liderazgo debe aportar decisiones justas en tiempos correctos y conservando un trato amistoso con los empleados.

12. **Estabilidad:** Se debe mantener la seguridad del puesto de trabajo a través de la permanencia razonable en el cargo, pues una alta rotación del personal va en contra de un funcionamiento eficiente de la empresa.

13. **Iniciativa:** Se debe dar libertad al personal para realizar ciertos procedimientos, e iniciativas para ejecutar planes en relación a sus funciones, previniendo que se cometan errores ocasionalmente.

14. **Espíritu de cuerpo:** Para contribuir a un mejor ambiente laboral, es indispensable el trabajo en equipo, y colaborativo.

2.2.2.3. Gerencia Administrativa

(Toro, 2010) La Gerencia Administrativa es la encargada de la aplicación de herramientas gerenciales que respondan las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras del mundo contemporáneo, mediante el desarrollo de conocimientos y técnicas de planeación, organización, dirección y control de las empresas, que faciliten su crecimiento y desarrollo.

El objeto es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que forman parte de la organización mediante sus áreas relacionadas.

Con el pasar del tiempo las organizaciones adquieren cierto grado de prosperidad y las exigencias del mercado presionan su desarrollo, haciendo que se tomen decisiones de expansión, para lo cual, es necesario la realización de inversiones y ampliar su planta de personal, pero esto con base en estudios técnicos y científicos que estimen la realidad empresarial y que los recursos sean productivos.

El Gerente Administrativo y Financiero, debe tener plena responsabilidad por la gestión para el cual fue asignado y ello supone una organización adecuada con un plan de trabajo definido, con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias. No hay Gestión Administrativa y Financiera eficiente si la organización no permite, una evaluación continua del personal.

La calidad de la administración debe permitir evaluar los ajustes realizados cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o no se estén logrando por el derroche, por falta de orden y transparencia o a su vez se están cumpliendo, pero sin acatar las normas legales o los principios de eficiencia.

Para el logro de los objetivos de la organización es de gran relevancia que cada nivel directivo controle y evalúe las actuaciones de las personas de nivel inmediatamente inferior para asegurarse que la operación en total está funcionando bajo un control adecuado y se ha respetado en la práctica que el trabajo de la Gerencia Administrativa y Financiera posee las características que aseguran una ayuda efectiva y trascendental a todos los niveles administrativos y operativos para ejercer su gestión de control en forma apropiada.

2.2.3. Gestión por procesos

Según Publicaciones Vértices (2008), Para que una organización funcione de manera eficaz, debe definir y gestionar múltiples actividades relacionadas entre sí. Aún conjunto de actividades que utiliza recursos para su ejecución, y que se gestiona a fin de obtener resultados previos sus elementos de entradas, se puede suponer como un proceso.

Un enfoque basado en procesos se define a la aplicación de un sistema de procesos en una organización, que incluya la determinación e interacciones de los procesos, y la gestión para promover los resultados esperados. Una ventaja de este enfoque es el control continuo sobre los vínculos entre procesos individuales y así también sobre la combinación de procesos.

En un sistema de gestión de la calidad este enfoque enfatiza elementos de importancia como: la comprensión y cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones imparciales.

2.2.4. Control Interno

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (C.O.S.O) es una Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU formada el año 1985, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Como contestación a escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, ocurridas a fines de septiembre 2004, *el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, anunció el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas*, en donde se

amplía el concepto de control interno, y se hace más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

COSO, define al control interno como un proceso efectuado por la dirección y el personal de una institución, con el objeto de suministrar un grado de seguridad razonable en tanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Confiabilidad de la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables.*

El informe del Coso es una herramienta para alcanzar un fin, que comprenden una serie de acciones y actividades aplicadas a una organización. Estas actividades son inherentes a la gestión e integradas a los procesos básicos de Planificación, Ejecución y Supervisión.

El control interno en relación al COSO, comprende de cinco componentes relacionados entre sí; componentes que dependerá del tamaño de empresa pero serán los mismo para todas las organizaciones. Entre los componentes se detallan los siguientes:

- *Ambiente de Control.*
- *Evaluación de Riesgos.*
- *Actividades de Control.*
- *Información y Comunicación.*
- *Supervisión y Monitoreo.*



Figura 1: Relación de objetivos y componentes

Fuente: COSO Cube (2013 Edition)

Componentes y principios:

El marco establece diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Debido a que estos principios se extraen directamente de los componentes, una entidad puede lograr un control interno efectivo mediante la aplicación de todos los principios. Todos los principios se aplican a las operaciones, informes y cumplimiento de objetivos. Los principios que soportan los componentes del control interno se enumeran a continuación:

Ambiente de Control:

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

- ✓ La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
- ✓ La junta de directores expone independencia ante la administración y realiza vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
- ✓ La administración implanta, con vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, las autoridades y responsabilidades apropiadas en la indagación de los objetivos.
- ✓ Alineado a los objetivos la organización se manifiesta el compromiso para atraer, desarrollar, y retener personal competente.
- ✓ La organización posee personas responsables por sus responsabilidades de controles internos y orientados a la consecución de los objetivos.

Evaluación del riesgo

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

- ✓ Para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos, la organización especifica los objetivos con suficiente claridad.
- ✓ Para determinar cómo serán administrados los riesgos, la organización identifica y analiza los riesgos.
- ✓ Se considera el potencial por el fraude, en la estimación de los riesgos de la organización.
- ✓ Los cambios que podrían impactar importantemente al sistema de control interno, son identificados y valorados por la organización.

Actividades de control

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

- ✓ Las actividades de control que contribuyen a la mitigación, niveles aceptables, de los riesgos son seleccionados y desarrollados por la organización.
- ✓ Las actividades de control generales sobre la tecnología son seleccionados y desarrollados por la organización.
- ✓ Las actividades de control manifestadas en las políticas y procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas son desplegados por la organización.

Información y comunicación

Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones apropiadas.

- ✓ Para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno, la organización obtiene, genera y usa información de calidad, relevante.
- ✓ Para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno, la organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno.
- ✓ Para el correcto funcionamiento de otros componentes del control interno, la organización se comunica con terceros respecto a la materia de competencia.

Monitoreo de actividades

- ✓ Para comprobar si los componentes del control interno están presentes y funcionando, la organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas.
- ✓ La organización evalúa y comunica de deficiencias del control interno, de forma oportuna, a las partes responsables de ejecutar acción de corrección, así también a la administración principal y la junta de directores.

Proceso del control

Se identifican algunos elementos:

- **Establecimiento de estándares e indicadores.** Se establece indicadores de medición de resultados con el fin de verificar que estos concuerden con lo planeado.
- **Medición y detección de desviaciones.** Busca detectar desviaciones mediante la medición de la ejecución y resultados enmarcados bajo los estándares establecidos. Para ello se utilizan sistemas de información que prueben fiabilidad y exactitud de la información, es decir oportuna, confiable y fluida.

La finalidad del control en términos generales es de utilidad para imposibilitar desperdicios, incumplimientos, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas.

- **Medición de resultados.** El control administrativo da importancia a la medición de resultados, por lo que se hace pertinente determinar

indicadores adecuados para medir los resultados de acciones y actividades ejecutadas.

- **Comparación de los resultados con los estándares.** Se compara los resultados de la medición con los parámetros establecidos, cuando existe diferencias no previstas, se plantea ajustes tendientes a mejorar los resultados.
- **Evaluación de resultados y toma de acciones.** Los resultados deben ir en función de los estándares definidos, así cumplir los objetivos; luego de los resultados las decisiones son acciones que conducen a ajustar cualquier defese y alcanzar los logros de la empresa.
- **Retroalimentación y reinicio del proceso de control.** Después de las evaluaciones de resultados, toma de decisiones, implementación de ajustes, se comunica a las personas involucradas para la retroalimentación, y así se reinicia el proceso de control de forma reiterativa y permanente.

2.2.5. Indicadores de eficacia

Según Jack Fleitman (2007) deduce que el indicador de eficacia, es una proyección de los resultados en desarrollo, de tal manera podemos argumentar que algunos indicadores son los siguientes:

- ✓ Comparación y diferenciación en cuanto al objetivo establecido a realizarse.
- ✓ Relacionar aquellos objetivos, metas ante lo planeado mediante de términos al cumplimiento.

- ✓ Evaluación de los procesos ante la coordinación de las diferentes áreas mediante los individuos que los incorporan con la finalidad de llegar a metas propuestas.

Según Martha Vargas (2007) manifiesta que los indicadores van asociados a ciertos factores que llevaran al éxito según las metas propuestas organizacionales ante los logros de objetivos mediante la gestión, estos indicadores ante la gestión son los siguientes:

- ✓ Calidad y cumplimiento generando confianza en los clientes ante un cumplimiento.
- ✓ Confiabilidad ante los costos y percepción ante los reclamos y quejas por parte del cliente que genere ante la atención del cliente.

Es importante dar un punto de vista de eficacia y eficiencia a las empresas de forma diferenciada para cada tipo. La eficacia se diferencia de eficiencia en cuanto a esta, *es una medida normativa del alcance de resultados*, en cambio la eficiencia *es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso*.

La eficacia de una empresa en términos económicos se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de suministrar productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, es una relación técnica de entradas y salidas.

2.2.6. Importancia de la gestión financiera

La importancia que posee la gestión financiera se ve claramente al enfrentar y dar solución al dilema liquidez – rentabilidad para dotar de recursos necesarios

de manera oportuna a la empresa contribuyendo en la toma de decisiones eficiente de aquella gestión, garantizando de esa manera que los retornos financieros realizadas den los resultados esperados. (Córdova, 2012 pág. 6)

Evolución de la gestión financiera

Desde tiempos remotos las finanzas han sido consideradas como parte de la ciencia económica se desarrolló como un ámbito de estudio especializado a principios del siglo pasado, con los avances tecnológicos se pudo profundizar mucho más sobre aspectos como la liquidez y el financiamiento de las empresas.

De forma sintetizada la gestión financiera se puede identificar en tres periodos que son:

- ✓ Hasta la segunda guerra mundial
 - ✓ Desde mediados de la década de los cuarenta
 - ✓ Expansión y profundización de las finanzas hasta la época actual.
- (Córdova, 2012 pág. 19)

2.2.7. La función financiera y el papel del Gerente Financiero

La función principal de un director financiero es controlar los flujos de dinero que ingresan y salen de la empresa; si existen o no excedentes de efectivo, debe concentrar sus esfuerzos en obtener mayores niveles de rentabilidad posibles, en el caso de que la empresa requiera apalancarse financieramente, su objetivo es identificar la alternativa de endeudamiento más conveniente.

La función del director financiero depende del tamaño de la empresa de modo que también en algunos casos es su responsabilidad realizar o supervisar la contabilidad, la administración, el área de tesorería y control de la gestión. La práctica de las finanzas de empresa. (Fernández L, Rodríguez A. y Fernández S., 2007, pág. 7)

El gerente financiero se encarga primordialmente de las siguientes actividades:

- Tiene que administrar los recursos financieros recibidos y encargarse de conseguirlos en los mercados financieros mediante la contratación de préstamos o emisión de bonos o acciones, dependiendo de la política de estructura de capital que maximice el valor de la firma.
- Invertir los recursos financieros excedentes en las operaciones en el mercado de capitales, compra de inmuebles terrenos u otros bienes.
- La gestión de recursos financieros de la organización para realizar operaciones como compra de maquinarias y equipos, materia prima.
- Manejar de manera adecuada la elección de los productos y de los mercados en los cuales se va operar.
- Responsabilizarse de la obtención y producción de calidad a bajo costo y eficientemente.
- Tener como meta planear, obtener y utilizar los fondos para potenciar el valor de la empresa. (Córdova, 2012 pág. 11)

2.2.8. Herramientas de gestión Financiera

La marcha de los negocios de la empresa se realiza a partir de las cuentas anuales: el balance de situación financiera, el estado de pérdida y ganancia.

La gestión financiera comprende la solución de tres tipos de problemas de decisiones que afrontan las empresas, cuyas áreas son; Decisión de inversión, Decisión de financiamiento y Decisión de destino de las utilidades. (Barrientos, 2009)

Para Rubio, el análisis financiero consiste en un estudio detallado del Balance de situación y el estado de pérdidas y ganancias

Balance de Situación

Refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en términos monetarios. Es de carácter estático ya que mide la situación en un momento dado de un periodo.

Está compuesto por activo, pasivo y patrimonio

Estado de pérdida y Ganancia

Comprende, con la debida separación, a los ingresos y los gastos del ejercicio, y por diferencia, el resultado del mismo. Es el nexo entre dos balances, el inicial, que informa de la situación patrimonial de la empresa al inicio del periodo y el final, que refleja la situación al final del mismo.

2.2.8.1. Análisis Financiero

Rubio (2008), Indica que es un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo de tener una estimación sobre la situación y resultados futuros.

Para ello se aplica un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Áreas principales de interés en el análisis financiero

El análisis financiero debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, entre las áreas de principales de interés, se destaca:

- ✓ La estructura patrimonial de la empresa
- ✓ El fondo de maniobra y liquidez a corto plazo
- ✓ El flujo de fondos
- ✓ El resultado económico de las operaciones
- ✓ El rendimiento y rentabilidad

Técnicas de análisis

Las técnicas más utilizadas en el análisis de estados financieros son:

- ✓ Comparación: Determina analogía y diferencias entre distintas magnitudes que contiene el balance y otros relacionados para diagnosticar las variaciones existentes.
- ✓ Porcentajes (análisis estructural): De manera vertical se puede apreciar la composición relativa de activo, pasivo y resultado, ayudan a descubrir los puntos adversos causantes de resultados desfavorables.
- ✓ Representación gráfica: muestra los datos contables mediante superficies o dimensiones basaba en normas diagrámicas, resalta determinadas relaciones de manera visual.

- ✓ Ratios: Relaciones magnitudes que pueden tener una especial significación.

2.2.8.2. Razones Financieras

Índice de Liquidez se divide en:

- a) **Liquidez corriente.**- Compara el Activo corriente con el Pasivo corriente y su fórmula es:

$$\text{(Activo Corriente / Pasivo Corriente)}$$

Representa a la liquidez corriente que tiene la empresa y se define de la siguiente manera: Por cada dólar de deuda que tiene X dólares de activos corrientes que afrontar.

- b) **Prueba ácida.**- Permite conocer el grado de liquidez que tiene la empresa, considerando el dinero en caja y bancos, valores negociables y su fórmula es:

$$\text{(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente}$$

Por cada unidad monetaria de deuda la empresa tiene x dólares para afrontar.

- c) **Liquidez defensiva.**- Consiste en comparar la cuenta caja y bancos con el pasivo corriente. Su fórmula es:

$$\text{(Caja y bancos / Pasivo Corriente)}$$

Este resultado permite concluir, que la empresa cuenta con poco dinero disponible para atender algunas deudas de la empresa.

d) **Capital de trabajo.**- La fórmula es:

$$(\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente})$$

Este resultado indica que la empresa cuenta con dinero para utilizar en la gestión de negocios.

Índice de solvencia económica

a) **Endeudamiento a corto plazo.**- Formula:

$$(\text{Pasivo corriente} / \text{Patrimonio})$$

Los resultados indican que la empresa no está con muchas deudas en corto plazo.

b) **Endeudamiento a largo plazo.**- Formula:

$$(\text{Pasivo no corriente} / \text{Patrimonio})$$

Este resultado indica que las deudas a largo plazo comprenden el x% del capital propio.

c) **Endeudamiento total o patrimonial.**- Formula:

$$(\text{Total pasivo} / \text{patrimonio})$$

Esto nos indica que la empresa tiene mucho endeudamiento en corto y largo plazo.

d) Respaldo en endeudamiento. - Formula:

(Inmuebles maquinarias y equipos netos de depreciación / Patrimonio)

La comparación de las cuentas indica que la empresa tiene respaldo de sus obligaciones hasta un x% con sus inmuebles maquinarias y equipos.

Índice de rentabilidad

a) Margen bruto: Indica cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa. Su fórmula es:

Utilidad Bruta / Ventas

b) Margen neto: Indica cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas y gastos totales.

Utilidad neta / Ventas

c) Rentabilidad del patrimonio : Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, se calcula así :

Utilidad neta / Patrimonio

2.2.9. Empresa Comercial

Según Ena, Delgado, Ena (2006) El concepto de empresa basado en dos enfoques:

Bajo el enfoque administrativo, la empresa es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según una determinada jerarquía o estructura administrativa y dirigido por una función directiva o empresario.

Desde un enfoque económico, la empresa es un agente económico que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con ánimo de alcanzar sus objetivos.

Entre los objetivos que tienen la empresa, se presentan:

- ✓ El principal es objetivo económico, que incluye maximizar el beneficio empresarial.
- ✓ Objetivos de crecimiento, aumentar el tamaño de la empresa.
- ✓ Objetivos de eficacia y eficiencia, aumentar la productividad y conseguir mayor rentabilidad.
- ✓ Objetivos sociales, relacionados al personal de la empresa garantizando el bienestar mediante la continuidad del trabajador en la empresa, desarrollo profesional, servicios de seguridad social, etc.

2.2.9.1. Clasificación de la empresa comercial

De acuerdo a la actividad a la que se dedican se clasifican en:

Empresas Mayoristas: aquellas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al comprador.

Empresas Minoristas o detallistas: aquellas que expenden productos al menudeo, con cantidades al comprador.

Empresas Comisionistas: que se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

2.2.9.2. Áreas departamentales de la empresa comercial

Área de ventas

Se encarga de llegar a un mercado con el producto a través de diversas estrategias de valiéndose de una fuerza de ventas, teniendo para ello las técnicas y políticas de ventas acordes con las características del producto que se desea vender así como el tipo de clientes a los cuales el producto o servicio está dirigido.

El área de ventas debe desarrollar las siguientes etapas, las cuales se resumen de la siguiente forma:

- Investigación de mercado
- Políticas de marketing mix
- Procesos de venta y posventa

En el desarrollo de todas estas etapas deben ser considerados distintos factores del ambiente externo entre los cuales tenemos: los factores políticos, sociales, económicos, jurídicos y culturales. (Artal, 2013 pág. 44)

Sistemas de ventas

El sistema de ventas está constituido por diversas modalidades entre las más destacadas están: la venta personal, venta a distancia y venta multinivel. En la primera modalidad que puede ser interna como externa.

La venta a distancia se la realiza de una forma particular y que ha tenido mayor auge en los últimos años esta puede darse de forma directa, audiovisual, telefónica, venta por TV entre otras. La venta multinivel puede ser de manera piramidal y multinivel (Artal, 2013 pág. 84)

Proceso de compra venta

Toda compraventa llevada a cabo consta de las siguientes fases operativas:

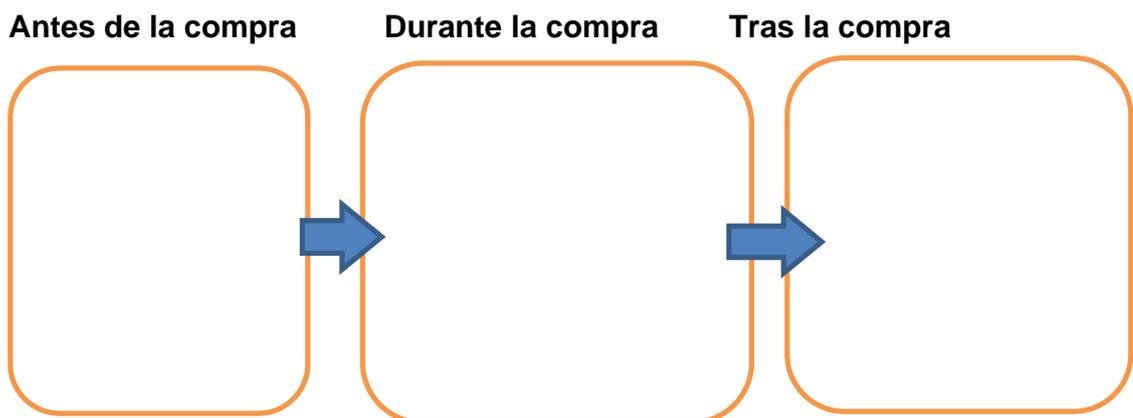


Figura 2: Proceso alrededor de la compra

Fuente: Artal, 2013

La selección de proveedores

Las empresa deben tener presente que determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino que comprende la oportunidad de tener bajos costos constituyéndose este aspecto en una ventaja competitiva, o la garantía de contar siempre con los mismos productos de manera oportuna. Es importante el plazo del crédito que los proveedores otorgarán, variable que tiene una estrecha relación con el periodo de crédito que la empresa otorga a sus clientes, a fin de evitar problemas de tesorería. (Domínguez, 2014 pág. 10)

Criterios de selección de proveedores

Las empresas cuentan con ciertos parámetros para escoger los proveedores y estos varían dependiendo de su criterio, entre los principales se encuentran:

- ✓ Precio
- ✓ Calidad
- ✓ Forma de Pago
- ✓ Entrega (Tanaka, 2005 pág. 17)

Área de contabilidad

El departamento de contabilidad tiene la responsabilidad de presentar mensualmente los estados financieros a la gerencia, la declaración y pagos a la fecha establecida de los impuestos de la empresa. Este reporte financiero comprende los estados financieros básicos, acorde con NIIF y las correspondientes notas para facilitar la comprensión por parte de los usuarios.

Facturación

El departamento de facturación es el responsable de la descarga de pedidos en el sistema, asignación de facturas y emisión de las guías de despacho y carga del camión.

Talentos humanos - Administración

El departamento de recursos humanos tiene como principal responsabilidad el reclutamiento y selección de empleados que podrían ingresar a la empresa, cuando exista algún requerimiento.

En cuanto al área administrativa, está a cargo y la coordinación de tareas asignadas directamente por la gerencia financiera y/u operativa, así de la supervisión y coordinación de la actividades de los demás departamentos.

Cobranzas

El departamento de crédito y cobranza es el responsable dar de baja en el sistema las facturas que han sido recaudadas en el día. Así mismo, se encarga de coordinar la entrega de factura que deben ser enviadas a los choferes de los camiones para que efectúen la cobranza de los valores pendientes, gestión importante que permite recuperar la inversión y la utilidad sobre el producto.

Ventas

El departamento de ventas tiene como propósito llevar a cabo la mayor cantidad de ventas en los mejores términos, debe también promocionar los productos y sus beneficios.

Bodega

El departamento de bodega es el responsable de la custodia de los inventarios de la empresa, entre las principales actividades que debe realizar están la toma física de inventario periódicamente y la determinación de pedido al proveedor.

2.2.9.3. Procesos a medir en una empresa

Para medir procesos, hay que identificar cuáles se ejecutan en la empresa y clasificarlos en grandes grupos homogéneos. La clasificación más clásica es la que separa los procesos en dos grandes grupos:

Procesos de negocio: procesos que aportan valor al cliente. Son procesos de negocio, los procesos de marketing, comerciales, de fabricación y distribución.

Procesos de soporte: procesos que no aportan valor al cliente pero que son necesarios para el funcionamiento del negocio. Son procesos de soporte, los relacionados con la administración y organización de la empresa, las tecnologías de la información, recursos humanos, la gestión de reclamaciones, entre otros.

Una vez identificados y clasificados los procesos en los grupos principales es recomendable establecer subgrupos que permitan diferenciar procesos de idéntica naturaleza pero diferente ejecución. Por ejemplo, los procesos comerciales se pueden dividir en dos, en procesos comerciales nacionales e internacionales, al existir diferentes requisitos para cada uno de ellos que hacen que sigan flujos de trabajo similares pero diferentes (gestión de aduanas,

envíos internacionales, etc.). Los procesos de producción de bienes se pueden dividir en subgrupos de procesos de diseño y fabricación.

A modo de referencia, el número recomendado de niveles a usar en esta división de procesos en subprocesos no debería ser mayor que cuatro, estando en el quinto nivel los procesos a más bajo nivel. (Sage Experience, 2014).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos y técnicas a utilizarse en la investigación.

El presente trabajo se fundamenta en la metodología que constituye la base de la investigación, criterios metodológicos que determinan la confiabilidad y contribuye a validar la recolección de la información, aquí se describen: las unidades de análisis o de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha indagación.

Con el objetivo de obtener conocimientos claros y concretos, se emplearon los siguientes métodos y técnicas:

3.1.1. Métodos de investigación.

Método Inductivo.- Mediante este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones en cuanto operaciones realizadas y determinar las

actividades que regularmente se ejecutan durante todo el proceso de comercialización.

El método Deductivo.- Sirvió para deducir todo los parámetros de la investigación. El método inició, por conocer aspectos claves del negocio en cuanto a su funcionamiento, y actividades que se ejecutan, posteriormente con el análisis de los indicadores medir los parámetros de eficacia y finalmente analizar los niveles obtenidos.

Método Analítico.- En este método se revisaron los resultados e información financiera, al efecto se recurrió a los estados de situación financiera y estado de resultados y su correspondiente análisis vertical y horizontal, así también determinación de indicadores financieros, para tener mayores herramientas en la conclusión de resultados.

3.1.2. Técnicas de investigación

Encuesta: Se aplicaron a los colaboradores del comercial, encargados de facturación, ventas y atención al cliente, operadoras de bordados, y personal de apoyo a fin de obtener información sobre elementos del reflejo de la administración en sus labores.

Entrevista: Mediante esta técnica se pudo obtener información de las actividades ejecutadas por parte de los colaboradores, para identificar los procesos más relevantes.

Observación: Se colocó a investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en la empresa entorno al

investigador es de tipo sensorial, por ello para no captar una información sesgada se contrasta los datos observados con otras técnicas aplicadas.

Fichaje: Esta es una técnica auxiliar empleada en investigación científica; por ella se registraron los datos de indicadores administrativos y financieros que se fueron obteniendo en los instrumentos llamados fichas, previamente elaboradas.

3.2. Tipo de investigación

Investigación Descriptiva: el trabajo de investigación abordado es de tipo descriptivo puesto que inicia con describir cómo se ha llevado a cabo la gestión administrativa y financiera en la empresa.

Investigación No experimental: Debido a que no se han manipulado las variables deliberadamente, por el contrario se han medido las variables en estudio mediante la aplicación de indicadores.

Investigación documental: Puesto que se apoya de fuente de carácter documental, como lo son los estados de situación financiera y de resultados financieros. Por otro lado se recaba información de reglamentos, procedimientos, y planes de la empresa.

3.3. Población

El conjunto de personas objeto de estudio en esta investigación comprende a todo el personal de colaboradores del Almacén Katty, que correspondió a 9 personas; y de acuerdo a las funciones que cumplieron en las diferentes áreas

se aplicó a gerencia, ventas-facturación, Ferretería, Servicios de bordados y personal de apoyo.

A continuación se detalla la población objeto de estudio:

Tabla 2:
Población de Almacén Katty.

ÁREA	N° PERSONAS
Gerencia	2
Ventas – Facturación	2
Ferretería	2
Servicios de bordados	2
Personal de apoyo	1
TOTAL	9

Fuente: Almacén Katty,
Elaboración: La Autora

3.4. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Unidades de Análisis	Técnica	Instrumento
Independiente						
Administración	Disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.	Planificación	¿Qué se quiere hacer?	Nivel administrativo, operativo y financiero	Observación, Cuestionarios	Guía de preguntas
		Organización	¿Cómo se va hacer?			
		Control	¿Cómo se ha realizado?			
		Dirección	Ver que se haga			
Gestión financiera	Integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros	Parámetros financieros	Análisis Horizontal			
			Análisis Vertical			
			Análisis Ratios Financieros			
Dependiente						
Proceso	Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.	Visión	<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	Nivel administrativo y operativo	Entrevista, Fichas	Guía de preguntas
		Misión	<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados			
		Objetivos	<u>Objetivos alcanzados</u> Total de objetivos definidos			
		Metas	<u>Metas alcanzados</u> Total de metas establecidas			
		Estrategias	<u>Estrategias implementadas</u> Total estrategias			
		Procesos	<u>Procesos administrativos</u> Total de procesos			
		Políticas	<u>Políticas aplicadas</u> Total políticas establecidas			
		Procedimientos	<u>Procesos aplicados</u> Total de procedimientos definidos			
		Enfoque	<u>Funciones asignadas</u> Total de funciones definidas			
		Indicadores	<u>Procesos administrativos</u> Total de procesos			
		Estructura organizacional	<u>Áreas sustantivas</u> Total de áreas			
		División y distribución de funciones	<u>Empleados</u> Total de áreas			

Proceso	Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.	Talento humano	<u>Empleados capacitados</u> Total de empleados		
		Nivel jerárquico	<u>Nivel jerárquicos conocidos</u> Total de niveles jerárquicos		
		Cultura Organizacional	<u>Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional</u> Total de acciones propuestas		
		Estudios de administración	<u>Estudios administrativos realizados</u> Estudios administrativos propuestos		
		Comunicación	<u>Canales de comunicación utilizados</u> Canales de comunicación establecidos		
		Motivación	<u>Empleados motivados</u> Total empleados		
		Trabajo en equipo	<u>Empleados en trabajo en equipo</u> Total empleados		
		Manejo de conflictos	<u>Conflictos</u> Áreas de la organización		
		Toma de decisiones	<u>Decisiones programadas</u> Total de decisiones		
		Incentivos	<u>Incentivos formulados</u> Total de áreas		
		Direccionamiento	<u>Acciones realizadas por el nivel directivo</u> Total de acciones		
		Naturaleza	<u>Controles concurrentes</u> Total controles		
		Sistemas	<u>Controles concurrentes</u> Total automáticos		
		Procesos	<u>Proceso control</u> Total procesos		
		Áreas de aplicación	<u>Controles aplicados</u> Total áreas		
		Presupuesto	<u>Controles presupuestarios</u> Total de controles		
Calidad	<u>Sistemas de administración</u> Total sistemas				

3.5. Procedimientos para la investigación.

Una vez seleccionado los métodos y técnicas de investigación se procedió a aplicar el siguiente plan de trabajo:

- Realizar una visita general al establecimiento a fin de analizar cómo se desarrollan las actividades, esto mediante la observación y tomando los apuntes pertinentes para la investigación.
- Recabar la información mediante la encuesta al personal laboral, a fin de obtener los datos suficientes y necesarios para contrastar la hipótesis planteada en el capítulo uno sección seis.
- Solicitar información histórica de estados financieros y datos informativos pertinentes.
- Tabular y describir la información recopilada, estableciendo si se cumplieron los objetivos planteados en el capítulo uno sección cinco de la investigación.
- Definir las conclusiones alcanzadas y brindar las recomendaciones necesarias.

3.6. Procesamiento y análisis de resultados.

La interpretación y análisis de los resultados se realizó en base a datos cualitativos y cuantitativos tanto de la gestión de administrativa así como la financiera de periodos pasados, y también a identificar cómo se realizan y si se hacen determinadas actividades dentro de la empresa.

La información fue depurada y clasificada, tomando en cuenta los datos necesarios para la investigación, se organizó la información en Excel, por el fácil manejo de este programa, posteriormente se efectuaron los cálculos

matemáticos correspondientes para obtener los ratios en base a los estados financieros según cada caso.

Inmediatamente se realizó la representación a través de gráficos y cuadros a fin de analizarlos y llegar a conclusiones oportunas en cuanto a las hipótesis planteadas.

Se analizó la información y resultados parciales para concluir al análisis final.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de las encuestas realizadas.

1) ¿Conoce Ud. la Visión y Misión de la empresa?

Tabla 3:

Conocimiento de la visión y misión.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	22%
No	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.
Elaboración: La Autora

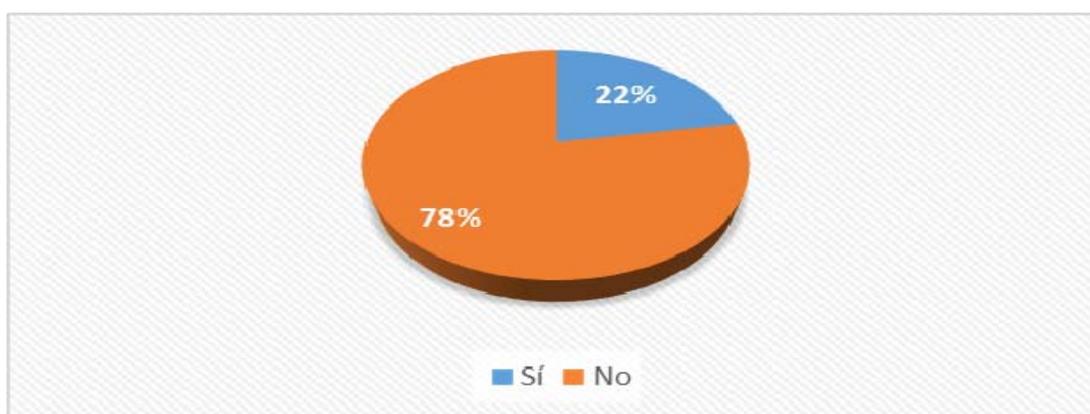


Figura 3: Conocimiento de la visión y misión

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

Según los datos encuestados, el 78% del personal que labora en el comercial, no conocen la visión y misión, solo el 22% los conocen. Es importante mencionar que la visión y misión recaban esencialmente hacia donde apunta la empresa y a que se dedica respectivamente, por lo que es vital que estos elementos sean de conocimiento de todos quienes conforman el negocio.

2) ¿Conoce Ud. los niveles de jerarquización dentro de la empresa?

Tabla 4:

Niveles de jerarquización.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	78%
No	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

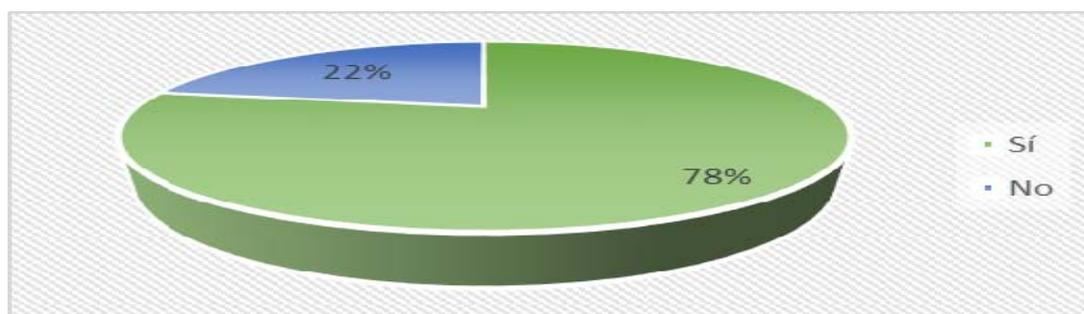


Figura 4: Reconocimiento de los niveles de jerarquización

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

La figura 3 muestra que el 78% del personal que labora en la empresa comercial, sí reconocen los niveles de jerarquización, a diferencia de un 22% que no. La estructura organizacional delimita la jerarquía en una empresa y favorece el respeto a la autoridad, por lo que es importante el reconocimiento de los niveles, la mayoría de los colaboradores identifican al propietario o gerente.

3) ¿Cree Ud. que existe favoritismo entre el personal en los niveles jerárquicos superiores de la empresa?

Tabla 5:

Favoritismo entre el personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	11%
No	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

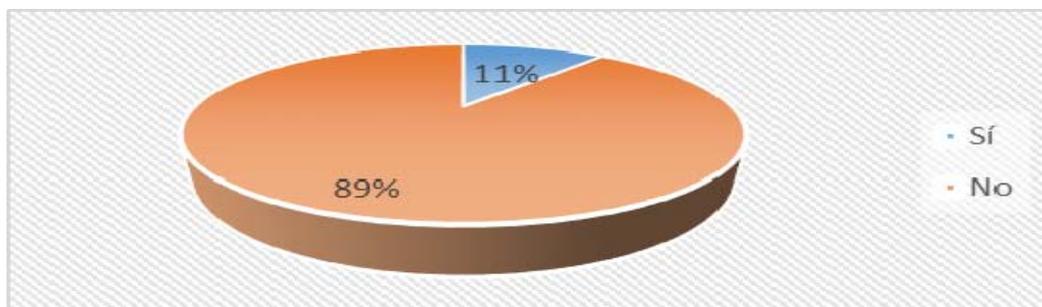


Figura 5: Favoritismo entre el personal

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

La figura 4 muestra que el 89% del personal que labora en la empresa, piensan que sí, existe algún tipo de favoritismo entre el personal en los niveles jerárquicos superiores de la empresa, mientras el 11% opina lo contrario. Se debe considerar establecer un trato justo y equitativo a todos los miembros de la empresa.

4) ¿Tiene conocimiento si existe un del reglamento interno de trabajo en la empresa?

Tabla 6:

Reglamento interno de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	33%
No	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

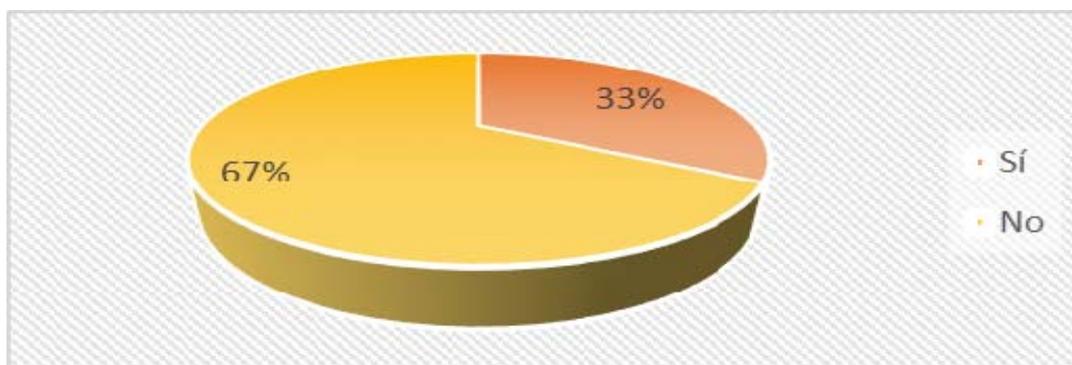


Figura 6: Conocimiento del reglamento de trabajo.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

En la figura 5 se observa que, del total encuestado, el 33% si conoce que existe un reglamento de trabajo, y un 67% desconoce, de lo comentado el reglamento no ha sido socializado con todo el personal. La importancia del reglamento de trabajo radica en que, es un documento que regula el cumplimiento de las actividades en la empresa.

5) ¿Se le indicó formalmente sobre las actividades al momento de ingresar a laborar?

Tabla 7:

Socialización de actividades.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

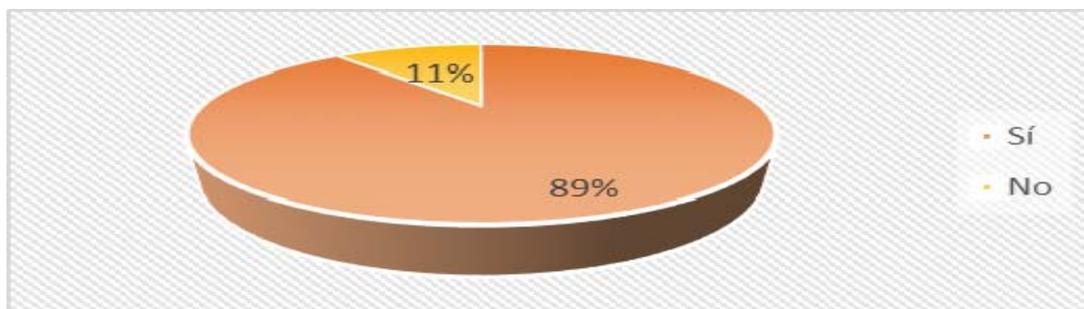


Figura 7: Socialización de actividades.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta, al 89% del personal si se le indico formalmente sobre las actividades al momento de ingresar a laborar, al 11% no, pero cabe mencionar que, este porcentaje corresponde a un trabajador. El desempeño laboral está ligado al cumplimiento de cada actividad según el puesto de trabajo por lo que es vital que se den a conocer adecuadamente todas ellas.

6) ¿Ud. ha comunicado a la gerencia sobre alguna inconformidad en el trato con su jefe inmediato?

Tabla 8:

Comunicación de inconformidades.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	11%
No	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

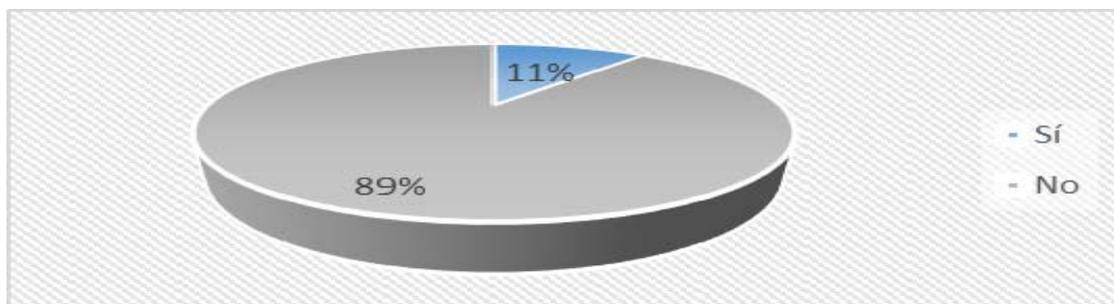


Figura 8: Comunicación de inconformidades.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

La figura 7 muestra que, un 89% no ha comunicado a la gerencia sobre alguna inconformidad en el trato con su jefe inmediato, en tanto un 11% si lo ha hecho, así también se comentó por parte de los encuestados que no, ha habido inconformidad, lo cual beneficia al buen desempeño, en el ambiente laboral.

7) ¿Considera que su ingreso mensual está de acuerdo a la actividad que desarrolla en la empresa?

Tabla 9:

Satisfacción del salario

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	33%
No	6	67%
TOTAL	9	89%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

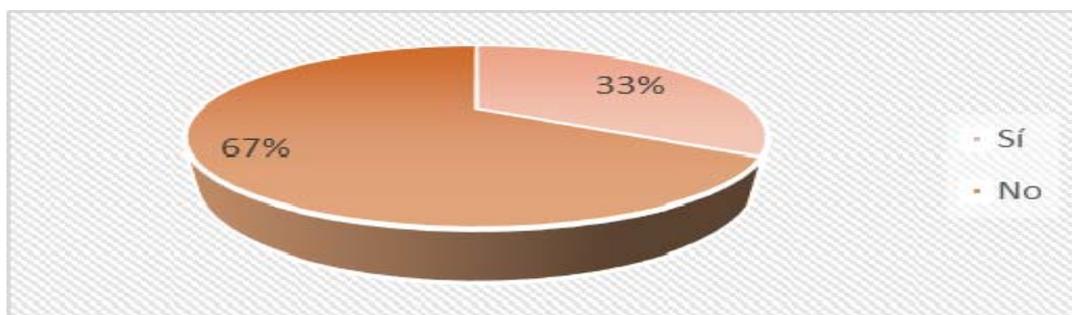


Figura 9: Satisfacción del salario.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

Según los datos tomados en la encuesta, el 33% del personal piensa que su ingreso mensual si está de acuerdo a la actividad que desarrolla en la empresa, mientras un 67% considera que no está de acuerdo. En la mayoría de los casos la remuneración es un estímulo o motivación para el trabajador y beneficia a que se alcancen los objetivos de las empresas.

8) ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal?

Tabla 10.

Bienestar del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

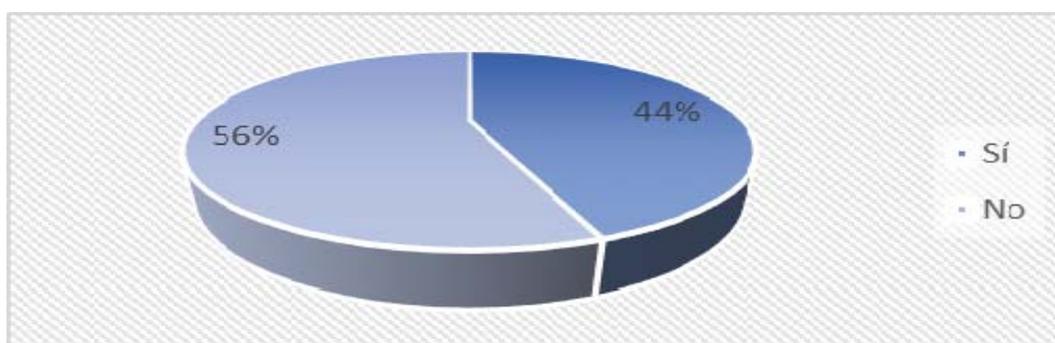


Figura 10: Bienestar del personal.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

En la figura 9 se observa que, el 44% si considera que la empresa se preocupa por el bienestar, en tanto un 56%, por el contrario, consideran que no se preocupa. Para el correcto desenvolvimiento de las actividades es importante mantener un clima laboral apropiado, parte de este, tiene que ver con la atención por el bienestar de sus trabajadores.

9) ¿Se encuentran definidos los procedimientos para realizar el cargo a usted encomendado?

Tabla 11.

Procedimientos definidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	67%
No	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.
Elaboración: La Autora

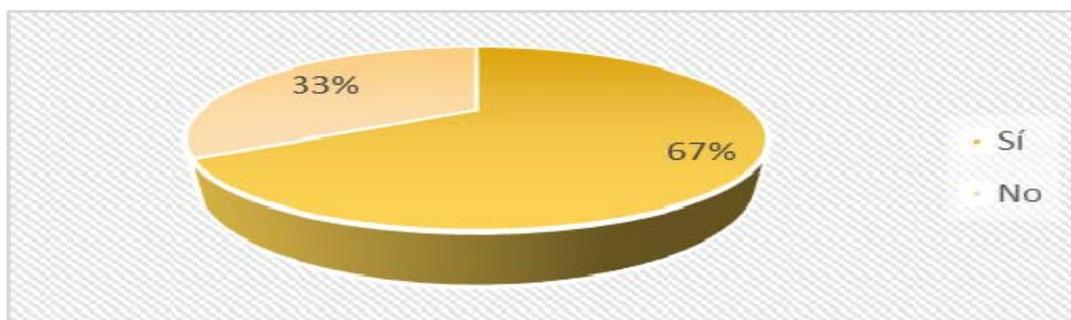


Figura 11: Procedimientos definidos.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

La figura 10 muestra que, un 67% del total encuestado, creen que si se encuentran definidos los procedimientos para realizar el cargo, y un 33% que no lo están. Se debe contar con los procedimientos claramente definidos al puesto de trabajo para garantizar el desempeño eficaz en el cargo encomendado.

10) ¿Ha recibido capacitación permanente en su área en el último año?

Tabla 12.

Capacitación permanente.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	22%
No	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.
Elaboración: La Autora

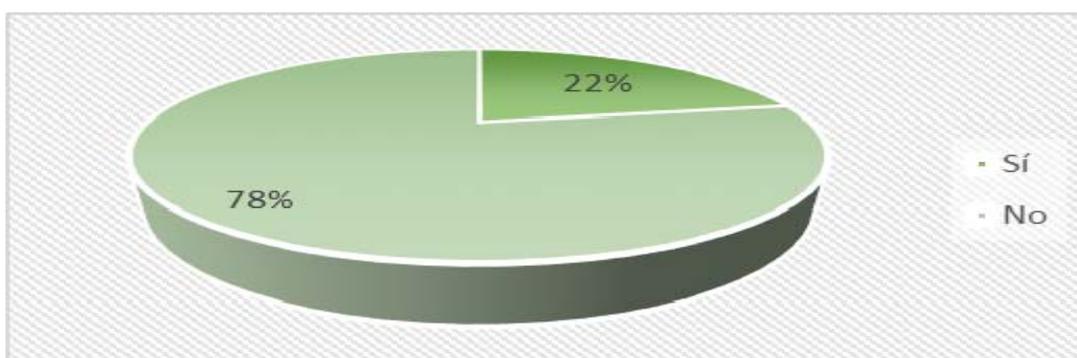


Figura 12: Capacitación permanente.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

En la figura 11 se observa que, el 78% no ha recibido capacitación permanente en su área de trabajo, mientras un 22% si, es de indicar que, según lo comentado, al inicio reciben una inducción y que no ha habido, ninguna variación considerable, como para requerir mayor capacitación. Por otro lado se podría fortalecer al personal en áreas de atención al cliente y relaciones humana que servirían para brindar un servicio diferenciado y atractivo a los clientes.

11) ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?

Tabla 13:

Sistema de gestión de la calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaboración: La Autora

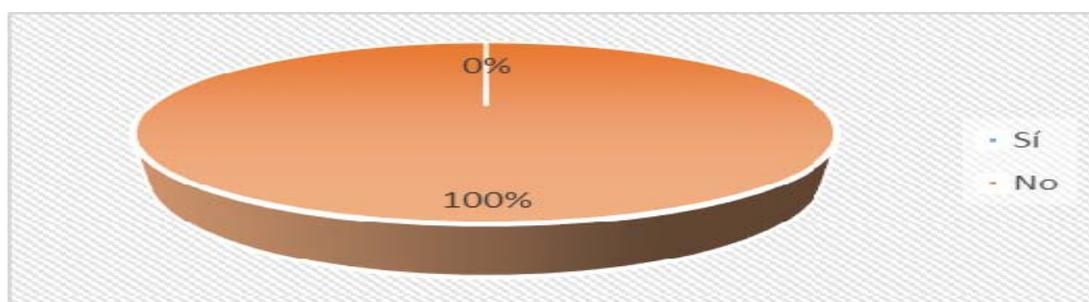


Figura 13: Sistema de gestión de la calidad.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

Según los datos tomados se determinó que, el 100% del personal mencionan que, no existe un sistema de gestión de la calidad, así también se comentó que ellos tratar de realizar todas las actividades a ellos encomendados, con la mayor atención a fin de, no cometer errores. Un sistema de gestión contribuiría a planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados esperados.

12) ¿Existe un programa definido para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones?

Tabla 14:

Programas de mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.
Elaboración: La Autora

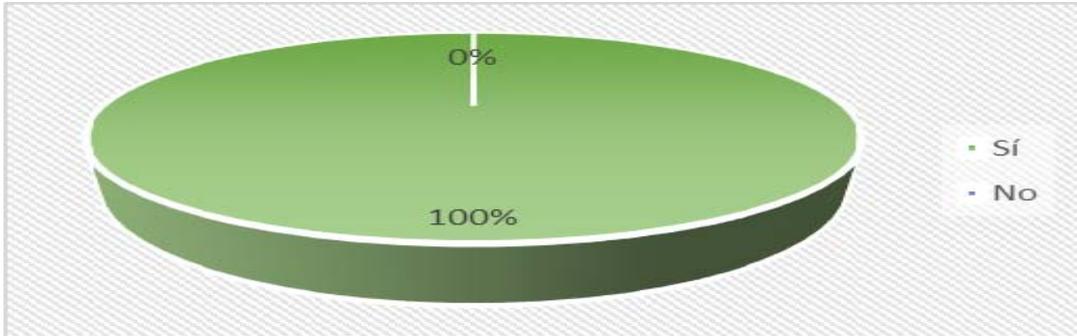


Figura 14: Programas de mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

Según la encuesta, el 100% del personal estableció que, si se ha definido un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones. Es favorable mantener limpias y conservadas las instalaciones no solo por un ambiente laboral deseable sino, para dar un ambiente agradable a los clientes.

13) ¿Se efectúa evaluaciones laborales en su puestos de trabajo en a fin de retroalimentar su desempeño?

**Tabla 15:
Evaluaciones laborales.**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	22%
No	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal.
Elaboración: La Autora

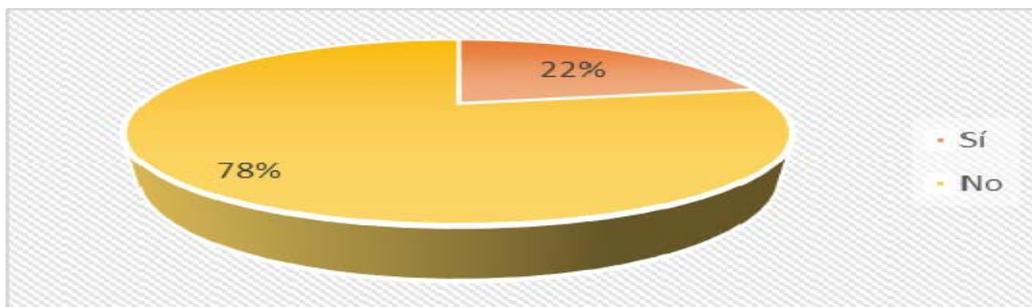


Figura 15: Evaluaciones laborales.

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

La figura 14 muestra que, el 78% del personal indican que no se efectúa evaluaciones laborales en su puestos de trabajo en a fin de retroalimentar su desempeño, en tanto un 22% que sí, de lo comentado el gerente monitorea de manera general y a diario las actividades realizadas por el personal, para corregir cualquier anomalía, pero no se lleva un registro de ello, lo cual de hacerse, sería muy significativa para controles futuros.

14) ¿Las decisiones se las toma de manera consensuada en grupo?

Tabla 16.

Decisiones consensuadas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	56%
No	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta al personal

Elaboración: La Autora

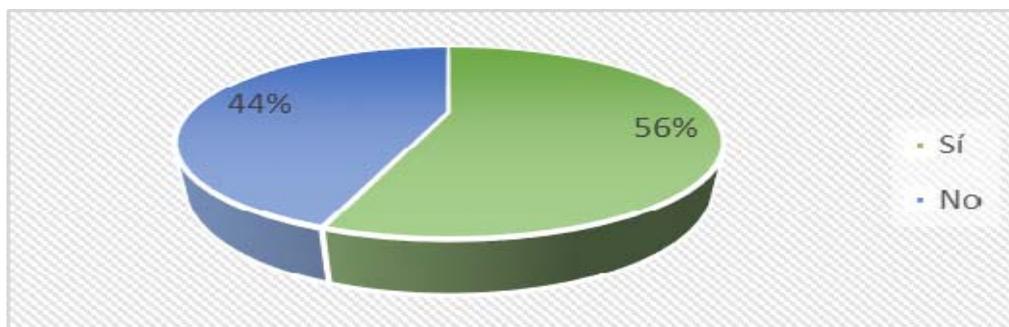


Figura 16: Decisiones consensuadas

Fuente: Encuesta al personal.

Interpretación:

En la figura 15 se observa que, el 56% del personal afirma que las decisiones son tomadas en grupo, y un 44% que no. El tipo de liderazgo que posee la empresa está definido por la toma de decisiones empresarial y si las decisiones se toman en grupo esto motiva a los empleados a trabajar en equipo.

En conclusión:

- ✓ La relación entre concepto y estrategias no es de conocimiento ni entendida por todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ Los empleados de la empresa conocen el manejo operativo en el desarrollo de la actividad a ellos encargadas.
- ✓ Las políticas de la empresa se encuentran sobreentendidas entre los empleados.
- ✓ Los empleados realizan sus actividades adaptándose a la dinámica del trabajo.
- ✓ Las relaciones laborales se exponen basadas en el respeto y cordialidad, lo que garantiza y facilita el cumplimiento de actividades.
- ✓ La empresa no cuenta con un programa de gestión de la calidad.

4.2 Estructura organizacional.

4.2.1 Visión

Ser referente líder distribuidor en el ámbito provincial e interprovincial de nuestros productos, en las líneas de: materiales y equipos de tapicería, y ferretería, apoyar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que se expresan a través de la atención brindada.

4.2.2 Misión

Somos distribuidores de una gran variedad de artículos de excelente calidad y a precios competitivos; materiales para tapicería en general, máquinas, herramientas industriales y artesanales, pintura y ferretería. Ofrecemos servicio de bordados computarizados personalizados, brindando atención día a día a nuestros clientes.

4.2.3 Valores

Enfoque al cliente: nuestros esfuerzos están dirigidos en la satisfacción del cliente, aportando con asesorías en la elección del producto.

Trabajo en equipo: promovemos la participación de todos, para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.

Ética: actuamos con profesionalidad, respeto a las personas, responsabilidad y lealtad.

Compromiso: ofrecemos productos competitivos, de calidad y con variedad.

4.2.4 Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama estructural que posee la empresa comercial en estudio:

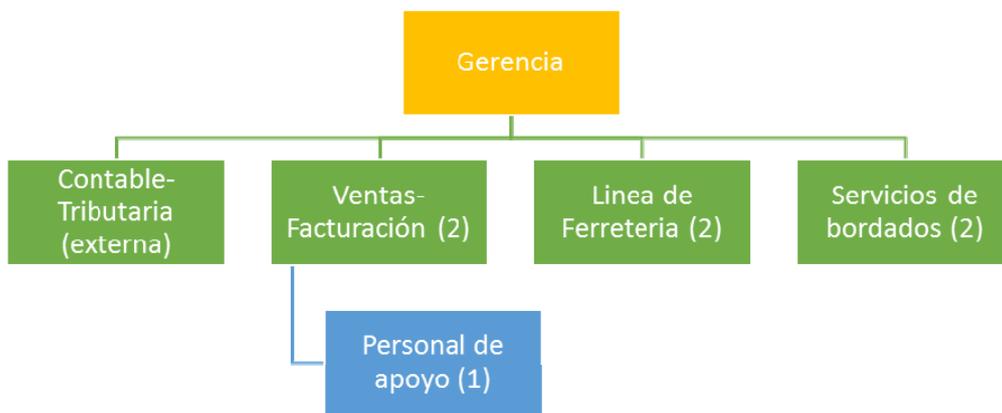


Figura 17: Organigrama estructural.

Fuente: Almacén Katty

4.2.5 Matriz FODA

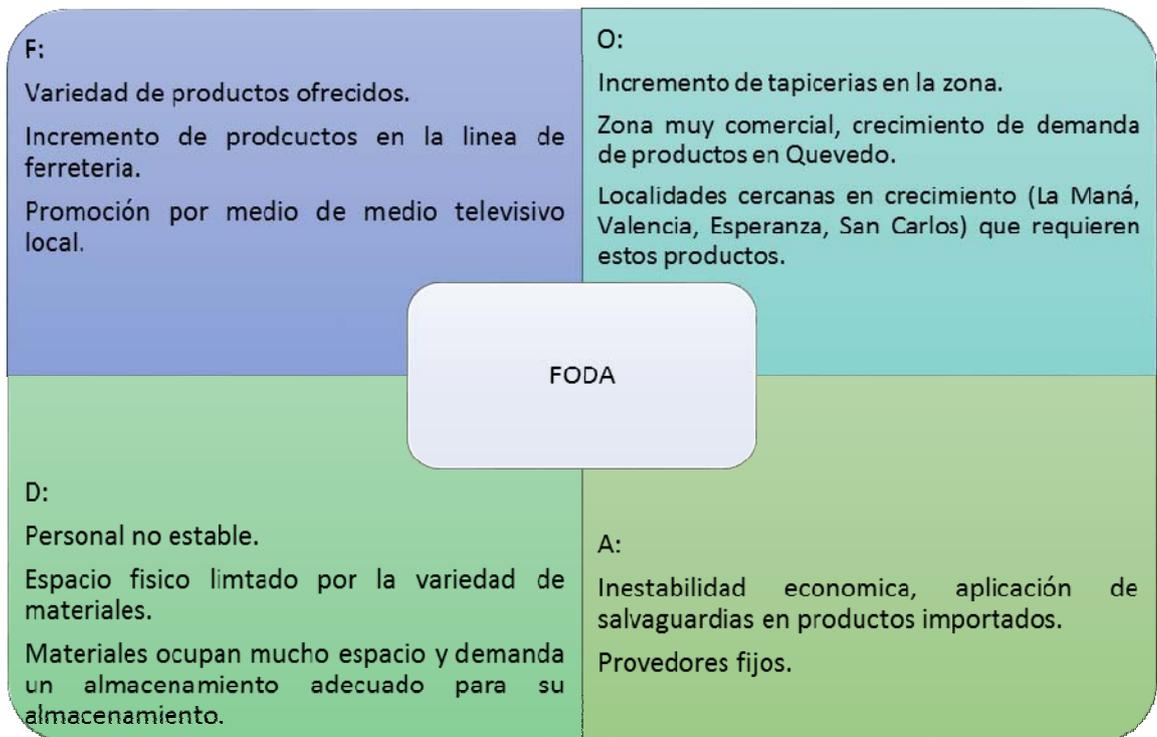


Figura 18: Matriz FODA.

Fuente: Datos históricos.

La figura 17 muestra la matriz FODA, obtenida una vez analizados los entornos interno y externo de la organización, de manera general se observa que, se tiene oportunidades de crecimientos, para lo cual se debería aprovechar las fortalezas que posee y superar las debilidades, en tanto a las amenazas que son difíciles de contrarrestar se las debe tener presente, en toda decisión que se lleve a cabo.

4.3 Análisis de los indicadores de eficacia administrativa.

A continuación se muestra algunos indicadores de gestión generados bajos las fases del proceso administrativo que comprenden a: la planificación, organización, dirección y control, a fin de medir el porcentaje de cumplimiento y analizar el grado de eficacia:

Tabla 17:
Indicadores de gestión.

FASES	ASPECTOS	INDICADORES	DATOS	RESULTADOS %
PLANIFICACIÓN	Visión	<u>Empleados que la conocen</u>	<u>2</u>	22,22%
		Total de empleados	9	
	Misión	<u>Empleados que la conocen</u>	<u>2</u>	22,22%
		Total de empleados	9	
	Objetivos	<u>Objetivos alcanzados</u>	3	75,00%
		Total de objetivos definidos	4	
	Metas	<u>Metas alcanzados</u>	<u>3</u>	75,00%
		Total de metas establecidas	4	
	Estrategias	<u>Estrategias implementadas</u>	<u>2</u>	66,67%
		Total estrategias	3	
	Procesos	<u>Procesos administrativos</u>	4	66,67%
		Total de procesos	6	
	Políticas	<u>Políticas aplicadas</u>	<u>5</u>	50,00%
		Total políticas establecidas	10	
Procedimientos	<u>Procesos aplicados</u>	<u>4</u>	66,67%	

		Total de procedimientos definidos	6	
	Enfoque	<u>Funciones asignadas</u>	<u>4</u>	80,00%
		Total de funciones definidas	5	
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	<u>Áreas sustantivas</u>	<u>2</u>	50,00%
		Total de áreas	4	
	División y distribución de funciones	<u>Empleados</u>	<u>9</u>	225,00%
		Total de áreas	4	
	Talento humano	<u>Empleados capacitados</u>	<u>7</u>	77,78%
		Total de empleados	9	
	Nivel jerárquico	<u>Nivel jerárquicos conocidos</u>	2	100,00%
		Total de niveles jerárquicos	2	
	Cultura Organizacional	Acciones realizadas para mejorar la <u>dinámica organizacional</u>	3	75,00%
		Total de acciones propuestas	4	
	Estudios de administración	<u>Estudios administrativos realizados</u>	<u>1</u>	50,00%
		Estudios administrativos propuestos	2	
	Comunicación	<u>Canales de comunicación utilizados</u>	2	100,00%
		Canales de comunicación establecidos	2	
DIRECCIÓN	Motivación	<u>Empleados motivados</u>	<u>7</u>	77,78%
		Total empleados	9	
	Trabajo en equipo	<u>Empleados en trabajo en equipo</u>	<u>7</u>	77,78%

CONTROL		Total empleados	9	
	Toma de decisiones	<u>Decisiones programadas</u>	2	66,67%
		Total de decisiones	3	
	Incentivos	<u>Incentivos formulados</u>	2	50,00%
		Total de áreas	4	
	Naturaleza	<u>Controles concurrentes</u>	2	66,67%
		Total controles	3	
	Sistemas	<u>Controles concurrentes</u>	2	100,00%
		Total automáticos	2	
	Procesos	<u>Proceso control</u>	0	0,00%
		Total procesos		
	Áreas de aplicación	<u>Controles aplicados</u>	2	50,00%
		Total áreas	4	
	Presupuesto	<u>Controles presupuestarios</u>	0	0,00%
		Total de controles		
	Calidad	<u>Sistemas de administración</u>	0	0,00%
		Total sistemas		

Fuente: Datos promedios estimados del Comercial.

Cabe recordar que la eficacia es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**¹, en la mayoría de los indicadores calculados en la tabla 16, una medida de eficacia se alcanzaría al obtener el 100% de ponderación, dado que con ello se expresaría que se ha alcanzado lo propuesto tras la ejecución de las actividades.

¹ Disponible en: <http://definicion.de/eficacia/#ixzz3kZsRpy5g>

En la planificación, se denota bajos resultados con respecto a la visión y misión lo que llevaría a pensar que, al desconocer elementos que guían hacia donde está orientada la empresa y su razón de ser, los empleados poco intervienen en las aspiraciones comunes de la organización. Por otro lado uno los mayores aspectos puntuados es, el enfoque con el 80%, que expresa un cumplimiento bastante bueno con relación a las funciones que se han definido.

De manera general la etapa de la planificación presenta un desempeño promedio del 58,27% en la consecución de sus planes, este índice revela dificultades en la planeación, por lo que debe garantizarse el monitoreo de las actividades planificadas por el gerente general de la empresa, a fin de mejorar estos resultados.

En la etapa de organización se registra un desempeño promedio del 96,83% de su capacidad empresarial, bastante bueno, aquí el personal conoce sus funciones y las cumple en un porcentaje aceptable, por el tema de capacitación anteriormente se revelo que, no hay capacitación continua pero inicialmente se capacitó al personal en sus funciones, favorablemente los procesos que manejan no han variado significativamente para demandar capacitaciones continuas.

En tanto a la dirección, se concluye que existe liderazgo en la dirección, su índice general promedio se ubica en 68,06%, valor aceptable para una pequeña empresa, pero debe mejorar su desempeño estimulando con mayores incentivos y motivar a sus empleados.

Por último se ubica la etapa de control, muy necesaria para establecer evaluaciones y planes contingentes con el fin de mejorar el desenvolvimiento del personal en la ejecución de operaciones en la empresa, este índice es muy

bajo porque se sitúa en 36,11%, con lo cual se debe incitar a la empresa a tomar medidas al respecto a fin, de garantizar mayor control en cumplimiento de cada uno de los aspectos vitales para la organización.

4.4 Análisis financieros.

4.4.1 Análisis horizontal y vertical.

Tabla 18:

Variación horizontal de las cuentas del Balance, año 2013 - 2014.

	2013	2014	Variación
Activo			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 12.500,00	\$ 8.630,00	-30,96%
Cuentas por cobrar	\$ 6.230,00	\$ 4.200,36	-32,58%
Inventario	\$ 146.407,78	\$ 112.690,00	-23,03%
Total activos corrientes	\$ 165.137,78	\$ 125.520,36	-23,99%
Activo no corrientes			
Terreno	\$ 15.502,23	\$ 15.502,23	0,00%
Inmuebles	\$ 100.136,40	\$ 100.136,40	0,00%
Muebles y enseres	\$ 7.896,25	\$ 7.806,25	-1,14%
Equipo de computación y software	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	0,00%
Vehículo	\$ 19.990,00		-100,00%
Depreciación acum. de planta y equipo	\$ (31.866,67)	\$ (38.479,12)	20,75%
Total activos no corrientes	\$ 114.158,21	\$ 87.465,76	-23,38%
Total activos	\$ 279.295,99	\$ 212.986,12	-23,74%
Pasivo			
Cuentas por pagar	\$ 19.500,00	\$ 12.750,54	-34,61%
Total Pasivos	\$ 19.500,00	\$ 12.750,54	-34,61%
Total Patrimonio	\$ 259.795,99	\$ 200.235,58	-22,93%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 279.295,99	\$ 212.986,12	-23,74%

Fuente: Datos históricos.

Tabla 19:

Variación horizontal del Estado de Resultado, año 2013 - 2014.

	2013	2014	Variación
Ventas	\$ 414.844,21	\$ 491.511,25	18,48%
Costos			
Inventario inicial	\$ 104.658,00	\$ 146.407,78	39,89%
Compras	\$ 408.116,92	\$ 348.272,51	-14,66%
Inventario final	\$ 146.407,78	\$ 112.690,00	-23,03%
Total Costos	\$ 366.367,14	\$ 381.990,29	4,26%
Gastos			
Sueldos, salarios	\$ 15.926,74	\$ 39.444,08	147,66%
Aporte a la seguridad social	\$ 1.935,22	\$ 4.840,04	150,10%
Transporte	\$ 3.932,30		-100,00%
Depreciación de planta y equipo no acelerada	\$ 10.627,78	\$ 6.612,45	-37,78%
Pagos por otros bienes o servicios	\$ 8.098,73	\$ 50.568,58	524,40%
Total Gastos	\$ 40.520,77	\$ 101.465,15	150,40%
Total Costos y Gastos	\$ 406.887,91	\$ 483.455,44	18,82%
Utilidad del ejercicio	\$ 7.956,30	\$ 8.055,81	1,25%
15% Participación trabajadores	\$ 1.193,45	\$ 1.208,37	1,25%
Utilidad Gravable	\$ 6.762,85	\$ 6.847,44	1,25%

Fuente: Datos históricos.

En la tabla 17 se puede observar, cómo han variado las cuentas del balance respecto a un año, en casi todas las cuentas los valores han disminuido, a excepción de ciertos activos fijos que se han mantenido iguales como terreno, inmuebles y equipo de computación y software; particularmente cuenta por cobrar disminuyó 32,58% (\$ 2.029,64), esto es positivo para la empresa pues se ha recuperado la cartera de créditos, lo cual implica, más liquidez a la empresa. Por otro lado, cuentas por pagar a disminuido 34,61% (\$ 6.749,46), lo que incide a pensar que se ha realizado el pago a proveedores.

En tanto a la cuenta vehículo, está disminuyó el 100% (\$ 19.990,00). En la tabla 18, las ventas incrementaron un 18,48% (\$76.667,04), así también un incremento en sueldos del 147,66% (\$23.517,34). La compensación de costos y gastos incrementados, se justificó, con el incremento de ventas, pero no se refleja en el incremento del efectivo, el cual ha disminuido 30,96%, por lo que, al observar todo en conjunto una de las cuentas que más ha variado, con un incremento de 524,40%, es *Pagos por otros bienes o servicios* de \$ 8.098,73 en el 2013 a \$ 50.568,58 en el 2014.

De la aclaración que se consiguió por parte de gerencia es, que efectivamente esa cuenta incremento, puesto que, se estimaba comprar un nuevo vehículo, pero este no iba a ser parte de la empresa sino que, sería de uso personal, adicional, se habían hecho unos pagos por cambios en la decoración del local.

Tabla 20:

Variación vertical de las cuentas del Balance, año 2013 - 2014.

	Variación 2013	Variación 2014
Activo		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalentes al efectivo	4,48%	4,05%
Cuentas por cobrar	2,23%	1,97%
Inventario	52,42%	52,91%
Total activos corrientes	59,13%	58,93%
Activo no corrientes		
Terreno	5,55%	7,28%
Inmuebles	35,85%	47,02%
Muebles y enseres	2,83%	3,67%
Equipo de computación y software	0,90%	1,17%
Vehículo	7,16%	0,00%
Depreciación acum. de planta y equipo	-11,41%	-18,07%
Total activos no corrientes	40,87%	41,07%
Total activos	100,00%	100,00%
Pasivo		
Cuentas por pagar	6,98%	5,99%
Total Pasivos	6,98%	5,99%
Total Patrimonio	93,02%	94,01%
Total Pasivo + Patrimonio	100,00%	100,00%

Para el cálculo de este análisis se ha considerado como cuentas bases los totales de: activos, pasivos y patrimonio. Así cada cuenta del grupo de activo

fue dividida para el total de los activos y ha servido para determinar, cuál ha sido la composición o peso que mantiene cada cuenta dentro de su grupo.

Se observa en la tabla 19, que la cuenta inventario tanto en el año 2013 como 2014 ocupa el mayor porcentaje dentro del grupo de activos con 52,42%, y 52,91% respectivamente para cada año, lo cual es lógico porque dado que, es una empresa de tipo comercial cuyo giro de negocio es la venta de productos, debe poseer un relevante stock de mercadería para satisfacer los pedidos de los clientes.

En ocasiones algunas empresas invierten fuertemente en sus activos fijos, ocupando proporciones altas dentro de la composición de activos, en este estudio se muestra que, en total los activos fijos alcanzan alrededor 52,29% en el año 2013 y 59,14% en el año 2014.

Cabe indicar que este análisis vertical no me permite comparar entre años, pues por ejemplo: no podría concluir basado en el dato de activos fijos que, se obtuvo mayor cantidad de activos en el año 2014 con 59,14%, pues este porcentaje, si bien es mayor al de año 2013, está calculado con base distinta, y recordando en el análisis vertical se mencionó que los activos fijos disminuyeron del 2013 al 2014, por la venta del vehículo, pues en el 2014 la cuenta vehículo constaba en cero.

En tanto las cuentas del pasivo y patrimonio, se observa una composición del 6,98% de pasivo y 93,02% en el patrimonio, para el año 2013, tomando como base la suma total de ambos. En el año 2014 estos valores ascendieron a 5,99% de pasivo y 94,01% del patrimonio.

Tabla 21:

Variación vertical del Estado de Resultado, año 2013 - 2014.

	Variación 2013	Variación 2014
Ventas	100,00%	100,00%
Costos		
Inventario inicial	25,23%	29,79%
Compras	98,38%	70,86%
Inventario final	35,29%	22,93%
Total Costos	88,31%	77,72%
Gastos	0,00%	0,00%
Sueldos, salarios	3,84%	8,03%
Aporte a la seguridad social	0,47%	0,98%
Transporte	0,95%	0,00%
Depreciación de planta y equipo no acelerada	2,56%	1,35%
Pagos por otro servicios o servicios	1,95%	10,29%
Total Gastos	9,77%	20,64%
Total Costos y Gastos	98,08%	98,36%
Utilidad del ejercicio	1,92%	1,64%
15% Participación trabajadores	0,29%	0,25%
Utilidad Gravable	1,63%	1,39%

Fuente: Datos históricos.

Para el cálculo de esta tabla, se ha considerado como cuenta base las ventas. Así cada cuenta fue dividida para el total de las ventas. Se observa en la tabla 20, que la cuenta costos ocupa el mayor porcentaje con valores que ascienden

a 88,31% para el año 2013 y 77,72% en el 2014, esto reafirma que siendo una empresa de tipo comercial, el mayor egreso está en la adquisición de sus productos para la venta.

Por otro lado se puede pensar que el margen de ganancia es bajo, considerando el diferencial sobre las ventas, el margen calculado es 11,69% y 22,28% en los años 2013 y 2014 respectivamente. Dado que, a estos costos se suman otros egresos los cuales ha incurrido la empresa comercial, como resultado se tiene una utilidad neta con respecto a las ventas de 1,63% en el 2013 y 1,39% en el 2014, que resultaría muy bajo comparado con la inversión que se genera.

4.4.2 Análisis de los indicadores financieros.

A continuación se presentan los resultados de los indicadores financieros que fueron calculados en base a los estados financieros de los años 2013 y 2014 de la empresa en estudio:

Tabla 22:
Indicadores de liquidez.

Liquidez			
Detalle		2013	2014
Capital de trabajo neto	(Activo corriente - Pasivo corriente)	\$ 145.637,78	\$ 112.769,82
Ratio corriente	(Activo Corriente / Pasivo Corriente)	8,47	9,84
Prueba acida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0,96	1,01
Liquidez Defensiva	(caja y bancos / Pasivo Corriente)	0,64	0,68

Fuente: Datos históricos.

Según la información presentada en la tabla 21, se observa que el capital de trabajo neto es alto, con valores que ascienden a \$ 145.637,78 en el año 2013 y \$112.769,82 en el 2014, evidenciando la alta liquidez que posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

La razón corriente calculada en los años 2013 y 2014 ascienden a 8,47 y 9,84 respectivamente, una vez más se confirma que la empresa posee una alta liquidez, interpretado para el caso del año 2014, por cada dólar que la empresa posee de deuda tiene 9,84 dólares en activos para respaldar la deuda.

En la prueba acida al quitar el inventario la liquidez se ve disminuida notablemente en la empresa, para el año 2013 esta razón es de 0,96 y 1,01 en el 2014. Expresado para el año 2013, por cada dólar de deuda que posee la empresa solo se posee 96 centavos para hacer frente a la deuda, es decir no se podría compensar la deuda en su totalidad, ya, para el 2014 mejora esta situación puesto que la relación es; a cada dólar de deuda, se puede hacer frente con 1,01 dólares en activos corrientes excluyendo de estos el inventario.

Finalmente la prueba liquidez defensiva muestra que la cuenta caja y banco no es lo suficientemente fuerte para cubrir las obligaciones, dado a que está por debajo del 70% para respaldar las deudas, pero pese a ello se encuentre por encima del 50%. Recordando lo óptimo para estos ratios de liquidez es cuando son iguales o superiores a uno, cuando están por debajo de uno, no cubren las obligaciones adecuadamente y es necesario recurrir a otras alternativas de financiamiento para pagar las deudas.

Tabla 23:

Indicadores de endeudamiento.

Endeudamiento			
Detalle		2013	2014
Endeudamiento a corto plazo	(Pasivo corriente / Patrimonio)	0,08	0,06
Endeudamiento sobre patrimonio	(Total pasivo / Patrimonio)	0,08	0,06
Respaldo en endeudamiento	(inmuebles maquinarias y equipos netos de depreciación / Pasivo)	5,85	6,86

Fuente: Datos históricos.

La tabla 22 muestra los índices de endeudamiento, el endeudamiento sobre el patrimonio es bajo, los dos primeros ratios calculados son iguales dado que, en el pasivo se presenta una única cuenta, los valores ascienden a 8% en el año 2013 y 6% en el 2014, que demuestran que el nivel de deuda no alcanza ni aun 10% del valor al que está compuesto el patrimonio. Por tanto se puede concluir que el endeudamiento es mínimo.

Por otro lado, la razón respaldo en endeudamiento, muestra que algunos de los activos fijos como inmuebles maquinarias y equipos netos de depreciación, cubren a la deuda 5,85 veces en el año 2013 y 6,86 veces en el 2014, es decir, es alto el respaldo financiero que posee la empresa.

Tabla 24:

Indicadores de rentabilidad.

Rentabilidad			
Detalle		2013	2014
Margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas	11,69%	22,28%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	1,63%	1,39%
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	2,60%	3,42%

Fuente: Datos históricos.

La tabla 23 muestra los índices de rentabilidad, el primero de ellos calculado es, el margen bruto que asciende a 11,69% el en año 2013 y 22,28% en el 2014, estos márgenes si bien es cierto, no son despreciables, tampoco son óptimos, pese a que se ha visto mejorado entre un año y otro.

La inversión que se genera es alta y no se compensa a estos márgenes de rentabilidad obtenido, así en el caso del ratio margen neto sobre las ventas apenas alcanza el 1,63% en el año 2013 y el 1,39% en el 2014, similarmente en el caso del ratio rentabilidad de patrimonio, los valores son bajos, para el 2013 es 2,60% y en el 2014 es 3,42%.

Tomando en cuenta que las inversiones deben generar al menos un porcentaje que compense; por un lado la tasa de inflación, y sumado a esto la tasa de rentabilidad mínima deseada por el inversionista, se debería considerar mejorar estos resultados obtenidos.

4.5 Flujogramas de procesos.

4.5.1 Proceso de compra.

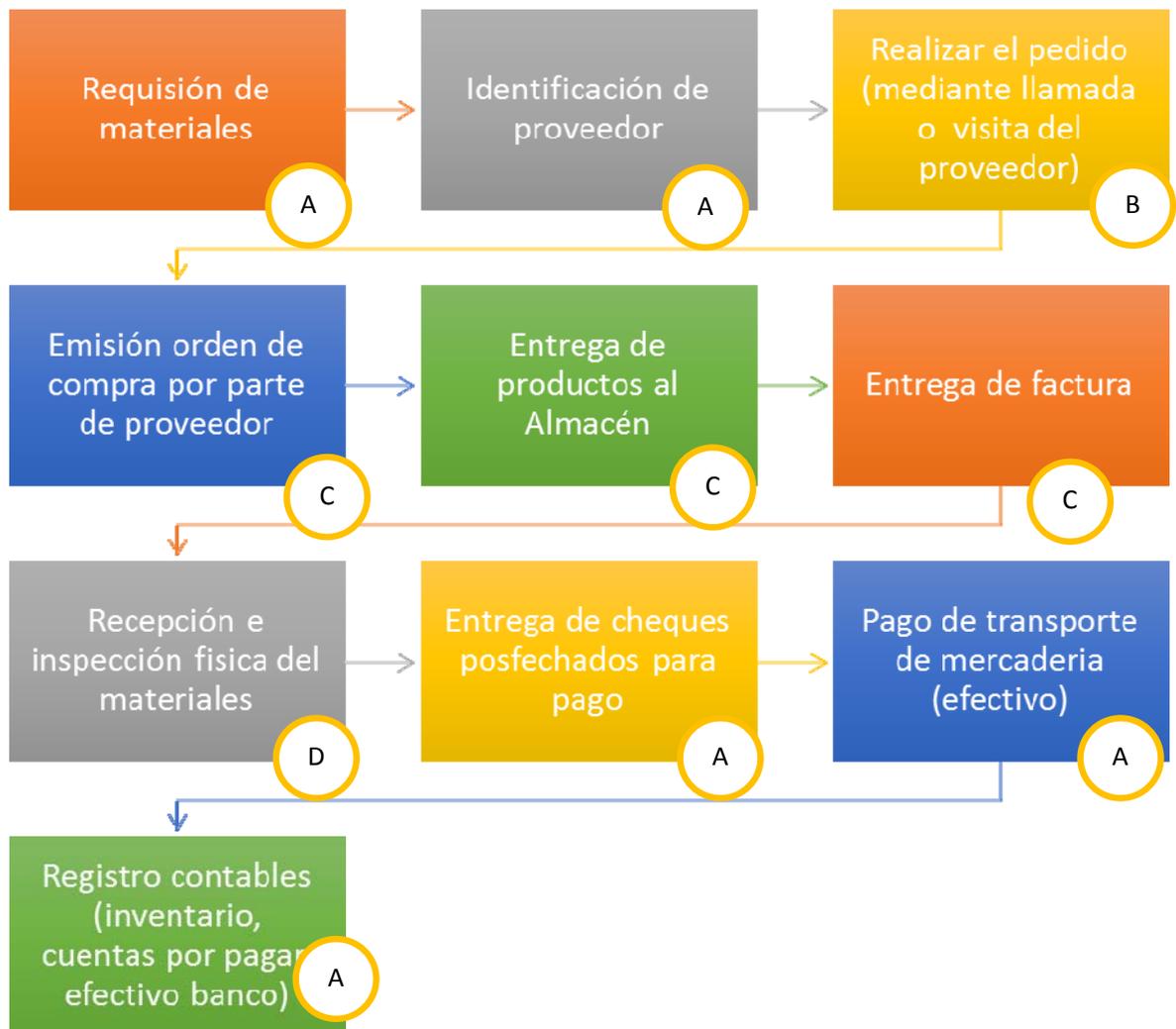


Figura 19: Flujograma del proceso de compra.

Fuente: Datos tomados por observación y entrevista abierta.

El proceso mostrado en la figura 18, es sobre la compra, en este intervienen algunos actores como: la auxiliar de contable, del área de ventas y facturación (A), la Gerencia (B), el proveedor (C) y personal de apoyo (D), claramente se define este proceso. Como medida de control interno es importante que, un

proceso contenga varios participantes, así la información es revisada, aprobada y cruzada por personal diferente, reduciendo la posibilidad de errores, omisiones, y desfalcos.

4.5.2 Proceso de venta.

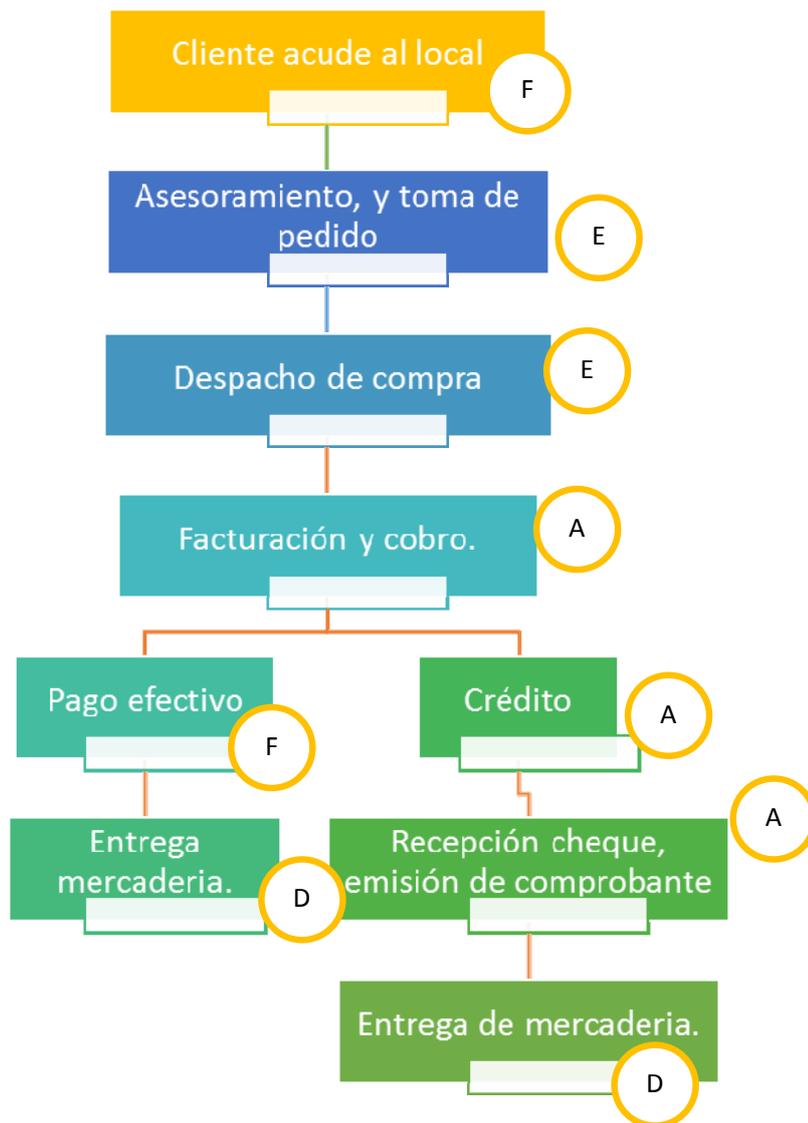


Figura 20: Flujograma del proceso de venta.
Fuente: Datos tomados por observación y entrevista abierta.

En la figura 19, se observa el flujo de proceso de venta, uno de los actores fundamentales en este proceso es el cliente (F), el acude a almacén a comprar los productos para ello, pide asesoría y/o que despachen el pedido por uno de los colaboradores (E), luego, esta mercadería es facturada en el área de venta y facturación (A), aquí también se hace el cobro, ya sea en efectivo o cheque. Finalmente la mercadería es entregada por el personal de apoyo (D).

4.5.3 Proceso de cobro.

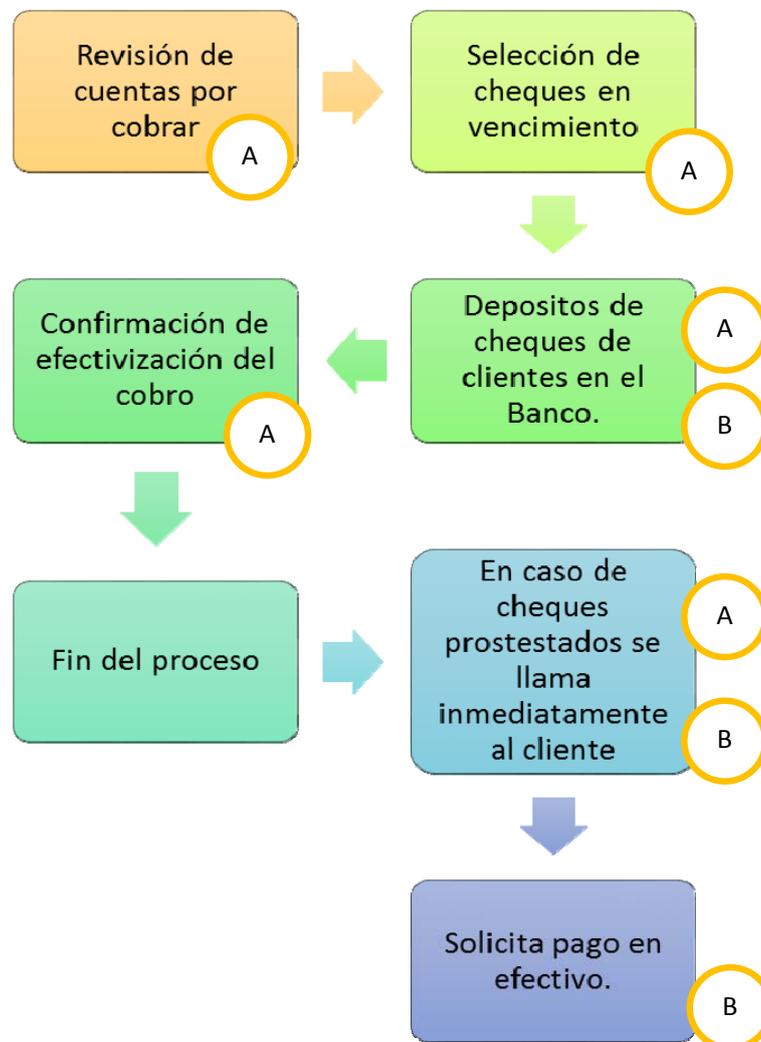


Figura 21: Flujograma del proceso de cobro.

Fuente: Datos tomados por observación y entrevista abierta.

El flujo presentado en la figura 20 corresponde al proceso de cobro, en este, algunas actividades son compartidas entre el personal del área de ventas y facturación (A) y la Gerencia (B), de lo comentado cuando las actividades son realizadas únicamente por una persona (A), éstas, son monitoreadas por la gerencia en algunas de sus etapas.

4.5.4 Proceso de pago.

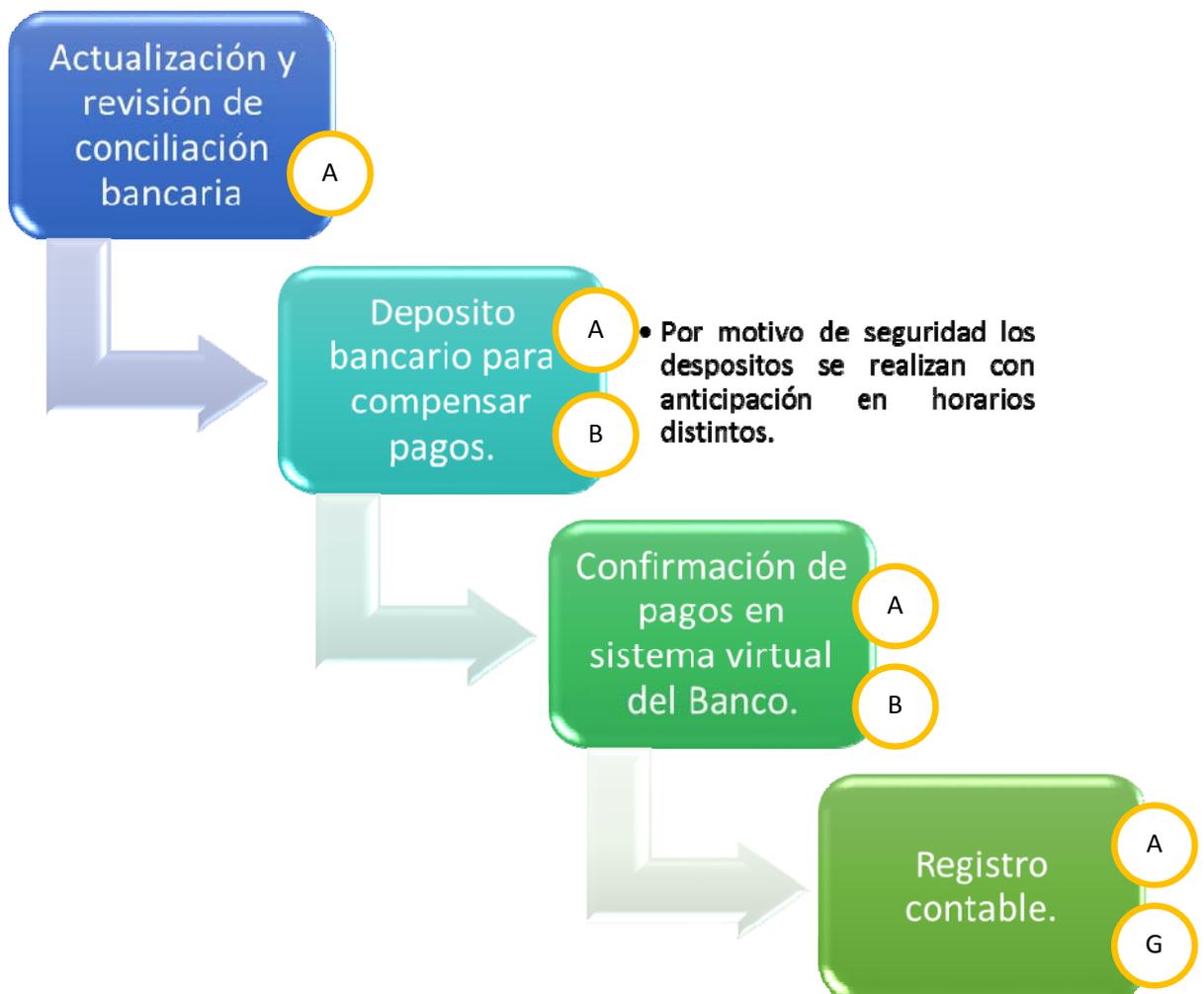


Figura 22: Flujograma del proceso de pago.
Fuente: Datos tomados por observación y entrevista abierta.

La figura 21 muestra el flujograma del proceso de pago, dado que los pagos se hacen con cheques posfechados a la entrega de la mercadería, el pago se efectiviza al vencimiento del plazo de crédito, por lo que, se debe actualizar y revisar la conciliación bancaria para identificar la cantidad a cubrir en pago, esta actividad la realiza una persona del área de ventas y facturación (A). Existen actividades que son hechas por la gerencia (B) o únicamente monitoreadas por esta. El registro contable es realizado por el área contable-tributaria (G) pero lógicamente con la información soportada por el área de ventas y facturación (A).

Los cuatro anteriores procesos (compra, venta, cobro y pago) son los más importantes para esta empresa, en general se puede concluir que todos se encuentran claramente definidos, constan de la participación (para ejecución y aprobación) de al menos dos personas que manejan el proceso, lo cual es bueno, como medida de control interno.

Como sugerencia para mejorar estos procesos vitales, se plantea; elaborar un manual de control interno basado en los riesgos intrínsecos, y en especial los riesgos que se presentan asociados al manejo de efectivo. Por otro lado que se registren controles de los procesos mediante indicadores de gestión, estos se miden con la información de los estados financieros. Por ejemplo: las ventas generadas en comparación de sus costos, márgenes de utilidad; los cobros con los ratios de las cuentas por cobrar; así también pagos con la cuenta, cuentas por pagar, y compras con inventario; y obtener los resultados financieros que genera la empresa, y que se estiman optimizar a través del tiempo.

Una buena medida de control, a considerarse, es realizar una auditoría integral a la empresa, pero esta, a su vez demanda recursos económicos que debe asumir la organización.

4.5.5 Proceso de nómina.

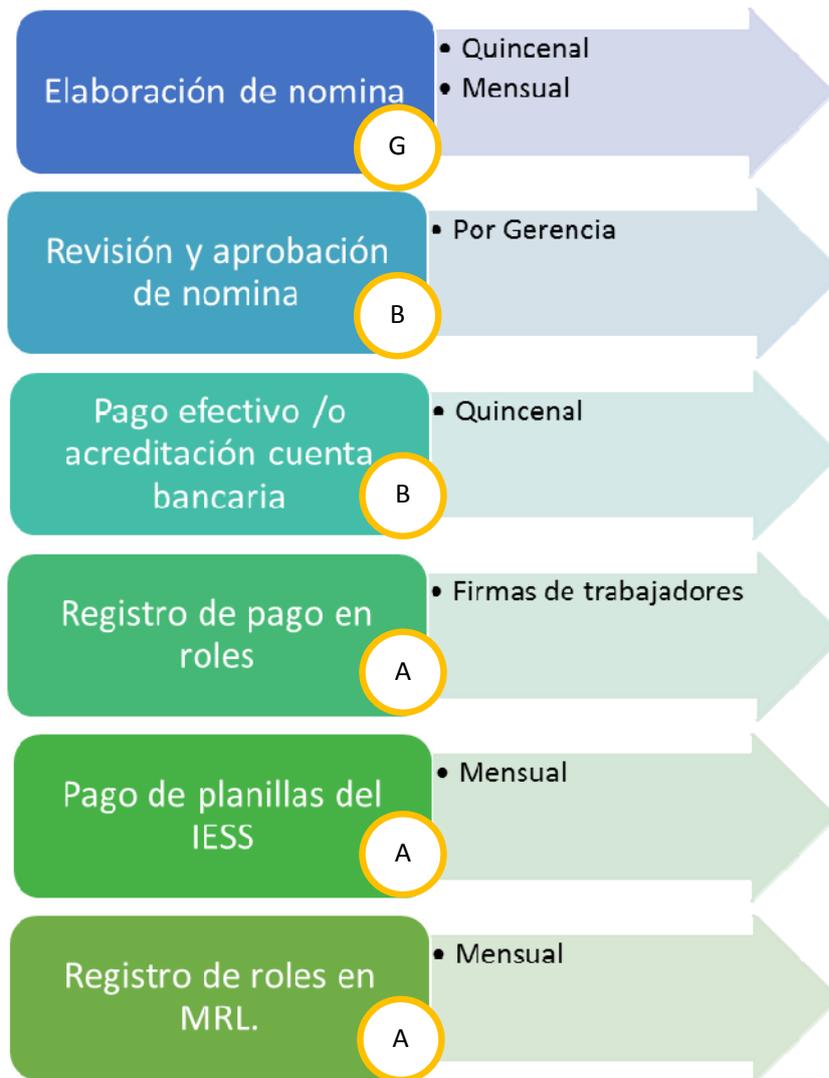


Figura 23: Flujograma del proceso de nómina.

Fuente: Datos tomados por observación y entrevista abierta.

En la figura 22, se observa el flujo de proceso de nómina, donde interviene el área contable-tributaria (G) elaborando la nómina, la gerencia (B) revisando y aprobado la nómina para hacer el pago al personal y al final aparece el personal de área de ventas y facturación (A) culminando las actividades de este proceso.

4.6 Comprobación o desaprobación de la hipótesis

La hipótesis planteaba fue: que las operaciones llevadas a cabo por el Almacén se han manejado eficazmente y han incidido positivamente en los resultados obtenidos en su gestión administrativa – financiera; para dar una respuesta de aprobación o desaprobación se analizaron anteriormente varios elementos como; el desenvolvimiento de la gestión administrativa, la medición de las fases de planificación, organización, dirección y control que forman parte del proceso administrativo y finalmente los resultados obtenidos mediante el análisis financiero. Además se ha considerado que la eficacia se obtiene por grados, siendo alta (67% - 100%), media (33% - 66%) y baja (menor al 32%).

Los resultados mostrados en las fases de planificación fueron 58,27%, en organización 96,83%, dirección 68,06% y control 36,11% en promedio se obtiene un grado de eficacia de 64,82%, que es medio; por tanto, los procesos llevados a cabo por el Almacén se han manejado medianamente eficaz, con márgenes mayores pendientes por alcanzar.

Y con respecto a si, estos han incidido positivamente en los resultados obtenidos en su gestión administrativa – financiera, se menciona que sí, puesto que, como resultado la empresa tiene liquidez, el nivel de endeudamiento es bajo y la rentabilidad es aceptable.

En conclusión se comprueba la hipótesis, si se lograra alcanzar niveles altos de eficacia, se incidiría fuertemente y positivamente en los resultados de la gestión administrativa-financiera.

4.7 Procedimientos para mejorar el control interno.

Considerando la empresa en estudio es de tipo comercial, se ha determinado que sus procesos más importantes que debe ser definido para un desempeño eficaz son las ventas y la compra de mercadería. Por ello se plantean a continuación dos manuales de procedimientos: El Manual de Procedimientos para el área de ventas y el Manual de Procedimiento para compras de mercadería.

Por cuestiones de alcance se ha limitado los procesos, pero sin embargo es más extenso el camino en cuanto a los procedimientos que restan por emitir. Puntualmente los procedimientos describen en forma detallada y secuencial como deben ser llevadas a cabo las actividades necesarias para alcanzar los logros planteados por la empresa.

Manual de Procedimiento	 	Pagina
Área: Ventas		1 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		
<p><i>Manual de Procedimiento para el Área de Ventas</i></p>  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</p> <p>Dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General. Personal del área Contable-Tributaria. Personal del área Administrativa-Facturación. Personal de Ventas - Bodega. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

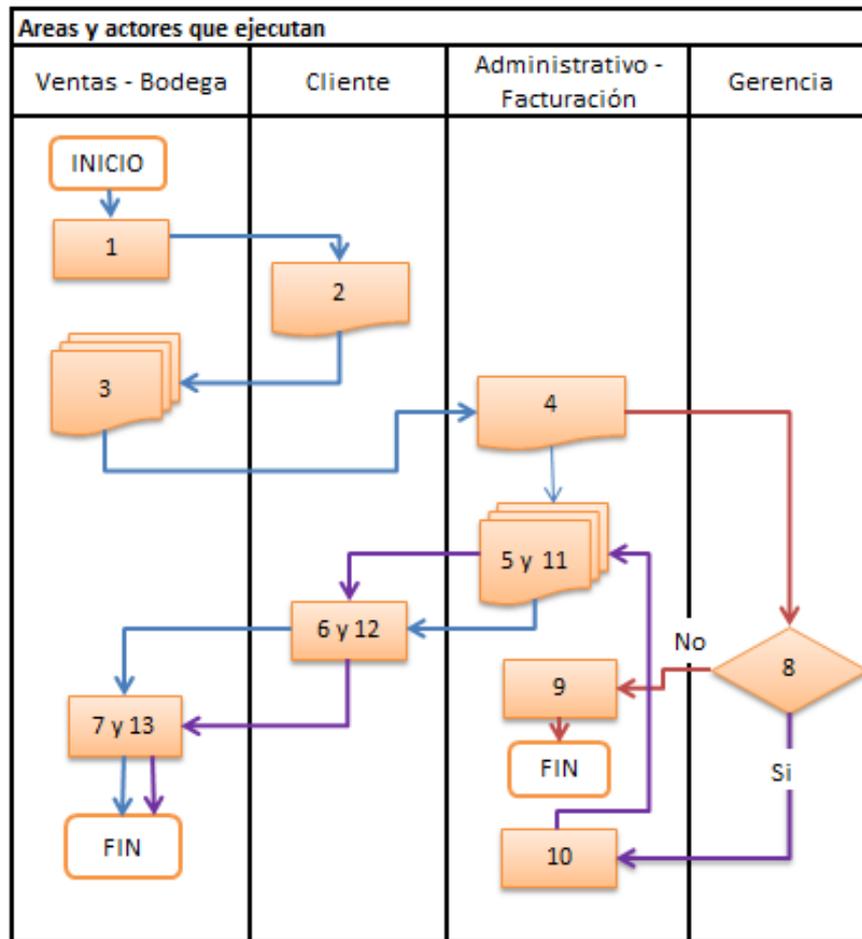
Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Ventas		2 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Optimizar las actividades diarias en el área de Ventas del Comercial Katty, direccionar al personal mediante la aplicación y cumplimiento de este manual, mitigar riesgos como duplicidad ventas, documentación y registros erróneos.</p> <p>ALCANCE</p> <p>Este manual se pondrá en práctica diariamente al personal que participa en las actividades dentro del proceso venta de mercadería, y que incluye la participación de vendedores, hasta la gerencia como actor de control.</p> <p>NORMATIVAS LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de trabajo. ✓ Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. ✓ Normas internacionales de auditoría. ✓ Manual de funciones de la Empresa. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Ventas		3 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		
<p>ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO A SER CONSIDERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Separar funciones de venta, cobro y registro de contabilidad. ✓ El personal que interviene en ventas no debe tener acceso a los registros contables, ✓ El número de factura que se registre en el sistema debe ser igual al número de factura autorizado por el Servicio de Rentas Internas. ✓ Las cantidades despachadas por bodega, deben ser coincidir con las cantidades facturadas. ✓ Revisar la mercadería devuelta el cliente determinando los motivos de la devolución. ✓ Conciliar el efectivo recibido por los cobros a los clientes, con las facturas registradas. <p>POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El pago de ventas se recibe en efectivo, se harán excepciones de cobro en cheque a clientes antiguos y conocidos por un plazo no mayor de 30 días a la fecha de compra, pero bajo la autorización de la Gerencia. ✓ Toda venta debe ser registrada el día que se generó, ✓ Una vez factura, cancela y despachada la venta no se admiten devoluciones del producto. ✓ Los productos serán revisados y de ser el caso probados antes del despacho en presencia de cliente a fin de garantizar conformidad del producto. ✓ Para ciertos bienes las garantías de los productos son limitadas a las asignadas por el proveedor de origen. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Ventas		4 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Vendedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y asesorar al cliente, dar a conocer los productos, precios, y promociones. ✓ Tomar y procesar el pedido. <p>Asistentes (Facturación):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar los datos al sistema para emisión de factura y generación de reporte contable. ✓ Emitir factura o comprobante de venta. ✓ Cobro de la venta, o registro de a cuantas por cobrar. ✓ Notificar despacho de la mercadería. ✓ Emitir estadísticas de ventas. <p>Personal de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Despachar la mercadería de bodega. ✓ Hacer pruebas del producto antes de entrega de mercadería. ✓ Revisar la mercadería devuelta. <p>Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorizar cobros a crédito. ✓ Monitorear y controlar el correcto desempeño de las actividades en la empresa. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Página
Área: Ventas		
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		5 de 9
<p>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A VENTAS:</p> <p>A) Venta en efectivo: Una vez que el cliente acude al almacén a realizar su compra, con pago en efectivo se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los vendedores muestran y asesoran al cliente sobre el producto requerido. 2. El cliente solicita el producto indicando la respectiva cantidad y característica. 3. El vendedor emite una orden de despacho para que se proceda con la facturación y cobro. 4. La asistente recibe la orden de despacho en ingresa los datos para la facturación y cobro, estos datos también alimentan al sistema para el registro contable. 5. Se verifica los datos para imprimir la factura, se recibe el pago y se sella la factura con cancelado para el despacho. 6. El cliente lleva la factura al despachador, en caso de requerirlo se prueba el producto en presencia del cliente. 7. Luego de verificar la factura cancelada se entrega el producto y se finaliza el proceso. <p>B) Venta a crédito: Una vez que el cliente acude al almacén a realizar su compra, con pago a crédito mediante cheque, se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Antes de emitir la factura se consulta a gerencia la autorización para el cobro a crédito. 9. Si no se autoriza se anula la orden de despacho. 10. Si se autoriza el pago a crédito, se emite la factura, se recibe el cheque y se sella la factura con crédito para el despacho. 11. La asistente de facturación registra los datos del cheque en las cuentas por cobrar y en la conciliación bancaria. 12. El cliente lleva la factura al despachador, en caso de requerirlo se prueba el producto en presencia del cliente. 13. Luego de verificar la factura cancelada se entrega el producto y se finaliza el proceso. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Flujograma de los procesos A y B



<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Ventas		7 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas		
<p>C) Cobro de ventas a crédito:</p> <p>Una vez que se haya generados las ventas a crédito para la recuperación de cartera se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La asistente administrativa y facturación, revisa la conciliación bancaria diariamente y determina los cheques que están por vencer. 2. Si a la fecha del vencimiento no ha recibido ninguna notificación por canje de cheque por dinero, o prórroga para cobro, La gerencia procede a depositar el cheque a la cuenta, para hacer efectiva la venta. 3. La gerencia verifica el valor acreditado a la cuenta. 4. Si está todo bien, la asistente procede a dar de baja de cuentas por cobrar. 5. Si por alguna razón (insuficiencia de fondos, inconformidad de firmas, otros) no se hace efectivo el cheque, se notifica al cliente para que se acerque a cancelar inmediatamente. 6. Se receipta el pago en efectivo únicamente, con los intereses y multas bancarias generadas, para dar de baja de cuentas por cobrar. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento			Página
Área: Ventas			9 de 9
Procedimiento: Generales para el área de Ventas			
<p>Simbología:</p> <p> Inicio o Fin de una actividad.</p> <p> Actividad a ejecutarse</p> <p> Decisión</p> <p> Impresión o emisión de documento.</p> <p> Ingreso de datos o solicitud de datos.</p>			
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16	
		<i>Versión:</i> Primera	

Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Compras de mercadería		1 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p><i>Manual de Procedimiento para Compras de Mercadería.</i></p>  <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</p> <p>Dirigido a:</p> <p>Gerencia General. Personal del área Contable-Tributaria. Personal del área Administrativa- Facturación. Personal de Ventas - Bodega.</p>		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

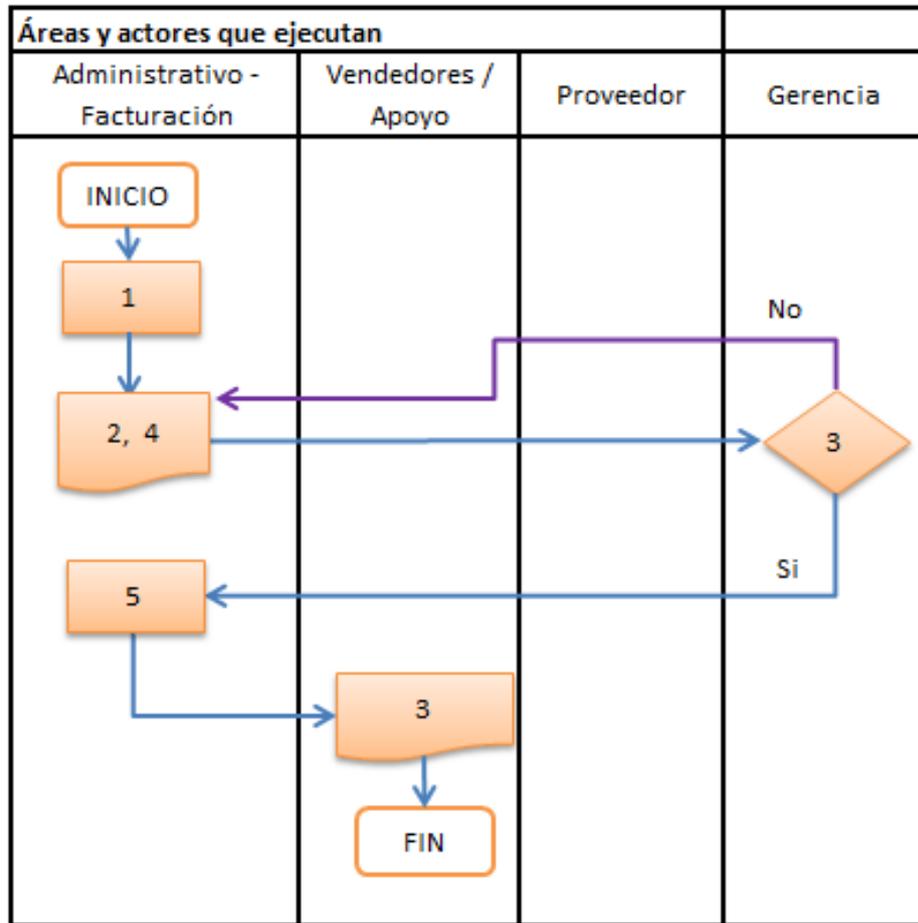
Manual de Procedimiento		Página
Área: Compras de mercadería		2 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Optimizar las actividades diarias en el proceso de Compras de mercaderías del Comercial Katty, direccionar al personal mediante la aplicación y cumplimiento de este manual, mitigar riesgos como duplicidad de registros, robo, deterioro y registros erróneos.</p> <p>ALCANCE</p> <p>Este manual se pondrá en práctica diariamente al personal que participa en las actividades dentro del proceso de compra de mercadería, y que incluye la participación de vendedores, hasta la gerencia como actor de control.</p> <p>NORMATIVAS LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de trabajo. ✓ Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. ✓ Normas internacionales de auditoría. ✓ Manual de funciones de la Empresa. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Pagina
Área: Compras de mercadería		3 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p>ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO A SER CONSIDERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener las existencias de inventarios a un nivel apropiado, ni mucho que cause obsolescencia, ni poco que se pierdan las ventas. ✓ Realizar conteos físicos al menos dos vez por año. ✓ Cuando se maneje grandes cantidades de productos, se utilice sistemas computacionales para el control del inventario. ✓ Se establezcan controles claros sobre recepción de mercadería versus los ingresos al sistema contable. ✓ Las salidas de mercancías se realicen bajo órdenes de despachos autorizadas por personal idóneo. ✓ Un almacenamiento adecuado para protegerlo de robo, daño o deterioro. ✓ Delimitar responsabilidad de custodia o acceso al inventario a personal definido y limitado. ✓ Se requiera autorizaciones de desembolsos y compras ✓ Proteger los inventarios mediante pólizas de seguros. <p>POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las compras para abastecer el inventario son autorizadas únicamente por la gerencia. ✓ El inventario es valorado bajo las Normas Internacionales establecidas La medición del costo de los inventarios por el método LIFO (UEPS) de acuerdo a las NIIF no está permitido. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Página
Área: Compras de mercadería		4 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Vendedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Custodios de mercadería en el Almacén. ✓ Despacho de mercadería. <p>Asistentes (Facturación):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar los datos al sistema de las compras que abastecen la bodega de mercadería. ✓ Emitir comprobante de ingreso de mercadería. ✓ Dar de baja la mercadería. ✓ Solicitar el abastecimiento o compra de mercadería. ✓ Registro y cancelación de cuentas por pagar a proveedores. ✓ Emitir estadísticas de compra de mercadería. <p>Personal de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Despachar la mercadería de bodega. ✓ Responder por la custodia de mercadería. <p>Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar inventarios periódicos de la mercancía en la empresa. ✓ Monitorear y controlar el correcto desempeño de las actividades en la empresa. <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveer la mercadería al Comercial Katty. ✓ Emisión de documentos soportes factura, notas de crédito por devolución. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Página
Área: Compras de mercadería		5 de 10
Procedimiento: Generales para el área de compras de mercadería.		
<p>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A COMPRAS:</p> <p>A) Solicitud de compras:</p> <p>El almacén realiza sus compras a fin de mantener existencias de mercaderías y hacer frente a los pedidos de sus clientes, se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Asistente administrativa revisa a diario los stocks del sistema y emite reportes de productos con alta rotación, que tengan baja existencia para proceder a la compra. 2. La Asistente verifica en la bodega los stocks para corroborar los reportes del sistema contable y elabora la orden de requerimiento. 3. La Gerencia autoriza las cantidades a pedir, los proveedores, y los convenios de pagos. 4. Si la Gerencia no está de acuerdo pide alguna modificación a la asistente para generar emite nuevo reporte. 5. La Asistente administrativa realiza el pedido telefónico y personal (con visitas de proveedores), pactando los términos de pago y plazos que van de 30, 60 y 90 días de plazo. 6. Los proveedores receptan los pedidos. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

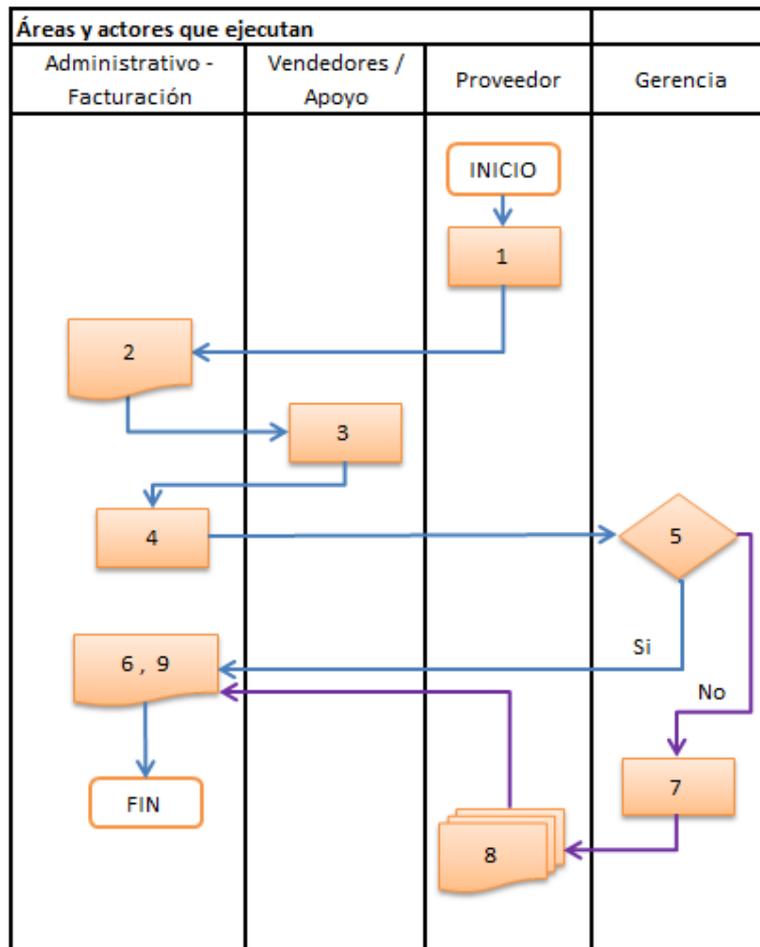
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO A) SOLICITUD DE COMPRAS



<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Manual de Procedimiento		Página
Área: Compras de mercadería		7 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p>B) Recepción de Mercadería:</p> <p>Luego de la solicitud de pedidos hecha a proveedores se espera la recepción del pedido y se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los proveedores van a entregar el pedido al Almacén, para ello llevan factura y orden de solicitud. 2. La asistente administrativa recibe la factura y revisa los ítems posibles y delega a uno de los vendedores la recepción y el conteo físico de los demás. 3. El vendedor constata que no existan faltantes, ni productos en mal estado y los almacena en bodega o perchas. 4. Luego de descargo de mercadería y verificación la asistente administrativa notifica a gerencia para que entregue los cheques. 5. Si los pedidos fueron correctos la Gerencia gira los cheques y entrega a proveedores. 6. La Asistente registra a cuentas por pagar y a la conciliación bancaria. 7. De tener pedidos incompletos no se revise o a su vez se recibe parcialmente y notifica al proveedor para que emita una nota de crédito. 8. Proveedor emite la nota de crédito. 9. La Asistente recibe y registra la nota de crédito. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

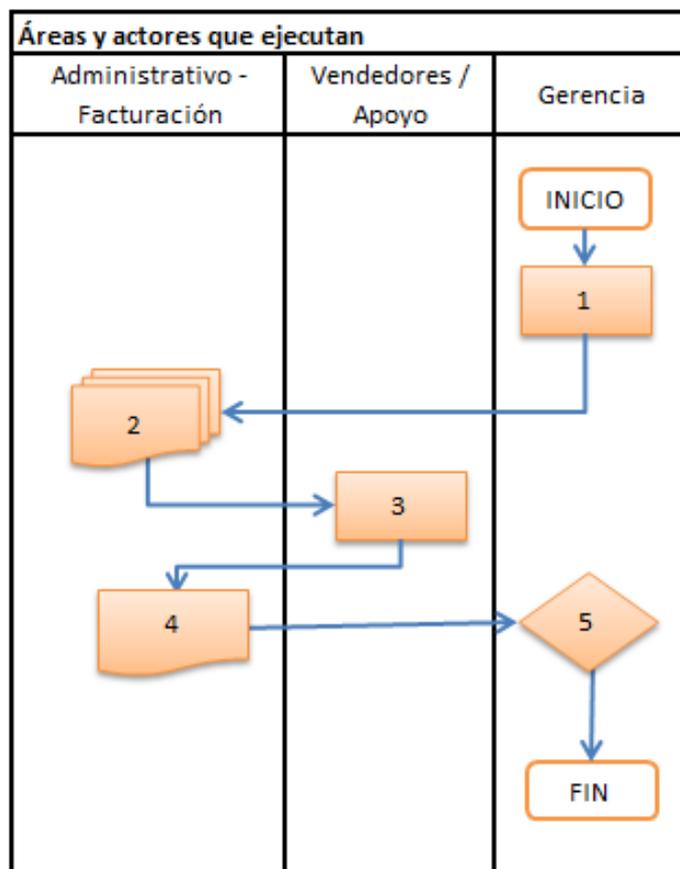
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO B) RECEPCIÓN DE MERCADERÍA



Elaborado por: Ec. Carmen Ulloa	Aprobado por: CPA. Omar Jurado	Fecha de elaboración: ene-16
		Versión: Primera

Manual de Procedimiento		Página
Área: Compras		9 de 10
Procedimiento: Generales para el área de Inventario		
<p>C) Control de inventario mediante toma física:</p> <p>Como medida de control se debe realizar periódicamente toma física de inventarios para ello se procede de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gerencia como medida de control realiza esporádicamente un inventario, para lo cual notifica a la Asistente. 2. La Asistente administrativa emite un reporte de ítems. 3. La Asistente ejecuta el conteo físico de los productos, monitoreada por la gerencia y en apoyo del personal de ventas. 4. Se detalla mediante un informe los resultados de conteo físico. 5. El Gerente toma decisiones en base a los resultados, ya sean para corregir o mantener los controles. 		
<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO D) CONTROL DE INVENTARIO MEDIANTE TOMA FISICA



<i>Elaborado por:</i> Ec. Carmen Ulloa	<i>Aprobado por:</i> CPA. Omar Jurado	<i>Fecha de elaboración:</i> ene-16
		<i>Versión:</i> Primera

Los procedimientos antes mencionados fueron socializados a la Gerencia, semanas posteriores para conocer el impacto que tuvieron se realizó un conversatorio con la Gerencia y se concluyó lo siguiente:

Fue sorpresa para la Gerencia como la actitud del personal cambia en virtud que mostraban una mayor responsabilidad, se percibe por parte de los colaboradores un mayor grado de interés por que se han formalizado los procesos.

Algunos colaboradores empiezan a dar aportes de que se generen nuevos procesos que ellos creen es significativo medir, como procedimientos de vacaciones, permisos, atrasos entre otros.

Para la gerencia y personalmente contribuyo a dar una visión clara de cómo hacer las cosas, que mejorar y a donde apuntar en el futuro.

Incluso al Contador para parte de la gerencia se presentaron estos manuales y ve positivo su aplicación y considera que sería agradable definir procedimientos para la entrega de información que incluyan estado, fechas y parámetros.

Como limitante han encontrado que pese a la buena disposición del personal es difícil y limitado disponer del tiempo de los colaboradores, por lo que la gerencia debería contratar e incurrir en costos el elaborar nuevos procedimientos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar el trabajo de investigación se concluye:

- Algunos elementos que orientan o guían fundamentalmente a la empresa son poco conocidos entre todos sus colaboradores, lo cual limita un desempeño eficaz y la consecución de objetivos, a su vez, influye en el ambiente laboral y en la satisfacción de sus clientes internos es decir, sus colaboradores.
- Los resultados mostrados en las fases de planificación fueron 58,27%, en organización 96,83%, dirección 68,06% y control 36,11% en promedio se obtiene un grado medio eficacia de 64,82%.
- La empresa posee liquidez evidenciado de una razón corriente de 9,84 y un capital de trabajo \$ 112.769,82, el nivel de endeudamiento es bajo alrededor de un 6% y la rentabilidad es aceptable con un margen bruto de 22,28%, todo esto, en base al año 2014.
- Se plantearon y aplicaron dos manuales de procedimientos mejorar los controles internos de la empresa basado en sus operaciones principales, estos fueron el manual de procedimientos para el área de ventas y manual de procedimientos para compra de mercaderías.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones emitidas en la investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- La gerencia socialice todos los documentos de interés que rige y guían a la empresa entre todo el personal, como; la misión, visión, reglamentos, políticas, etc. Que se retroalimente entre los empleados a fin de generar nuevos aportes, actualizaciones y crear un ambiente laboral más satisfactorio y participativo.
- Que la gerencia genere cambios en el desempeño del personal, mediante capacitaciones, estímulo con bonificaciones por cumplimiento, etc., orientadas a solidificar el compromiso profesional para el crecimiento del comercial.
- Que se emprendan nuevas metas, en cuanto a márgenes de rentabilidades a alcanzar, una vez mejorada y controlada la gestión desarrolla en la empresa, se generen nuevas opciones de inversión y considerar aprovechar la demanda en localidades cercana, estableciendo nuevas sucursales.
- La gerencia implemente nuevos instrumentos de control en todas las áreas, mejorando las actividades y definiendo los procesos, corrigiendo e implementando un manual de procesos para otras áreas; y se establezca una evaluación de desempeño al personal para conocer el nivel de cumplimiento de las funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Artal Manuel, (2013), Dirección de ventas Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores, Duodécima edición, Esic editorial, Madrid, N.º de páginas 525
- Barrientos Díaz, Myriam. 2009. "Manual De Gestión Financiera" Directora Administración y Finanzas. Centro Cultural de la Estación Mapocho, Chile.
- Campos y Loza, 2011, pág. 14 "Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa.
- Córdova Padilla Marcial, (2012), Gestión financiera, Ecoe ediciones, Primera edición, Bogotá, N° de paginas 444, ISBN: 978-958-648-788-7
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2013, Internal Control – Integrated Framework. ISBN 978-1-93735-239-4.
- Cuesta Ubaldo, (2012), Planificación y creatividad, ESIC Editorial, Primera edición, Madrid N.º de páginas 430.
- ¹Disponible en: <http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>.
Domínguez. 2009
- Ena, B., Delgado, S. y Ena, T. (2008). Gestión administrativa de personal. España. 2da edición. Pag.3. ISBN: 978-84-9732-531-8.
Disponible en:
<https://books.google.com.ec/books?id=elzca6xvzk4C&printsec=frontcover&dq=gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAmoVChMlrsjW15r5xglVQiUeCh0viAz5#v=onepage&q=gestion%20administrativa&f=false>

- Estévez J., Pérez M., 2007. Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México. ISBN: 970704103X.
- Fernández Fernández Loreto, Fernández López Sara, Rodríguez Sandiás Alfonso, (2007), Editor Delta Publicaciones, N.º de páginas 409, ISBN: 8496477622, 9788496477629
- Fernández M., Sánchez J. 1997. Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Ediciones Díaz de Santos S.A. ISBN: 8479783125.
- GRIFFIN Ricky, (2011), Administración, Editorial Cengage Learning, Décima edición, México, ISBN: 6074816034, 9786074816037, N. ° de páginas, 250
- Jack Fleitman (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: pax México s.a. ISBN: 978-968-860-920-0. Pag.99, disponible en url: https://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA99&dq=indicadores+de+eficacia&hl=es-419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI_MHJwvaZxwIVxGweCh2SogN7#v=onepage&q=indicadores%20de%20eficacia&f=false.
- Koontz, Harold y O'Donnell Ciril, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
- Loring M., J. (2004).La gestión Financiera. España. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=HjsQeJ6lhCQC&printsec=frontcover&dq=gestion+financiera&hl=es&sa=X&ved=0CC8Q6AEwAmoVChMI_pzDrZ35xglVCpceCh36MAz8#v=onepage&q&f=false.
- Martha Vargas (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Colombia: Emilse Londoño S.a. ISBN: 958-648-460-2 Pag.112. URL: https://books.google.com.ec/books?id=_tDLdsjnblsC&pg=PA112&dq=concepto+de+indicadores+de+eficacia&hl=es-419&sa=X&ved=0CCgQ6AEwA2oVChMI6f3LyvaZxwIVRCYeCh1Logcm#

v=onepage&q=concepto%20de%20indicadores%20de%20eficacia&f=false

- Pavía Inmaculada, (2012), Organización empresarial y de recursos humanos, IC Editorial, Primera edición, Málaga, N.º de páginas 112 páginas
- Pérez F., J. (2010). *Gestión por procesos*. España. 4ta edición. ISBN: 978-84-7356-697-1. Pág. 51. disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMlt96ind75xgIVR5oeCh140gT9#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion&f=false>
- Publicaciones Vértices. (2008). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. [En línea] España. Pág. 20 y 21. ISBN: 978-84-9931-187-6. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=gestion&hl=es&sa=X&ved=0CEYQ6AEwB2oVChMIqO_Vxpr5xgIVRVoeCh0Qpg7r#v=onepage&q&f=false
- Real Academia Española (2008). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=gestion>
- Risco Laura, (2013), Economía de la empresa, Editorial Palibrio, Primera edición, Estados Unidos, N.º de páginas 332
- Rubio D. Manual de Análisis financiero <https://books.google.com/books?id=7afDDNYa1z4C&printsec=frontcover&dq=analisis+financiero&hl=es&sa=X&ved=0CCoQ6AEwA2oVChMI2fX80qOuxwIVyho-Ch0vqAsa#v=onepage&q&f=false>
- Sage Experience. (21 de Abril/2014). *La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente*. [En línea] España. Disponible en: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/>

- Sánchez Pilar, (2012), Comunicación y atención al cliente, Editorial Editex, Primera edición, España, N° de Pág. 172
- Tanaka Nakasone Gustavo, (2005.), Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones, Pontificia Universidad Católica del Perú Fondo Editorial, Editor Fondo Editorial PUCP, Segunda edición, Perú, N.º de páginas 560
- Toro Díaz, J. :(2010) *Contribuciones a la Administración*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010a/658/
- Van Horne J.C., Wachowicz J. Jr. 2002. Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación. México. 10ma edición. ISBN: 9702602386.
- Arianne Medina Macías; Adalberto Ávila Vida, 2002, Revista Cubana De Psicología Vo).19, No.3.2002 Evolución de la Teoría Administrativa. Una Visión desde la Psicología Organizacional I, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL

1) ¿Conoce Ud. la Visión y Misión de la empresa?

Visión Sí () No ()

Misión Sí () No ()

2) ¿Conoce Ud. los niveles de jerarquización dentro de la empresa?

Sí () No ()

3) ¿Cree Ud. que existe favoritismo entre el personal en los niveles jerárquicos superiores de la empresa?

Sí () No ()

4) ¿Tiene conocimiento si existe un del reglamento interno de trabajo en la empresa?

Sí () No ()

5) ¿Se ha socializado ampliamente a Ud. el reglamento interno de trabajo en la empresa?

Sí () No ()

6) ¿Se le indicó formalmente sobre las actividades al momento de ingresar a laborar?

Sí () No ()

7) ¿Ud. ha comunicado a la gerencia sobre alguna inconformidad en el trato con su jefe inmediato?

Sí () No ()

- 8) ¿Considera que su ingreso mensual está de acuerdo a la actividad que desarrolla en la empresa?
Sí () No ()
- 9) ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal?
Sí () No ()
- 10) ¿Se encuentran definidos los procedimientos para realizar el cargo a usted encomendado?
Sí () No ()
- 11) ¿Ha recibido capacitación permanente en su área en el último año?
Sí () No ()
- 12) ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de la calidad?
Sí () No ()
- 13) ¿Existe un programa definido para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones?
Sí () No ()
- 14) ¿Se efectúa evaluaciones laborales en su puestos de trabajo en a fin de retroalimentar su desempeño?
Sí () No ()
- 15) ¿Las decisiones se las toma de manera consensuada en grupos?
Sí () No ()

ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA RECABAR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS EXTERNO DEL COMERCIAL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Crecimiento en otras zonas de distribución						
Inestabilidad del país						
Costo de la energía eléctrica						
Oportunidades de crecimiento por la ciudad						
Estabilidad tasa de interés del sistema financiero						
Precios bajos de la competencia						
Innovación en productos por parte de proveedores						
Crecimiento de la demanda de sus Productos						
Zona exclusiva de distribución.						
Aumento del desempleo						
Zonas de bajo poder adquisitivo incrementan riesgo en cartera						
Márgenes que ofrece la competencia						
Incremento de la inflación						
Otro _____						
Otro _____						

ANEXO 3. INSTRUMENTO PARA RECABAR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS INTERNO DEL COMERCIAL

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Talento humano comprometido con la empresa						
Se han presentado problemas en el control de activos						
Respaldo por parte de los proveedores						
El Almacén empiezan a quedar pequeño en espacio físico						
Filosofía y concepto de negocio orientados al mercado						
Pobre enfoque de marketing						
Rápida ejecución en el punto de venta						
Se ha tenido reacción lenta en atender las necesidad del cliente						
Organización y responsabilidades bien definidas						
Deficiente aplicación de estrategias motivacionales						
Mejoramiento continuo mediante capacitación						
Otro.....						

ANEXO 4. INSTRUMENTO PARA RECABAR INFORMACIÓN SOBRE EL INDICADORES ADMINISTRATIVOS DEL COMERCIAL

FASES	ASPECTOS	Numera dor	Denomina dor	INDICADORES	RESULTADO S %
PLANIFICACIÓN	Visión			<u>Empleados que la conocen</u>	
				Total de empleados	
	Misión			<u>Empleados que la conocen</u>	
				Total de empleados	
	Objetivos			<u>Objetivos alcanzados</u>	
				Total de objetivos definidos	
	Metas			<u>Metas alcanzados</u>	
				Total de metas establecidas	
	Estrategias			<u>Estrategias implementadas</u>	
				Total estrategias	
	Procesos			<u>Procesos administrativos</u>	
				Total de procesos	
	Políticas			<u>Políticas aplicadas</u>	
				Total políticas establecidas	
	Procedimientos			<u>Procesos aplicados</u>	
				Total de procedimientos definidos	
	Enfoque			<u>Funciones asignadas</u>	
				Total de funciones definidas	
Indicadores			<u>Procesos administrativos</u>		
			Total de procesos		
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional			<u>Áreas sustantivas</u>	
				Total de áreas	
	División y distribución de funciones			<u>Empleados</u>	
				Total de áreas	
	Talento humano			<u>Empleados capacitados</u>	
				Total de empleados	
	Nivel jerárquico			<u>Nivel jerárquicos conocidos</u>	
				Total de niveles jerárquicos	
	Cultura Organizacional			Acciones realizadas para mejorar la <u>dinámica organizacional</u>	
				Total de acciones propuestas	
Estudios de administración			<u>Estudios administrativos realizados</u>		
			Estudios administrativos propuestos		
DIR ECC CIÓN	Comunicación			<u>Canales de comunicación utilizados</u>	

				Canales de comunicación establecidos	
	Motivación			<u>Empleados motivados</u>	
				Total empleados	
	Trabajo en equipo			<u>Empleados en trabajo en equipo</u>	
				Total empleados	
	Manejo de conflictos			<u>Conflictos</u>	
				Áreas de la organización	
	Toma de decisiones			<u>Decisiones programadas</u>	
				Total de decisiones	
	Incentivos			<u>Incentivos formulados</u>	
				Total de áreas	
	Direccionamiento			<u>Acciones realizadas por el nivel directivo</u>	
				Total de acciones	
	CONTROL	Naturaleza			<u>Controles concurrentes</u>
Total controles					
Sistemas				<u>Controles concurrentes</u>	
				Total automáticos	
Procesos				<u>Proceso control</u>	
				Total procesos	
Áreas de aplicación				<u>Controles aplicados</u>	
				Total áreas	
Presupuesto				<u>Controles presupuestarios</u>	
				Total de controles	
Calidad				<u>Sistemas de administración</u>	
				Total sistemas	

ANEXO 5.FOTOS ALMACEN KATTY



Logo del Almacén Katty



Edificio del Almacén Katty



Personal del Almacén Katty



Página Web del Almacén Katty

ANEXO 6. MATERIALES DEL ALMACEN KATTY



URKUND - Log in Inicio - URKUND D18150987 - TT UCSG Ce Curso: COMPLEXIVO UTE

Aplicaciones Google Yahoo! Mail: The be... Bienvenido a Faceb... Iniciar sesión Bienvenidos a la por... Otros marcadores

URKUND

Document [TT UCSG CarmenUlloa final.docx \(D18150987\)](#)

Submitted 2016-02-23 21:53 (-05:00)

Submitted by omarjurado17@hotmail.com

Receiver pedro.jurado.ucs@analysis.orkund.com

Message TT UCSG Carmen Ulloa [Show full message](#)

2% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 6 sources.

List of sources Blocks

Pedro Jurado Reyes (pedro.jurado)

- TESIS SARA CAJAS 07-10 .docx
- <https://prezi.com/mcrymmkawdmt/untitled-prezi/>
- [http://m.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/...](http://m.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/)
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria%3%ADasA...>
- <https://sites.google.com/site/softsystemanalysisgroup/hg...>
- proyecto de laboratorio de auditoria Gestion .docx

Alternative sources

- TT UCSG Carmenm1.doc
- TESIS SARA CAJAS .docx

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA TÍTULO: "ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN EL CANTON QUEVEDO Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA DE SUS PROCESOS."

AUTORA:
ULLOA MÉNDEZ, CARMEN ULLOA
Trabajo de Titulación
previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria.

TT UCSG CarmenUlloa final.docx TRABAJO PRACTICO....doc

Mostrar todas las descargas...

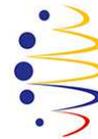
ES 11:50 24/02/2016



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ulloa Méndez Carmen Isabel, con C.C: # 1205871641 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis Administrativo Y Financiero De Una Empresa Comercial En El Cantón Quevedo Y Su Relación Con La Eficacia De Sus Procesos**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de marzo de 2016

f. _____
Nombre: Ulloa Méndez Carmen Isabel
C.C: 1205871641

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis Administrativo y Financiero de una Empresa Comercial en el Cantón Quevedo y su relación con la eficacia de sus procesos.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ulloa Méndez, Carmen Isabel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Jurado Reyes, Pedro Omar.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Marzo de 2016	No. DE PÁGINAS:	137
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Administración Financiera.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión administrativa, análisis financiero, eficacia, empresa comercial, rentabilidad, indicadores.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El trabajo de investigación abordó como objetivo evaluar la eficacia de la gestión administrativa – financiera del Almacén Katty, se revisaron varias fuentes bibliográficas para construir un marco conceptual y fundamental que permita analizar adecuadamente los datos, esta es una investigación de tipo descriptiva, no experimental y documental. Los métodos utilizados fueron el inductivo, deductivo y analítico, se utilizaron las técnicas de la encuesta, entrevista, observación y fichaje. Se analizaron los resultados de la gestión administrativa, la medición de las fases de planificación, organización, dirección y control que forman parte del proceso administrativo y finalmente los resultados obtenidos del análisis financiero. Se obtuvo un grado de eficacia medio con un valor de 64,82%, obtenido a través de los resultados de las fases de; planificación con porcentaje de cumplimiento de 58,27%, organización con 96,83%, dirección con 68,06% y control con 36,11%. Se evidenció liquidez con una razón corriente de 9,84 y un capital de trabajo neto de \$ 112.769,82; el nivel de endeudamiento fue bajo aproximadamente un 6%; y la rentabilidad fue aceptable con un margen bruto de 22,28% en el año 2014. Se propusieron manuales de procedimientos en áreas de ventas y compras de mercancías. Se plantearon conclusiones y recomendaciones.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-5-2761121 / 0992380487	E-mail: carmen.ulloa01@cu.ucsg.edu.ec / carmen.u@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.		
	Teléfono: +593-04 3704160 / 0999406190		
	E-mail: ptraverso2008@hotmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	