

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación
Previa la obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA: “LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA
EMPRESA CENTRO VET”

Autora: Gabriela Alexandra Villa Curipoma

Tutora: Dra. Patricia Jiménez

Ambato – Ecuador

2015

APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Directora del Proyecto de Investigación, nombrado por el H. Consejo de la Universidad Técnica de Ambato.

CERTIFICO:

Que el Informe de Investigación: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CENTRO VET”**, desarrollado por la Señora Gabriela Alexandra Villa Curipoma, Egresada de la Carrera de Contabilidad y auditoría CPA, Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne, los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y méritos a que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad al Art.14 del Reglamento de Graduación para obtener el título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores y parte de los miembros de la comisión designada por el Honorable Consejo Universitario para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, mayo 18 de 2015



Dra. Patricia Jiménez
C.I. 180293423-0
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CENTRO VET”**, nos corresponde exclusivamente a: la señora Gabriela Alexandra Villa Curipoma, Autora y a la Dra. Patricia Jiménez, Directora del proyecto de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.



Gabriela Alexandra Villa Curipoma
C.I. 180445925-1
Autora



Dra. Patricia Jiménez
C.I. 180293423-0
Directora

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CENTRO VET”**, elaborado por: Gabriela Alexandra Villa Curipoma, ha sido revisado, aprobada y autorizada su impresión y empastada, previa la obtención del Grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA; el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo 18 de 2015

Para constancia firma



.....

Eco. Diego Proaño

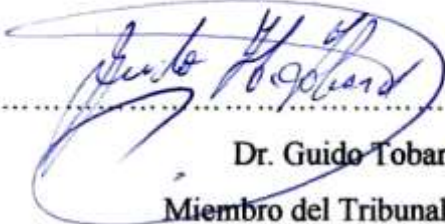
Presidente del Tribunal de Defensa



.....

Ing. Janet Urrutia

Miembro del Tribunal



.....

Dr. Guido Tobar

Miembro del Tribunal

DERECHOS DE AUTORA

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....
Gabriela Alexandra Villa Curipoma
C.I. 180445925-1
Autora

DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.
Con todo mi cariño y mi amor: A mi padre Víctor Emilio, porque gracias a él, sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre Luz María, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A ustedes, mi amado esposo Fredy y mi amada hija Brigitte, porque a lo largo de este trabajo aprendimos que nuestras diferencias se convierten en riqueza cuando existe respeto, paciencia y comprensión, prefirieron sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Con su bondad y sacrificio me inspiraron a ser mejor para usted, ahora puedo decir que este proyecto de investigación lleva mucho de ustedes, gracias por estar siempre a mi lado.

“De todos los medios que conducen a la suerte, los más seguros son la perseverancia y el trabajo, desde luego siempre que conspiras con el universo. Para cumplir tus sueños ideales”

Gabriela Alexandra

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA, y a mis estimados maestros, que, a lo largo de mis estudios, me han transmitido sus amplios conocimientos y sus sabios consejos; especialmente a la Dra. Patricia Jiménez, que muy acertadamente, dirigió este proyecto de investigación con sus erudiciones, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mi estudio de ingeniera con éxito, de igual manera agradecer por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como Directora de Tesis, por sus consejos, que ayudan a formar como persona e investigadora.

“Para ser exitosos no necesitamos dinero, para ser exitosos requerimos ser muy disciplinados y constantes en el día a día. Depende de las virtudes de quien lo tenga para ser exitoso en la vida profesional”.

Gabriela Alexandra

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES	Pág. #.
Portada	i
Aprobación por la tutora	ii
Autoría de la Investigación	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Derechos de autora.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Gráficos.....	xiii
Tablas.....	xiv
Cuadros	xv
Resumen ejecutivo	xvii
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1.Macro contextualización	4
1.2.1.2.Meso contextualización.....	7
1.2.1.3. Micro contextualización.....	9
1.2.2. Análisis crítico	11
1.2.3. Prognosis	13
1.2.4. Unidades de observación	13

1.2.5. Formulación del problema	14
1.2.6. Interrogantes (subproblemas).....	14
1.2.7. Delimitación del problema.....	14
1.2.7.1. Delimitación del contenido	14
1.2.7.2. Delimitación temporal.....	14
1.2.7.3. Delimitación espacial	14
1.3. Justificación.....	15
1.4. Objetivos	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	18
2.2. Fundamentación filosófica.....	20
2.3. Fundamentación legal	20
2.4. Categorías fundamentales	24
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones de las variables	24
2.4.2. Gráfico de inclusión interrelacionados.....	39
2.4.2.1. Subordinación conceptual de la variable independiente	40
2.4.2.2. Subordinación conceptual de la variable dependiente	41
2.5. Hipótesis.....	62
2.6. Señalamiento de variables.....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Enfoque de la investigación	63
3.2. Modalidad de investigación.	64
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	66

3.3.1. Investigación exploratoria.....	66
3.3.2. Investigación descriptiva.....	67
3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional).....	67
3.3.4. Investigación explicativa.....	68
3.4. Población y muestra	69
3.4.1. Población.....	69
3.5. Operacionalización de las variables	70
3.5.1. Operacionalización de variable independiente:	70
3.5.2 Operacionalización de variable dependiente:.....	71
3.6. Plan recolección de información.....	72
3.7. Procesamiento y análisis de la información.	73

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados.....	75
4.1.1. Resultados de la entrevista al gerente	76
4.1.2. Encuesta a fuentes internas de la empresa “CENTRO VET”	79
4.2. Verificación de la hipótesis.....	88
4.2.1. Planteo de hipótesis.....	88
4.2.1. Cálculo del tc	89

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones.....	92

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos	94
6.2. Antecedentes de la propuesta	94
6.3. Justificación.....	98
6.4. Objetivos	99
6.4.1. Objetivo general	99
6.4.2. Objetivo específicos	100
6.5. Análisis de factibilidad.....	100
6.6. Fundamentación científico técnico	101
6.7. Metodología y modelo operativo.	105
6.7.1. FASE 1. Diagnóstico previo a la determinación de la gestión financiera.....	108
6.7.1.1. Visión	108
6.7.1.2. Misión	109
6.7.1.3. Problema y solución estratégica.....	110
6.7.1.4. Objetivos estratégicos y estrategias	113
6.7.1.5. Soporte de estrategias.....	115
6.7.2. Organigramas propuestos.....	116
6.7.3. Funciones propuestas	118
6.7.3.1 Plan de trabajo.....	122
6.7.4. Mapa de procesos.....	145
6.7.4.1. Caracterización de procesos	149
6.7.4.2. Plan de acción.	151
6.7.4.2.1. Plan de trabajo para “CENTRO VET”	152
6.7.5. FASE 2: Indicadores de gestión	156
6.7.5.1 Manual de referencia.inventarios	157
6.7.5.2. Aplicación de Indicadores de Gestión.....	158
6.7.6. FASE 3: Resultados proyectados evaluación-estados financieros.....	163
6.7.6.1. Estado de resultados.....	163

6.7.7. Índices financieros	165
6.7.7.1. Razones de liquidez.....	165
6.7.7.2. Razones de apalancamiento	167
6.7.7.3. Razones de actividad.....	168
6.7.7.4. Razones de rentabilidad	169
6.7.7.5. Gastos proyectados.....	171
6.7.7.6. Proyección de ventas.....	173
6.7.7.7. Proyección de compras	173
6.7.7.8. Punto de equilibrio	174
6.7.7.9. Flujo de caja proyectado.	177
6.7.8.0. Estado de resultados proyectado	179
6.8. Administración.....	180
6.8.1. Informe gerencial.	181
6.8.2. Informe financiero.....	182
6.8.3. Enfoque financiero	183
6.9. Previsión de la evaluación.....	185
6.9.1 Plan de trabajo.....	187
Bibliografía	190
ANEXOS.....	196
ANEXO N°1 RUC de la Empresa CENTRO VET	197
ANEXO N°2 Ficha de observación	199
ANEXO N°3 Consecuencias de una inadecuada gestión financiera	200
ANEXO N°4 Proceso toma de decisiones en la empresa CENTRO VET	201
ANEXO N°5 Formulario oficial del control de ventas	202
ANEXO N°6 Formulario oficial del control de saldos	203
ANEXO N°7 Estados financieros	204
ANEXO N°8 Cuadro comparativo de indicadores financieros.....	207
ANEXO N°9 Información índices de gestión	210

GRÁFICOS

Gráfico N°. 1 Composición de los ingresos de las medianas empresas por sec.....	5
Gráfico N°. 2 Composición de los ingresos de las pequeñas empresas por sec	6
Gráfico N°. 3 Árbol del problema	12
Gráfico N°. 4 Gráfico de inclusión interrelacionados	39
Gráfico N°. 5 Subordinación conceptual de la variable independiente	40
Gráfico N°. 6 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente	41
Gráfico N°. 7 La gestión financiera.....	77
Gráfico N°. 8 Encuesta: primera pregunta	79
Gráfico N°. 9 Encuesta: segunda pregunta.....	80
Gráfico N°. 10 Encuesta: tercera pregunta.....	81
Gráfico N°. 11 Encuesta: cuarta pregunta	82
Gráfico N°. 12 Encuesta: quinta pregunta.....	83
Gráfico N°. 13 Encuesta: sexta pregunta.....	84
Gráfico N°. 14 Encuesta: septima pregunta	85
Gráfico N°. 15 Encuesta: octava pregunta	86
Gráfico N°. 16 Encuesta: novena pregunta	87
Gráfico N°. 17 Gráfico de Tc	90
Gráfico N°. 18 Visión.....	109
Gráfico N°. 19 Misión	109
Gráfico N°. 20 Estratégias.....	115
Gráfico N°. 21 Organigrama estructural	116
Gráfico N°. 22 Organigrama funcional	117
Gráfico N°. 23 Procesos de acción.....	147
Gráfico N°. 24 Plan de acción	151
Gráfico N°. 25 Punto de equilibrio.....	177

TABLAS

Tabla.Nº1. Concentración PYMES por provincia	4
Tabla Nº2 Variable independiente	77
Tabla Nº3 Cálculo de Tc.....	89

CUADROS

Cuadro N°.1 Almacenes que venden productos veterinarios en Tungurahua.....	9
Cuadro N°.2 Almacenes que venden productos veterinarios en Ambato	11
Cuadro N°.3 Población	69
Cuadro N°.4 Operacionalización de la variable independiente	70
Cuadro N°.5 Operacionalización de la variable dependiente	71
Cuadro N°.6 Plan de recolección de la información	72
Cuadro N°.7 Técnicas e instrumentos de investigación.....	73
Cuadro N°8 Resultados de la entrevista.....	76
Cuadro N°9 Resumen encuestas fuentes internas	78
Cuadro N°10 Entrevista pregunta #1	79
Cuadro N°11 Entrevista pregunta #2	80
Cuadro N°12 Entrevista pregunta #3	81
Cuadro N°13 Entrevista pregunta #4	82
Cuadro N°14 Entrevista pregunta #5	83
Cuadro N°15 Entrevista pregunta #6	84
Cuadro N°16 Entrevista pregunta #7	85
Cuadro N°17 Entrevista pregunta #8	86
Cuadro N°18 Entrevista pregunta #9	87
Cuadro N°19 Metodología	105
Cuadro N°20 FODA “CENTRO VET”	108
Cuadro N°21 Objetivo #1	113
Cuadro N°22 Objetivo #2	113
Cuadro N°23 Objetivo #3	114
Cuadro N°24 Objetivo #4	114
Cuadro N°25 Mapa de procesos.....	148
Cuadro N°26 Caracterización del proceso de gestión financiera.....	149
Cuadro N°27 Caracterización del proceso de gestión de ventas.....	150
Cuadro N°28 Aplicación de indicadores de gestión	156
Cuadro N°29 Manual de referencia	157
Cuadro N°30 Estado de resultados.....	163
Cuadro N°31 Estados financieros	164

Cuadro N°32 Gastos proyectados	172
Cuadro N°33 Gastos de ventas.....	172
Cuadro N°34 Gastos financieros.....	173
Cuadro N°35 Proyección de ingresos	174
Cuadro N°36 Proyección de compras	174
Cuadro N°37 Punto de equilibrio.....	175
Cuadro N°38 Descripción	175
Cuadro N°39 Flujo de caja proyectado	178
Cuadro N°40 Estado de resultados proyectado.....	179
Cuadro N°41 Previsión de la evaluación	186
Cuadro N°42 Plan de trabajo para evaluar.....	187
Cuadro N°43 Plan de trabajo procesos	189

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA
EMPRESA CENTRO VET”

Autora: Gabriela Alexandra Villa Curipoma.

Tutora: Dra. Patricia Jiménez.

Fecha: Ambato, mayo de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La actual investigación se ejecuta en la Empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato, con el propósito de analizar la gestión financiera y la correcta toma de decisiones en la empresa, dedicada a la venta de productos veterinarios. La importancia de analizar la gestión financiera consentirá una eficiente y eficaz toma de decisiones dando como resultado un mejor manejo de la empresa y crecimiento económico, proyectando a la organización hacia un desempeño óptimo, rentable. La meta de la empresa es manejar adecuadamente la gestión operativa, equilibrando el pasivo y el patrimonio a fin de minimizar los niveles de riesgo y tener una liquidez adecuada para afrontar los compromisos del corto plazo con su correcta toma de decisiones. La Gestión Financiera es una parte esencial en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas. En la presente investigación se propone el diseño de un modelo de gestión financiera en la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato, adaptado a las necesidades actuales de las empresas con indicadores financieros, para que de esta manera la empresa en estudio, pueda estar al tanto de su situación actual en aspectos internos y externos de la misma y de esta manera poder tomar decisiones en el presente y proyectarse a mejorar en el futuro con activos intangibles.

Descriptores: Crecimiento Económico, Desempeño óptimo, Gestión Operativa, Modelo de Gestión Financiera, Indicadores Financieros, Activos Intangibles

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ecuador se ha convertido en una necesidad, el requerir a quienes dirigen las organizaciones, los conocimientos o el uso de la tecnología, sobre todo el manejo eficiente de información misma que permita una correcta toma de decisiones para asegurar la permanencia de las empresas.

La gestión financiera juega un papel fundamental en todas las organizaciones, ya que sirve de guía para la toma de decisiones, es la brújula de una empresa para decidir qué medidas y acciones se deben tomar en cuanto a los diversos problemas que pueden ocurrir, logrando cumplir con los objetivos que se ha trazado.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la influencia que tiene la gestión financiera y la toma de decisiones para la utilización de manera eficiente, a través de directrices que ayuden al mejoramiento de la gestión operativa de la empresa “CENTRO VET”, con el propósito de implementar un modelo de gestión financiera que permita la adecuada toma de decisiones en la empresa de estudio.

A través de este estudio, se analizó el problema de la inadecuada gestión operativa que adolecía a la empresa, este estudio permitió potencializar la gestión financiera y la toma de decisiones, para lo cual se organiza en el siguiente boceto normado por la Universidad Técnica de Ambato con los consiguientes capítulos:

CAPÍTULO I. Habla del problema, el mismo que tiene: tema, planteamiento, contextualización; macro, meso, micro, análisis crítico: relación causa-efecto, prognosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos: general y específicos.

CAPÍTULO II. Se detalló el marco teórico con: antecedentes investigativos, enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III. Habla de la metodología, la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información para el desarrollo del siguiente capítulo IV.

CAPÍTULO IV. Estudia el análisis de resultados e interpreta datos, verifica la hipótesis y señala variables.

CAPÍTULO V. Se menciona las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI. Se presenta la propuesta diseñada con datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, previsión de la evaluación; materiales de referencia: bibliografía y demás anexos que se ha utilizó para el proceso de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La gestión financiera y la toma de decisiones de la empresa CENTRO VET”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la empresa “CENTRO VET”, tiene que hacer uso de las diferentes herramientas financieras y de gestión para predecir y tomar decisiones que registrar y como analizarlo, que conductas mientras obra en forma recíproca con el mercado, cómo elaborar un diagrama de flujo de procedimientos que sean de vital importancia para la ejecución de cambios significativos, como lograr una posición competitiva y productiva, con la toma de decisiones oportunas para realizar proyecciones de estado económico financiero de la misma; a pesar de lo mencionado, los indicadores financieros no son notados por la gerente-propietaria, dicho movimiento afecta la operabilidad de la empresa, provocando altibajos en la rentabilidad de la empresa.

En la presente investigación se tratará de analizar la inadecuada aplicación de análisis financiero por parte de la persona encargada de dirigir la empresa y la desventaja que conlleva el no poseer conocimientos sobre gestión financiera y la toma de decisiones frente a la amplia demanda de competencia en el mercado de productos veterinarios.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

Se reconoce la posición de las pequeñas y medianas empresas PYMES que son un fenómeno social en el mundo por su condición dinámica y su fortaleza en cuanto a la creación de empleo en todos los países; sin embargo las medianas y especialmente las pequeñas empresas se miden de acuerdo: al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos, tienen limitaciones para internalizar efectos dinámicos y modernizadores en relación con las PYMES:

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas se han dedicado a diversas actividades, entre ellas, la agricultura, caza, pesca, exploración de minas y distribuidoras de productos veterinarios, industrias manufactureras, construcción, comercio al por mayor y menor, restaurantes, hoteles, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, e inclusive hay establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios prestados a las empresas., servicios comunales, sociales y personales, como lo demuestra la concentración de las PYMES por provincia (TablaNº.1).

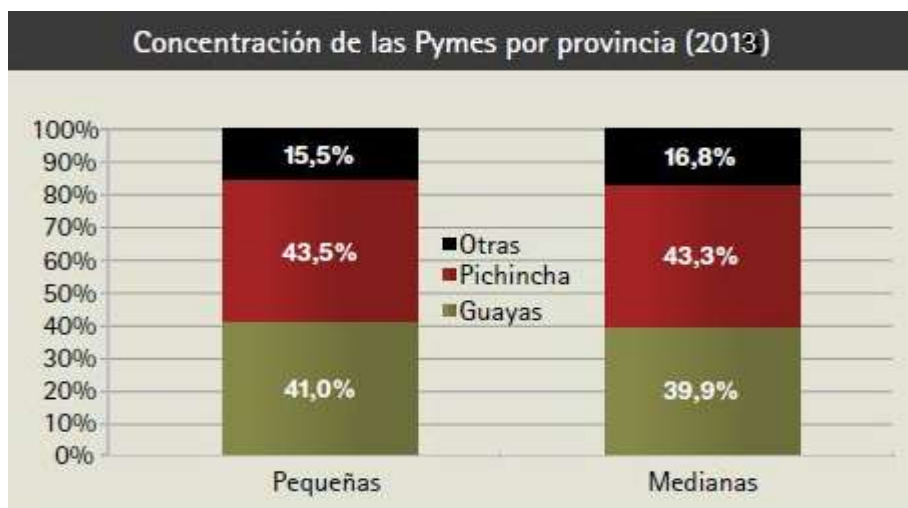


Tabla N°. 1. Concentración PYMES por provincia

Fuente: SRI (2013)

Investigado por: VILLA, Gabriela (2014)

Adicionalmente como le menciona el SRI en los campos de composición de los ingresos.



Gráfico N°.1. Composición de los ingresos de las empresas medianas por sector

Fuente: SRI (2013)

Investigado por: VILLA, Gabriela (2014)

Estas cifras fortalecen el impacto que tiene en el país el comercio, y cómo se va posicionando en las pequeñas y medianas empresas, en la primeras con una participación del 33,4% y, en las segundas, con el 44,3%. En promedio, las empresas medianas a nivel nacional tienen un ingreso anual de USD 2,5 millones, en tanto que las pequeñas de USD 451 341. Los sectores con mayor ingreso operacional entre las empresas medianas fueron la cría de animales, las agrícolas y las de alimentos y bebidas con USD 3, USD 2,96 millones y USD 2,79 millones.

Respectivamente, como lo indica (Gráfico N°.1.), sobre la composición de los ingresos de las empresas medianas por sector.

En el caso de las pequeñas, los tres con mayores ingresos fueron pesca y acuicultura, banano y construcción, cada una con USD 631 084; USD 578 858 y USD 560 423. Estos resultados evidencian el peso de los sectores primarios dentro de las Pymes y en los ingresos que generan.

Sin embargo una variante ha afectado a todas las órdenes sociales, por una educación limitada que ha restado el desempeño de más de un ecuatoriano en lo que respecta a la gestión financiera, numerosas vicisitudes se hacen en este país ecuatoriano por no poseer conocimiento y actuar ligeramente tomando decisiones no competentes, es decir alta gerencia o el responsable está más conexo con la casualidad o decisiones inoportunas que con la planificación, sin embargo esta cultura por un lado ha favorecido a los persistentes, pero ha restado posibilidades a las personas mediáticas, en la gráfica se demuestra la composición de los ingresos de las empresas pequeñas por sector (Gráfico N°.2).



Gráfico N°. 2. Composición de las empresas pequeñas por sector

Fuente: SRI (2013)

Investigado por: VILLA, Gabriela (2014)

En el Ecuador la falta de planificación afecta los resultados de cualquier actividad y la conformación de las PYMES no es la excepción, esto a su vez hace que la creación y administración sea empírica, muchas de ellas, han reducido su productividad y vida útil, por las decisiones inoportunas que se han acogido los líderes administrativos ocasionando causas y efectos a nivel empresarial.

1.2.1.2. Meso contextualización

En la provincia de Tungurahua existen empresas distribuidoras de productos veterinarios, de acuerdo a la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2013, manifiesta que existieron:

27 646 Pymes, de las cuales 13 332 pertenecen a los sectores que se han tomado en cuenta en el presente análisis: 4 661 medianas (34,96%) y 8 671 pequeñas (65,04%). A nivel de concentración, Pichincha, Tungurahua y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de pymes. En la primera provincia se estima que existen 43,29%, en la segunda 13,25% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. En comparación con los resultados presentados el año anterior, se observa un leve incremento de las PYMES en estas tres provincias, ya que este porcentaje pasó de 81% a 84,5% para las pequeñas y de 80% a 82% en las medianas. Hay que tomar en cuenta la importancia que tuvo el año 2011 en el desempeño de las diversas actividades en las que participan las PYMES (SRI, 2013).

Para apoyar al sector agropecuario el Gobierno Provincial de Tungurahua cuenta con tres clínicas veterinarias móviles que han permitido contribuir con el fortalecimiento del pequeño y mediano ganadero, mediante los servicios veterinarios y de atención oportuna, así como en programas de capacitación y asistencia técnica.

Las tres clínicas veterinarias móviles cumplen una labor diaria de acuerdo a una programación y zonificación que se lo planifica con los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Tungurahua; dentro de la actividad que cumplen las clínicas veterinarias se destaca: Una está destinada a trabajar dentro del plan de manejo de páramos y lucha contra la pobreza en el cantón Ambato, la segunda asiste a los

cantones Píllaro, Patate, Baños y Pelileo y la tercera a los cantones Quero, Mocha, Tisaleo y Cevallos, dando cobertura total a las demandas formuladas en la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua .

Para definir la agenda de trabajo de 2013 el equipo técnico del Gobierno Provincial de Tungurahua, representantes de los GADS cantonales, Juntas de Regantes y Cadenas Productivas, el miércoles 9 de enero mantuvieron una reunión de trabajo con la finalidad de definir las acciones de apoyo a desarrollarse, enfocadas a continuar trabajando en el diagnóstico veterinario del ganado en especies mayores y menores, asistencia técnica en el manejo del hato, alternativas de alimentación bovina, tratamiento de patologías, primeros auxilios veterinarios, cirugías menores, apoyo a la campaña permanente de control de la fiebre aftosa y otras enfermedades de transmisión. (http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101450307/-1/Tres_cl%C3%ADnicas_veterinarias__atienden_en_Tungurahua_.html#.U9WzJLH5eug)

Por lo expuesto se considera que es importante poner énfasis en el mejoramiento genético, como una actividad clave para mejorar la producción de la leche y sus derivados.

En la Provincia de Tungurahua se encuentran distribuidoras por cantones que tienen más expendio de productos veterinarios que son: Ambato, Patate, Pelileo, Píllaro, Quero; Ahora, en cuanto a las personas que anhelan preparar su negocio, y conformar alguna de las tantas PYME que existen, deberían tener en cuenta que necesitarán iniciar actividades económicas, en los servicios de impuestos, del país ecuatoriano.

PROVINCIA	CANTONES	# ESTABLECIMIENTOS
TUNGURAHUA	AMBATO	155
	BAÑOS	8
	CEVALLOS	2
	MOCHA	4
	PATATE	15
	PELILEO	37
	PILLARO	33
	QUERO	16
	TISALEO	10
	TOTAL	280

Cuadro N°1. Almacenes que venden productos veterinarios (2014)

Fuente: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del AGRO-AGROCALIDAD

Investigado por: VILLA, Gabriela (2014)

Aquel trámite, es un prerrequisito necesario, para comenzar con algún negocio que vaya a generar rentas. Para aquello, deberán acercarse a cualquiera de las oficinas de estos servicios. Hay que tener claro, que convendrá constituir una personalidad jurídica (o empresa). En la cual caerán todos los derechos y obligaciones civiles, que pertenecen a alguna organización con fines de lucro (organización que busca obtener ingresos).

1.2.1.3. Micro contextualización

El estudio está proyectado a realizarse en la empresa “CENTRO VET”, es una clínica veterinaria y se encuentra en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto, calle Carlota Jaramillo, barrio Unión, junto al estadio, ciudadela: La Joya, es una empresa de persona natural, obligada a llevar contabilidad, la misma que tiene de personal de 15 personas por ser una microempresa, este personal se encuentra ejerciendo su trabajo en las áreas: administrativa, ventas, financiera y bodega, su propietaria es la Ing. Lilia Valencia Tapia, esta empresa es una

distribuidora de productos veterinarios, la propietaria manifiesta que hay un declive en la rentabilidad empresarial, el problema fundamental es por las decisiones inoportunas a nivel empresarial, la razón es que ellos no son capacitados en tipos de ventas, gestión financiera y aún más, de cómo tomar decisiones financieras y ejecutar procesos de comercialización dejando que los productos sean devueltos a la empresa Reposalud que es la proveedora mayorista.

La empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato, es una de las empresas que vende productos veterinarios y tiene convenio con la mayorista en mención, distribuye productos veterinarios a la población ambateña, esta empresa posee una pequeña bodega y una oficina en donde se lleva la contabilidad y se recepta los pedidos, actualmente esta empresa tiene 2 pérdidas consecutivas, su baja rentabilidad es debido a que el único proveedor que ellos tienen no les despacha pronto los pedidos, por ende es la pérdida de clientes y pérdida de cartera que en esta investigación se puede informar; que aquí trabajan 15 personas: (contadora, auxiliares contables, bodegueros, vendedores).

A pedido de la gerente se realiza la investigación en busca de alternativas de solución para mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones y corregir el manejo de las decisiones inoportunas para potencializar la rentabilidad empresarial con una eficiente distribución en las provincias de Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, Oriente, y en todos los cantones de la provincia de Tungurahua, **esta empresa tiene pérdidas económicas por la inadecuada gestión operativa.**

El director ejecutivo Ing. Diego Alfonso Vizcaíno Cabezas de la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del AGRO-AGROCALIDAD, manifiesta que en la ciudad de Ambato existen 142 establecimientos, a nivel de catastro nacional de almacenes de expendio de insumos agropecuarios 2014, como lo demuestra el siguiente Cuadro N°.2:

Distribuidoras de productos veterinarios en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua por parroquias.

CANTÓN	ESTABLECIMIENTOS	PARROQUÍA/LOCALIDAD
A M B A T O	15	Huachi Loreto
	9	Huachi Chico
	1	Huachi Solís
	8	Huachi Grande
	8	Santa Rosa
	24	Izamba
	11	La Matriz
	22	La Merced
	5	Atahualpa
	4	Cunchibamba
	4	Atocha – Ficoa
	13	San Francisco
	4	Quisapincha
	1	Unamuncho
	1	Juan Benigno Vela
	1	Montalvo
	1	Pinllo
	1	Cevallos
	1	Totoras
	2	Celiano Monge
	1	Pilahuín
	2	Ambatillo
3	Pishilata	
TOTAL	155	23

Cuadro N°2. Almacenes que venden productos veterinarios

Fuente: Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del AGRO-AGROCALIDAD

Investigado por: VILLA, Gabriela (2014)

1.2.2. Análisis crítico

Para una mejor ilustración se propone el siguiente árbol de problemas:

ÁRBOL DE PROBLEMAS

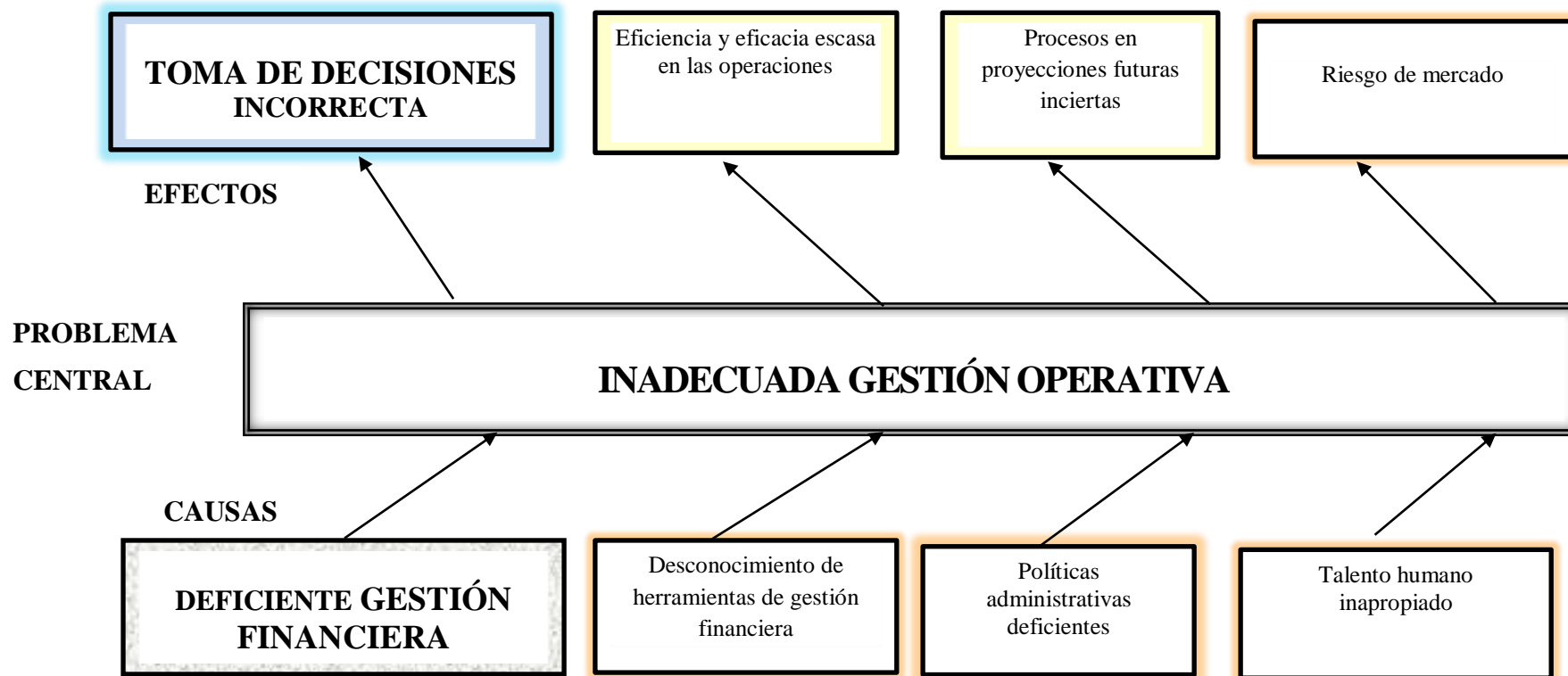


Gráfico Nº.3. Árbol de Problemas
Elaborado por: VILLA, Gabriela (2014)

Relación Causa-Efecto

En cuanto al problema encontrado sobre la inadecuada gestión operativa por parte de la persona encargada de dirigir la empresa y el personal, se ha detectado que existe: la deficiencia en la gestión financiera, desconocimiento sobre herramientas de gestión financiera, políticas administrativas deficientes, talento humano inapropiado por contar con personal contable externo, estas causas a nivel interno de la empresa ha ocasionado que la toma de decisiones sea incorrectas, ocasionando que la dirección se vea limitada en realizar proyecciones futuras que le permitan mantenerse de manera competitiva al no considerar el riesgo de mercado que podría tener a consecuencia.

1.2.3. Prognosis

Si la empresa “CENTRO VET” no logra la solución a la gestión operativa que al momento es gestionada de manera inadecuada a causa del desconocimiento de la aplicación de la gestión financiera de la empresa, su toma de decisiones seguirán siendo incorrectas al mismo tiempo que el riesgo financiero de mercado, de crédito, de liquidez, operacional y legal, ocasionaría seguir manteniendo pérdidas contables y económicas lo que provocaría el cierre de la empresa por no haber controlado su situación financiera de manera óptima.

1.2.4. Unidad de observación

Las unidades de observación del presente trabajo investigativo serán los siguientes:

- **Clientes internos:** Gerente propietaria, bodegueros, vendedores, contadora general y auxiliares contables de la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato-Tungurahua

1.2.5. Formulación del problema

De qué manera influye la deficiente gestión financiera en la gestión de operaciones llevando a la toma de decisiones incorrectas en “CENTRO VET”.

1.2.6. Interrogantes (subproblemas)

- ¿Cuáles son las consecuencias que ocasionan una inadecuada gestión financiera en la empresa “CENTRO VET” con objetivos estratégicos, estrategias, funciones y un plan de trabajo propuesto.
- ¿Cómo Aplicar indicadores de gestión para la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”
- ¿Qué alternativa permitiría llevar con eficiencia la gestión financiera que contribuya como herramienta para la toma de decisiones ayudando a mejorar su gestión operativa y el crecimiento empresarial de la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato?

1.2.7. Delimitación del problema

1.2.7.1. Delimitación del contenido

Campo: Gestión Financiera

Área: Contabilidad

Aspecto: Toma de decisiones

1.2.7.2. Delimitación Temporal: Para la ejecución de esta investigación se ha retomado el segundo semestre del Año 2014, desde el mes de junio a diciembre.

1.2.7.3. Delimitación Espacial: La Empresa “CENTRO VET”, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato, parroquia Huachi

Loreto, barrio La Unión”, calle Carlota Jaramillo. Referencia: junto al estadio la Joya, casa de tres pisos color blanco chocolate y rojo. Teléfono domicilio (03) 2405009. Fax (03) 2405009 Email:lili_valencia@yahoo.com; cuya actividad económica es la distribución de productos veterinarios con RUC: 1709466070001, siendo dueña y gerente la Ing. Lilia Valencia Tapia.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Frente a la gran competencia que se presenta y las exigencias de los consumidores de la empresa “CENTRO VET”, se ha detectado que existe decisiones inoportunas por parte de gerencia y el personal en lo que respecta a la gestión financiera, no hay un control interno en los procesos de comercialización, la toma de decisiones son incorrectas esto ha generado la disminución de la rentabilidad, por lo que se ha visto procedente realizar un análisis financiero a las fuentes internas de la misma, a fin de mejorar todo el proceso de la gestión de una manera eficiente y no tener pérdidas económicas.

Es importante capacitar al personal en un sistema de gestión, sobre todo que ellos analicen que sistema será el más adecuado para el crecimiento empresarial, no olvidar que los actores y protagonistas son los empleados, que tienen que coordinar formando un equipo de trabajo para conseguir un eficiente control interno y tomar decisiones adecuadas y no como se viene llevando hasta el momento con decisiones inoportunas que afectado a la rentabilidad de la empresa “CENTRO VET”; es necesario resaltar que la empresa, debe tener bien definida la toma de decisiones, ya que esto le permitirá ahorrar recursos humanos, económicos; como también, materiales y a su vez el incremento de la comercialización en la empresa.

La empresa necesita ser más competitiva; por lo tanto, es necesario que defina la toma de decisiones en la gestión para lograr un continuo crecimiento de la misma,

lo que permitirá posesionar al producto en el mercado, iniciando con el control interno por parte de un auditor de planta en todas las operaciones, para su eficaz toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La toma de decisiones bien llevadas y definidas sería de gran utilidad para la empresa, porque coadyuvará a evaluar y alcanzar los objetivos proyectados y subsanar las deficiencias encontradas en un período determinado, mediante el empleo de diferentes herramientas, estrategias y modelos para la gestión financiera y las actividades, esta toma de decisiones cuando es correcta brinda una gran ayuda en el proceso competitivo, lo cual orientaría a la empresa a la generación de una mayor comercialización elevando su rentabilidad.

El trabajo investigativo tendrá un impacto positivo en la empresa en estudio, porque se analizará que gestión financiera es la más adecuada, las mismas que a futuro tendrán veracidad y se podría llevar una correcta toma de decisiones, las mismas que serían el aporte de apoyo para aumentar la rentabilidad, siempre y cuando exista en un mayor común denominador la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, para minimizar la deficiente rentabilidad existente que a largo plazo afectado a la liquidez empresarial, generando el riesgo financiero.

La presente investigación sería factible porque se cuenta con el apoyo de la Ing. Lili Elisaveth Valencia Tapia, gerente de la empresa CENTRO VET, así como con los recursos necesarios: humano, técnico y material, además se cumpliría con las fechas establecidas en la delimitación del estudio para la culminación de dicha investigación, por lo que se ha visto precedente sea realizable este perfil para la culminación del mismo proyecto de estudio en beneficio de la empresa en mención.

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar la gestión financiera y la influencia en la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET”.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la gestión financiera en la empresa “CENTRO VET” con objetivos estratégicos, estrategias, funciones y un plan de trabajo propuesto.
- Aplicar indicadores de gestión para la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”
- Proponer el diseño un modelo de gestión financiera para fortalecer la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Utilizando la técnica de la encuesta y observación es posible determinar que en la empresa , se ejecutará una investigación minuciosa para detectar temas similares al tema de esta investigación: “La gestión financiera y la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato, de la cual se halla una similar, pero no semejante, es decir con otro perspectiva y otra organización, esta razón es más que suficiente para permitir asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán tomar las decisiones adecuadas y oportunas para el crecimiento futuro de la empresa, de la investigación ejecutada esta la siguiente con otro tipo de enfoque, como:

La Gestión Financiera y su impacto en la Toma de Decisiones en la empresa MIXERVICES Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato durante el año 2010. Autora: María de Lourdes Lucero Vera. Tutor: Dr. María de Lourdes Lucero Vera. (Lucero, 2010, pág. 12)

Al evaluar la gestión financiera y su impacto en la toma de decisiones en la empresa MIXERVICES Cía. Ltda. Durante el año 2010, se ha identificado las actividades realizadas por la gestión financiera durante el año 2010, se ha evaluado los procedimientos que actualmente repercute en la toma de decisiones y se ha realizado un examen especial a la gestión financiera de la empresa.

En lo referente al presente tema se han encontrado los siguientes respaldos de investigación:

“DIVERSIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ” La Ley Anual del Presupuesto Público, las Directivas de la Dirección Nacional de Presupuesto Público, Directivas de la Dirección Nacional del Tesoro Público y las normas del Director General de la Policía Nacional del Perú (Titular del Pliego), contienen los principios, normas, procesos, procedimientos y prácticas para el manejo eficiente, eficaz y económico de los recursos financieros por toda fuente de financiamiento. (Celis, 2011, pág. 76)

Por lo expuesto se considera que la utilización racional de los flujos de tesorería de la Policía Nacional del Perú, ha permitido lograr las metas, objetivos y el cumplimiento de la misión, plasmándose en la optimización de la gestión, tan necesaria en estos tiempos donde la colectividad ha perdido la confianza en todas las instituciones, teniendo por tanto que saldarse esa deuda con la sociedad que tenían los servidores del estado, cabe recalcar que los lineamientos para el uso racional de los recursos ordinarios y especialmente para los recursos directamente recaudados en el marco de la diversificación de la administración financiera de la Policía Nacional, se han encontrado contenidas en la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley Anual de Presupuesto y las reglas fiscales establecidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, en lo que respecta este estudio en Gestión Financiera.

Esto compensa que la diversificación de la administración financiera facilita obtener mejores resultados y minimizar el riesgo de incumplimiento de la misión; por tanto se puede concluir que la misma, es facilitadora de la optimización de la gestión integral, siempre y cuando se determine un sistema de gestión apropiado de acuerdo a las necesidades que presenta la organización.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Debido a que es una investigación moderna se escoge el paradigma critico-propositivo ya que este permite que la investigadora puntualice, critique y proponga desde su punto de vista del problema encontrado que es la inadecuada gestión operativa, la solución más idónea que resuelva el problema a investigar. En la interacción del trabajo los valores son importantes entre estos tendremos; la puntualidad en cumplir con las actividades en las fechas previstas establecidas en el cronograma de actividades, la responsabilidad que la investigadora se debe con la empresa “CENTRO VET” y la Universidad Técnica de Ambato; este estudio estaría abierto a críticas y recomendaciones por terceras personas que intervienen en la investigación. Esta fundamentación permitiría proporcionar soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo de la investigación e interrelacionar las variables (proyecto de graduación), las mismas que son: la gestión financiera y la toma de decisiones.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa “CENTRO VET” con número de RUC 1709466070001, obligada a llevar contabilidad se dedica a la distribución y comercialización de productos veterinarios, está sujeta a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercial como son: el código de comercio, ley de régimen tributario interno, código de trabajo, impuestos municipales, entre otras.

Dentro de lo cual deberá presentar: Anexo de retenciones en la fuente, declaración de impuesto a la renta. Desde luego para conformarse en una PYME, es necesario llevar las leyes o normativas que son de gran interés de la PYMES como: El decreto ley N° 830, decreto ley N° 824, Decreto Ley N° 825 y la NIF A3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros. NIF A4 características cualitativas de los estados financieros, NIF A5 elementos básicos de los estados financieros. NIF A6 reconocimiento y evaluación. NIF A7

presentación y revelación. NEC 1 tiene que ver con todo lo que se refiere a los estados financieros. Norma ecuatoriana de auditoría; NEA 28 párrafo 4-6.

Según el artículo 20 del reglamento de ley de régimen tributario interno con respecto a principios generales, la contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, con sujeción a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Para contribuyentes obligados a llevar contabilidad, tienen la obligación de implementar desde el año 2011 las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S), ya que a partir del 1 de Enero del año 2010 las NIIF'S cambian a las NIC'S para efectos contables y financieros según los nuevos procedimientos internacionales de contabilidad.

“CENTRO VET” es una clínica veterinaria y se encuentra en la ciudad de Ambato, representada legalmente por la propietaria Ing. Lilia Valencia, esta empresa es una distribuidora de productos veterinarios, la propietaria actualmente, en temas laborales mantiene obligaciones, derechos y prohibiciones como empleador ante el Ministerio de Relaciones Labores y trabajadores conforme lo señal en los artículos 42 al 46 del código de trabajo, para el efecto tanto el patrono y empleados acatarán lo mencionado para la armonía en lo laboral.

Conforme lo publicado en el registro oficial No. 598 la ordenanza municipal No. 283 establece el otorgamiento de la licencia del GADMA de funcionamiento para el establecimiento que opere dentro del distrito de GAD municipal de Ambato. Siendo la licencia el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el distrito GAD municipal de Ambato, autorizando así el funcionamiento de sus establecimientos.

Puesto que “CENTRO VET” está considerado como una persona obligada a llevar contabilidad, debe servir como agente de retención ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), por lo mismo deberá presentar información de todos los movimientos realizados mensualmente de la misma forma devolver los valores

recaudados por concepto de compras y/o servicios. Como toda empresa, esta debe cumplir con los deberes y obligaciones para con el trabajador, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio de Relaciones Laborales serán el ente que controle la base legal de cada uno de los trabajadores como es la afiliación y la legalización de un contrato de trabajo de todos los empleados contratados por “CENTRO VET”.

Resolución N° 0072. Directora Ejecutiva de la Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro-Agrocalidad, resuelve en el Capítulo III de las Obligaciones del Titular y Expendedor.

Artículo 3: El expendedor tiene las siguientes obligaciones:

- a. Mantener en un lugar viable el correspondiente permiso de funcionamiento otorgado por AGROCALIDAD.
- b. Comercializar solamente productos veterinarios que tengan registro de AGROCALIDAD vigente.
- c. Exender productos solamente en sus envases y con sus etiquetas originales aprobados por AGROCALIDAD
- d. Comercializar productos que no se encuentren caducados
- e. El expendedor debe suministrar refrigerantes al comprador para conservar correctamente los productos que así lo requieran.
- f. Devolver al titular del registro, los productos con problemas en sus etiquetas, con envase deteriorado, etc., o por vencerse, con tres meses de anticipación, lo que se informará a AGROCALIDAD.
- g. Informar por escrito al titular del registro dentro de los 5 días hábiles siguientes al conocimiento de algún hecho que modifique la calidad de los mismos.
- h. Al comercializar debe entregar al comprador el inserto que acompaña para su venta individual.

En el Capítulo IV del expendo de productos veterinarios.

Artículo N°.6. El expendio de los productos veterinarios se realizará de acuerdo a la clasificación que se le haya asignado durante su registro:

1. En el caso de los productos veterinarios de venta restringida o bajo receta de prescripción restringida con control de saldos, sólo serán comercializados por establecimientos registrados para la venta de dichos productos veterinarios ante AGROCALIDAD, con las siguientes consideraciones:
 - a. Estos establecimientos contarán con la presencia de un Médico Veterinario habilitado por AGROCALIDAD durante todo el horario de funcionamiento; y será responsable ante la Ley de lo actuado en el establecimiento.
 - b. Se exigirá la presentación de la “Receta de Prescripción Restringida” formulada debidamente por un Médico Veterinario Titulado en libre ejercicio particular, utilizando el Formato Oficial de Receta por el establecimiento para su control por parte de AGROCALIDAD.
 - c. En el caso de venta directa a Médicos Veterinarios, previo al expendio se deberá llenar el Formato Oficial de Venta Exclusiva (Anexo N°.6).
 - d. Las recetas de prescripción restringida y los Formatos Oficiales de Venta Exclusiva serán debidamente archivadas por quien haya realizado la venta y estarán disponibles para el control de AGROCALIDAD, debiendo archivarse por un período de 2 años.
 - e. Además, toda la información de ventas deberá constar en el Formularios Oficial para el Control Financiero de Saldos (ANEXO III), que estará a disposición de AGROCALIDAD, para su control en el momento que se lo requiera a la empresa que expende o comercializa productos veterinarios.
 - f. Los productos veterinarios, de uso restringido sólo podrá expendir en establecimientos registrados que dispongan de un área exclusiva para su almacenamiento y deberán conservar bajo seguridades necesarias, siendo el Médico Veterinario el responsable ante la Ley del manejo de estos productos.

2.4. CATEGORÍA FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.

- **Análisis financiero**

“Es una técnica o herramienta que; mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento o inversión propia para lograr el éxito empresarial”
(http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%202/TEMA_2_pyme.pdf, 2010)

Por lo expuesto se considera que el análisis financiero, se maneja mediante la aplicación de métodos o técnicas que pueden ser de forma vertical u horizontal, no olvidar que los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros, en cambio los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo.

- **Balance general**

“El balance está vinculado al inventario por razón de su origen. El inventario en su aspecto económico-contable, es el detalle ordenado de cada uno de los elementos componentes del activo y el pasivo de una empresa, con el agregado de sus respectivas valuaciones”. (Bach Juan, 2007, pág. 109).

“Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición

financiera de la empresa en un momento determinado.” (Zapata, Gestión Contable, 2008, pág. 89)

Balance general o balance final revela la situación de la organización en relación a las posesiones de la empresa, las deudas y el capital de la misma reflejando los cambios que ha sufrido dentro de un periodo contable.

- **Contabilidad**

“Es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, con el fin de servir a la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil. Posee además una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las Entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos públicos interesados” (Barreto, 2007, pág. 312).

“La contabilidad es una actividad de servicio. Su función es la de proporcionar información cuantitativa acerca de la entidad económica. Siendo esta información primordialmente de naturaleza financiera y de utilidad para seleccionar la mejor alternativa y el mejor curso de acción al realizar la toma de decisiones.

Se considera también como un medio para brindar información histórica en relación con las actividades financieras de una persona o por una organización pública o privada.” (Pellegrino, 2001, pág. 10)

Se considera a la contabilidad como un conjunto de técnicas, también se plantea como una actividad disciplinada que mide y analiza datos cuantitativos para realizar informes o estados de resultados que sirven para la ayuda de la alta gerencia en la toma de decisiones para la mejora continua de la empresa.

- **El control financiero**

“El control financiero está constituido por un conjunto de procedimientos que tienen por objeto verificar que la situación y funcionamiento en el aspecto económico-financiero de las entidades públicas se adecua a los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia.” (Enguídanos, 2008, pág. 60)

“Fase de la auditoría en la que se diseña su estrategia general con la finalidad de asegurar una atención adecuada a las principales áreas, identificar los problemas potenciales y finalizar el trabajo en tiempo útil.” (Públicas, 2012, pág. 119)

Es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos. El objetivo principal es comprobar el funcionamiento de lo planificado, en el aspecto económico-financiero de las entidades locales, organismos autónomos y de las sociedades mercantiles.

- **Cliente interno**

“Es aquella persona dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores”. (Godoy, 2007, pág. 278).

“Comprende el conjunto de políticas de la organización y el conjunto de políticas de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, la detección y prevención de fraudes contables y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas

por la dirección del cliente, con el fin de cumplir los objetivos señalados por la entidad.” (Enguídanos, 2008, pág. 61)

El control interno está delimitado por la empresa en sí, esta comprende un conjunto de normas, reglas y políticas que rige al recurso humano para encaminar de manera organizada y bajo parámetros que necesita la institución empresarial. Además que está dirigida a la evasión de inestabilidad en cualquier aspecto que se desarrolle dentro de la empresa, y esto conlleva a obtener el control intrínseco en la empresa.

- **Estado financiero**

“Informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre situación económica y financiera de la empresa. Ésta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad”. (Zapata, Indicadores de gestión, 2005, pág. 74).

“Son los documentos básica y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestran la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son: El balance general y el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.” (Macedo, 2007, pág. 16)

Luego de analizar el contenido anterior se pudo concluir que los estados financieros son el resultado de las operaciones contables y financieras, reflejados en una utilidad o pérdida de empresa, para la posterior toma de decisiones.

- **Estado de resultados**

“Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o pérdida”. (Zapata, Gestión Contable, 2008, pág. 61)

“Es un estado financiero que informa los ingresos, gastos y utilidades (o pérdidas), de una compañía durante un intervalo de tiempo específico, que por lo regular es un año o un trimestre.” (Emery, 1999, pág. 60)

Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado. También un llamado estado de pérdidas o ganancias, refleja el resultado de las transacciones económicas de una organización en el cual se obtuvo utilidad o pérdida.

- **Flujo de efectivo**

“Presenta en forma significativa resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante el un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero.” (Zapata, Gestión Contable, 2008, pág. 299)

“El flujo de efectivo es un estado financiero que muestra los conceptos por los que varía la caja en un periodo determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de una empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización. Es bueno recordar que se entiende por liquidez la capacidad que tiene una empresa o una persona natural de asegurar los fondos necesarios para cumplir los compromisos adquiridos.

Este estado financiero simplemente muestra el detalle de las entradas de efectivo, las salidas de efectivo, determina el movimiento de efectivo del período y, teniendo en cuenta el efectivo inicial, determina el efectivo final de la empresa.” (Vásquez A. G., 2005, pág. 157)

El flujo de efectivo expresa las variaciones económicas de una manera ordenada y clasificada por actividad en el cual revela la buena o mala administración de los recursos por parte de los directivos.

Es uno de los estados financieros que revela las entradas y salidas de efectivo que tiene una corporación en un determinado período de tiempo es de vital importancia para saber el estado real de la empresa, además que influye directamente en la toma de decisiones de los directivos de la empresa, por lo que debe ser realizado de manera transparente y precisa.

- **Indicador de rentabilidad**

“Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso de los activos y sus ventas.” (Zapata, Indicadores de gestión, 2005, pág. 330).

“La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. La rentabilidad y su evolución es también un elemento importante que puede ser relacionado con otras variables.” (Enguítanos, 2008, pág. 176)

Este tipo de indicadores tiene como propósito demostrar la capacidad de conseguir beneficios mediante sus posesiones o ingresos.

La rentabilidad es un indicador, es decir mediante la aplicación de una fórmula determinada y utilizando los datos precisos y reales de la empresa se puede obtener la relación entre los costos y los ingresos de la empresa.

- **Indicador financiero**

“Es una relación entre dos cantidades de los estados financieros; pueden existir decenas de razones el analista deberá decidir cuáles

son las razones que va a calcular dependiendo los objetivos que desee alcanzar.” (Zapata, Indicadores de gestión, 2005, pág. 322).

“Los indicadores monetarios o financieros son los que permiten medir la capacidad del sistema financiero para acompañar el crecimiento. Estos indicadores miden la captación y el financiamiento bancario, son conceptos fundamentales para comprender la evolución de la economía en cualquier entidad u organización. Todos los indicadores financieros cuentan con una presentación y explicación para facilitar a los lectores su incursión en la teoría y el análisis financiero.” (Adame, 2005, pág. 83)

Concluimos que los indicadores financieros se basan en la comparación de dos cantidades financieras para conocer los cambios en incremento o decremento de un periodo a otro.

Los indicadores financieros permiten medir de manera exacta la situación financiera y contable de la empresa. Esto es un acólito importante para la toma de decisiones de la alta gerencia que debe manejarse con efectividad.

- **Índices de liquidez**

“Miden la capacidad que tienen la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.” (Zapata, Indicadores de gestión, 2005, pág. 328)

“El indicador de liquidez se refiere a un término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago.” (Domínguez, 2003, pág. 16)

Los indicadores de liquidez muestran el grado con el que la empresa puede cubrir sus deudas con los activos disponibles o los que se pueden convertir en efectivo más rápido.

- **Indicador de actividad**

“Indica la intensidad (veces) con la que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas, y por ende, la utilidad.” (Zapata, Indicadores de gestión, 2005, pág. 329).

“Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Un sistema de indicadores de actividad puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados.” (Álvaro, 2001, pág. 60)

Por lo expuesto se considera que este tipo de indicadores tratan de reflejar el grado que la organización utiliza sus posesiones para generar ingresos mediante lo cual genera réditos.

- **Inversión**

“Las inversiones son toda clase de colocaciones de dinero, representadas en títulos valores y demás documentos, con el fin de obtener rentas fijas o variables, de mantener una reserva secundaria de liquidez, de controlar otros entes o de asegurar el mantenimiento de relaciones con éstos y para cumplir con disposiciones legales o reglamentarias” (Godoy, 2007, pág. 49).

“En general, invertir es renunciar a unas satisfacciones inmediatas y ciertas a cambio de unas expectativas, es decir, de unas esperanzas de beneficios futuros.” (Companys, 1998, pág. 45)

Es el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias, es una actividad económica por la cual se renuncia a una parte del patrimonio hoy, con la idea de aumentar los ingresos a futuro.

Desembolso de dinero para adquirir bienes muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, que produzcan ingresos o que presten servicios.

- **Planeación financiera**

“Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros.

La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad empresarial.” (Ferraz, 2013, pág. 43)

“La Planeación financiera proceso de evaluación del impacto de decisiones de inversión y financiamiento alternativas, crea un croquis para el futuro de la compañía y es necesaria para:

- 1. Establecer las metas de la compañía*
- 2. Escoger estrategias operativas y financieras*
- 3. Pronosticar los resultados operativos y usar estos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño*
- 4. Crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas”.* (Douglas, 2004, página 65)

Es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos basándose en estrategias alternativas de producción y/o mercadotecnia según sea el caso, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

- **Rentabilidad**

“Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y

financieros con el fin de obtener unos resultados”. (Guajardo, 2008, pág. 196)

“La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido.” (Camino, 1999, pág. 23)

La rentabilidad es una utilidad o beneficio que arroja una actividad económica en relación con el capital invertido, un negocio dejara de ser rentable cuando no cubre los costos de la inversión realizada a tal efecto, todo aquello que está por encima de los costos de la operación será la ganancia que se obtiene de la actividad económica. También se ha podido encontrar dentro de la rentabilidad, no solo la inversión en una actuación económica determinada, sino que también se obtiene rentabilidad de la compra de títulos públicos, bonos, acciones etc. cuya rentabilidad dependería de las cotizaciones que arrojen esas letras, y en muchos títulos públicos, serían las correspondientes indexaciones (por el índice de inflación) cabe destacar que no todos los bonos o letras del estado son indexados.

- **Ventas**

“Beneficio en el proceso final de venta, acorde a la ganancia después de haber verificado el informe realizado por el departamento financiero, utilidad restante de los productos vendidos”. (Greco, 2007, pág. 89)

“Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.” (Parra, 2003, pág. 33)

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio, por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa que aspira obtener.

- **Toma de decisiones programadas**

“Las decisiones programadas, son decisiones que se repiten y que podemos manejar en forma rutinaria. La toma de decisiones programadas o rutinarias representa el camino más eficiente para manejar problemas bien estructurados, los gerentes deben recurrir a la toma de decisiones no programadas para encontrar soluciones únicas.

Las decisiones programadas reducen al mínimo la necesidad de que los gerentes apliquen su criterio. Esto es importante porque cuesta dinero. Cuantas más decisiones no programadas deba tomar un gerente, tanto mayor será el buen juicio que requiera. Como el buen juicio es una cualidad poco frecuente, cuesta más adquirir los servicios de los gerentes que lo poseen” (Robbins, 2002, pág. 127)

“Las decisiones programadas se emplean para resolver problemas estructurados. Se trata de decisiones para las que existe un procedimiento o un criterio establecidos que facilitan su ejecución, por lo que no es necesario tratarlas de nuevo cada vez que hayan de ser adoptadas (es el caso de la formulación de pedidos a proveedores, pagos a empleados...).

Se trata de decisiones que dejan poca libertad al decisor puesto que la organización ha establecido de antemano qué es lo que el individuo – decisor- puede o no puede hacer.” (Ramos, 2003, pág. 248)

La toma de decisiones es esencial para cualquier acción humana; en este sentido, todos somos los actores en las decisiones, pero hay decisiones programadas y no programadas. Decisiones programadas: Se aplica a problemas estructurados o de rutina y repetitivos, como ejemplo el pago de sueldos y salarios. Decisiones no programadas, son las que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, la mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto, esto es porque los gerentes de este nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados; por ejemplo: el lanzamiento de un nuevo producto de mercado, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema

- **Toma de decisiones no programadas**

“Decisiones no programadas, son decisiones tomadas a la medida, para resolver problemas únicos y que no se repiten. Cuando un gerente se encuentra ante un problema mal estructurado, no existe una solución única y contundente, pero es cuando se necesita una respuesta a la medida, una no programada.

Elaborar una estrategia nueva para la organización es una decisión no programada. La decisión difiere de las anteriores relacionadas con la organización, porque el tema es nuevo, hay un conjunto distinto de factores en el contexto o han cambiado a otras condiciones” (Robbins, 2002, pág. 126)

“Las decisiones no programadas son aquellas que se adoptan para la resolución de problemas no estructurados. Son decisiones para hacer frente a problemas que suelen tener gran trascendencia, por lo que no existen métodos preestablecidos del problema como en la búsqueda de soluciones, por lo que el decisor tiene un amplio margen de maniobra.” (Ramos, 2003, pág. 248)

De la tipología de la toma de decisiones se clasifican las decisiones no programadas que son aquellas que no se utilizan o determinan con frecuencia en la empresa ya que son imprevistas y surgen sin planificación, es por esto que pueden ser efecto de errores en procesos por lo que las decisiones no programadas deben solucionar problemas de escala mayor a las que un alto directivo de una corporación puede estar acostumbrado a tratar. Este decisor debe tener amplios conocimientos para elegir la mejor disyuntiva previa un análisis breve pero eficiente.

- **Información financiera**

“Las empresas requieren de información que contengan alta calidad para que la dirección y los mandos intermedios cuenten con elementos para la toma de decisiones, estrategias, tácticas y operativas.

La globalización requiere de la homogenización de la información financiera.” (Sánchez, 2012, pág. 13)

“Ayuda a comprender mejor la manera en que los gerentes y contadores contribuyen a las operaciones, y los prepara para desempeñar también papeles de liderazgo.” (Foster, 2007, pág. 87)

En concordancia con los autores se puede plantear a la información financiera como datos o informes de suma relevancia para el área contable financiera como para el área administrativa y gerencial de una empresa, la información financiera está compuesta por datos cuali – cuantificables que deben ser reales y exactos para que su función y utilidad en la toma de decisiones sea efectiva y veraz.

- **Objetivos de la información financiera**

“Una vez señalados los estados contables que componen las cuentas anuales en el nuevo modelo, el primer apartado hace referencia a los

objetivos de la información financiera mediante la siguiente afirmación: Las cuentas anuales deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible y útil para los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de acuerdo con las disposiciones legales.” (Navarro, 2008, pág. 44)

“El objetivo esencial de la información financiera, difundido por el IASB como apoyo de sus Normas Internacionales de Contabilidad, se encuentra en línea con el defendido en las últimas décadas por los países más avanzados en materia contable, y éste consiste en proporcionar una información que constituya una herramienta útil para los usuarios en su proceso de toma de decisiones.” (Rodríguez, 2008, pág. 41)

Al determinar el nivel de importancia dentro de una empresa u organización se puede entender la trascendencia de sus objetivos tanto dentro de la empresa como externamente, es decir internamente tiene por objetivo precisar de manera veraz y eficaz la información para la toma de decisiones corporativas; y externamente todas las empresas deben presentar informes a nivel internacional puesto que están regidas por las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

- **Tipología de toma de decisiones rutinarias**

“Tal como la hemos definido, la toma de decisiones es una actividad constante de todos los seres humanos. En cualquier momento de nuestra vida podemos identificar multitud de materias sobre las que no sólo es concebible que tomemos una decisión, sino que la tomamos sin darnos perfecta cuenta de ello.” (Cotanda, 1998, pág. 324)

“Las decisiones rutinarias son decisiones repetitivas e implican un procedimiento definido para manejarlas.” (Laundon, 2004, pág. 87)

Según lo referido por los autores se justifica a las toma de decisiones rutinarias como las más utilizadas puesto que es una actividad constante que ya tienen procedimientos definidos con anterioridad por lo que se ejecutan sin previo análisis y se dan de manera automática.

- **Tipología de toma de decisiones por adaptación**

“Las medidas y ajustes en sistemas humanos como respuesta a estímulos o cambios proyectados resales, esta definición es acorde con la que proponen diversos artículos científicos.” (Federal, 2012, pág. 30)

“Otro elemento clave en la dinámica de la racionalidad humana es la adaptación, el agente individual de toma de decisiones para adaptarse al entorno.” (Bonome, 2009, pág. 48)

Los seres humanos por naturaleza somos adaptables al cambio, y el mundo empresarial con respecto al ámbito externo como interno es versátil, por lo que se maneja de manera predominante ante un decisor profesional la toma de decisiones adaptables al cambio de situaciones corporativas.

- **Tipología de toma de decisiones por innovación**

“En el nuevo escenario de la competencia global, en el que existen múltiples mercados y diferentes formas posibles de organización, ha puesto de relieve las limitaciones de las teorías y paradigmas que históricamente se han disputado la interpretación del proceso de innovación lo que, a su vez, ha impulsado la toma de decisiones de manera innovadora.” (Barquero, 2005, pág. 72)

“En el actual clima económico de creciente presión presupuestaria, los encargados de la toma de decisiones enfrentan retos en especial

para asegurar las políticas de innovación para el crecimiento sustentable y a largo plazo.” (OCDE, 2010, pág. 26)

Según con lo expuesto por los autores, se plantea como ente de cambio en las empresas la innovación, por lo que la toma de decisiones debe enfocarse y tener en cuenta siempre esta situación para que sus nuevos cambios deban tener efectos positivos a largo plazo.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

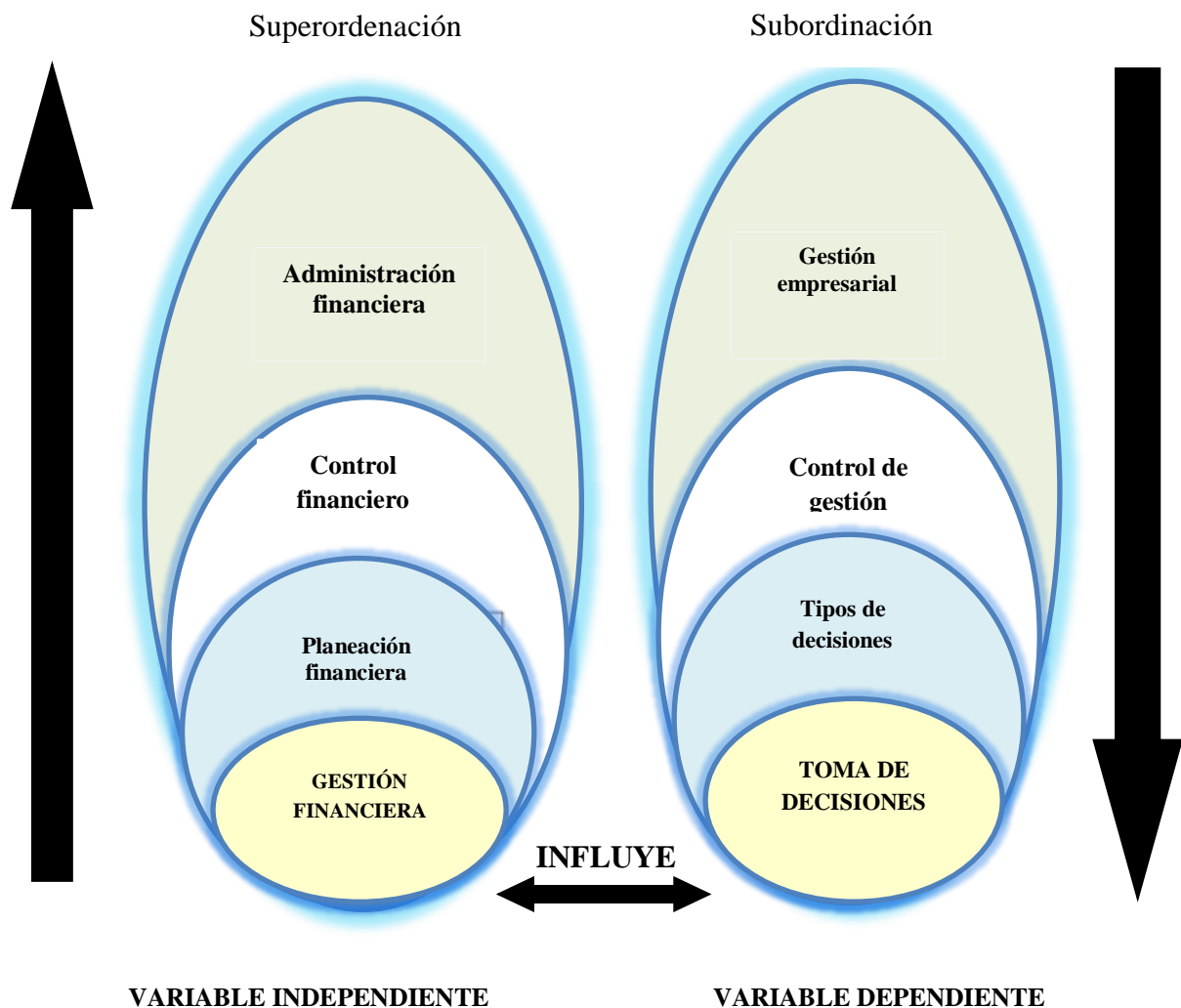


Gráfico N°.4. Gráficos de inclusión interrelacionados
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014).

2.4.2.1. Subordinación conceptual inicial

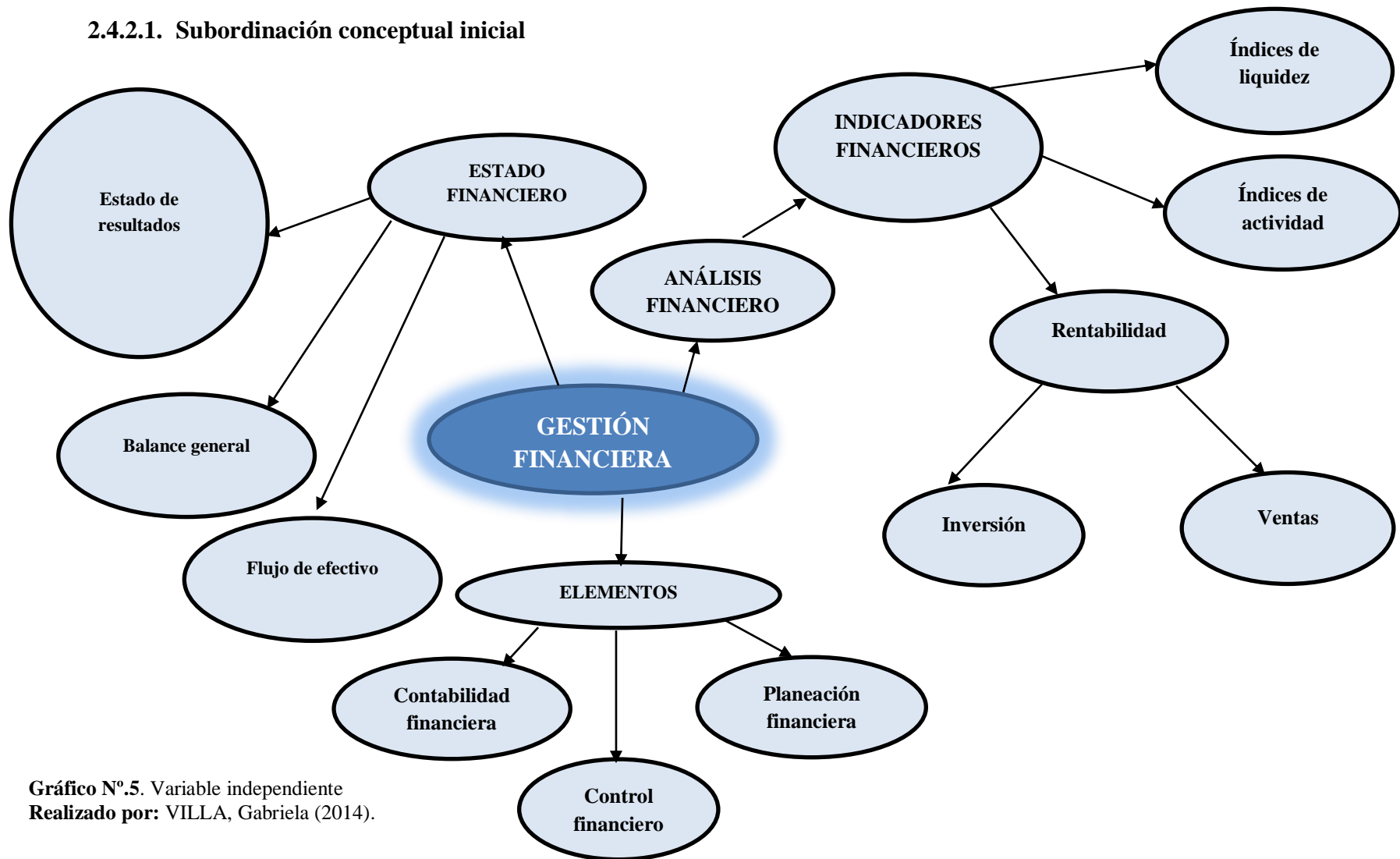


Gráfico N°.5. Variable independiente
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014).

2.4.2.2. Superordenación conceptual inicial

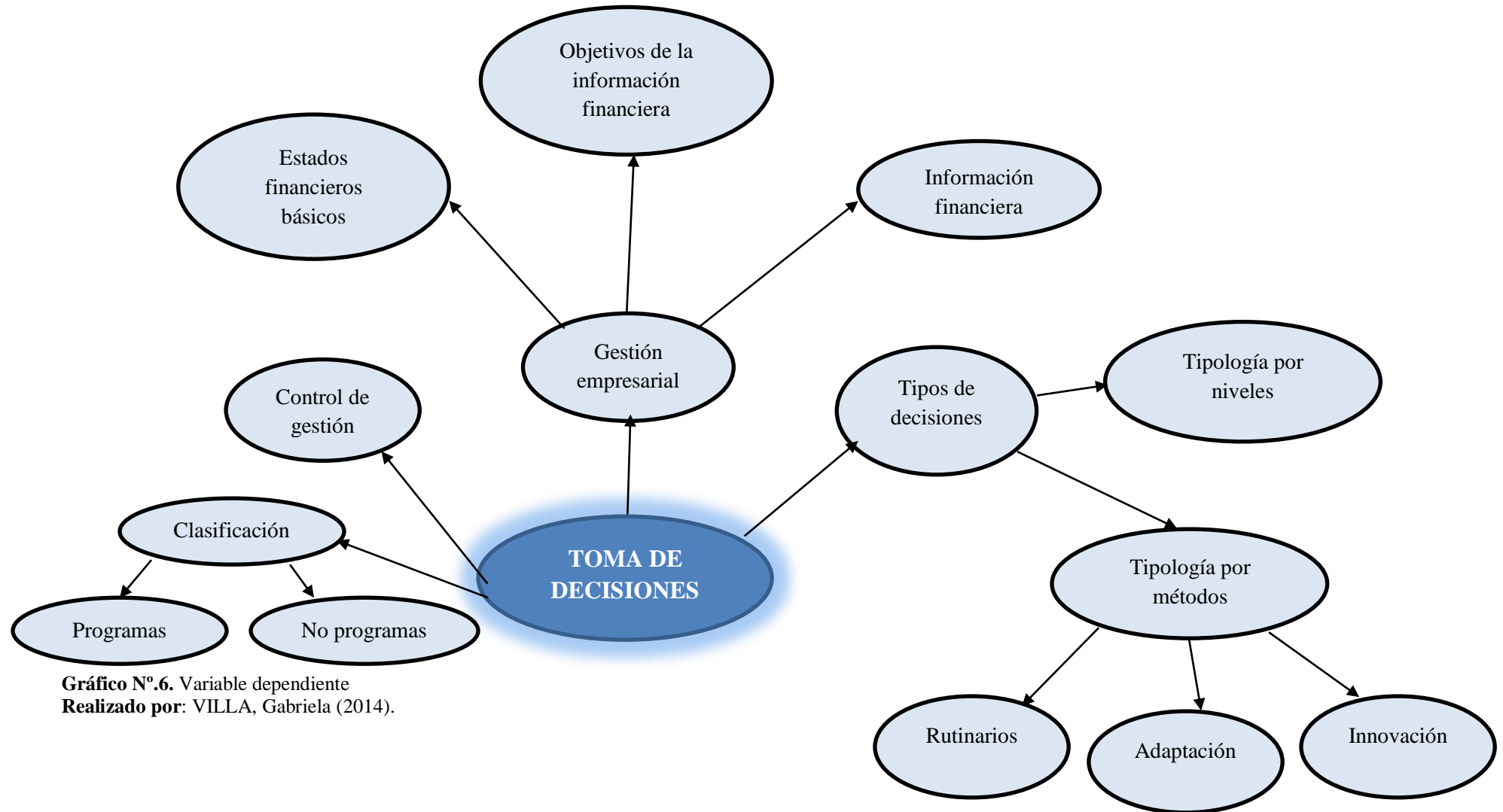


Gráfico N°.6. Variable dependiente
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014).

CATEGORÍA I: Variable independiente

GESTIÓN FINANCIERA

- *Definición e importancia*

En general los pequeños empresarios carecen de habilidades técnicas para administrar eficientemente sus recursos, generalmente operan por intuición, dado que no poseen herramientas apropiadas para la toma de decisiones; la mayoría de las empresas no cuenta con una correcta planificación a corto y mediano plazo que examine en primer lugar una clara definición de objetivos y le permitan proyectar los movimientos adecuados para desarrollar y obtener los resultados esperados, minimizando así el riesgo empresarial, desde luego esto redundará en una ineficiente administración del tiempo y las prioridades dejando una baja rentabilidad.

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa; el objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”. (MORRIS & Reingeniería, 2007, págs. 104,23)

La contabilidad constituye la parte descriptiva de la gestión, su objeto es el registro metódico de las operaciones realizadas por la empresa, se basa en la teneduría de libros y la explotación de cuentas; existen diferentes tipos de

contabilidad que tiene como característica la complementariedad para poder gestionar a nivel empresarial, un contador con su perfil tiene que tomar en cuenta la contabilidad general para que muestre los resultados del ejercicio y describa periódicamente la situación patrimonial de la empresa, en igual forma conocer sobre contabilidad presupuestaria, este conocimiento encaminará al responsable la comparación de los objetivos establecidos y de los resultados obtenidos, así como la búsqueda y el análisis de las desviaciones, en la contabilidad analítica el responsable de la gestión financiera debe resaltar en cada sector de actividad, producto o mercado, las realizaciones en cifras, y precisar el origen de los resultados indicados por la contabilidad general para la buena marcha empresarial con su oportuna toma de decisiones.

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

- *La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);*
- *La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);*
- *La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);*

- *El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);*
- *El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversión”.*

(Paulo, 2008, www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinancie)

Por lo expuesto se considera que la gestión financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayudaría al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos e existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo empresarial con su propia toma de decisiones acertada.

“La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y la estructura de la financiación y a la política de los dividendos.”

(Durbán, 2007)

El autor propone como conocimiento, que la gestión financiera está estrechamente ligada a la toma de decisiones dentro de las operaciones y funcionamiento en la empresa. La gestión financiera tiene que ver con el área administrativa como con el área financiera de una entidad, estas deben complementarse y previo un análisis, determinar la toma de decisiones para alcanzar el logro de los objetivos financieros con efectividad.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, esta herramienta a la investigadora le permite conocer cuánto

representa la ejecución de un plan, un programa, proyecto y actividades de una empresa u organización social, pública o privada, direccionados a la consecución de metas y objetivo de corto mediano y largo plazo, como indican algunos autores.

La planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. (Stephen et al., 1996, pág. 165)

“La planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones”. (Weston, 2006, pág. 312).

Por lo expuesto, es importante la planeación financiera porque proporciona la información necesaria para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, las mismas que conducen a la realización de acciones automáticamente organizadas y coordinadamente ejecutadas, esta planeación financiera es una fortaleza para todo tipo de planes, por cuanto permite tener una visión integrada, de esta manera se podrá contestar a las siguientes interrogantes: ¿Cuánto necesita invertir?, ¿Cómo va a financiar?, ¿Cuáles serán sus ingresos?.¿Cuánto representará el costo? ¿Cuál será el comportamiento de ingresos frente a los costos de un proyecto? ¿Cuál será la situación financiera de la empresa durante la ejecución del proyecto, cuáles serán sus resultados? ¿Qué beneficios tendrá, trayendo los resultados y costos del proyecto a un valor actual, cuál es la tasa mínima de rendimiento que el empresario debe tener? ¿El proyecto está agregando

valor económico a la empresa? ¿Cuál es la capacidad de liquidez, endeudamiento y rentabilidad?

“Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tiene incidencia en los recursos financieros.

La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad empresarial.

Por lo tanto, bajo el concepto de planificación financiera se entiende la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera.”
(Ferraz, 2013, pág. 62)

Se entiende por planificación financiera a la gestión de la alta gerencia o autoridades de la organización, que emplean información cuantificable que sea real y probada para medir la situación de la empresa y para la toma de decisiones.

Teniendo como fin el alcance de los objetivos corporativos, las entidades comerciales delimitan planes donde puntualizan las acciones y funciones que se requieren para cumplir las metas planteadas en dicha planificación. Por ende la planeación financiera busca hacer perdurar el equilibrio económico como financiero de la empresa, está presente tanto en el área operativa, lógica como estratégica. Todas estas encaminadas a la medición real y positiva de las actividades empresariales.

CONTROL FINANCIERO

Las actividades de producción, mercadeo y ventas, así como las de administración y, en general las relacionadas con la operación y funcionamiento de las organizaciones, obtienen sus resultados a través del uso eficiente y de la combinación efectiva e inteligente de los distintos recursos dispuestos de manera organizada y sobre los cuales se actúa en forma individual o grupal. Del estilo y la manera como se combinan dichos recursos, dependerá el éxito o el fracaso de las actividades organizacionales y es, precisamente, en el área financiera en donde se ven reflejados dichos resultados; pues, no podemos perder de vista que la gestión empresarial debe considerarse como un todo, en donde la gestión financiera cumple su función de catalizador de las demás actividades.

El propósito del control interno financiero es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización; esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia". (Perdomo Moreno, 2008, pág. 187).

Los administradores financieros deben considerar los sistemas de planeación y control, considerando desde luego la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad, bajo diferentes procesos o funciones operativas, que les permita pronosticar el nivel de operaciones, en cuanto a las necesidades de financiamiento y sobre todo la de rentabilidad, así, como las necesidades de fondos de la empresa o presupuesto efectivo, la planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base objetivos estratégicos, así como determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de este orden de ideas, el control financiero y contable garantiza la eficiencia en la consecución de los recursos financieros, la eficacia en su utilización y la efectividad en su orientación. De acuerdo con lo anterior, el control financiero debe garantizar a la alta dirección de la empresa, que todas las actividades que realicen, y que de una u otra forma tengan relación con las actividades financieras, queden registradas; de tal manera, que al consolidarlas en los estados financieros muestren la realidad, con el fin de establecer cuáles fueron las causas de dicha situación, para tomar, si es del caso, los correctivos que se requieran para tener un marco de referencia más amplio para la planeación financiera, con el fin de direccionar la empresa al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, tal como lo habíamos comentado anteriormente.

“Desde el punto de vista puramente teórico o abstracto, el control financiero es uno de los aspectos, niveles u objetivos de las auditorías o fiscalizaciones a posteriori de la gestión económica del sector público, que en su manifestación completa o integral puede abarcar los cuatro siguientes:

**De legalidad o cumplimiento (regularidad legal),*

**Financiero (regularidad contable),*

**De economía y eficiencia (racionalidad económica),*

**De eficacia (efectividad o resultados).*

Estas distintas clases de objetivos no prejuzgan el carácter interno o externo del control.” (Pueyo, 2007, pág. 103)

En concordancia con el autor de lo antes expresado, el control financiero es la fase posterior a la implantación de la planificación financiera; el control conoce el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere dentro de cada una de las instituciones, para garantizar la eficiencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos si fuera necesario, debido a cambios imprevistos que pueden surgir. Es decir existe una inspección total dentro de la parte financiera para sobrellevar las actividades de una manera eficiente y efectiva.

“El control financiero como el examen que se realiza, con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismo y en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el Contador General.” (Miranda, 2000, pág. 72)

Dentro del control financiero existen varios estados contables o información financiera que son de vital importancia para reconocer el estado real de las entidades, estas deben ser tratadas con responsabilidad profesional, además de que existen normas o principios generales contables para la elaboración de los mismos.

Por esta situación existe el control financiero que regula o inspecciona estos movimientos contables y determina la legitimidad de estas operaciones así como de sus transacciones y de sus demás características.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Manejar los recursos monetarios en una empresa es fundamental y se podría pensar que es la llave del éxito, por eso dentro de la administración financiera se estudia el manejo eficiente del dinero, en la actualidad hay retos para los ejecutivos, las organizaciones, los empresarios y las personas físicas son más globales y competitivos, esto hace que los recursos monetarios disponibles se deban manejar de una manera eficiente, para así lograr obtener los mejores resultados.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera:

“Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas” (Coulter, 2008, pág. 7)

“Es la coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Perdomo Moreno, 2009, pág. 31)

“Aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad” (Ortega castro, 2008, pág. 7)

“Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero” (Lawrence, 2008, pág. 4)

“Las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos” (Ochoa Setzer, 2010, pág. 56)

Por lo expuesto se considera que la administración financiera es una disciplina que potencializa los recursos financieros para el logro de los propósitos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad. La administración financiera se refiere al uso adecuado del dinero, por ello es importante en la organización tanto

para el desarrollo de las operaciones como para las inversiones que se realizan, para las empresas privadas, en las que el propósito es el fin lucrativo (obtener ganancias financieras), los recursos financieros se convierten en los más importantes, ya que el objetivo es hacer más dinero con el que aportan los socios o accionistas.

Las finanzas se refieren únicamente a la función financiera, es decir al manejo de los recursos monetarios, y la administración financiera, hace referencia al trabajo coordinado para manejar adecuadamente los recursos financieros, como: auditorías internas (medición y control de riesgos financieros y contables), control administrativo (administración de información, sociedad de negocios), finanzas y contabilidad (procesos de reportes y transacciones financieras), tesorería (administración de caja, información, sociedad de negocios).

El administrador financiero es responsable del manejo del recurso financiero, para llevar con eficiencia en las prácticas, indicando los resultados financieros como: La información histórica y perspectivas, los procedimientos históricos y estandarizados, los cobros y proceso de información financiera interna y la supervisión de reglas-prevención.

CATEGORÍA II: Variable Dependiente

GESTIÓN EMPRESARIAL

Es una disciplina rigurosa, estimulante y dinámica que pertenece al grupo de asignaturas de individuos y sociedades, la gestión es la función de las empresas que las distingue de otras organizaciones y actores de una sociedad, es producir y vender bienes y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, para lo cual la empresa organiza los recursos, la obtención de ganancias, la toma de riesgos y la operación en un entorno competitivo caracterizando a la mayoría de las organizaciones empresariales.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

"Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2008, pág. 10).

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

"Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (Robbins Stephen & Coulter Mary, 2007, págs. 7,9).

Existen diversos autores que definen la gestión empresarial o administración de empresas, sin embargo, el criterio con el cual definen a esta ciencia social defiere de acuerdo a la forma en la que conciben a la misma. Algunos la clasifican como arte, como técnica o como ciencia consolidada.

"Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (Hitt Michael, Black Stewart & Porter Lyman, 2008, págs. 9,12).

La gestión empresarial se basará en la información más relevante e importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología, será el principal agente para el cambio económico, es decir vendrá hacer un proceso organizado en el que se analiza, se organiza, se direcciona y se evalúa las actividades o acciones planteadas dentro de un plan, como el autor determina los directivos deben realizar su gestión empresarial de manera óptima y realizando un feedback preciso para evitar los desequilibrios en lo que se refiere a la parte económica, financiera, comercial.

CONTROL DE GESTIÓN

- **Definición e importancia**

El control de gestión comienza con la recolección de la información básica, luego se aplica un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

En base a las recomendaciones, la dirección superior debe adoptar las medidas concretas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica:

- **Conocer** acabadamente la organización
- **Obtener** información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones, delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

- **Conocer** los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores).
- **Evaluar** la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- **Conocer** y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
- **Obtener** del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- **Analizar** las necesidades de información para un adecuado control integral.
- **Definir** de los indicadores fundamentales para el control de la gestión (tablero de comando)
 - Determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).
 - Determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.
- **Analizar** objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico:
 - Determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.
 - Efectuar un análisis para determinar causas y efectos: analizar todas las variables internas y externas (del ambiente competitivo, nacional y microambiente) que llevaron a la gestión de la empresa a obtener esos resultados.
- **Elaborar** un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.
Emitido el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas finaliza la tarea del control de gestión: el proceso de toma de decisiones compete a la dirección superior.

“Es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y de la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como los beneficiarios de su actividad.” (Miranda, 2000, pág. 73)

El control de gestión evalúa la situación efectiva de la empresa mediante análisis cuali-cuantificables, que son medibles desde muchos aspectos, pueden calcularse con indicadores financieros, estos evaluadores determinan de manera técnica y precisa el desempeño contable financiero y sobre todo si se está realizando con efectividad estas funciones corporativas.

González (2003), considera que:

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- *Reducir los riesgos y contingencias del negocio.*
- *Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.*
- *Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).*
- *Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.*
- *Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.*

El control de gestión, se considera un instrumento administrativo o dicho en otras palabras, es una herramienta técnica utilizada y analizada por la alta gerencia o administrativos de una institución, para encontrar errores o contratiempos que pueden perjudicar a la empresa, por lo que es necesario tomar el control de los mismos para plantear soluciones y efectivizar los resultados deseados.

“Podríamos definir que el control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

**Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.*

**Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.*

**Tomar las decisiones correctoras oportunas.*

A partir de los términos utilizados en esta definición podemos deducir los fundamentos del método (soportes metodológicos) que sustenten la implantación del sistema de control de gestión.

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estímulo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización.” (Salvador, 2005, pág. 32)

Determinado a las opiniones de los autores expresados con anterioridad, el control de gestión se considera como una herramienta clave en el control corporativo – financiero que tiene una estrecha relación entre dos puntos que priorizan las funciones administrativas en una organización, estos puntos son:

el logro de los objetivos y la toma de decisiones. Son características puntuales para enmarcar el éxito corporativo a medida que se desarrolla la efectividad en las acciones tanto financieras como empresariales.

TIPOS DE DECISIONES

- *Definición e importancia*

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito). Tomar una decisión es resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del administrador ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

- **Individuales:** Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.
- **Gerenciales:** Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
- **Programables:** Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- **En condiciones de certidumbre:** Son aquellas que se tomaran con certeza de lo que sucederá (se cuenta con información confiable, exacta, medible). La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.

- **En condiciones de incertidumbre:** Son aquellas que se toman cuando no exista certeza de lo que sucederá (falta de información, datos, etc.). La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
- **En condiciones de riesgo:** Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o más factores que afectan el logro de los objetivos especificados son relevantes comúnmente para la toma de decisión se aplican técnicas cuantitativas.
- **Rutinarias:** Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se común usar técnicas cualitativas.
- **De emergencia:** Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- **Operativas:** Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

“La toma de decisiones, ya sea estratégica o táctica, es un aspecto esencial de todas las actividades administrativas, incluida la administración de operaciones. Lo que distingue a los gerentes de operaciones son los tipos de decisiones que pueden dividirse en cinco categorías: son las siguientes:

1. *Selecciones de estrategias. Comenzaremos con las decisiones estratégicas que afectan la dirección futura de una compañía. Los gerentes de operaciones ayudan a determinar las estrategias globales y las prioridades competitivas de la compañía, y deciden si la estrategia de flujo tendrá que organizar los recursos en torno a productos o procesos (estrategia de operaciones).*
2. *Procesos. Los procesos son fundamentales para todas las actividades mediante las cuales se producen bienes o servicios. Los gerentes de operaciones toman decisiones de procesos acerca de los tipos de trabajo que serán realizados en la planta, la*

cantidad de automatización que se utilizará y los métodos que permitirán mejorar los procesos actuales.

3. *Calidad. Las cuestiones referentes a la calidad son fundamentales en todos los procesos y actividades de trabajo. Los gerentes ayudan a establecer objetivos de calidad y buscan la forma de mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa.*
4. *Capacidad, localización y distribución. Los tipos de decisiones que corresponden a esta categoría requieren a menudo que se asuma un compromiso a largo plazo. Los gerentes de operaciones ayudan a determinar la capacidad del sistema (capacidad); la localización de nuevas instalaciones, incluidas las de carácter mundial (localización); así como la organización de un departamento y la distribución física de instalaciones (distribución).*
5. *Decisiones de operación. Las decisiones de operación (conocidas a veces como infraestructura de operaciones) se refiere al funcionamiento de la instalación una vez que ha sido construida.”*
(Krajewski, 2000, pág. 5)

A través de la toma de decisiones se distingue muchas situaciones que se presenten en la empresa, ya sabremos qué criterio debemos seguir para tomar la mejor decisión, aplicando las técnicas más adecuadas

“Tipos de decisiones:

Decisiones rutinarias o habituales: son tomadas todos los días, muchas veces, y sin pensamiento especial. No causan cambios, pero pueden contribuir a la estabilidad y regularidad del ambiente. Podemos verlas como una línea de decisiones pequeñas.

Decisiones administrativas: Son relacionadas con todas las acciones empresariales y lo que conlleva su funcionamiento en todos los aspectos.” (Eaker, 1998, pág. 9)

Sobre los autores, tienen diferente manera de plantear los tipos de decisiones, puesto que no solo existen decisiones sobre las empresas y su funcionamiento.

Pero planteando las más utilizadas se toma en cuenta las decisiones programadas y las no programadas, las programadas son repetitivas y se pueden planificar, por el contrario de las decisiones no programadas que son imprevistas y que deben ser tratadas sin previa planificación a demás estas no se utilizan con frecuencia ya que surgen sin previo aviso.

Para ser un gerente eficaz se debe tener la capacidad de manejarse ante cualquier divergencia que pueda presentarse.

TOMA DE DECISIONES

- ***Definición e importancia***

Un proceso de toma de decisiones consistente está formado por un conjunto de fases que las empresas deben perseguir para acrecentar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas, este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos como: diagnosticar y definir el problema, establecer metas, buscar soluciones alternativas, comparar y evaluar las soluciones alternativas. Elegir entre soluciones alternativas, implementar la solución seleccionada, dar seguimiento y controlar los resultados.

Continuamente, las personas deben preferir entre varias opciones aquella que consideren más conveniente, es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida diaria, en mayor o menor grado importancia, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las secuelas o resultados derivados de cada una de ellas, es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa, de la toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

“El término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existir a un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada.”
(Franklin, Enrique Benjamín y Krieger, Mario, 2010, págs. 110,156,123).

Para tomar una decisión es indispensable primero encontrarlo y hacer un análisis previo y de este modo elegir las acciones que resuelvan dichos contratiempos, este tipo de decisiones deben ser tomadas por un profesional competente y capaz de desenvolverse de la mejor manera.

“La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas”. (López Galindo, 2008, págs. 190,210)

El procedimiento del problema puede consistir en variar uno u otro escenario, por ello se logra definir como se debe llevar el proceso bien ejecutado para reducir el desacuerdo entre ambas situaciones, no olvidar que el comportamiento virtuoso de todas las personas en la organización y, principalmente, de sus directivos es, pues, un requisito para llevar a cabo acciones eficaces, atractivas y consistentes, y hemos mostrado también dónde radica la exigencia de ese comportamiento ético: no en el poder coactivo de la ley, ni en incentivos positivos o negativos, como la rentabilidad económica, la reputación, la aceptación social o la legitimidad de la empresa, sino en su capacidad para desarrollar en los decisores las condiciones para que sus acciones sean eficaces, atractivas y consistentes, es decir, buenas decisiones para el crecimiento empresarial.

“Decidir significa elegir entre varias alternativas. Para poder tomar una decisión se requiere, pues, que existan diversas opciones de cursos de acción, aunque sean las dos más elementales o primarias: sí o no, actúo o no actúo, de las cosas como están o hago un cambio.

Decimos que se requiere que existan diversas opciones. Sería mejor decir que se requiere percibir diversas opciones. Y es que lo que no se conoce, lo que no se piensa, la alternativa en la que no se cae en cuenta, realmente no existe para quien podría elegirla.” (Cotanda, Manual de administración y gestión, 1998, pág. 324)

En concordancia con las definiciones de los autores se puede determinar que la toma de decisiones es un proceso puesto que existen varios pasos para lograr hacer una buena gestión, y mediante el cual se elige de entre varias disyuntivas la que más se ajuste a lo requerido para resolver problemas dentro de una entidad empresarial. Este proceso debe ser ejecutado de manera precisa y analizando de manera técnica y precisa para que su manejo y aplicación de resultados efectivos.

2.5. HIPÓTESIS

Hi

La gestión financiera influye en la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

Ho

La gestión financiera no influye en la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: La gestión financiera

Variable Dependiente: Toma de decisiones

Términos de relación: en la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio a desplegar, será encaminado en el criterio propositivo, ya que investigará e explicará el campo de acción de las ciencias del espíritu de exploración debido a que tiene como propósito comprender los escenarios contruidos, interrelacionados y dependientes de los demás significados de las acciones de las personas y su discernimiento ante las gestiones.

Los objetivos proyectados en esta investigación proponen acciones inmediatas, con el propósito de dar soluciones satisfactorias al problema identificado que es: La inadecuada gestión operativa; formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes, a la vez se trabajará con una población pequeña que facilitará la mejora del trabajo de campo con la intervención de todos los actores que forman parte de la empresa y sus deducciones no serán generalizables debido a que se investigará de acuerdo a la situación de la empresa

Por lo tanto, el enfoque con el que se trabajaría es con un criterio holístico cualitativo y una posición dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema identificado, correlacionándolo con el criterio “cuantitativo”, ya que se partiría de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente. Además; permitirá definir correctamente al problema, comenzando de los objetivos claramente definidos, para luego plantear la hipótesis la cual sería aceptada o rechazada mediante la respectiva prueba del método t student, recalcando que dicha hipótesis mantendría una relación

funcional entre las variables para la gestión financiera con la correcta toma de decisiones a nivel empresarial.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de la concepción de metodología, según el Módulo de Proyectos de Investigación Educativa, compilado por (Merino, J. & Naranjo, G, Herrera, L., 2008), ésta incluye al cómo y con qué se va a investigar (objeto de la investigación), el método, el diseño de la investigación, la modalidad y el nivel; de la misma manera la metodología toma en consideración a la población y muestra, la definición y operacionalización de las variables u objetivos según el tipo de investigación planteada, los instrumentos y finalmente las técnicas y procedimientos de recolección para el análisis de datos.

Es decir, se tomará en consideración todos los aspectos que viabilizan el desarrollo de la investigación.

El presente estudio conjuga una investigación de campo con una bibliográfica y documental, tendiente a solucionar la demanda que exige el sector de control de costos para elevar la rentabilidad en la empresa de estudio en mención.

La modalidad básica de la investigación, se muestra a continuación:

- ***Documental bibliográfica***, este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie; como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, manuales, revistas, periódicos, e internet y otros la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

La investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (Arias F. , 2004, pág. 125)

Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere de la definición de los requerimientos por medio de una documentación documental, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

- ***De campo***, porque se indaga en la zona de los hechos, explicando el contacto directo que tiene la investigadora con la situación localizada, este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

“La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (Arias F. , 2004, pág. 91)

Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenido directamente del sitio donde se realiza la investigación, que es la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

- ***De diseño no experimental***, Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por la investigadora y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo, sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya

ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa de la investigadora, es más cercana y natural a la realidad cotidiana.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria será útil para la identificación de cursos alternativos de acción debido a que el estudio se realizará en la empresa “CENTRO VET”, este nivel facilitará el planteamiento del problema, permitirá la formulación de hipótesis, seleccionará la metodología a utilizar, aumentando así el grado de familiaridad con el problema a investigar dentro de la entidad.

La investigación exploratoria tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualiza cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de la organización, es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. (Taylor, 2002, pp. 87,98).

Prácticamente, esta indagación está esbozada para lograr un antecedente de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se determina por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados anticipadamente manejando enfoques amplios y versátiles, como las fuentes secundarias de información, observación y encuestas.

3.3.2. Investigación descriptiva

Se manejará este tipo de investigación, en la identificación de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el propósito de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se sitúan en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

La investigación descriptiva tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación (no casual), existentes entre dos o más variables. En estos estudios primero se mide las variables; y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y de aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones casuales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

“La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas” (Hernández, Fernández y Batista , 2012, pág. 63)

Por lo expuesto se considera que el estudio correlacional es un tipo de investigación descriptiva, que permite indagar en el “qué” y el “dónde”, sin alarmar el “por qué”. Y el tipo de investigación que concibe datos de primera orden, para ejecutar un análisis general y presentar un panorama fidedigno de la realidad investigativa, determinando el grado de relación existente entre las variables independiente y dependiente.

3.3.3. Investigación asociación de variables

Este tipo de investigación permitirá referirse y estudiar en conjunto las variables, es decir, tener una relación directa entre la variable independiente que es: la gestión financiera, y la variable dependiente: toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

Al asociar las variables, contribuirá a la mediación de alguna manera sobre la hipótesis y representaciones bosquejadas para el desarrollo del presente estudio que vendrá a favorecer a la empresa para que ésta pueda incrementar su bajo nivel de rentabilidad y de esa forma pueda manejar la gestión financiera de manera eficiente, eficaz y efectiva y cubrir sus necesidades.

“Los estudios cuantitativos-correlacionales miden el grado de relación entre conceptos, categorías o variables (cuantifican relaciones). Es decir miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández, Roberto et al, 2008, pág. 123).

El nivel de esta investigación es de asociación de variables que permite predicciones sobre estructuras existentes, se puede establecer un análisis de corrección del sistema vigente y también la medición de relación entre variables de los mismos sujetos en un contexto determinado.

3.3.4. Investigación explicativa

“La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto; en este sentido los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos”. (Arias F. G., 2012, pág. 26)

Este tipo de investigación, requiere de la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, en esta investigación se trata de responder o dar cuenta el porqué del objeto que se investiga, interpretando

y dando solución a la mejora de la gestión financiera empresarial y a la toma de decisiones.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En la presente investigación se trabajará con las fuentes internas clientes internos de la empresa “CENTRO VET”, el universo se tomó de los datos correspondientes al Segundo Semestre del año 2014.

Población

CANTIDAD	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN
1	Gerente
1	Contadora
3	Auxiliares contables
8	Vendedores
2	Bodegueros

Cuadro #.3. Población

Fuente: Propia

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Por tratarse de un universo pequeño (15), no hay muestreo en el presente trabajo de investigación, ya que fácilmente se aplica directamente entrevista (1), al gerente y una encuesta (15), a las fuentes internas de la empresa “CENTRO VET”, para esta investigación se aplicó el método t student con las respectivas técnicas e instrumentos para el desarrollo del presente estudio

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable independiente: La gestión financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<p><u>La Gestión Financiera:</u> La gestión financiera es una herramienta que mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento financiero de una empresa y conocer su rentabilidad y capacidad de liquidez, rotación, endeudamiento, rentabilidad, financiamiento e inversión de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidez ✓ Rotación ✓ Endeudamiento ✓ Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidez ✓ Capital. ✓ Rotación de inventarios ✓ Rotación de cuentas por cobrar ✓ Rotación de cuentas por pagar. ✓ Endeudamiento ✓ Carga Financiera ✓ Margen bruto ✓ Margen neto ✓ Margen Patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La situación financiera en términos de gestión, que tipo de análisis financiero ejecuta a nivel de la empresa? ✓ ¿La dirección tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee su empresa para la toma de decisiones empresariales? ✓ ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de una manera adecuada y cronológica para su mejor interpretación por gerencia? ✓ ¿Programa mensualmente políticas y procedimientos para manejar el balance general y el estado de resultados en forma eficiente? ✓ ¿La empresa “CENTRO VET” posee un sistema contable que maneje información actualizada y confiable? ✓ De las siguientes herramientas financieras existentes en la empresa. ¿Cuál ha contribuido en la toma de decisiones de gerencia? ✓ ¿Cree usted que la evaluación financiera le podría ayudar a mejorar la toma de decisiones a la gerente propietaria para evitar problemas de: ? ✓ ¿La empresa cada que tiempo se abastece de inventarios para su disponibilidad? ✓ ¿La rotación de cartera que se maneja en la empresa es? ✓ ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera? 	<p>Encuesta/ cuestionario</p> <p>Dirigido a la Contadora y Auxiliares Contables de la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato-Tungurahua (Anexo 3)</p> <p>Ficha de observación (Anexo 2)</p>

Cuadro #.4. V.I: La gestión financiera

Fuente: Propia

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

3.5.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<p><u>Toma de Decisiones:</u> Dentro de la organización se lo ejecuta en base a decisiones estratégicas, tácticas y operativas para el cumplimiento de los objetivos empresariales, ayudado a mejorar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas para potencializar la gestión financiera de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones estratégicas - Decisiones tácticas - Decisiones operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos generales que afectan a la empresa. ✓ Objetivos fijados a nivel estratégico ✓ Actividades repetitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Conoce y utiliza el conocimiento financiero para la toma de decisiones en su gestión operativa? ✓ ¿Usted efectúa reuniones para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán al crecimiento de la empresa? ✓ ¿Prepara estados financieros mensuales para tomar decisiones tácticas y operativas con las fuentes internas de la empresa? ✓ ¿Qué estrategias maneja para llevar un control riguroso sobre el tiempo que con lleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos? ✓ ¿Cómo evitaría usted, el riesgo en la gestión operativa? ✓ ¿Cómo mejoraría las políticas y procedimientos para la toma de decisiones? 	<p>Entrevista / guía de entrevista</p> <p>Dirigido a la Gerente Propietaria de la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato-Tungurahua.</p> <p>(Anexo 4)</p>

Cuadro #.5. Toma de decisiones

Fuente: Propia

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar información referente al problema objeto de estudio, se aplicará las siguientes interrogantes con sus respectivas explicaciones:

Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se realizara a la gerente-propietaria, contadora, auxiliares contables.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.
¿Quién?	El talento humano con el que cuenta la presente investigación.
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara en el segundo semestre del año 2014.
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.
¿Cuántas veces?	Una sola vez.
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y entrevista
¿Con que?	Cuestionario y guía de entrevista
¿En qué situación?	En un ambiente de total colaboración por parte de gerencia y personal del área contable de la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

Cuadro #.6. Plan recolección de la información

Fuente: Propia

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

La información a investigarse se encuentra representada de la siguiente manera:

Técnicas e instrumentos de investigación

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
Información primaria	Información de campo Cuestionario Guía de Entrevista	Observación Encuesta Entrevista
Información Secundaria	Libros, revistas, folletos, internet.	Lectura científica

Cuadro #.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Fuente: Propia

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información se realizará lo siguiente:

- Se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, y la entrevista con su respectivo instrumento la guía de entrevista, los cuáles permitirán la recolección de información, la misma que estará expuesta a revisión para detectar posibles errores, y así facilitar su análisis y codificación.
- La categorización de la información conllevará a algunas clases de interés para determinar las respuestas requeridas, y se muestran a continuación:
 - Se conoció qué clases de sistemas de gestión financiera y la toma de decisiones se aplican actualmente en la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

- Se identificó qué tipo de posicionamiento es necesario que requiera la empresa “CENTRO VET” en este momento.
 - Saber de qué manera la empresa mide la gestión financiera y el posicionamiento en el mercado con una correcta toma de decisiones.
-
- La presentación de datos se la realizó mediante cuadros estadístico, que permita la presentación del marco muestral, posterior a esto los resultados deberán ser organizados y analizados.
 - Se interpretó las respuestas que se obtuvieron con la aplicación del instrumento técnico para el levantamiento de la información, resaltando aquellos aspectos más importantes de la investigación, referentes a las variables de la hipótesis planteada.
 - Luego se procedió al análisis de la encuesta de cada pregunta lo que permite comprobar la hipótesis con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el actual capítulo se muestra los resultados obtenidos y la interpretación de la encuesta que se ejecutó a las fuentes internas (15) de la empresa “CENTRO VET”, ya que al gerente (1) se le realizó ‘una entrevista.

Se ejecutó una encuesta con un cuestionario, uno enfocado a conocer la gestión financiera de la empresa “CENTRO VET”, y una guía entrevista al gerente, con un cuestionario enfocado a conocer la toma de decisiones, esta investigación es de gran ayuda para el cumplimiento de los procesos y funciones operativas y sobre todo hacer una relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones, con la aplicación del método t student que admitió administrar de manera eficiente desarrollando procesos y funciones operativas con proyecciones y análisis permitiendo al investigador a planificar actividades a largo plazo y en general hacer uso de la información capturada en forma electrónica, para lo cual se ha planteó el siguiente objetivo.

Objetivo general

Analizar la gestión financiera y la influencia en la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET”.

4.1.1. Resultados de la entrevista

A continuación se muestra los resultados obtenidos luego de la entrevista realizada a la gerente de la empresa.

Cuadro # 8.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Conoce y utiliza el conocimiento financiero para la toma de decisiones en su gestión operativa?	No
2. ¿Usted efectúa reuniones de trabajo con las fuentes internas para realizar el plan de trabajo de la empresa?	Si
3. ¿Prepara estados financieros mensuales para tomar decisiones tácticas y operativas con la fuente interna de la empresa?	No
4. ¿Qué estrategias maneja para llevar un control riguroso sobre el tiempo que con lleva la realización de las distintas actividades en los diferentes departamentos?	No
5. ¿Cómo evitaría usted, el riesgo en la gestión operativa?	Realizando un análisis financiero
6. ¿Cómo mejoraría las políticas y procedimientos para la toma de decisiones?	Realizando un adecuado análisis financiero
7. ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?	No se tiene por desconocimiento
8. ¿La empresa “CENTRO VET” posee un sistema contable que maneje información actualizada y confiable?	No hasta la actualidad

Fuente: Entrevistas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación de datos

Con los resultados de la entrevista estructurada que se obtuvo se procede a separar las preguntas de mayor relevancia en dos grupos que contendrán preguntas que tendrán relación tanto con la variable dependiente como con la variable independiente

Tabla N|°.2. Variable Independiente: La gestión financiera

Preguntas	SI	NO
5. ¿La empresa “CENTRO VET” posee un sistema contable que maneje información actualizada y confiable?	1	1
10. ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?		2
Total	1	3
Porcentaje	25,0%	75,0%

Fuente: Entrevista

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

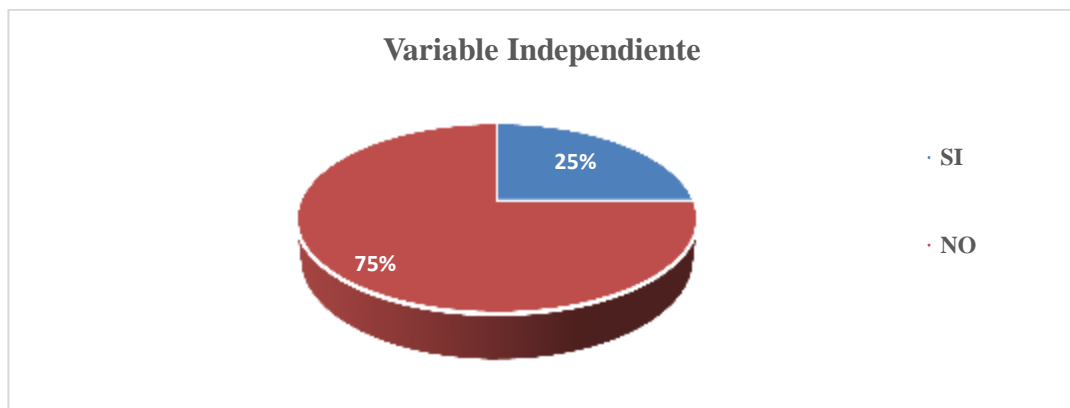


Gráfico # 7

Fuente: Tabla 2. La gestión financiera

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Análisis:

Una vez efectuada el análisis de las preguntas relacionadas con la variable independiente se ve que el 25% si están de acuerdo con la gestión financiera y el 75% no están de acuerdo.

Interpretación:

La interpretación de los estados financieros se hace a fin de evaluar la situación actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con vista a determinar del mejor modo posible la situación y resultados futuros.

**Resumen encuesta para las fuentes internas de la empresa “CENTRO VET”,
de la ciudad de Ambato-Tungurahua**

Preguntas básicas	Explicación	Porcentaje
1) ¿Tiene un diagnóstico previo a la determinación de la gestión financiera y la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”?	La empresa no tiene un diagnóstico previo, por la falta de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo por no saber manejar la toma de decisiones, carece de experiencia	No 80%
2) ¿Existe en la Empresa “CENTRO VET” un modelo de gestión financiera que permita reducir la morosidad en el departamento financiero?	Es fundamental contar con un modelo de gestión financiera para desarrollar procesos y funciones operativas y poder cubrir con actividades en cuestión un lugar en el mercado,	No 80%
3) ¿Según su criterio se debe mejorar los procesos y funciones operativas para la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”?	Al mejorar los procesos y funciones operativas en una empresa, garantiza la ejecución de labores y de aprovisionamiento, y el incremento de la capacidad de respuesta en las unidades funcionales de la empresa, a la vez garantiza el manejo de normas y procedimientos	sí 100%
4) ¿Seleccione cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en el diseño de un modelo de gestión financiera?	La organización estructural ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades que a cada empleado le son encomendadas, además se cuenta con un mejor control cerca de como se está manejando a la empresa en la gestión financiera y en la toma de decisiones	Organización estructural 67%
5) ¿Existe personal destinado a la recuperación de la morosidad en el área financiera?	Hay poco personal destinado a la recuperación financiera, y desconocen de actividades de participación de atención y servicio, por lo que es necesario se aumente en el área de ventas un vendedor con la finalidad de generar ganancias para su propietaria y a la vez ayudar a recuperar los créditos financieros otorgados a las empresas veterinarias para recuperar la morosidad en el área financiera y lograr cumplir con otros proyectos con una correcta toma de decisiones.	Poco personal 73%
6) ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera de la empresa?	Los indicadores de gestión no existen, ya que gerencia desconoce, aún más no se maneja políticas financieras para observar los cambios que sufren los estados financieros producto de esta aplicación	No 80%
7) ¿Se aplicado un plan de trabajo por procesos con indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”?	No se aplica un plan de trabajo por procesos con indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET, por el desconocimiento de técnicas métodos de las fuentes internas	No 80%
8) ¿Con que frecuencia se informa por parte del departamento financiero sobre los niveles de morosidad?	Mensualmente se informa por parte del departamento financiero sobre los niveles de morosidad en forma superficial, la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo	Mensual 87%
9) ¿Las fuentes internas del departamento financiero conoce por escrito los procesos y funciones operativas?	Sí, conocen las fuentes internas del departamento financiero los procesos y funciones operativas pero no en su totalidad, para lo cual es procedente operar niveles de gestión en la comercialización	Sí 80%

Cuadro N° 9. Resumen encuesta fuentes internas

Fuente: Empresa “CENTRO VET”

Elaborado por: VILLA, Gabriela (2014)

4.1.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FUENTES INTERNAS DE LA EMPRESA “CENTRO VET”, DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. ¿Tiene un diagnóstico previo a la determinación de la gestión financiera y la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	SI	3	3	0,2	20,00%
	NO	12	15	0,8	80,00%
Total		15		1	100%

Cuadro #.10

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

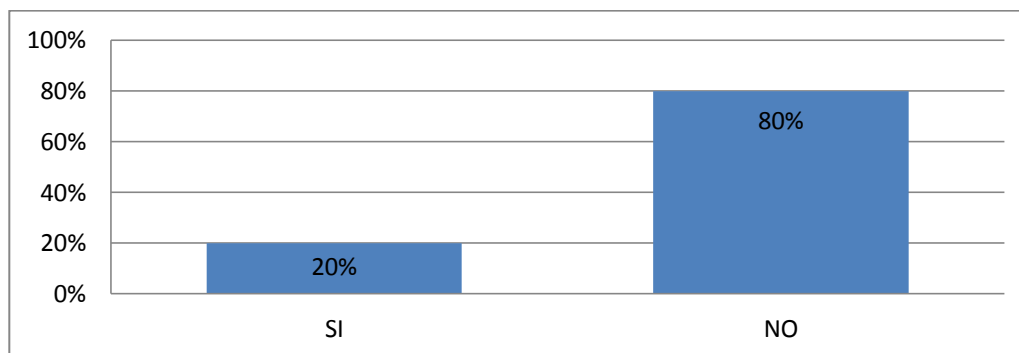


Gráfico # 8

Fuente: Cuadro # 10.

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: El 80% de los encuestados expresan que si tiene un diagnóstico previo a la determinación de la gestión financiera y la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”; mientras que el 20% consideran que no existen.

Análisis: La empresa si tiene un diagnóstico previo, pero la falta de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo por no saber manejar la toma de decisiones, carece de experiencia constituye en sí, la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es volver a subrayar el hecho de no basta con contar con el diagnóstico, si, no se aplica alternativas de solución estratégicas a nivel empresarial

2. ¿Existe en la Empresa “CENTRO VET” un modelo de gestión financiera que permita reducir la morosidad en el departamento financiero?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	SI	3	3	0,2	20,00%
	NO	12	15	0,8	80,00%
Total		15		1	100%

Cuadro #11

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

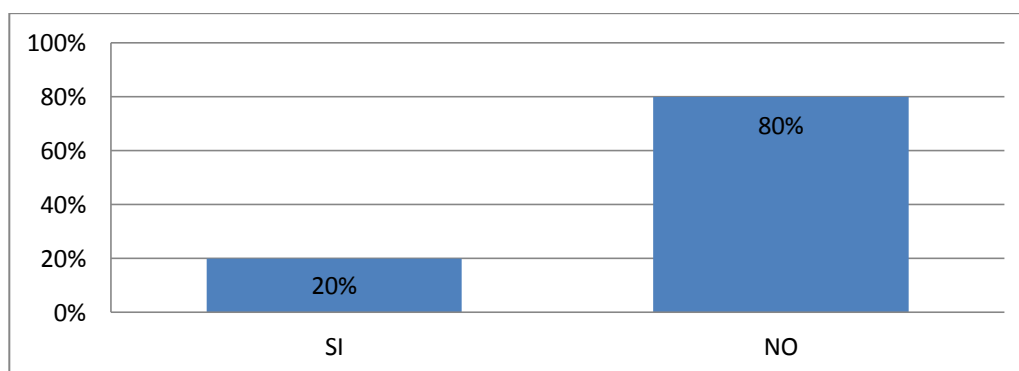


Gráfico # 9

Fuente: Cuadro #11

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: De los encuestados el 80% manifiestan que no existe en la Empresa “CENTRO VET” un modelo de gestión financiera que permita reducir la morosidad en el departamento financiero; mientras que el 20% creen que no existe un modelo de gestión.

Análisis: Es fundamental contar con un modelo de gestión financiera para desarrollar procesos y funciones operativas y poder cubrir con actividades en cuestión un lugar en el mercado, actualmente muy pocos profesionales se sienten cómodos utilizando herramientas como excel cuando de lo que se trata es realmente de extraer todo su potencial, el modelo de gestión financiera al utilizar coadyuva a realizar escenarios en función de distintas hipótesis, evalúa la rentabilidad del negocio, propone estrategias alternativas y se obtiene gráficos década escenario para el informe final de la gestión efectuada.

3. ¿Según su criterio se debe mejorar los procesos y funciones operativas para la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”?

	ITEM	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	SI	15	15	1,000	100,0%
	NO	0	15	0,000	0,0%
	Total	15		1	100%

Cuadro # 12

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

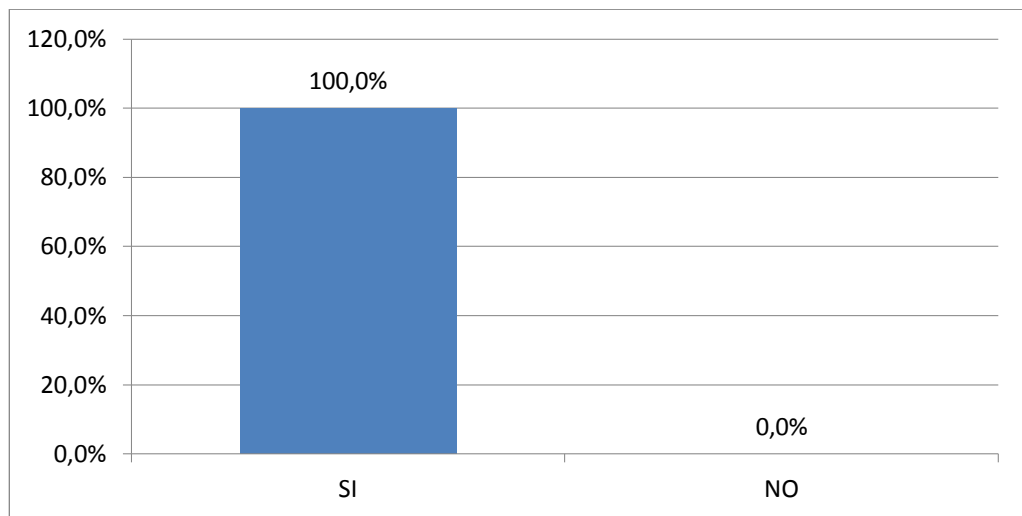


Gráfico # 10

Fuente: Cuadro # 12

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: De las encuestas efectuadas todos los encuestados consideran que si se debe mejorar los procesos y funciones operativas para la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”?

Análisis: Al mejorar los procesos y funciones operativas en una empresa, garantiza la ejecución de labores y de aprovisionamiento, y el incremento de la capacidad de respuesta en las unidades funcionales de la empresa, a la vez garantiza el manejo de normas y procedimientos, así como también el seguimiento y control de la gestión de cada unidad funcional que integra el sistema organizacional de la empresa, por lo que es imprescindible realizar reuniones semanales para medir la gestión de la empresa..

4. ¿Seleccione cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en el diseño de un modelo de gestión financiera?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	Organización estructural	10	10	0,67	67%
	Control presupuestario	3	13	0,20	20%
	Políticas para evitar la morosidad	2	15	0,13	13%
Total		15		1	100%

Cuadro # 13

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

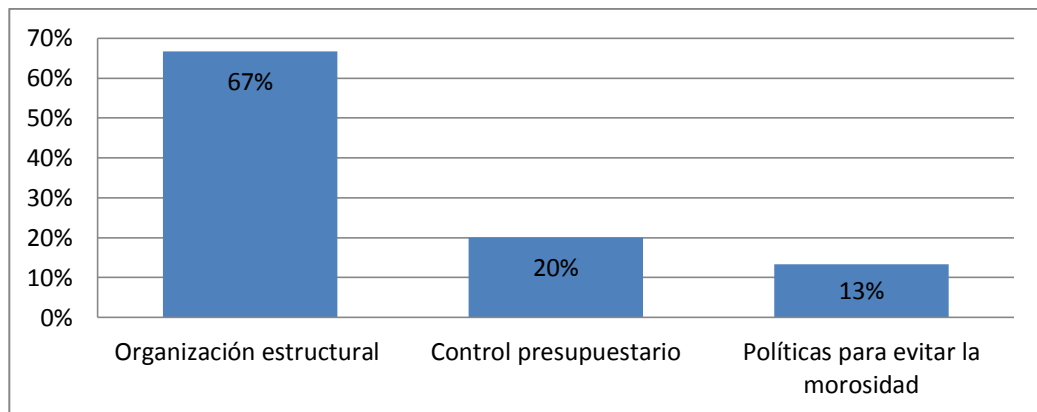


Gráfico # 11

Fuente: Cuadro # 13

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: De las encuestas efectuadas el 67% de los encuestados consideran que la organización estructural es el aspecto que debe constar en el diseño de un modelo de gestión financiera; mientras que el 20% expresan que es el control presupuestario y el 13% las políticas para evitar la morosidad.

Análisis: La organización estructural ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades que a cada empleado le son encomendadas, además se cuenta con un mejor control cerca de como se está manejando a la empresa en la gestión financiera y en la toma de decisiones

5. ¿Existe personal destinado a la recuperación de la morosidad en el área financiera?

	ITEM	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	No Existe	4	4	0,270	27,0%
	Poco personal	11	15	0,730	73,0%
	Suficiente personal	0	15	0,000	0,0%
Total		15		1	100%

Cuadro # 14

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

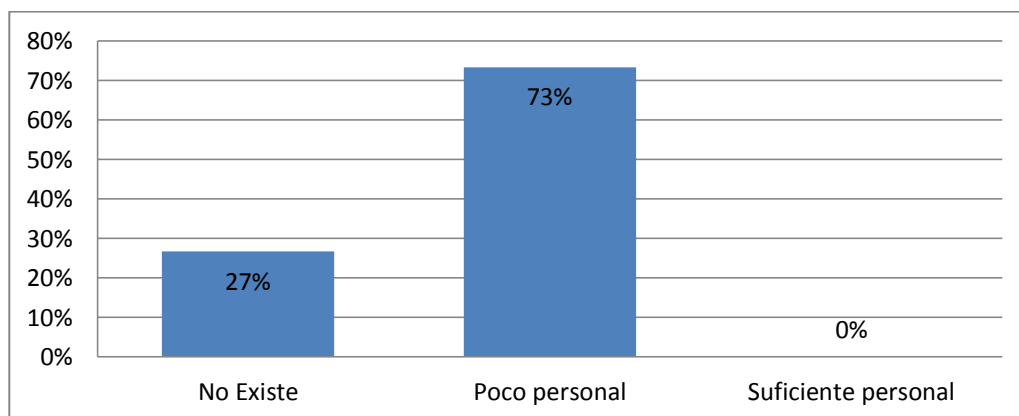


Gráfico # 12

Fuente: Cuadro # 14

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: El 73% de los encuestados consideran que existe poco personal destinado a la recuperación de la morosidad en el área financiera, mientras que el 27% expresan que no existe.

Análisis: Hay poco personal destinado a la recuperación financiera, y desconocen de actividades de participación de atención y servicio, por lo que es necesario se aumente en el área de ventas un vendedor con la finalidad de generar ganancias para su propietaria y a la vez ayudar a recuperar los créditos financieros otorgados a las empresas veterinarias para recuperar la morosidad en el área financiera y lograr cumplir con otros proyectos con una correcta toma de decisiones.

6. ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera de la empresa?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	SI	3	3	0,2	20,00%
	NO	12	15	0,8	80,00%
Total		15		1	100%

Cuadro # 15

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

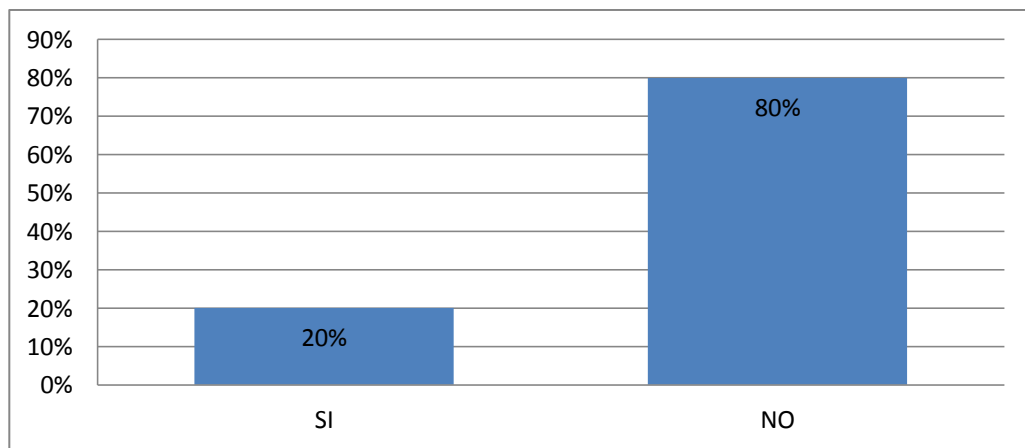


Gráfico # 13

Fuente: Cuadro #15

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: Tres personas que corresponden al 80% expresan que no existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera de la empresa; mientras que el 20% consideran que si existen indicadores de gestión.

Análisis: Los indicadores de gestión no existen, ya que gerencia desconoce, aún más no se maneja políticas financieras para observar los cambios que sufren los estados financieros producto de esta aplicación, al aplicar indicadores de gestión permite medir cambios, facilita mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, a la vez vienen hacer instrumentos apropiados e importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo, a la vez son instrumentos que ayudan a fortalecer conocimientos y orientar de cómo se puede alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

7. ¿Se aplicado un plan de trabajo por procesos con indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”?

ITEM	Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos SI	3	3	0,2	20,00%
NO	12	15	0,8	80,00%
Total	15		1	100%

Cuadro # 16

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

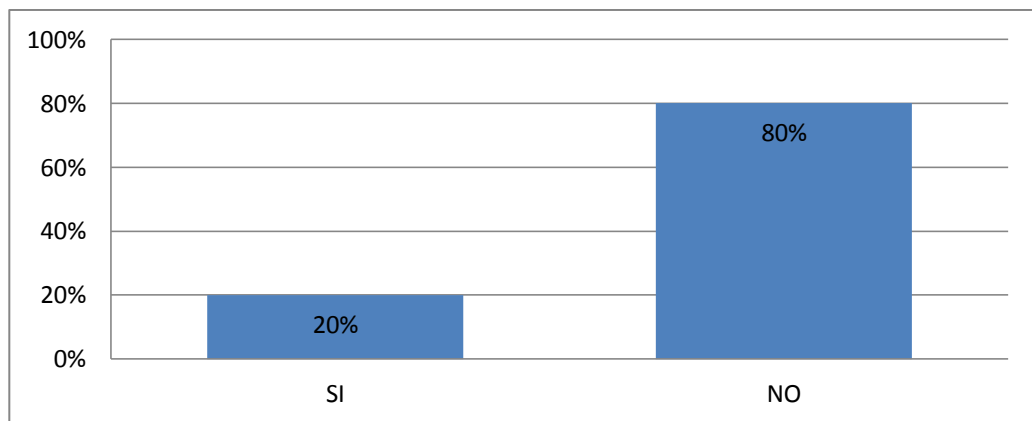


Gráfico # 14

Fuente: Cuadro # 16

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: El 80% de los encuestados señalan que no se ha aplicado un plan de trabajo por procesos con indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”; mientras que el 20% consideran que no es aplicado.

Análisis: No se aplica un plan de trabajo por procesos con indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Empresa “CENTRO VET”, por el desconocimiento de técnicas métodos de las fuentes internas de la empresa “CENTRO VET”, al ser aplicado este trabajo se observa que es una herramienta necesaria para la planificación, ejecución e implementación y supervisión de cualquier proyecto, o cualquier conjunto ordenado de actividades, sea proyecto o programa, al ser aplicado este plan debe tener una exposición lógica que forme el texto y de una serie de apéndices adjuntos que apoyan la exposición lógica.

8. ¿Con que frecuencia se informa por parte del departamento financiero sobre los niveles de morosidad?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	Mensual	13	13	0,870	87,0%
	Trimestral	2	15	0,130	13,0%
	Semestral	0	15	0,000	0,0%
	Anual	0	15	0,000	0,0%
Total		15		1	100%

Cuadro # 17

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

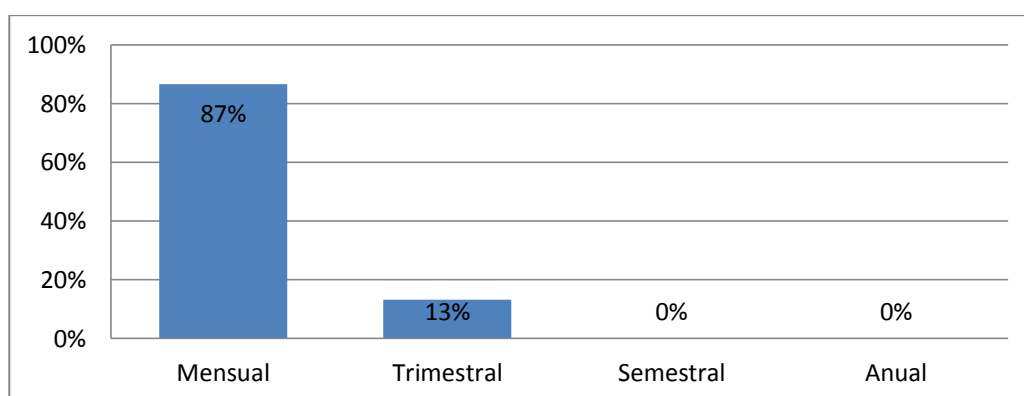


Gráfico # 15

Fuente: Cuadro # 17

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: El 87% de los encuestados señalan que mensualmente es la frecuencia con que se informa por parte del departamento financiero sobre los niveles de morosidad; mientras que el 13% expresan que es trimestralmente.

Análisis: Mensualmente se informa por parte del departamento financiero sobre los niveles de morosidad en forma superficial, la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, ha llevado a la empresa “CENTRO VET” a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones, el informe debe ser entregado justo a tiempo y bien detallado, ya que es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario

9. ¿Las fuentes internas del departamento financiero conoce por escrito los procesos y funciones operativas?

ITEM		Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa	Porcentaje
Validos	SI	12	12	0,80	80,0%
	NO	3	15	0,20	20,0%
Total		15		1	100%

Cuadro # 18

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

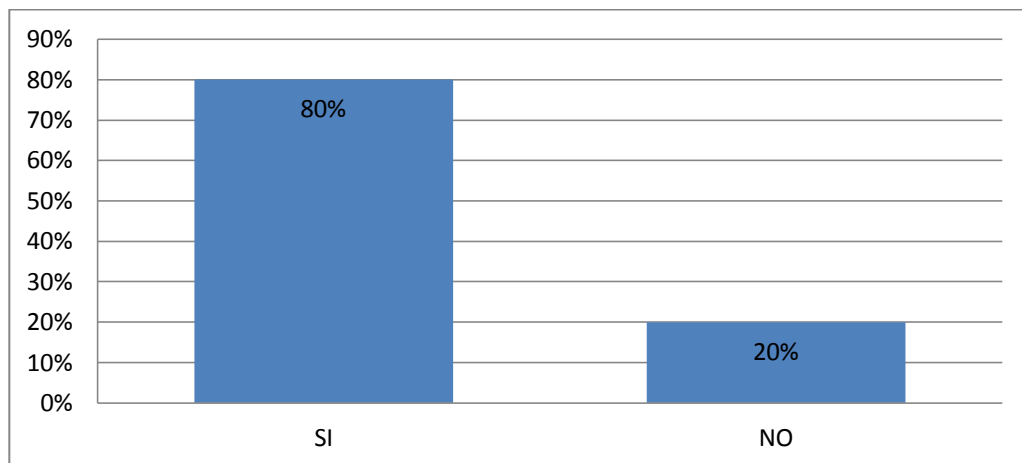


Gráfico # 16

Fuente: Cuadro # 18

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Interpretación: De los encuestados el 80% expresan que las fuentes internas del departamento financiero si conocen por escrito los procesos y funciones operativas; mientras que el 20% consideran que no conocen.

Análisis: Sí, conocen las fuentes internas del departamento financiero los procesos y funciones operativas pero no en su totalidad, para lo cual es procedente operar niveles de gestión en la comercialización

4.2. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Para la verificación de la hipótesis planteada se utiliza el método t-student el cual es un estadígrafo de localización para dos muestras como son las dos variables de estudio, con este procedimiento se analiza la variabilidad que es la probabilidad o porcentaje con el que se acepta y se rechaza la hipótesis que se está investigado, se utilizó este procedimiento por tener una población de dos encuestados.

4.2.1. Planteo de Hipótesis

a. Modelo Lógico

Ho:

La gestión financiera no influye en la toma de decisiones en la empresa “CENTROVET” de la ciudad de Ambato.

Hi:

La gestión financiera influye en la toma de decisiones en la empresa “CENTROVET” de la ciudad de Ambato.

b. Modelo Matemático

Ho: $P1 = P2$; $P1 - P2 = 0$

H1: $P1 \neq P2$; $P1 - P2 \neq 0$

c. Modelo Estadístico

$$t = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\frac{p1q1}{n1-1} + \frac{p2q2}{n2-1}}}$$

d. Regla de Decisión

$$\alpha = 0,05$$

$$GL = n_1 + n_2 - 2$$

$$GL = 15 + 5 - 2$$

$$GL = 28$$

Con $\alpha = 0,05$ y $GL = 28 \rightarrow t = 1,42$

Se acepta la hipótesis nula si, t_c es mayor que $\pm 1,42$; caso contrario se rechaza con un $\alpha = 0,05$

4.2.2. Calculo de t_c

DESCRIPCION	SI	%	NO	%	TOTAL
La gestión financiera (VI)	3	20	12	80	15
Toma de decisiones (VD)	15	100	0	0	15
TOTAL	18	120	12	80	30

Tabla # 3

Fuente: Encuestas

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

$$t_c = \frac{p1 - p2}{\sqrt{\frac{p1q1}{n1-1} + \frac{p2q2}{n2-1}}}$$

$$t_c = \frac{1 - 0,20}{\sqrt{\frac{0,20 \cdot 0,80}{15-1} + \frac{1 \cdot 0}{15-1}}}$$

$$t_c = \frac{0,80}{\sqrt{0,01143}}$$

$$t_c = \frac{0,8}{0,107}$$

$$t_c = 7,5$$



Gráfico: # 17 Gráfico de Tc
 Fuente: Directa
 Elaborado por: VILLA, Gabriela (2014)

Análisis

Con los datos obtenidos en el cálculo anterior se obtiene un $t_c = 7,5$ y al compararlo con valores en tablas para un nivel de significación del 95%; tenemos que el valor calculado de t_c es mayor por lo tanto se descarta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Con este análisis proveniente de las encuestas se comprueba que la hipótesis es perfectamente comprobable ya que la falta de una correcta gestión financiera influye en la toma de decisiones en cualquier empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- Se ha detectado las consecuencias que ha ocasionado una inadecuada gestión financiera en el control de sus operaciones económicas, al no realizar análisis financiero de sus resultados, y por consiguiente la gestión operativa se ha visto limitada en el crecimiento comercial y financiero de la empresa “CENTRO VET”, ya que no han alcanzado a mantener una liquidez oportuna para cubrir sus deudas a corto plazo.
- Actualmente la empresa no ha considerado procesos en la toma de decisiones a través de la aplicación a las necesidades de la misma sino sólo se ha dedicado a tomarlas sin planificación, ni de manera programada, conllevando a tener desaciertos en inversiones, en adquisiciones, en ventas de productos veterinarios en la empresa “CENTRO VET”.
- Proponer el diseño un modelo de gestión financiera para fortalecer la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET”.

5.2.Recomendaciones

- La empresa debe evitar las consecuencias que ha ocasionado una inadecuada gestión financiera en cuanto a su operatividad mejorando sus niveles de rentabilidad, liquidez financiera. Haciendo referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de dinero invertido. La rentabilidad se le debe considerar a nivel empresarial como la remuneración recibida por el dinero invertido.
- La empresa debería aplicar procesos en base a las necesidades para la toma de decisiones adecuadas que en fin a una planificación, programación de abastecimiento y demanda del producto en inversiones, adquisiciones, en ventas de productos veterinarios entre los
- Diseñar un modelo de gestión financiera para fortalecer la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA “CENTRO VET”



Autora: Gabriela Alexandra Villa Curipoma

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Institución:** “CENTRO VET”.
- **Ubicación:** Ambato, parroquia Huachi Loreto, barrio La Unión, calle: Carlota Jaramillo, junto al estadio de la ciudadela La Joya,
- **Beneficiarios:** Gerente - propietaria y personal de “CENTRO VET”.
- **Tiempo estimado para la ejecución:** 8 enero a junio del 2015
- **Costo de la Propuesta:** El costo es de \$ 2000.00
- **Ejecutora:** Sra. Gabriela Alexandra Villa Curipoma

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En nuestro país ecuatoriano cualquier persona contando con un capital instala su propia clínica veterinaria y se hace cargo de la dirección de la misma, violando de esta forma las leyes y normas aprobadas por la Asamblea Nacional de Ecuador.

“Las clínicas veterinarias y los establecimientos para poder expender productos, medicamentos, sueros o vacunas de uso veterinario o destinado al diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de los animales, deben contar con la regencia o dirección técnica de un médico veterinario matriculado”. (Sumano y Ocampo , 2010, págs. 9-15).

El tema propuesto es identificado en la empresa “CENTRO VET”, que es una clínica veterinaria y se encuentra en la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto, calle Carlota Jaramillo, barrio la unión junto al estadio de La Joya, es una empresa de persona natural, obligada a llevar contabilidad, la misma que tiene de

personal 5 personas por ser una Pyme, este personal se encuentra ejerciendo su trabajo en las áreas, administrativa, ventas, financiera y bodegas, su propietaria es la Ing. Lilia Valencia Tapia, esta empresa es una distribuidora de productos veterinarios, la propietaria manifiesta que hay un declive en la rentabilidad empresarial, el problema fundamental es por las decisiones inoportunas a nivel empresarial

Dentro de las principales razones por las cuales se busca implantar una gestión financiera que permita administrar y manejar de forma óptima los recursos de la empresa, encaminados a fortalecer la toma de decisiones de manera oportuna, son:

- La empresa no cuenta con una gestión financiera para la toma de decisiones acertadas, por ello, la presente investigación propone el diseño de una gestión financiera para la empresa “CENTRO VET”, el mismo que le permita establecer pronósticos, metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de proponer una gestión financiera que promueva una mejor toma de decisión, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar este meta.

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

Es decir, la función financiera se constituye en:

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

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de caja (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

El entorno financiero de toda empresa es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, sobre todo en la micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado. Por tanto el modelo de gestión financiero que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta “CENTRO VET”, y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas; los problemas principales que afronta “CENTRO VET”, son los siguientes:

- No cuenta con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.
- No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización.

En este sentido, la gerente propietaria no tiene la información necesaria para tomar decisiones, no solo porque los datos contables no reflejan la realidad sino porque el enfoque meramente contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras.

- Debido a que la gerente propietaria está concentrada principalmente en obtener recursos para poder realizar gastos operativos, es difícil que tenga la intencionalidad de desarrollar planes financieros cuando no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos.
- Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos que tiene la empresa “CENTRO VET”, no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y no se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación representa una gran limitante para la empresa encontrándose en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial.
- Falta de elaboración de un presupuesto que servirá como medio de asignación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios para el desarrollo de las operaciones, así como, la correcta utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada uno de los procesos de gestión (departamentos).

El análisis y la planeación financiera, son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa, razón por la cual el diseño e implementación del modelo de gestión financiera le va a permitir a “CENTRO VET”, destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y por último generar utilidades

Al aplicar las herramientas de gestión financiera permite administrar y manejar de forma óptima los recursos de la empresa, encaminándoles a fortalecer la toma de decisiones de manera oportuna, así se obtendrá una empresa mejor organizada, creando un ambiente de trabajo armónico y cómodo, tanto para el personal como para la propietaria de la empresa “CENTRO VET”, motivando al personal a involucrarse en cada procedimiento a realizarse, concentrando su atención en el proceso de mercadeo, más no en cómo solucionar posibles problemas de incomodidad o desorganización.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente gestión financiera que se desarrollará para “CENTRO VET”, brindará procesos y funciones operativas para administrar la perspectiva financiera que permita maximizar la toma de decisiones en el uso de los recursos financieros de la empresa “CENTRO VET”, optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de propósitos, cabe indicar que los estados financieros planteados tendrán una proyección de 4 (cuatro años), esta gestión financiera que se propone como una herramienta está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la empresa “CENTRO VET”, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de los recursos. Un detalle es como sigue; cuentas por cobrar, inventarios cuentas por pagar, obligaciones financieras, planificación presupuestaria.

Debido al paulatino decremento de la demanda que viene enfrentado “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato, se ha logrado justificar que no existe una eficiente gestión financiera, ya que se realiza de manera empírica y sin tener un conocimiento preciso sobre el margen de ganancia o rentabilidad que otorga dicha empresa.

Sin embargo, los cambios constantes en el mercado obligan a las empresas a innovar sus procesos, infraestructuras, y con ello lograr la utilización óptima de los recursos en sus diferentes áreas, maximizando ingresos y reduciendo costos; por lo que, las presiones competitivas del entorno están induciendo a los mandos gerenciales a efectuar cambios en la forma de administrar y orientar a las empresas para poder ser competitivas.

Por tanto, permitirá a la gerente-propietaria tomar decisiones adecuadas que contribuyan al crecimiento empresarial de la empresa y a partir de la elaboración de esta gestión financiera tomando como punto de partida sacar el costo de producto y realizar el flujo de caja que refleje los ingresos y egresos para así obtener la ayuda, si es necesario optar a un financiamiento externo para lograr las metas planteadas.

En consecuencia, la correcta identificación de las necesidades de la empresa “CENTRO VET, de la ciudad de Ambato, supone uno de los aspectos más significativos en la toma de decisiones, porque de esta manera se podrá reducir la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para fortalecer la toma de decisiones de la empresa “CENTRO VET”

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión financiera en la empresa “CENTRO VET” para establecer objetivos estratégicos, estrategias, funciones y un plan de trabajo propuesto.
- Aplicar los indicadores de gestión para la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET”.
- Evaluar la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa “CENTRO VET” para proyectar los estados de resultados.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Es una propuesta factible, por cuanto existen recursos económicos y técnicos para diseñar herramientas de gestión financiera que permitan administrar y manejar de forma óptima los recursos de la empresa, encaminados a fortalecer la toma de decisiones de manera oportuna en la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato.

El llevar herramientas de gestión financiera se constituye en una guía para que la empresa, pueda obtener y aplicar los recursos para alcanzar sus objetivos y metas, y que las fuentes internas de dicha empresa puedan realizar sus actividades y tomar las decisiones de acuerdo a los procedimientos que se han elegido.

La administración y control de la propuesta se la llevara a cabo de acuerdo a la gestión financiera a ejecutarse a nivel empresarial para la toma de decisiones, cumpliendo a cabalidad con todas y cada una de las normas establecidas en el mismo.

Existen los recursos económicos necesarios para la ejecución de esta propuesta, por lo tanto será factible culminar con la misma, y en lo posterior realizar los cambios que sean precisos de acuerdo a los avances técnicos.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TÉCNICO

Esta herramienta de gestión financiera se fundamenta en el análisis de la situación económica durante el segundo semestre del año 2014 de la empresa, que está asociado con el ingreso (productos veterinarios y el crédito), y el precio del producto vendido. La gestión financiera es la organización de todo el proceso, o lo que es lo mismo, recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la comercialización de productos o prestación de servicios.

Propósito de esta planificación según la autora de esta propuesta es:

- Lograr los objetivos deseados en los mercados.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección para la correcta toma de decisiones.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar al futuro incierto.

Tomar en cuenta los principales recursos de la comercialización es:

- Capacidad para vender
- Mano de obra calificada.
- Recursos económicos necesarios

Operar niveles de gestión en la comercialización:

Esto sirve a la gerente propietaria a direccionar la empresa a través de un enfoque basado en procesos de gestión, que coadyuve a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante una gestión horizontal que cruce las barreras con proyecciones entre las diferente unidades funcionales para unificar sus enfoques

hacia los objetivos y metas de la empresa para su correcta toma de decisiones, como:

- **Proyección a nivel de empresa.** Los procesos necesarios son la determinación de materiales de mercadeo, el emplazamiento y distribución de los diferentes departamentos, secciones y unidades de comercialización, para la venta de los productos veterinarios que la empresa desea vender.
- **Proyección de procesos.** Se fijarán las distintas operaciones como la asignación de unidades particularizadas en cada área, esto se logrará con la organización y la distribución del mismo producto veterinario en las distintas secciones de mercadeo, manejando procesos de mercadeo determinados en el ciclo anterior.
- **Proyección de operaciones.** Se estudiará minuciosamente cada puesto de trabajo y las operaciones establecidas en la fase anterior, eligiéndose las herramientas y utillajes precisos para cada gestión. Se determina procesos con herramientas básicas en los distintos puestos de trabajo, fijándose las operaciones elementales que han de ejecutarse en los mismos

ERP (Enterprise Resources Planning o Planteamiento de los Recursos de la Empresa)

Definición:

“Definimos en ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) como un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que, de una forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial.” (Muñiz, 2004, pág. 27)

En relación a lo antes expuesto por el autor en cuestión se define al ERP como un sistema o proceso de planificación que es empleado por las organizaciones en áreas de relevancia en donde se amerita un control sistemático de modo que se eviten errores e inconvenientes al máximo, por ejemplo el área de producción, compras, administración de inventario, control financiero, administración de recursos humanos, logística, distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes, entre otras, dependiendo de las actividades que se desarrollen en cada empresa particularmente.

Es decir, con un sistema integrado las barreras de información entre los diferentes sistemas y departamentos desaparecen. De modo que en toda la entidad o empresa, los sistemas y procesos, pueden reunirse para beneficiar a la organización de manera integral.

En la actualidad el sistema ERP ha sido acogido en su gran mayoría para mejorar sus procesos y mantenerse competitivos en el mercado.

Objetivos del ERP:

Partiendo de los contextos anteriores, existen tres principales razones por las cuales se debería implementar el ERP en las actividades y procesos dentro de la empresa “CENTRO VET”.

- Aumentar su competitividad
- Controlar mejor sus operaciones
- Integrar su información

A continuación se explican determinadamente las razones sustentadas de los objetivos mencionados con anterioridad.

Competitividad

La empresa “CENTRO VET”, requiere continuas optimizaciones de sus costos, ya sea de producción, comercialización o administración, de modo que se mejore la gestión empresarial para que se incremente constantemente su productividad.

Control

Al existir un manejo aislado de la información generada en los distintos departamentos que integran la empresa “CENTRO VET”, se necesita dar una solución global que integre y organice los datos para que en forma accesible apoye la toma de decisiones efectiva.

Integración

Por lo antes expuesto se determina la importancia de integrar las áreas vitales de la empresa como finanzas, producción y ventas, es decir, aquellas aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente con las aplicaciones que permiten a la empresa “CENTRO VET” actividades relevantes tales como comprar, monitorear, administrar y distribuir productos.

Beneficios adicionales del ERP

A más de los beneficios argumentados para la empresa “CENTRO VET”, se puede determinar los siguientes beneficios que conlleva el sistema ERP, como se detalla a continuación:

- Integridad de los datos
- Confiabilidad en la información del sistema ERP
- Definición de un solo flujo de trabajo
- Sistema basado en resultados
- Ayuda a la toma de decisiones óptima
- Mejoras en el servicio al cliente

- Reducción de costos
- Permite rápida adaptación a los cambios

Visión del ERP

El éxito de la implementación o acogida del sistema ERP, es responsabilidad de la empresa integralmente, por lo que hay que fomentar el trabajo en equipo debido a que a partir de la liberación del ERP, los datos ingresados por un usuario serán utilizados por otro de un área completamente diferente y quien finalmente alimenta y ayuda a cualquier sistema es el personal que lo usa.

Cabe recalcar que este sistema coadyuvará a la mejora en los análisis de riesgo y a su vez al análisis de la competencia, de modo que se pueda trabajar mancomunadamente en la eliminación de estos aspectos negativos para la empresa “CENTRO VET” de la ciudad de Ambato.

6.7. METODOLOGÍA Y MODELO OPERATIVO

Para llevar a cabo un análisis de gestión financiera y la toma de decisiones se debe determinar el entorno interno y externo de las situaciones que pueden afectar los resultados previstos en la gestión:

Fases	Descripción	Actividades	Objetivos
FASE I	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico situacional - FODA - Visión - Misión - Problema y solución estratégica - Objetivos estratégicos y estrategias. - Soporte de las estrategias - Organigramas propuestos: Estructural-funcional - Funciones propuestas - Plan de trabajo 	Determinar la gestión financiera en la empresa “CENTRO VET” con objetivos estratégicos, estrategias, funciones y un plan de

		<ul style="list-style-type: none"> - Mapa y caracterización de procesos. - Plan de acción - Plan de trabajo en las funciones propuestas 	trabajo propuesto
FASE 2	INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión - Manual de referencia de los inventarios (compras-ventas) - Aplicación de indicadores de gestión 	Aplicar indicadores de gestión para la toma de decisiones en la empresa "CENTRO VET"
FASE 3	RESULTADOS PROYECTADOS EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Estados financieros - Estado de resultados - Índices financieros - Razones de liquidez - Capital de trabajo - Prueba ácida - Razón de fondo de maniobra - Razones de apalancamiento - Razones de actividad - Razones de rentabilidad - Administración - Previsión de la evaluación - Plan de trabajo para evaluar 	Emitir informe gerencial y financiero evaluado para la toma de decisiones de gerencia.

Cuadro #20. Metodología

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

FASE 1

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

6.7.1. Diagnóstico Situacional

Es una especie de radiografía institucional y de su entorno para establecer sus reales necesidades y potencialidades

6.7.1.1 FODA

“CENTRO VET”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Precios competitivos y garantía.• Vendedor es un médico veterinario.• Agilidad en la entrega de los productos• Ubicación geográfica, está en zona sierra centro del país.	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de tecnología actualizada.• Alianzas estratégicas con algunas granjas avícolas.• Demanda insatisfecha• Agilidad de lanzar nuevos productos.• Segmentos de mercado creciente
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Recuperación de la cartera en un 50%.• Inexistencia de reglamentos y políticas• Reducido espacio en el local.• No utilizan estrategias comerciales.• Falta de un plan de capacitación• Información financiera retrasada.	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores tradicionales.• Restricción de las importaciones, nuevas políticas gubernamentales.• Negocios ilegales que dañan el mercado.

Cuadro #.20. FODA CENTRO VET

Fuente: Empresa “CENTRO VET”

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.1.1 Visión

El análisis, identificación, determinación o establecimiento de las oportunidades y fortalezas, le permite a la investigadora definir y formular la visión institucional, es decir a donde se desea llegar a mediano y a largo plazo.

La Visión de “CENTRO VET”

En el 2020, seremos la empresa líder del mercado de farmacéuticos para uso veterinario en Latinoamérica, no sólo en el nivel de ventas, sino también en innovación, creación de valor excelencia de nuestros procesos, con productos registrables en cualquier país del mundo y con un componente elevado de responsabilidad social

Gráfico #.18. Visión

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Por otro lado las amenazas y debilidades le permiten a la investigadora caracterizar la problemática, la definición y formulación de la misión, que describirá lo que se debe hacer y para quien se debe hacer. Así mismo, las amenazas que tiene gran probabilidad de que ocurran, luego el impacto sería sumamente significativo en la institución.

6.7.1.2. Misión

Misión de “CENTRO VET”

Ser líder en la distribución de gran variedad de productos farmacéuticos y nutricionales veterinarios de clase única, desarrollados de manera creativa e innovadora, con estándares de calidad que nos permitan una proyección nacional y la consolidación local a través del establecimiento formal de alianzas estratégicas.

Gráfico #.19. Visión

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.1.3. Problema y solución estratégica

Problema

- Si se mantienen las amenazas, los proveedores tradicionales que ya mantienen un amplio mercado podrían quedarse con los clientes de CENTRO VET.
- Al implantar las nuevas políticas gubernamentales y reducir las importaciones, se disminuirían los productos y por ende las ventas.
- Al existir negocios ilegales, se reducirían las ventas.
- Existe una cartera alta, esto se debe a que se da mucho plazo en la venta de productos.
- No existe un manual de políticas y reglamentos, se creía que al ser una pequeña empresa no requerirían de ellos.
- El local es reducido, por ende la ubicación de la mercadería esta en desorden.
- No existe un plan de capacitación al personal.
- No presentan los estados financieros a tiempo.

Solución Estratégica

- Los precios de los productos bajos en relación a la competencia.
- Al tener veterinarios como vendedores garantiza a la empresa un buen servicio al tener el conocimiento adecuado sobre los productos.

- En la zona sierra centro del país, entrega justo a tiempo y rápida.
- La empresa posee un sistema moderno, que permite un registro de inventarios y contable.
- La alianza con las avícolas garantiza una venta segura, ya que ellas tienen un asesoramiento personal.
- La demanda en el mercado es insatisfecha y se puede abarcar este mercado.
- El lanzamiento de nuevos productos se agiliza gracias a que se tiene veterinarios como vendedores.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de la empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para la empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Organizan la coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.

- Disminuyen la incertidumbre.

Los objetivos estratégicos, también conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos que también se les conoce como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos, estos son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

Estos objetivos operacionales se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área, y son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos.

De acuerdo a su alcance de tiempo, los objetivos se clasifican en:

- a) Objetivos de largo plazo: Se formulan generalmente para un periodo de cinco años y tres como mínimo.
- b) Objetivos de mediano plazo: Se formulan generalmente para un periodo de uno a tres años.
- c) Objetivos de corto plazo: Se formulan generalmente para un plazo no mayor de un año.

En vista del análisis realizado se requiere de la formulación de objetivos estratégicos y estrategias para manejar den forma óptima los recursos de la empresa y sean encaminados al fortalecimiento para la toma de decisiones.

6.7.1.4 Objetivos estratégicos y estrategias

Cuadro #21. Objetivo 1

Objetivos 1: Crecimiento en el Mercado
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la distribución a nivel nacional• Ser líderes en la participación en el mercado de Ecuador.
Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Colocar productos farmacéuticos nuevos.• Implantar políticas de crédito en las ventas.• Ampliación geográfica de venta de productos, mediante la apertura de nuevas distribuidoras en otras ciudades.• Aumento de vendedores.

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Cuadro #22. Objetivo 2

Objetivos 2: Fidelidad de los Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas.• Ofrecer mejores políticas de crédito.
Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la atención personalizada en la venta de los productos.• Importar productos nuevos e innovadores.• Potenciar la imagen de la empresa, en el primer contacto.• Implementar políticas de desarrollo y promociones, basados en el concepto de calidad.• Aumento de vendedores.

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Cuadro #23. Objetivo 3

Objetivos 3: Minimizar el Riesgo, aumentar la liquidez de empresa
<ul style="list-style-type: none">• Minimizar el riesgo de la cartera.• Mantener como máximo un 10% de cartera como riesgo.• Tener la meta de tener una liquidez suficiente, para cubrir pago a proveedores y gastos mensuales, un flujo de vencimientos compatibles con los pagos.• Mantener una liquidez que permita tener sistema de compra de productos con un stock continuo.
Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Implementar una base de datos de clientes de la empresa, como potenciales y su calificación de crédito.• Automatizar el sistema de crédito a clientes.• Implementar productos que tenga mucha rotación, esto ayudaría a que el crédito otorgado sea a corto plazo.• Implementar un sistema de incentivos a la venta de contado y la recuperación de cartera sea corto plazo.

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Cuadro #24. Objetivo 4

Objetivos 4: Minimizar el Costo Operacional
<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar la más alta rentabilidad reestructurando la empresa reduciendo el costo operacional.• Mantener o disminuir el nivel de gasto operacional.
Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Disminuir procesos manuales, utilizando sistemas de operación de procesos administrativos y ventas.• Evaluar los procesos administrativos, ventas y financieros, con el objeto de evitar la duplicidad de funciones.

Fuente: propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.1.5 Soporte de las estrategias

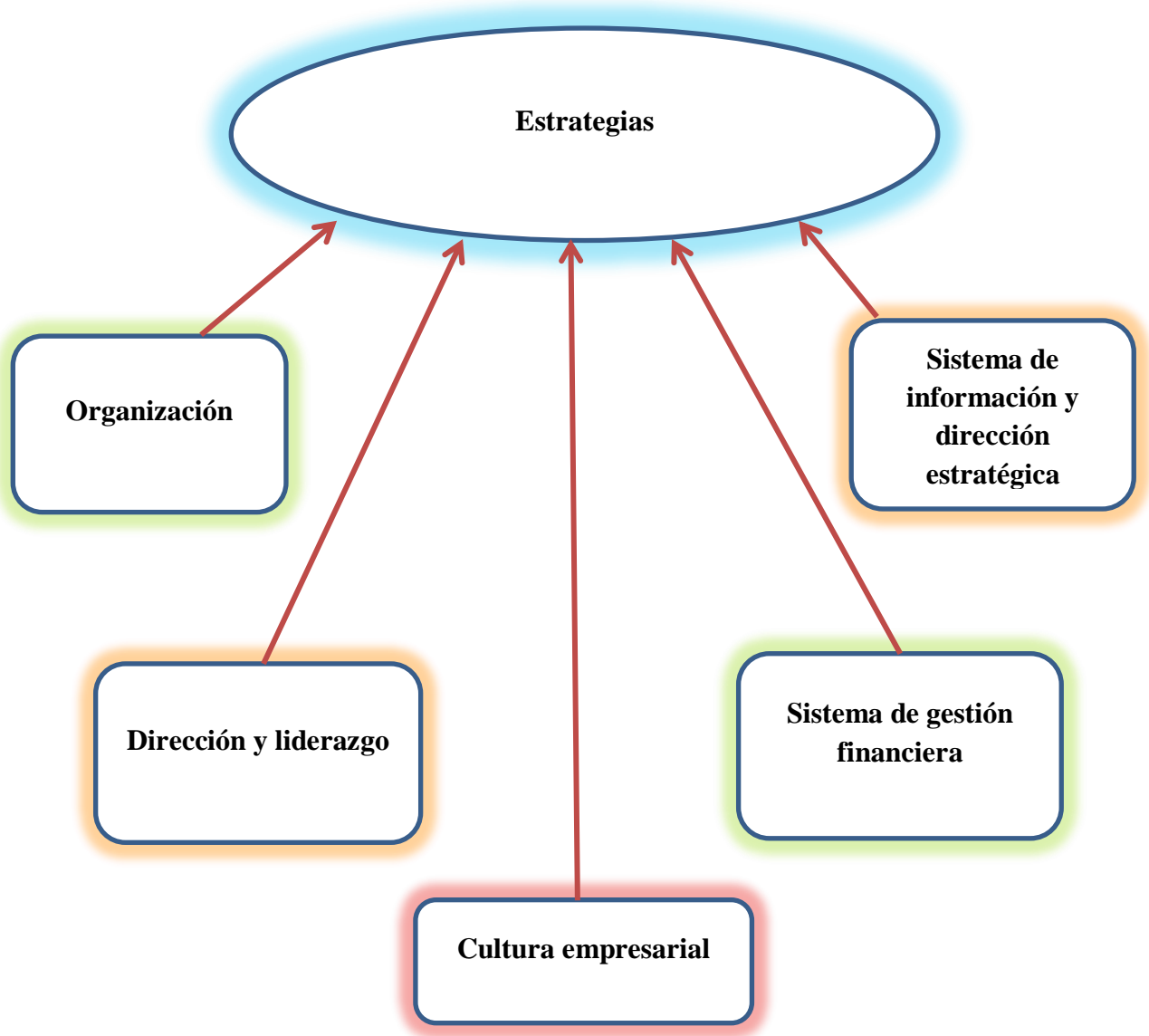


Gráfico #. 20. Estrategias

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.2. Organigramas Propuestos

ORGANIGRAMA EXTRUCTURAL

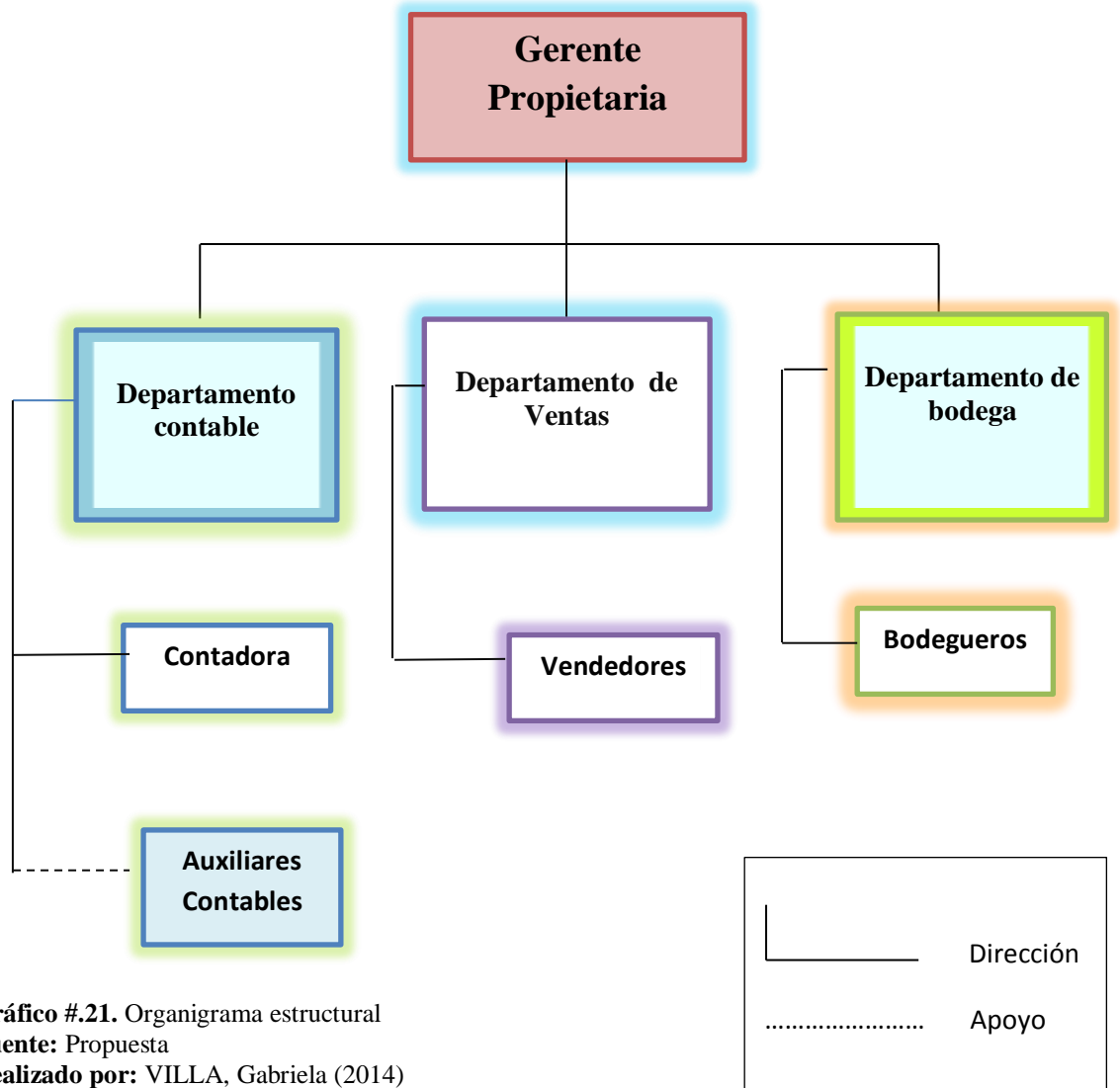


Gráfico #.21. Organigrama estructural
Fuente: Propuesta
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

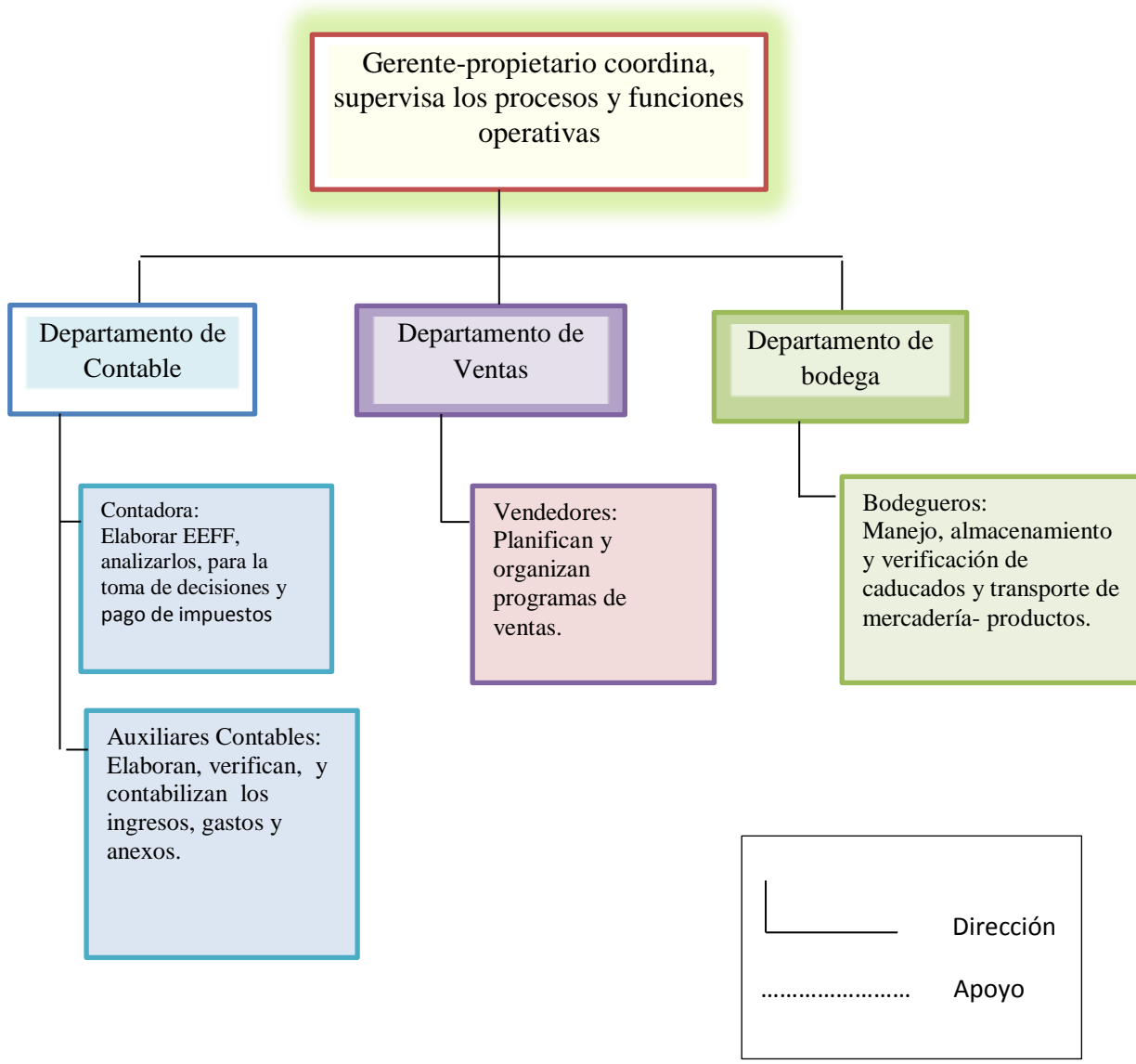


Gráfico #.22. Organigrama Funcional
Fuente: Propuesta
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.3 Funciones propuestas

Introducción:

Las funciones propuestas son los procedimientos a llevarse en la gestión interna, definiendo su cargo y estableciendo la función que debe ejecutar el cliente interno (personal o empleado), y es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, en la experiencia de la investigadora en su ámbito laboral, deduce que el manual incluye además de los puestos o unidades administrativas la intervención precisa de su responsabilidad y participación a nivel empresarial.

A la vez considera que las propuestas, suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades de gestión administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Cada una de sus funciones y actividades deben estar proyectadas y al mismo tiempo integrado y relacionado de tal manera que todo el sistema lleve, sino a alcanzar, al menos a avanzar progresivamente hacia el resultado buscado.

Definición:

Se conceptúa a las funciones propuestas un cuerpo sistemático (metódico), que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, las funciones propuestas son las versiones detalladas de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización empresarial.

El propósito fundamental es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos. Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El propósito de estas funciones

Las funciones administrativas son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos de las organizaciones para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización y la complejidad de la empresa.

Objetivos de las funciones propuestas

Entre los principales objetivos que a diario se señala en una empresa son:

- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica de la organización.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa: organización.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización: funciones propuestas.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa: Funciones.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo: manejables administrativos.
- Presentar una visión de conjunto de la organización: manual de organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento: Funciones propuestas.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo: organización administrativa.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales: administrativos.

Ventajas de las funciones propuestas: Se puede señalar las siguientes:

- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado serían difícil reunir.
- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir, en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes

Estructura de las funciones propuestas: Su estructura comprende:

Encabezamiento: Este debe tener la siguiente información:

- ✓ Nombre de la empresa u organización.
- ✓ Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
- ✓ Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene cada función propuesta.

Cuerpo: Este debe contener la siguiente información:

- ✓ Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

Requisitos: Se refiere a los requisitos que deben tener las personas como mínimo para ocupar un puesto en un cargo determinado como lo demuestran las siguientes especificaciones.

6.7.3.1. Plan de trabajo

Introducción

Un plan de trabajo es un instrumento de planificación. Entendiendo planificación como un proceso de concertación que por su carácter dinámico, evoluciona y se adecua a un contexto social, espacial y temporal con sus correspondientes funciones.

Una etapa importante de la planificación es la etapa de diagnóstico del contexto social, económico, político y cultural que nos permitir definir una problemática para cambiarla, transformarla o mejorarla.

Conceptos generales

El plan de trabajo como instrumento de planificación, ordena y sistematiza información de modo que pueda tenerse una visión del trabajo a realizar, así nos indica: objetivos, metas, actividades, funciones responsables y cronograma.

¿Por qué se hace un plan de trabajo?

- Porque es práctico.
- Ordena lógica y secuencialmente la fase de ejecución.
- Permite realizar el seguimiento de la ejecución y ayuda a la reprogramación.
- Facilita el proceso de evaluación.
- Delega funciones de responsabilidad
- Coordinación de trabajos en equipo
- Diseño y elaboración de proyectos por área o unidades de procesos de gestión
- Participación simultánea en procesos de gestión empresarial
- Seguimiento y monitoreo a las conformidades o no conformidades llevadas a nivel empresarial

GERENTE GENERAL

Gerente General:

Ing. Lilia Valencia Tapia

Nivel de reporte

Reporta a:

No reporta a nadie

• **Colaborados directamente subordinados**

- Contador
- Vendedores
- Bodegueros

• **El titular del puesto es sustituido por:**

Vendedores.

• **Derechos de firma / Poderes / Autorizaciones**

- Aprobación de ventas a crédito, cuando superen de \$500 y cuando los créditos superen un plazo de 30 días.
- Descuentos en el precio de venta de los productos.
- Realizar ventas dentro de los límites establecidos.

• **Cargo de promoción:**

- Presidencia de la empresa

• **Contacto con otros departamentos:**

Área:

Frecuencia:

Ventas

Habituales

Contabilidad

Habituales

- **Destrezas y habilidades:**

- Manejo de problemas con facilidad
- Rápida adaptación al cambio
- Tomar decisiones
- Apertura para escuchar al personal
- Dinamismo
- Carisma

- **Rasgos de personalidad:**

Se debe realizar un test de Cattell 16pf factores de personalidad y adjuntar a su carpeta.

- **Formación / Conocimientos y experiencia profesional**

- Instrucción formal: Superior. Título universitario en administración de empresas.
- Conocimientos profesionales: Idioma inglés, Excel, Word, Sistemas administrativos y contables.

- **Objetivo del puesto**

Es la encargada de que la empresa destaque como la mejor en la zona sierra centro y la manera de lograr esto es:

1. Conseguir que todos los colaboradores de la empresa, en especial de las áreas de contabilidad y bodega adopten objetivos orientados hacia la emisión de reportes mensuales y puntuales.
2. Aprovechar el potencial del mercado para que los productos veterinarios brinden la mejor calidad.

3. Proporcionar al departamento de ventas la posibilidad de aprovechar y ofrecer productos de calidad.

- **Funciones específicas**

Contacto con el público

- Asegurar la satisfacción del cliente, con una atención amable, cortés y personalizada.
- Salvaguardar los intereses de los clientes en lo referente a la calidad del producto, cumplimiento de plazos y facturación.
- Mantenimiento de relaciones comerciales con los clientes.

Tratamiento del mercado

- Efectuar análisis periódicos del comportamiento del mercado y los competidores.
- Desarrollo de estrategias para incrementar la participación en el mercado se coordinaran con los vendedores para:
 - ✓ Crear ofertas que se ajuste a la clientela y a la competencia
 - ✓ Establecer productos adecuados al mercado para diferentes prestaciones y grupos de clientes.
 - ✓ Concebir medidas de publicidad y promoción propias, así como implantar paquetes de campañas y materiales promocionales.
- Desarrollo de medidas promocionales para grupos especiales de clientes (avícolas), diferentes segmentos del mercado, mejores precios que la competencia.
- Control de la efectividad de las estrategias y campañas publicitarias respecto a la relación costo/beneficio utilidad.

Talento humano

- Detectar y desarrollar propuestas para la formación, entrenamiento, capacitación y perfeccionamiento de los colaboradores.
- Dirigir, orientar, informar y motivar a los colaboradores bajo su mando, con el propósito de apoyar los objetivos de la empresa, encaminados a la satisfacción del cliente.
- Programar talleres de capacitación.
- Realizar e implantar modos de trabajo y de actuación de todos los colaboradores, que se oriente hacia el cliente, sobre todo en aquellos que tiene un contacto directo con este.
- Controlar y evaluar a los colaboradores.
- Elaborar el plan anual de formación.
- Planificar la formación y perfeccionamiento de los colaboradores en función del nivel de las necesidades.
- Asegurar una cooperación óptima entre los colaboradores.
- Llevar a cabo reuniones semanales con todos los colaboradores, con el propósito de desarrollar estándares de calidad, implantación de nuevos procedimientos, modos de trabajo, buscando siempre el mejoramiento continuo tanto para los usuarios (cliente internos) como para nuestros clientes.

Administración y organización

- **Funciones de QM (Gestión de Calidad)**
 - Manejo de documentos:
 - Planes de medidas con mejoras.
 - Planes de capacitación y publicidad.
 - Lista del stock de productos por ser caducados
 - Elaboración de planes de acción que requieran mejorar

- **Funciones del área de bodega**

- Elaboración de reporte para control de productos stock.
- Preparación del reporte para cruce de pagos de notas de crédito.
- Control de archivos de documentos:
 - notas de entrega de productos.
 - Facturas.

- **Otras funciones**

- Asegurar una organización racional teniendo en cuenta los objetivos de la empresa:
 - ✓ Un desarrollo acorde a las necesidades del mercado, con un aprovisionamiento de productos.
 - ✓ Una estructura informática acorde con las necesidades internas.
 - ✓ Planificar y establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios de productos con alta, media y baja rotación.
 - ✓ Planificar y establecer procesos rápidos y racionales en la atención al cliente (despacho de productos y facturación).
- Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.
- Elaboración de reportes:
 - **DIARIOS**
 - ✓ Control y seguimiento de los reclamos. Ninguna queja debe ser archivada sin su solución inmediata.
 - **SEMANALES**
 - ✓ Control y supervisión de la cartera.
 - **MENSUALES**
 - Revisar mensualmente los estados financieros.
 - Informe de resultados de las ventas.

La economía de una empresa depende de la gestión de calidad que se lleva financieramente, además el objetivo de crecimiento económico está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación. Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente para llevar una gestión financiera de calidad con funciones QM.

Observación y análisis de los resultados económicos y cumplimiento de objetivos en cifra según el presupuesto anual.

RESPONSABLE:	SUSTITUTO:

VENEDORES

Un buen vendedor es un cruce entre un amigo y un experto: se interesa por tus necesidades y sabe elegir el producto correcto para satisfacerlas. Las personas son el recurso más importante de las empresas, su aporte va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en los resultados finales de la empresa. Este aporte se multiplica todavía más cuando se trata de un departamento o una unidad de gestión tan importante como el de "ventas".

Lamentablemente, un alto porcentaje de empresas le da la importancia debida a la educación continua de sus empleados, y lo dejan de lado sin saber las oportunidades que se desechan.

Quienes sí conocen verdaderamente y han tenido la oportunidad de comprobar los beneficios de un vendedor, otra forma de inversión, en tanto que todo lo que aprenda un colaborador le permite mejorar ciertos aspectos de su labor diaria. Todo se traducirá en aportes. Otro problema tiene relación con no saber aplicar del modo adecuado este valioso recurso. Si bien, son muchas las compañías que se atreven a entregar capacitación de forma constante, también existe un gran número de ellas que desaprovecha la oportunidad, realizando una inversión errada.

Esto sucede, por ejemplo, cuando los vendedores no tienen la oportunidad real de poner sus nuevos conocimientos en práctica. Al respecto, vale advertir que mientras más tiempo pase entre la capacitación y la aplicación de lo aprendido, menor será el beneficio para la empresa. Por otro lado, hay directivos que entienden que un vendedor no sirve y no hay aporte por más capacitado, recuerda que el llevar la capacitación como un proceso de respuesta a problemas, es decir "a posteriori". Por ejemplo, cuando la empresa decide incorporar un nuevo

software para ingresar las ventas, es necesario que un experto explique a los vendedores cómo debe ser utilizado para obtener las mayores ventajas.

Por el contrario, lo ideal es que se trate de un proceso continuo, y a priori, de los problemas que se vayan presentando. Cuando existe la intención, puede suceder que sean los directivos quienes no sepan cómo aplicar la capacitación.

“No intentes vendernos. Dinos quién eres, y ya pensaremos nosotros si nos gustas o no”

- **Departamento:**

Ventas

Sección: Ventas

- **Nivel de reporte**

Reporta a:

Gerente General

- **Colaborados directamente subordinados**

- Auxiliares de Contabilidad- facturadora
- Bodegueros

- **El titular del puesto es sustituido por:**

Gerente

- **Derechos de firma / Poderes / Autorizaciones**

- Autorizado a realizar ventas dentro de los límites establecidos por la gerencia general.
- Firma autorizada en las facturas de venta.
- Descuentos de hasta el 15% sobre el precio de venta.

- Aprobación de ventas a crédito, en la sección de repuestos, por un monto desde US\$100 a US\$500 con un plazo hasta de 30 días únicamente a clientes.
- **Formación experiencia profesional y conocimientos**
 - Instrucción superior.
 - Médico veterinario.
 - Conocimientos probados en Excel, Word.
 - Conocimientos en idioma inglés.
- **Resumen del puesto**

Es responsable de que el departamento de ventas contribuya a la satisfacción de los clientes, a través de un inventario disponible de forma inmediata y en un número adecuado, manteniendo una rotación que permita niveles de rentabilidad óptimos para la empresa.
- **Funciones específicas**

ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN

- Ingresar las liquidaciones de importaciones de productos.
- Gestión y trámites para la importación de productos.
- Planificar y establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios en la bodega de Productos.
- Equipar con todos los sistemas técnicos y medios auxiliares necesarios en el departamento financiero y bodega.
- Planificar y establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios de piezas con alta, media y baja rotación.
- Planificar y establecer procesos rápidos y racionales en la atención al cliente (despacho de productos y facturación).
- Informar a la gerencia general sobre todas las posibilidades de mejora, propuestas y planificaciones en el área.

- Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza, así como el control de la disposición y funcionamiento de todas las instalaciones técnicas, muebles y equipos auxiliares.
- Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.
- Revisión de reportes:
 - **SEMANALES**
 - ✓ Análisis de los precios en relación con la competencia, en aquellos ítems de alta rotación y que han sido sujetos de quejas por los clientes.
 - ✓ Reporte de ventas.
 - ✓ Reporte de recuperación de cartera.
 - **MENSUALES**
 - ✓ Analizar lo vendido versus lo presupuesto
 - ✓ Asegurar una elevada calidad de trabajo en el área de ventas para salvaguardar los intereses de los clientes.
 - ✓ Asegurar que la imagen externa de los productos que ayude a destacar a la empresa.

TRATAMIENTO DEL MERCADO

- Observar el comportamiento de los clientes y de la competencia en el mercado:
 - ✓ Observar la satisfacción del cliente
 - ✓ Determinar en qué segmentos del mercado estamos y a cuáles queremos llegar con precios.
- Desarrollar propuestas encaminadas a incrementar las ventas de productos, de manera rápida y que responda a la evolución del mercado y la competencia; a través de promociones o campañas.
- Medir y controlar los resultados (costo/beneficio) de las campañas emprendidas

- Informar a la gerencia general sobre los resultados y la evolución del mercado y la competencia.
- Mantener relaciones comerciales con los clientes (ventas al por mayor), proveedores
- Aprovechar los contactos con los clientes para la venta de nuevos productos.

Talento humano

- Dirigir, instruir, informar y motivar a los colaboradores a su mando con el fin de ayudar a conseguir el objetivo.
- Realizar reuniones con los colaboradores, como base para el desarrollo de estándares que mejoren los modos de trabajo.
- Planificar y establecer una dotación óptima de productos.
- Establecer planes de formación.

Economía de la empresa

- Coordinar con la gerencia general el desarrollo de medidas económica – empresariales, que permita un incremento del volumen de ventas e ingresos, contribuyendo al objetivo general de la empresa.
- Control de inventarios, cartera, caducados y margen de rentabilidad.

- **Literatura o documentos a su cargo:**

- Manual de productos

RESPONSABLE:	SUSTITUTO

CONTADOR

- **Departamento:**

Contable

- **Nivel de reporte**

Reporta a:

Gerente general

- **Colaborados directamente subordinados**

- Auxiliares contable - facturadora

- **El titular del puesto es sustituido por:**

Auxiliares contable

- **Derechos de firma / Poderes / Autorizaciones**

- Firmas en los estados financieros.

- Clave del SRI.

- Clave MRL.

- Clave del IESS.

- **Cargo de Promoción:**

- Administrador

- **Contacto con otros departamentos:**

Área:	Frecuencia:
Gerente	Habitual
Vendedores	Habitual
Auxiliares de contabilidad	Habitual
Bodegueros	Habitual

- **Destrezas y habilidades:**
 - Manejo de problemas con facilidad
 - Rápida adaptación al cambio
 - Apertura para escuchar al personal
 - Dinamismo
 - Carisma

- **Rasgos de Personalidad:**
 - Adjuntar el resultado de test.

- **Formación / Conocimientos y Experiencia Profesional**
 - Instrucción formal: Superior con título en contabilidad.
 - Conocimientos profesionales: Excel, Word, sistemas contables.
 - Experiencia profesional: 2 años como contadora o cargos similares.

- **Objetivo del puesto**

Es responsable de la contabilización de las transacciones y presentar los estados financieros, cálculo de impuestos y pagos del IESS, en el tiempo adecuado

- **Funciones específicas**

ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza de las instalaciones de la empresa (imagen positiva y agradable para el cliente tanto externo como interno).
- **Funciones del área**
- Elaboración de los balances financieros.

- Preparación del reporte de cartera.
- Control de archivos de documentos:
 - ✓ Facturas.
 - ✓ Notas de crédito

 - **DIARIOS**
 - ✓ Reporte de caja chica.

 - **SEMANALES**
 - ✓ Reporte de inventarios.

 - **QUINCENALES**
 - ✓ Informe detallado de los anexos
 - ✓ Reporte de control del cobro en la facturación a los clientes.

 - **MENSUALES**
 - Estados financieros.
 - Pagos de Impuestos.
 - Pagos de IESS
 - Informes de cartera
 - Reporte de comisiones de los vendedores.

- **Literatura o documentos a su cargo:**

RESPONSABLE:	SUSTITUTO

AUXILIARES DE CONTABILIDAD

- **Departamento:**

Contabilidad

- **Nivel de reporte**

Reporta a:

Contadora

- **Colaborados directamente subordinados**

- Ninguno

- **El titular del puesto es sustituido por:**

Contadora

- **Derechos de firma / Poderes / Autorizaciones**

- Ingreso de anexos.

- **Cargo de Promoción:**

- Contadora

- **Contacto con otros Departamentos:**

Área:

Contadora

Frecuencia:

Habitual

- **Destrezas y habilidades:**

- Excelencia en atención al público
- Manejo de problemas con facilidad
- Rápida adaptación al cambio
- Dinamismo
- Carisma

- **Rasgos de personalidad:**
Adjuntar el resultado de test.

- **Formación / Conocimientos y Experiencia Profesional**
 - Instrucción formal: Superior. egresado o con título en contabilidad.
 - Conocimientos profesionales: Excel, Word, sistemas contables.
 - Experiencia profesional: 2 años como cajera facturadora y auxiliar contable.

- **Objetivo del puesto**
Es responsable de facturar y cobrar por la venta de productos.

- **Funciones específicas**
 - Asegurar la satisfacción del cliente, con una atención amable y personalizada.
 - Recepción de llamadas telefónicas.
 - Llamar al cliente para indicarle que el vehículo se encuentra listo y cuál es el importe de su factura.
 - Cobro de la factura y entrega de las llaves al cliente. En caso de requerir explicación de lo facturado se remitirá con el respectivo Jefe de Taller que recibió el vehículo.
 - Elaboración de: facturas con su respectivo cobro (Caja), ingresos de caja, notas de crédito, notas de débito, liquidaciones de compra, órdenes de materiales, diarios con su correspondiente contabilización.
 - Envío de comunicaciones vía fax.
 - Archivo de documentos varios.
 - Revisión de la cartera junto con el departamento de posventa, de acuerdo a las políticas de crédito.
 - Asegurar la efectiva y rápida canalización de las quejas o problemas que los clientes manifestarán durante la encuesta, con lo cual se busca dar una solución inmediata a dichos inconvenientes.

- Canalización efectiva de las reclamaciones concretas que se detecten durante las encuestas telefónicas.
- Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.
- Elaboración de reportes:

□ **DIARIOS**

- ✓ Cierre de caja y preparación del depósito para el banco (18H00).
La presentación de este reporte es al día siguiente hasta la 9H00 en oficina de los auxiliares del departamento de contabilidad
 - Envío de tarjetas de crédito a su respectivo banco corresponsal junto con el reporte que indique lo siguiente:
 - Número de la factura de CENTRO VET.
 - Fecha de la factura de CENTRO VET.
 - Fecha de envío del recap.
 - Número del recap.
 - Número del o los boucher que se remiten en ese recap.
 - Referencia del diario con el cual se efectúa el cruce de cuentas por el pago.

□ **SEMANALES**

- ✓ Los días viernes se remitirá a la Contadora, con el diario y el memo respectivo las facturas.
- ✓ Todos los días martes se debe imprimir una Cartera con los respectivos cruces e ingresos, para la revisión por la Gerencia General en la reunión semanal.

□ **MENSUALES**

- Elaboración del reporte de comisión de los vendedores.
- Mantener en stock la siguiente papelería:
 - Facturas
 - Ingresos de caja

- Papeletas de depósito
- Tarjetas de control de ingreso del personal y de control de tiempos.
- Documentos para cobro con tarjeta de crédito: boucher y Recap.

- **Literatura o documentos a su cargo:**

- Ninguna

RESPONSABLE:	SUSTITUTO:

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

BODEGUEROS

- **Departamento:**
Contabilidad
- **Nivel de reporte**
Reporta a:
 Contadora
 Vendedores
- **El titular del puesto es sustituido por:**
Auxiliares de contabilidad
- **Derechos de firma / Poderes / Autorizaciones**
 - Nota de entrega de entrada y salida de productos.
- **Cargo de Promoción:**
 - Contadora - gerente
- **Contacto con otros Departamentos:**

Área:	Frecuencia:
Vendedores	Habitual
Contador	Habitual
- **Destrezas y Habilidades:**
 - Manejo de problemas con facilidad
 - Rápida adaptación al cambio
 - Tomar decisiones acertadas
 - Apertura para escuchar al personal
 - Dinamismo
 - Carisma

- **Rasgos de Personalidad:**

Adjuntar el resultado de Test

- **Formación / Conocimientos y Experiencia Profesional**

- Instrucción formal: Media en contabilidad.
- Conocimientos profesionales: Windows, Excel, Word.
- Experiencia profesional: 2 años como bodeguero.

- **Objetivo del puesto**

Es responsable del ingreso y salida de los productos con responsabilidad y precisión.

- **Funciones específicas**

- Planificar y establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios en la bodega de productos.
- Planificar y establecer una técnica racional de almacenamiento y stock de inventarios de piezas con alta, media y baja rotación.
- Planificar y establecer procesos rápidos y racionales en la atención al cliente (despacho de productos y facturación).
- Informar a la gerencia general sobre todas las posibilidades de mejora, propuestas y planificaciones en el área.
- Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza, así como el control de la disposición y funcionamiento de todas las instalaciones técnicas, muebles y equipos auxiliares.
- Cumplimiento de todas y cada una de las funciones establecidas para el cargo.

TRATAMIENTO DEL MERCADO

- Informar a la gerencia sobre la evolución del comportamiento de los clientes y sus nuevos requerimientos.
- Ofertar y vender los productos.
- Aprovechamiento de los contactos con los clientes para su entrega.

RECURSOS HUMANOS

- Dirigir, instruir, informar y motivar a los colaboradores, a fin de apoyar el objetivo de convertirse en el mejor ofertante.
- Realización de modos de trabajo y de comportamientos orientados hacia el cliente, en todos los colaboradores que mantienen contacto con este.
- Supervisión de la presentación física (orden, limpieza, etc.) de la bodega.
- Desarrollar políticas encaminadas a mejorar los procesos o actividades de la bodega.

ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN

- Elaboración de las órdenes de entrada y salida.
- Revisar el listado de clientes por campañas y llamar e informar a los clientes involucrados.
- Seguimiento de las campañas de campo.
- Planificar y establecer un aprovechamiento óptimo de los espacios de la bodega.
- Planificar y establecer procesos rápidos y racionales en la atención (recepción, entrega de la mercadería y su facturación).
- Asegurar y controlar la disposición de funcionamiento de todas las instalaciones.
- Revisión mensual de proveedores vigentes y calificados para actualizar lista de proveedores.
- Elaboración de reportes:

□ **DIARIOS**

- ✓ Elaboración de órdenes de entrega y salida diaria.
- ✓ Limpieza y orden de la bodega

□ **MENSUALES**

- ✓ Elaboración del Reporte de recepción y entrega de productos.
- ✓ Elaboración de Reportes varios a la gerencia general.

ECONOMIA DE EMPRESA

- Coordinar con la gerencia el desarrollo de medidas económica – empresariales, que permita un incremento del volumen de ventas e ingresos, contribuyendo al objetivo general de la empresa.
 - Control permanente de un modo de trabajo rentable en el área de bodega.
- **Literatura a su cargo:**
 - CD del manual de organización de productos veterinarios

RESPONSABLE:	SUSTITUTO:

Fuente: Propuesta
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.4. Mapa de procesos y caracterizaciones de la empresa CENTRO VET

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito de todo proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfagan sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicios y calidad.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Los clientes son el centro de la empresa por lo que se requiere conseguir una cartera de clientes frecuentes que se encuentren satisfechos que se sientan complacidos tanto en la calidad de los productos como en el servicio que se les brinda, es muy importante y no descuidar las relaciones con ellos brindándoles un servicio personalizado que los haga sentir valiosos e importante, a través de la planeación de la gestión y la situación actual de CENTRO VET., se presenció la ausencia de controles a las funciones operativas en todas las áreas de empresa como son el retraso de la presentación financiera, el inventario carece de controles y el trato a los clientes

no siempre es de buena calidad, para ello se estableció objetivos estratégicos mediante planes de acción o diseño de programas, mediante la planificación para los demás procesos se espera llegar al éxito reduciendo la incertidumbre y minimizando el riesgo.

Para que se cumpla el mapa de procesos se estima contar con el apoyo de:

La gestión gerencial que debe adoptar decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos, control de las operaciones y diseño de las acciones correctivas, los pasos a seguir para que se desarrolle mapa de procesos, para lo cual se propone que solo de alta gerencia es la toma de decisión para el desarrollo del mapa de procesos y caracterización de procesos para lo cual tiene que establecer:

- Asignación de recursos para lo que se va utilizar y su distribución.
- Designar responsables, quienes serán los encargados de llevar a cabo la ejecución de las acciones.
- Establecer un plan de trabajo con tiempos de cuando se ejecutará las acciones o estrategias establecidas en esta propuesta con procesos de acción, como se demostró en el Gráfico 16 de esta propuesta.

Procesos de acción

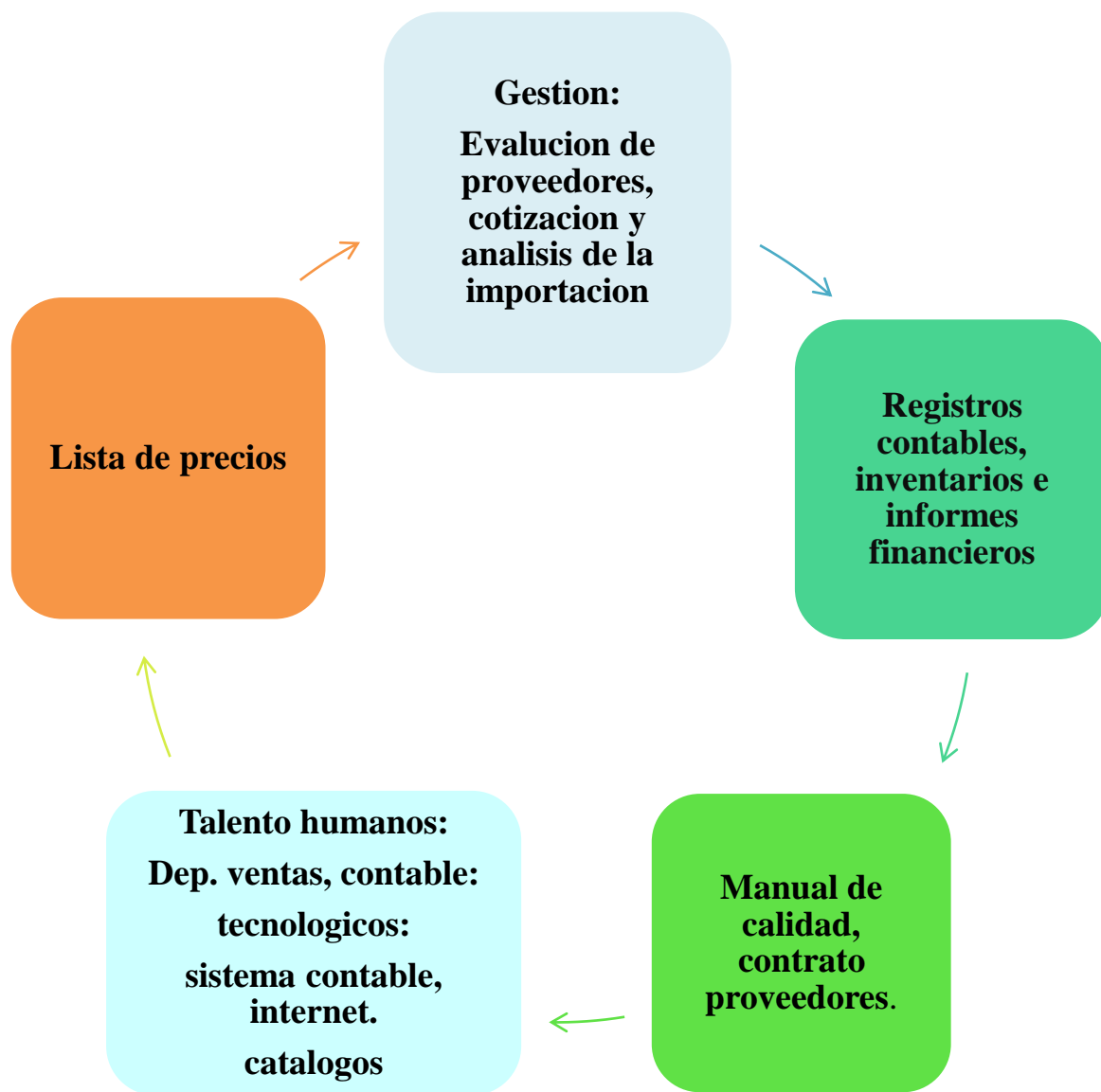


Gráfico #. 23. Procesos de acción

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

CENTRO VET

MAPA DE PROCESOS

Cuadro #. 25. Mapa de procesos

PROCESOS	SUB-PROCESOS DE PRIMER NIVEL	SUB-PROCESOS DE SEGUNDO NIVEL
Dirección estratégica	Gestión estratégica	Planeación estratégica
		Establecer la Misión- Visión
		Análisis FODA
		Objetivos y estrategias
		Soporte estratégicos
Plan de proyecto	Gestión de procesos	Propuesta del organigrama
		Propuesta de manual de funciones
		Mapa de procesos
		Caracterización de procesos
		Plan de trabajo
Ejecución	Gestión financiera	Factores de rentabilidad
		Indicadores de gestión
		Estados financieros
		Índices financiero
Controles de resultados	Evaluación y control	Administración
Estratégico		Evaluación

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.4.1. Caracterización de procesos

6.7.4.1.1. Caracterización del proceso de gestión financiera

CENTRO VET.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Cuadro #. 26. Caracterización de Procesos: Gestión Financiera

CARACTERIZACION DE PROCESO	
PROCESO: GESTION FINANCIERA	
Fecha: 2014-12-01	
<p>PROPOSITO DEL PROCESO: Proveer informacion financiera en el tiempo adecuado y tomar decisiones inneditas y correstivas.</p> <p>PROPOSITO DE MACROPROCESOS: Contable-financiero En los procesos de gestion financiera contribuiran al mejora- de los procesos, mediante la asignacion eficiente y eficaz de los recursos, involucrando a todos los colaboradores de la empresa, en compras y control de documentos</p>	<p>RESPONSABLE: Gerente</p> <p>PARTICIPAN : Contador, auxiliar de contabilidad</p> <p>ALCANCE: Presentacion maximo en el sexto día de cada mes los estados financieros, inventarios, compras y ventas</p>
<p>DOCUMENTOS Manual de funciones Plan Anual-presupuesto Facturas Ordenes de compra Listado de proveedores</p>	<p>ACTIVIDADES Seleccionar proveedores Determinar canales de distribucion Procesar ordenes Gestion de inventarios Pago a proveedores</p>
<p>ENTRADAS Pago de impuestos Control de presupuesto Control de sistema contable Fijacion de precios Control de inventarios</p>	<p>SALIDAS: Fijas politicas financieras Elaborar el presupuesto Analisis de la situacion financiera Establecer politicas Procesos administrativos de bodega</p>

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Caracterización del proceso de gestión en ventas

CENTRO VET

Cuadro #. 27. Caracterización de procesos: Gestión de ventas

CARACTERIZACION DE PROCESO	
PROCESO: GESTION VENTAS	
Fecha: 2014-12-01	
<p>PROPÓSITO DEL PROCESO: Incrementar el volumen de ventas, maximizar la buena imagen de la empresa.</p> <p>PROPÓSITO DE MACROPROCESOS: Ventas Posesionarse en el mercado como una empresa exitosa, respetable, con productos de calidad.</p>	<p>RESPONSABLE: Gerente</p> <p>PARTICIPAN : Vendedores, gerente</p> <p>ALCANCE: Satisfacer a los clientes y consumidores finales.</p>
<p>DOCUMENTOS Manual de funciones Plan Anual-presupuesto Facturas Cotizaciones Orden de compra</p>	<p>ACTIVIDADES Definición de perfiles por competencia Cumplir con presupuesto en ventas Despacho de mercaderías con factura Seguimiento de cotizaciones que no cerraron la venta De acuerdo a la rotación de inventarios</p>
<p>ENTRADAS Compra de activos fijos Inventarios</p>	<p>SALIDAS: Cumplir con el presupuesto Incrementar la publicidad Conseguir proveedores Mejores precios y calidad</p>

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.4.2. Plan de Acción

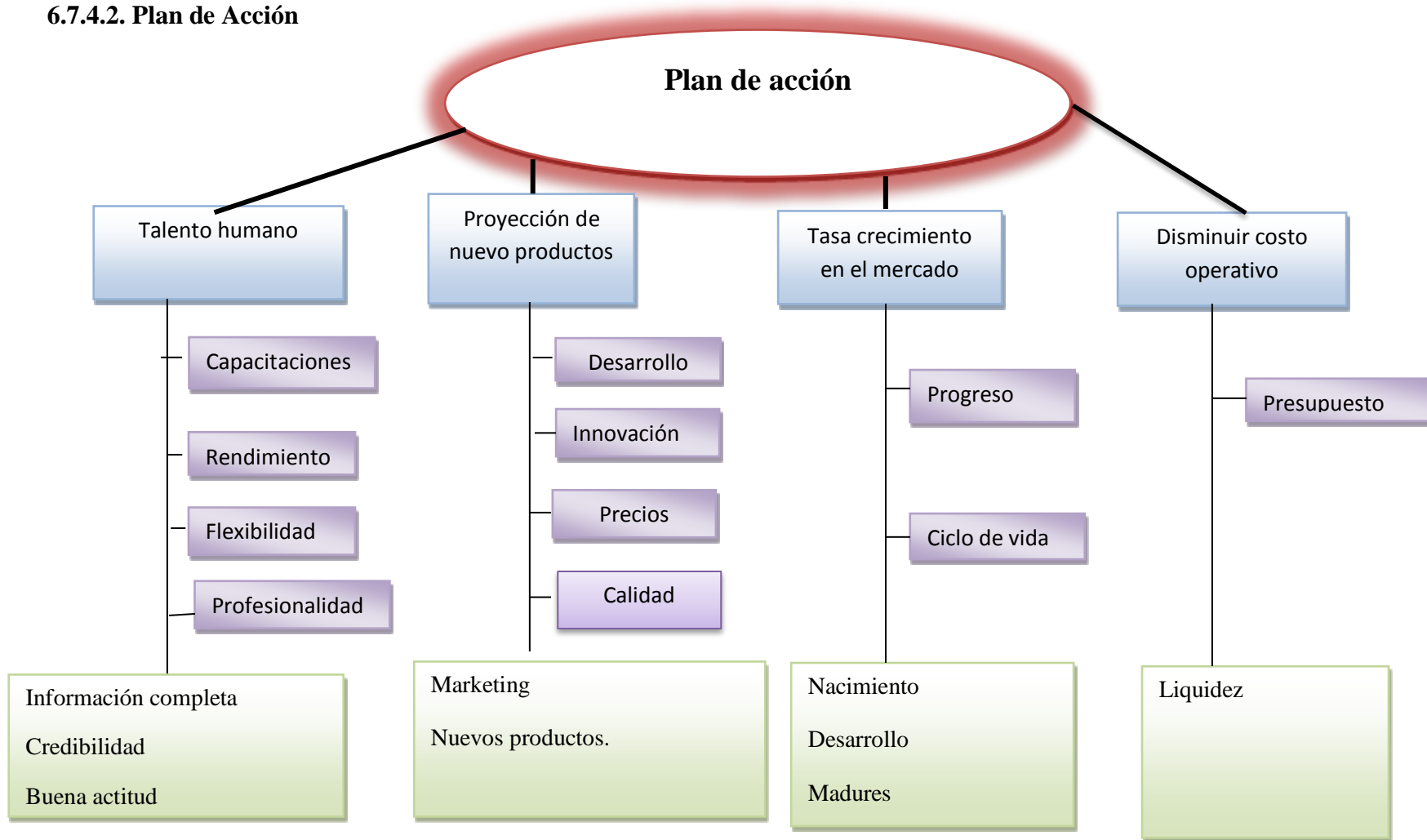


Gráfico #.24. Rentabilida Financiera
Fuente: Propuesta
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.4.2.1 Plan de trabajo para CENTRO VET

Responsable:

Cargo Gerente

Objetivos	Estrategia	Actividades	Responsable	Resultado esperado
Objetivo 1 Crecimiento en el Mercado	Crecimiento y Participación en el Mercado a nivel Nacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de nuevos productos como son las vacunas. 2. Apertura de nuevos puntos de venta. 3. Incremento de vendedores capacitados y con experiencia. 4. Motivar al personal con nuevas tablas de comisiones. 5. Visita a nuevos segmentos de clientes. 6. Canaliza la información de ventas al área gerencial. 	Gerente	<p>Posicionamiento en el mercado. Incremento de ventas. Mejorar el nivel de vida de los colaboradores. Conocimiento de los productos que se ofertan en el mercado</p>
Objetivo 2 Fidelidad de los Clientes	Incremento de Ventas y Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de visitas a los potenciales clientes nuevos. 2. Hacer investigaciones semanales del precio de los productos en el mercado. 3. Mantener a los clientes satisfechos mejorando siempre la calidad, el precio y el servicio. 4. Realizar llamadas y visitar periódicas a los clientes fijos que mantiene la empresa 	Gerente	<p>Atención personalidad con calidad. Crear políticas de descuentos y promociones. Productos de buena calidad e innovadores Dar a conocer a CENTRO VET, a través de los clientes satisfechos.</p>
Objetivo 3 Disminuir el riesgo y aumentar la liquidez.	Disminuir el nivel de la cartera vencida en un 5% de meta mensual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear políticas de crédito. 2. Coordinar gestiones de cobranza con el departamento de ventas. 3. Gestionar directamente el cobro en todos los niveles. 4. Automatizar el sistema de crédito de forma segura. 5. Implementar más productos de alta rotación en el inventario, para que la recuperación sea a corto plazo. 6. Crear políticas de incentivos de ventas al contado. 	Gerente	<p>Aumentar la liquidez, suficiente para el pago a proveedores y gastos mensuales de la empresa. Disminuir el nivel de provisiones mensuales.</p>
Objetivo 4 Minimizar el costo operacional	Alcanzar la más alta rentabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el uso de recursos y materiales. 2. Reestructurar la oficina de acuerdo a las necesidades. 	Gerente	Conseguir mantener una utilidad.
Objetivo 5 Fortalecer el funcionamiento administrativo y operativo	Fidelización de los clientes. Minimizar el costo operacional de la empresa. Minimizar el nivel de riesgo	1. Incentivar que se ponga en práctica las políticas y normas de la empresa	Gerente Contador Vendedores	<p>Mejorar la imagen de la empresa. Agilidad en los procesos. Fortalecer la unidad y la cordialidad entre todo el personal.</p>

Responsable:

Cargo: Contador

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo1 Implantar un plan de Capacitación	Alianza con la Cámara de Comercio	Realizar un Plan de Capacitación al personal: Servicio al Cliente Ventas Facturación electrónica	Gerente Contador Vendedores	Incrementar las ventas. Establecer una cartera de clientes fijos.
Objetivo 2 Vigilar las operaciones administrativas y financieras de la empresa, para establecer debilidades potenciales	Planificación y control de las funciones asignadas a los colaboradores.	Realizar un cuestionario de control interno y con el determinar lo que ocurre en la empresa.	Contador	Operaciones administrativas y financieras establecidas y prácticas.
Objetivos 3 Presentar los informes contables puntuales, máximo hasta 5 primeros días.	Contabilizaciones diarias	Presentar los estados financieros mensual.	Gerente Contador	Tomar medidas inmediatas de acuerdo a los estados.
Objetivo 4 Automatizar los procesos	Compra de un sistema Contable con licencia	Automatizar procesos,	Contador	Información automatizada
Objetivo 5 Planificar, organizar y crear políticas contables.	Reuniones con la Gerencia y con todos los departamentos	Identificar las obligaciones y necesidades de cada departamento.	Gerente Contador Vendedores	Políticas de la empresa CENTRO VET.

Responsable:

Cargo: Vendedores

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
Objetivo 1 Comenzar con un plan piloto con atención y visita del veterinario a las granjas	Servicio personalizado	Plan para incrementar ventas mediante el servicio especializado de un profesional.	Gerente Vendedores	Innovar estos servicios adicionales.
Objetivo 2 Supervisar las ventas	Reportes diario de visitas	Con este monitoreo de ventas la empresa determinara por que no se han incrementado	Gerente Vendedores	Obtener las debilidades y potenciar las fortalezas para incrementar las ventas.
Objetivo 3 Despacho inmediato de los productos vendidos.	Inventario con un stock controlado	Determinar los productos de alta rotación para tener los necesarios en bodega.	Gerente Bodegueros Vendedores	Clientes satisfechos
Objetivo 4 Mejorar la calidad en el servicio	Cultura de servicio	Capacitar en el área de servicio al cliente.	Gerente Vendedores	Clientes fieles y contentos.
Objetivo 5 Implementar nuevos productos	Ampliar la cartera de clientes	Incrementar las campañas publicitarias de marketing.	Gerente Vendedores Contador	Incremento de nuevos productos como: Vacunas.

FASE 2

INDICADORES DE GESTIÓN

6.7.5. Indicadores de gestión

Estos índices se convierten en signos vitales dentro de “CENTRO VET”, su monitoreo mensual permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas en las actividades en la empresa, se debe contar con un mínimo de indicadores que garantice la información real y precisa sobre aspectos como la eficiencia, efectividad y económica, signos vitales dentro de la empresa.

- Indicadores de efectividad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de económica

CENTRO VET INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro #28. Indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Fórmula	Unidad de medida
Compras	Determinador los pedidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Pedidos realizados} \times 100}{\text{Total pedidos}}$	%
	Proveedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proveedores nuevos} \times 100}{\text{Total proveedores}}$	%
	Doct. de respaldos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Facturas Archivadas} \times 100}{\text{Total de facturas}}$	%
	Comunicación de resultados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de inform.aprovados} \times 100}{\text{Total de Informes}}$	%

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.5.1 Manual de inventarios (Compras-Ventas)

CENTRO VET

MANUAL DE REFERENCIA DE LOS INVENTARIOS

Cuadro #29. Manual de referencia

No-	Objetivo	Clase	Riesgo	Actividades
1	Determinar el # pedidos	Operativo	Carencia sobre stock de productos	Determinar los pedidos de acuerdo a las necesidades requeridas
2	Buscar proveedores nuevos	Operativo	No contar con créditos con los proveedores	Obtener productos de mejor calidad e innovadores
3	Ejecutar procedimientos de control en el proceso de compras	Cumplimiento	Perdida o destrucción de mercadería	Implementar procedimientos de control
4	Contar con actos de respaldo	Operativo	Falta de mercadería	Implementar procedimientos de control
5	Comunicar los resultados	Operativo	Que la Información sea real	Emitir los informes de resultados
6	Determinar los pedidos recibidos en el proceso de ventas	Operativo	Pérdida de clientes	Implementa políticas para recibir pedidos
7	Determinar las Facturas emitidas	Operativo	Perdidas de facturas	Determinar las facturas emitidas cada periodo
8	Delegar Responsabilidad	Cumplimiento	Incumplimiento de funciones	Segregación de funciones
9	Determinación de Clientes	Operativo	Oportunidad de nuevos Ingresos	Posicionamiento de mercado
10	Realizar visitas continuas a los clientes	Operativo	No saber las necesidades de los clientes	Evaluar las necesidades de los clientes

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.5.2 Aplicación de Indicadores de Gestión

Para la aplicación a los procesos comerciales de los indicadores de gestión tales como: compra, venta, se lo realizo para poder determinar los procesos existen y sus inconvenientes, para darle una solución y establecer políticos en cada proceso y por ende no exista faltantes en los inventarios.

1. Procesos de compra

Determinar los pedidos realizados

N° de Pedidos realizados

$$\frac{\text{De acuerdo a lo necesita}}{\text{N° de pedidos realizados}} \times 100 = \frac{45}{70} = 64\%$$

Del 100 % de pedidos que se realiza, solo el 64% corresponde realmente a lo que necesita.

Interpretación:

Los pedidos tienen un 34 % de más pedidos, pero esto se debe a que son pedidos de productos veterinarios importados y se lo realiza más este incremento debido a que su costo baja., ccuándo se trae mayor número para comercializar.

Proveedores:

$$\frac{\text{N° de proveedores nuevos}}{\text{Total de proveedores}} \times 100 = \frac{3}{17} = 18\%$$

Del total de proveedores que son 17 que equivale al 100%, existe un incremento del 18% que es de un proveedor.

Interpretación:

La Comercializadora no busca nuevos proveedores, esto le ocasiona a que sus productos no varíen.

Procedimientos de control:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades delegadas}} \times 100 = \frac{90}{140} = 64\%$$

Del total de las actividades que se delegan solo el 64% son ejecutadas por lo tanto no existe un control adecuado.

Interpretación:

Porque no existe una buena comunicación entre colaboradores no se cumplen con las actividades que deben realiza.

Documentos de respaldo

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas archivadas}}{\text{Total de facturas}} \times 100 = \frac{125}{150} = 83.30\%$$

Del 100% de facturas que se reciben, solo el 83.30% son archivadas.

Interpretación:

Se debe archivar todos los documentos legales como son la factura de compra y venta.

Comunicación de resultados:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes reportados}}{\text{Total de informes}} \times 100 = \frac{44}{55} = 80\%$$

Del 100% de informes que se debe emitir, solo el 80% cumplen, se debería fijar políticas.

Interpretación:

Se debería emitir un informe por cada entrada de mercaderías.

2. Procesos de Venta

Determinar clientes insatisfechos:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes insatisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \frac{14}{265} = 5.28\%$$

Del 100% de los clientes, el 5,28% de los mismos están insatisfechos

Interpretación:

Tiene un 5,28% de clientes insatisfechos que se los puede perder.

Determinar los clientes:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \frac{23}{265} = 8.7\%$$

Del 265 que es el 100%, el 8.7% son clientes nuevos.

Interpretación:

El 8.7% de clientes nuevos es muy bajo, no se está abriendo mercado.

Visitas a los clientes:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas}}{\text{Total de visitas del periodo}} \times 100 = \frac{95}{120} = 79.20\%$$

Del total de las visitas que se debería realizar a los clientes en el mes, solo el 79.20 % se las realiza.

Interpretación:

No se cumple con el plan de visitas establecido, pero según las distancias que están las granjas avícolas es amplio.

Proceso de Compras:

- Determinar los pedidos.
- Procedimientos de control.
- Documentos de respaldos.
- Determinar la comunicación de resultados.

Procesos de Ventas

- Determinar los pedidos.
- Determinar clientes satisfechos.
- Determinación de los clientes.
- Delegar las responsabilidades.
- Visitas a los clientes.

FASE 3

RESULTADOS

PROYECTADOS

EVALUACIÓN

6.7.6. Estados financieros

Los estados financieros son las mejoras herramientas para un control económico adecuado, que permite contar con un escenario de los resultados de lo planificado para tomar dicciones acertadas en el tiempo correcto.

6.7.6.1. Estado de resultados

Cuadro #. 30. Estado de resultados

CENTRO VET			
ESTADO DE FINANCIERO			
Del 1 al 31 de Diciembre 2014			
Ventas Brutas		\$ 115.448,42	
+ Ventas	\$ 117.348,19		
Devolución y Dsto.	\$ 1.899,77		
- Costo de Ventas		\$ 88.491,65	
= Utilidad Bruta		\$ 26.956,77	
Gastos Operaciones:		\$ 24.081,58	
Gastos Administrador	\$ 10.545,41		
Gasto de Venta	\$ 13.494,10		
Gasto Financieros	\$ 42,07		
= UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ 2.875,19
<hr/>			
Contadora		Gerente	

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Cuadro #. 31. Estado financiero

CENTRO VET ESTADO DE FINANCIERO Del 1 al 31 de Diciembre 2014			
ACTIVOS			\$ 884.330,36
Activos Corriente		\$ 752.865,46	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 101.872,22		
Cuentas por Cobrar	\$ 194.861,01		
Otros Activos Financieros	\$ 166.586,12		
Otros Activos	\$ 134.219,78		
Otras Cuentas Por Cobrar	\$ 155.326,33		
Activo no Corriente		\$ 131.464,90	
Propiedad Inversión	\$ 129.664,90		
Otros Activos Financieros LP	\$ 1.800,00		
PASIVO			\$ 634.009,80
Pasivos Corriente		\$ 360.570,29	
Cuentas por Pagar	\$ 61.465,00		
Prestamos C /P	\$ 39.568,04		
Otras Cuentas por Pagar	\$ 122.167,68		
Otros Pasivos Financieros	\$ 137.369,57		
Pasivo no Corriente		\$ 273.439,51	
Prestamos L/P	\$ 50.000,12		
Otros Pasivos Financieros L/P	\$ 121.890,00		
Pasivo por Imp. Diferido	\$ 101.549,39		
PATRIMONIO			\$ 250.320,56
capital Social	\$ 100.000,00		
Utilidades Retenidas	\$ 79.009,22		
Reservas	\$ 400,00		
Otros Resultados	\$ 123.940,00		
Resultados del Ejercicio	-\$ 53.028,66		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 884.330,36
<hr/> Contadora		<hr/> Gerente	

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.7. Índices Financieros

Los indicadores financieros conocidos también como ratios financieros, permiten establecer relaciones y comparaciones entre las cuentas de los estados financieros.

Hay muchos indicadores, para evaluar diferentes rubros, las empresas deberán elegir o desarrollar indicadores que satisfagan el requerimiento de información necesario para la toma de decisiones, todo dependerá del sector y las características de la empresa.

6.7.7.1 Razones de liquidez

Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generar efectivo.

- **Liquidez**

La liquidez es sumamente importante en una Planificación Financiera, ya que esta ocupa la mayor parte del tiempo en el manejo de las empresas y mucho más cuando se viven situaciones difíciles

Las razones financieras del plan financiero en estudio se detallan a continuación:

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{752.865,46}{360.570,29} = 2,10$$

Nos indica, que por cada dólar del pasivo corriente, la empresa cuenta con 2,10 de activo corriente para cubrir.

- **Capital de trabajo**

Representa la inversión neta recursos circulantes, producto de las dicciones de inversión y financiamiento a corto plazo.

CT = Activo Corriente- Pasivo Corriente

$$CT = \$752.865,46 - \$360.579,29 = \$392.286,20$$

Esta empresa cuenta con un circulante de \$392.286,20 para invertir a corto plazo.

- **Prueba ácida**

Se deriva de la anterior, ya que la inversión a corto plazo se le extrae del inventario, por considerarse un activo muy poco liquido

$$PA = \frac{\text{Activo corriente- inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{71041,20}{360.570,29} = 2.00$$

Tenemos una inversión liquida 2.00, por cada dólar de pasivo.

- **Razón de fondo de maniobra**

Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total.

$$RFM = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Total de activos}} = \frac{392.286,20}{884.330,36} = 0.40$$

El 40% representa la inversión del circulante.

6.7.7.2 Razones de apalancamiento

Mide el grado o la forma en los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la los propietarios (patrimonio).

• Razón de endeudamiento

Mide la porción de la Inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra a presentar en forma porcentual.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{634.009,80}{884.330,36} = 0.70$$

Nos indica que el 70% ha sido financiado con recursos de tercero.

• Razón de autonomía

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiado con dinero.

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Total patrimonio}}{\text{Activo total}} = \frac{250.320,56}{884.330,36} = 0.30$$

El 30% de la Inversión de la empresa ha sido financiada con dinero ajeno.

6.7.7.3 Razones de actividad

Evalúa la habilidad con la que la empresa utiliza los recursos que dispone.

• **Rotación de inventarios**

Indica el número de veces que el Inventario en promedio ha sido repuesto.

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{447.575,60}{376.533,98} = 1,12$$

El inventario ha tenido una rotación de 1.12 veces.

• **Rotación de cuentas por cobrar**

Indica el número de veces en promedio que han sido renovadas las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Ctas. Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{447.575,60}{650993,24} = 0,70$$

Las cuentas por cobrar han sido renovadas 0.70 veces.

• **Rotación de cuentas por pagar**

Indica el número de veces en promedio que ha sido renovado las cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de Ctas. pagar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}} = \frac{447.575,60}{360570,29} = 1,12$$

Las Cuentas por Pagar han sido renovadas 1,12 veces.

• Rotación de activos totales

Este indicador mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

$$\text{Rotación activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{597.534,95}{242.424,84} = 2,46$$

Esta rotación de 2,46 indica que la empresa está generando ingresos equivalentes a 4 veces la inversión en activos totales.

• Rotación de capital de trabajo

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

$$\text{Rotación capital de trab.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{597.534,95}{87.031,84} = 6.86$$

Esta rotación de 6.86 indica que los ingresos generados equivalen a la inversión a corto plazo.

6.7.7.4. Razones de rentabilidad

Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

- **Margen de utilidad bruta**

Mide en forma porcentual, la porción de ingresos, que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de venta.

$$\text{Margen utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ven}}{\text{Ventas}} = \frac{71.041,18}{447.575,24} = 0.20$$

El 20% de las ventas cubren los gastos.

- **Margen de utilidad neta**

Mide el porcentaje de utilidad que les está quedando a los accionistas o propietarios por operar la empresa.

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{53028,66}{447.575,60} = 0.10$$

A la propietaria de CENTRO VET, le estaría quedando el 10% por operar esta empresa.

6.7.7.5 Gastos Proyectados

GASTOS DE ADMINISTRACION																0,04
DESCRIPCION	GASTO MENSUAL	GASTOS		TOTAL AÑO 1	GASTOS		TOTAL AÑO 2	GASTOS		TOTAL AÑO 3	GASTOS		TOTAL AÑO 4	GASTOS		TOTAL AÑO 5
		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB				
Sueldos	1.172,76	14.073,12		14.073,12	14.589,60	0,00	14.589,60	15.125,04	0,00	15.125,04	15.680,13	0,00	15.680,13	16.255,59	0,00	16.255,59
Utiles de oficina	25,00		300,00	300,00	0,00	311,01	311,01	0,00	322,42	322,42	0,00	334,26	334,26	0,00	346,52	346,52
Telefono	40,00		480,00	480,00	0,00	497,62	497,62	0,00	515,88	515,88	0,00	534,81	534,81	0,00	554,44	554,44
Intenert	30,00	360,00		360,00	373,21	0,00	373,21	386,91	0,00	386,91	401,11	0,00	401,11	415,83	0,00	415,83
Depreciacion Equipo Comp.	35,20	422,40		422,40	437,90	0,00	437,90	453,97	0,00	453,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciacion Muebles y Enseres	3,50	42,00		42,00	43,54	0,00	43,54	45,14	0,00	45,14	46,80	0,00	46,80	48,51	0,00	48,51
Depreciacion Equipo de Oficna	1,00	12,00		12,00	12,44	0,00	12,44	12,90	0,00	12,90	13,37	0,00	13,37	13,86	0,00	13,86
TOTALES		14.909,52	780,00	15.689,52	15.456,70	808,63	16.265,33	16.023,96	838,30	16.862,26	16.141,41	869,07	17.010,47	16.733,80	900,96	17.634,76

Cuadro #.32. Gastos proyectados

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

GASTOS DE VENTAS																
DESCRIPCION	GASTO MENSUAL	GASTOS		TOTAL AÑO 1	GASTOS		TOTAL AÑO 2	GASTOS		TOTAL AÑO 3	GASTOS		TOTAL AÑO 4	GASTOS		TOTAL AÑO 5
		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB				
Vendedor	1.197,23	14.366,76		14.366,76	14.894,02	0,00	14.894,02	15.440,63	0,00	15.440,63	16.007,30	0,00	16.007,30	16.594,77	0,00	16.594,77
Publicidad	20,00		240,00	240,00	0,00	240,00	240,00	0,00	240,00	240,00	0,00	240,00	240,00	0,00	240,00	240,00
Energia Electrica	100,00		1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00	0,00	1.200,00	1.200,00
Agua	50,00		600,00	600,00	0,00	600,00	600,00	0,00	600,00	600,00	0,00	600,00	600,00	0,00	600,00	600,00
Depreciacion Equipo Comp.	23,33	279,96		279,96	290,23		290,23	300,89		300,89	0,00		0,00	0,00		0,00
Depreciacion Muebles y Enseres	4,17	50,04		50,04	51,88		51,88	53,78		53,78	55,75		55,75	57,80		57,80
Depreciacion Equipo de Oficina	10,00	120,00		120,00	124,40		124,40	128,97		128,97	133,70		133,70	138,61		138,61
TOTALES		14.816,76	2.040,00	16.856,76	15.360,54	2.040,00	17.400,54	15.924,27	2.040,00	17.964,27	16.196,76	2.040,00	18.236,76	16.791,18	2.040,00	18.831,18

Cuadro #.33. Gastos de ventas

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

GASTOS FINANCIEROS																
DESCRIPCION	GASTO MENSUAL	GASTOS		TOTAL AÑO 1	GASTOS		TOTAL AÑO 2	GASTOS		TOTAL AÑO 3	GASTOS		TOTAL AÑO 4	GASTOS		TOTAL AÑO 5
		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB		FIJOS	VARIAB				
Intereses Prestamo	750,00	8.417,00		8.417,00	7.016,00		7.016,00	5.391,00		5.391,00	3.504,00		3.504,00	1.314,00		1.314,00
Intereses Prestamo Pacifico	1.500,00	18.000,00		18.000,00	18.000,00		18.000,00									
TOTALES		26.417,00		26.417,00	25.016,00		25.016,00			5.391,00			3.504,00			1.314,00

Cuadro #.34. Gastos financieros

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Los gastos proyectados se retoman de la inflación anual del año 2014

En esta investigación se están proyectando los gastos a 5 años este incremento anual está en base a la inflación anual del 2014 que fue del 3.67% y se los ha identificado como fijos y variables para terminar el tipo de información que se necesita conocer.

6.7.7.6 Proyección de Ventas

PRODUCTOS	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Productos					
Veterinarios	487.575,00	505.469,00	524.019,71	543.251,24	563.188,56
TOTALES	487.575,00	505.469,00	524.019,71	543.251,24	563.188,56

Cuadro #.35. Proyección de ingresos

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

6.7.7.7 Proyección de Compras

PRODUCTOS	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Productos					
Veterinarios	376.533,00	390.351,76	404.677,67	419.529,34	434.926,07
TOTALES	376.533,00	390.351,76	404.677,67	419.529,34	434.926,07

Cuadro #.36. Proyección de compras

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

La proyección de ingresos y compras están basadas en los gastos y para poseer una rentabilidad.

6.7.7.8 Punto de Equilibrio

Costos fijos	432.676,28
Costos variables	2.820,00
Costos totales	435.496,28
Ingresos totales	487.575,00

Cuadro #. 37. Punto de equilibrio

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Descripción	Costo fijo	Costo Variable	Costo Total
Compras	376.533,00	0,00	376.533,00
Gastos de Administración	14.909,52	780,00	15.689,52
Gastos de Ventas	14.816,76	2.040,00	16.856,76
Gastos Financieros	26.417,00	0,00	26.417,00
SUMAN	432.676,28	2.820,00	435.496,28

Cuadro #.38. Descripción

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Para la determinación del punto de equilibrio la investigadora en primer lugar conoció los costos fijos y variables de la empresa; entendiéndolo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

En muchas ocasiones se ha escuchado que alguna empresa está trabajando en su punto de equilibrio o que es necesario vender determinada cantidad de unidades y que el valor de ventas deberá ser superior al punto de equilibrio; sin embargo creemos que este término no es lo suficientemente claro o encierra información la cual únicamente los expertos financieros son capaces de descifrar.

Sin embargo la realidad es otra, el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Por costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia son prácticamente constantes, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente formula:

$$\text{Punto de Equilibrio \$} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - (\text{Costo variable} / \text{Ingresos de venta})}$$

$$\text{P.E. \$} = \frac{432.676,28}{0,994216274}$$

$$\text{P.E. \$} = \mathbf{435.193,32 \text{ USD en ventas al año}}$$

$$\frac{\text{USD en ventas}}{36.266,11 \text{ mensuales}}$$

Punto de Equilibrio % = $\frac{\text{Punto de Equilibrio \$} * 100}{\text{Ingresos Totales}}$

% P.E. = $\frac{435.193,32 * 100}{487.575,00}$

% P.E. = 89,26%

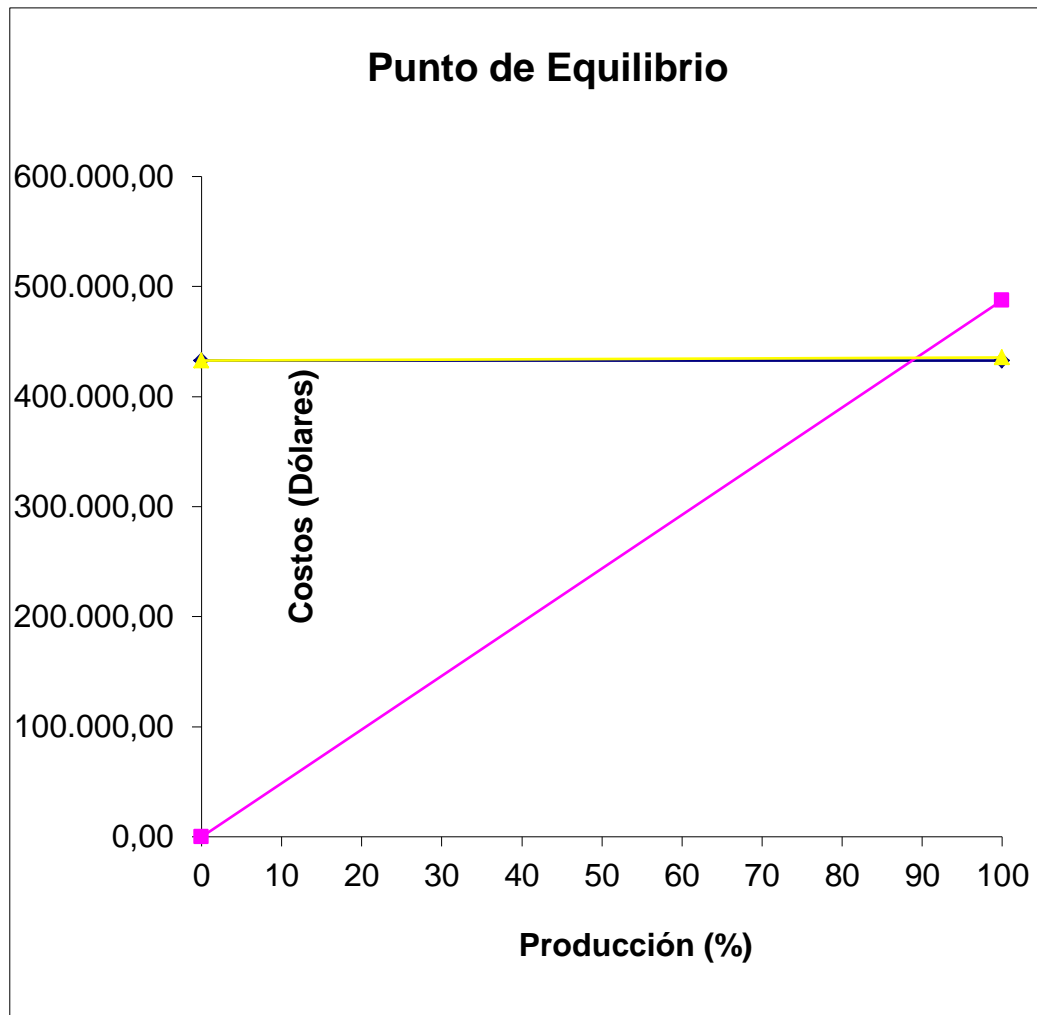


Gráfico #.25. Gráfico del punto de equilibrio
Fuente: Propuesta
Elaborado por: VILLA, Alexandra (2014)

Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, nos indica que se debe vender US\$ 435.193,32 al año y \$36.266 ventas mensuales, que representa el 89,26%, para que el negocio pueda sustentar sus costos fijos y variables, agregando que con estas cifras no se obtiene ganancias y tampoco pierde, datos tomados del año uno. Considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará. El análisis que resulta del punto de equilibrio en sus modalidades, ayuda al empresario a la toma de decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

6.7.7.9 Flujo de Caja Proyectado

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	0	487.575	505.469	524.020	543.251	563.189
Recursos propios						
Recursos ajenos						
Ingresos por ventas		487.575	505.469	524.020	543.251	563.189
B. EGRESOS OPERACIONALES	0	409.079	424.018	439.504	454.777	471.392
Compras		376.533	390.352	404.678	419.529	434.926
Gastos de ventas		16.857	17.401	17.964	18.237	18.831
Gastos de administración		15.690	16.265	16.862	17.010	17.635
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0	78.496	81.451	84.516	88.475	91.797
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0

	Créditos a contratarse a corto plazo						
	Créditos a contratarse a largo plazo						
	Otros ingresos						
E.	EGRESOS NO OPERACIONALES	0	36.051	36.044	21.393	21.625	21.433
	Pago de intereses		26.417	25.016	5.391	3.504	1.314
	Pago de créditos a corto plazo						
	Pago de créditos a largo plazo						
	Pago de participación de utilidades		7.812	8.465	11.869	12.746	13.572
	Pago de impuestos		1.822	2.563	4.133	5.375	6.547
	Otros egresos						
F.	FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	0	-36.051	-36.044	-21.393	-21.625	-21.433
G.	FLUJO NETO GENERADO (C - F)	0	42.445	45.407	63.123	66.850	70.364
H.	SALDO INICIAL DE CAJA	0	0	42.445	87.852	150.975	217.825
I.	SALDO FINAL DE CAJA (G + H)	0	42.445	87.852	150.975	217.825	288.188

Cuadro #.39. Flujo de caja proyectado

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Este estado de flujo de efectivo se puede ver reflejados variables y movimientos de efectivo teniendo como resultado unos saldos finales excelentes, esta liquidez da

oportunidad de tener una estabilidad empresarial, en base a los ingresos, compras y gastos proyectados que están en los formatos o matrices de la propuesta.

6.7.8.0 Estado de Resultado Proyectado

DESCRIPCION		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingresos por ventas	487.575	505.469	524.020	543.251	563.189
(-)	Costo de Ventas	376.533	390.352	404.678	419.529	434.926
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	111.042	115.117	119.342	123.722	128.262
(-)	Gastos de venta	16.857	17.401	17.964	18.237	18.831
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	94.185	97.717	101.378	105.485	109.431
(-)	Gastos Administrativos	15.690	16.265	16.862	17.010	17.635
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	78.496	81.451	84.516	88.475	91.797
(-)	Gastos Financieros	26.417	25.016	5.391	3.504	1.314
(+)	Otros Ingresos	0	0	0	0	0
(-)	Otros Egresos	0	0	0	0	0
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	52.079	56.435	79.125	84.971	90.483
(-)	15% Participación trabajadores	7.812	8.465	11.869	12.746	13.572
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	44.267	47.970	67.256	72.225	76.910
(-)	Impuesto a la renta	1.822	2.563	4.133	5.375	6.547
(=)	UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	42.445	45.407	63.123	66.850	70.364

Cuadro #. 40. Estado de resultados proyectado

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Este estado de resultados proyectados muestra la utilidad anual desde el primer año, con este resultado \$42,445 se demuestra que este negocio si tiene las condiciones de generar utilidad.

En base a los indicadores financieros proyectados se ha visto procedente realizar un cuadro comparativo evidenciado detalladamente en el **Anexo N°10**.

La solución al riesgo financiero de esta empresa se basa en los ingresos, compras gastos, estados y flujos de caja que están proyectados mediante el control y planificación de este presupuesto; la empresa disminuirá el porcentaje del riesgo financiero

6.8. Administración

Mediante la puesta en marcha de este modelo de gestión financiera, se debe dar prioridad a la correcta administración que debe velar por el talento humano, materiales y financieros, para que se ponga en marcha este proyecto debe haber un aplicación, control y evaluación contando con el personal idóneo y con debida capacitación en la ejecución de sus labores a favor de CENTRO VET.

Para la ejecución y cumplimiento de la presente propuesta es preciso contar con el apoyo de la gerencia, auditor, contador y con todos quienes conformar la empresa, con la finalidad de mejorar su rentabilidad y controlar sus recursos financieros.

Estas proyecciones permitirán a la empresa crear un plan de acción dirigido a cumplir con un presupuesto previsto expresado en valores financieros que debe cumplirse anualmente, permitiendo establecer prioridades de la información mensual y anual, pudiendo establecer parámetros que permitan proveer y corregir las acciones mal hechas, minimizando el riesgo de la organización.

Se ha tomado como referencia de incremento anual al 3.61% de acuerdo inflación del 2014.

En la proyección de gastos del balance del 2014 se incrementó los 4 años posteriores en base de la inflación del INEC que es 3,61% para el año 2014, el incremento anual de acuerdo al porcentaje de la inflación en el cuadro detallado. Para realizar los cálculos de proyección de ventas, se efectuó en base a la inflación del INEC del año 2014, del 3.61 % para el año 2014.

6.8.1. Informe Gerencial

Ambato, 31 de enero del 2014

Señora Ingeniera

Lilia Valencia Tapia

GERENTE “CENTRO VET”

Presente.

De mis consideraciones:

Se ha realizado una Gestión Financiera a las áreas de:

- Proceso Administrativo
- Proceso Financiero

En consecuencia se incluye los procedimientos y pruebas que se consideran necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de este proyecto de Gestión Financiera, es establecer los procesos y funciones operativas por la falta de los mismos. Al haber examinado los estados financieros se emite la opinión de los mismos. El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, los mismos que han sido discutidos y aceptados por los principales funcionarios de cada proceso.

Se deja constancia del agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y financiero por su predisposición para mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones en el departamento administrativo y financiero.

Atentamente;

Alexandra Villa

6.8.2 Informe Financiero

Introducción

a. Antecedentes:

En el proceso de planificación y ejecución de la Gestión Financiera, en la empresa “CENTRO VET”, por el período de Julio a Diciembre año 2014, se ha examinado la estructura del control interno, con el propósito de fijar el alcance de los procedimientos administrativos para expresar una opinión y el desempeño por parte de sus colaboradores.

b. Objetivos:

- Ofrecer servicios de análisis de una Gestión Financiera.

- Brindar asesoramientos en los campos contable y administrativo.
- Implementación y diseño de sistemas de gestión e información gerencial.

c. Metodología:

La Gestión Financiera se llevó a cabo mediante la evaluación al control interno, un análisis FODA para determinar la realidad de “CENTRO VET” con el objetivo de determinar las deficiencias del control.

Luego de este proceso a base de evidencia, se establecieron los siguientes resultados.

6.8.3. Enfoque financiero

La empresa “CENTRO VET” requiere financiamiento para comprar los bienes que necesita realizar en sus operaciones, el desarrollo del negocio relacionado con mascotas ha sido más que impresionante en los últimos años. Sin embargo, en ese mismo contexto, la evolución de la clínica veterinaria como negocio, muestra un marcado rezago respecto al crecimiento de otras actividades en este segmento.

Esta indagación ha conducido a un par de conclusiones importantes:

- a) La propietaria sí, está dispuesta a invertir cada vez más, en sus mascotas
- b) El gasto para el cuidado de la salud no ha logrado ubicarse como gasto prioritario para el mismo grupo de consumidores.

A la vez se ha analizado que el financiamiento más barato para la empresa siempre proviene de la accionista propietaria, es decir del capital social de la empresa “CENTRO VET”. Se dice que es barato, en la medida que no existe obligación de pagar determinada tasa o determinado importe a la mencionada accionista, hasta aquí la empresa ha pagado los dividendos correspondientes solo siempre que haya

obtenido ganancias y después de deducida las participaciones e impuestos a la renta haya un beneficio neto.

En otro contexto, se ha observado que tiene el financiamiento externo. Que ha sido a corto y largo plazo; si embargó, los financiamientos obtenidos a corto plazo constituidos por créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, líneas de crédito, papeles comerciales, financiamiento por medio de las cuentas por cobrar y financiamiento por medio de los inventarios.

El principal reto del enfoque del negocio, es lograr que la empresaria identifique a la generación de recursos como su objetivo final. No es el servicio en sí, ni la administración del negocio que ella ejecuta, como comúnmente y erróneamente, la propietaria se supone. Los recursos financieros, en la clínica veterinaria “CENTRO VET” se producen por la clientela consistente y permanentemente satisfecha por lo cual se ha visto necesario identificar primero sus necesidades reales, para diseñar los servicios y la forma como debe operar el negocio con un modelo de gestión.

Una saludable generación de recursos depende de dos factores clave: la disponibilidad de una numerosa cartera de clientes de calidad, y la aplicación de honorarios apropiados. Por otra parte se ha detectado en la empresa “CENTRO VET” que se encuentran los financiamientos a largo plazo por la hipoteca, acciones, bonos y arrendamiento financiero.

En el financiamiento externo, lo relevante en la empresa “CENTRO VET” ha sido el pago de interese, los mismos que muchas veces son demasiado onerosos y no facilitan al ritmo que la empresaria desea, si no depende mucho del comportamiento del mercado y especialmente de los clientes, para lo cual se ha previsto los siguientes procesos que deben ser manejados, a nivel de la empresa “CENTRO VET”:

1. Proceso de compra:

- Determinar los pedidos.
- Determinar los proveedores.
- Procedimientos de control.
- Documentos de respaldo
- Determinación de comunicación de resultados.

2. Proceso de venta

- Determinar los pedidos.
- Determinar clientes satisfechos.
- Determinación de los clientes.
- Delegar las responsabilidades.
- Visitas a los clientes.

6.9 Previsión de la evaluación

Se necesita de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta realizada, para lo cual se presenta la siguiente matriz:

Aspectos para el plan de evaluación	Recursos técnicos en el proceso de evaluación
Interesados en la evaluación	Gerente de la empresa “CENTRO VET”
Razones que justifican en la evaluación	Tener un control y análisis financiero para el mejoramiento de la estabilidad financiera.
Objetivos del plan de evaluar	Para proporcionar información financiera razonable sobre la situación financiera real de la empresa para una correcta toma de decisiones.
Aspectos a ser evaluados	Los estados financieros correspondientes a los años 2010, 2011 y 2013
Personal encargado de evaluar	Contadora
Períodos de evaluación	Se sugiere una periodicidad de tres meses o menor tiempo si la empresa lo requiere.
Proceso metodológico	Se va a evaluar mediante herramientas de análisis financiero: indicadores, análisis vertical y horizontal y su respectivo análisis e interpretación.
Recursos	Talento humano Recursos económicos Recursos materiales

Cuadro #. 41. Previsión de la evaluación

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela

6.9.1. Plan de trabajo para evaluar

Objetivos	Prioridad estratégica	Actividades	Responsable	Resultado esperado
Objetivo 1 Incremento las ventas en un 20%	Crecimiento en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar 1 vendedor veterinario 2. Visita de nuevos segmentos de clientes. 3. Capacitar el personal 4. Visita potenciales a los clientes 	Gerente Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar una buena posición en el mercado de consumo. • Ofertar productos en el mercado
Objetivo 2 Crear un presupuesto de ventas	Fidelización de los clientes. Participación en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentar el mercado de los productos. 2. Realizar un sondeo de precios de competencia. 3. Mantener la cartera de clientes. 4. Talleres mensuales con el personal, para el conocimiento y actualización del conocimiento del producto. 	Gerente Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una nueva imagen de credibilidad en el mercado. • Llegar a ser los líderes dentro de zona sierra centro.
Objetivo 3 Disminuir la cartera vencida en un 20%	Minimizar el riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a los vendedores para gestión de cobros. 2. Coordinar la gestión de cobros en todos los niveles de cartera. 3. Utilizar mecanismos. 	Gerente Vendedores Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir al cargo sus resultados. • Bajar el nivel de provisiones.
Objetivo 4 Disminuir el costo operacional	Minimizar el costo operacional del banco.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el uso de recursos materiales. 2. Reestructurar la oficina de acuerdo las necesidades 	Gerente Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la rentabilidad.
Objetivo 5 Fortalecer el funcionamiento administrativo, operativo y contable.	Fidelización de clientes. Minimizar el riesgo y el costo operacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner en práctica las funciones del manual. 2. Coordinar con el personal trabajo en equipo. 3. Fomentar valores en los colaboradores. 	Gerente Contador Vendedores Auxiliares Contable Bodegueros	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en los procesos. • Mejorar la imagen de la empresa • Trabajo en equipo con el personal idóneo.

Cuadro #.42. Plan de trabajo

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Procesos	Objetivos	Metas	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Estructurar un plan de acción o trabajo administrativo y financiero	Mejorar la rentabilidad Crear un plan estratégico Crear un manual de funciones Mapa de procesos	Optimizar recursos Incrementar la rentabilidad. Obtener clientes satisfechos	Reuniones semanales. Plan de capacitación	Humanos	Gerente Contador Vendedores	45 días
Agilizar la presentación de informes financieros y procesos contables	Detectar falencias en el Departamento contable	Toma de decisiones oportunas basadas en los estados financieros de la empresa	Compra de un nuevo sistema contable orientado a la comercialización de productos	Humanos Contable Informático	Gerente Contador	21 días
Implementación de control interno en la empresa	Tener un control de productos vendidos inmediatamente. Mejorar el flujo de información y productos vendidos.	Reducir el tiempo de despacho Reducir pérdidas del local	Presentar informes de visitas al final de día y ventas realizadas.	Humanos Contable Marketing	Gerente Contador Vendedores	Siempre

Procesos	Objetivos	Metas	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Incluir manuales de programas de incentivos al personal	Mejorar las condiciones de vida de los colaboradores. Crear un ambiente de pertenencia a la empresa.	Colaboradores leales y satisfechos en s trabajo.	Elaborar una política de incentivos al personal de la empresa.	Humanos Financieros	Gerente Contador Vendedores	28 días
Estrategias nuevas de mercado	Incremento de ventas, nuevos nichos de mercado.	Empresa a nivel nacional	Marketing publicitario Incrementar puntos de venta Lanzamiento de nuevos productos. Creación de política de descuento	Humanos Financieros	Gerente Contador Vendedores	28 días
Mejoramiento de continuo de nueva tecnología	Satisfacción a los clientes	Informes correcto y a tiempo	Capacitación	Humanos Informáticos	Gerente Contador	21 días
Aumentar nueva líneas de productos	Realizar nuevas inversiones	Incrementar nuevos clientes y por ende las ventas.	Nuevos proyectos	Humanos	Gerente Contador Vendedores	60 días.

Cuadro #.43. Plan de Trabajo Procesos

Fuente: Propuesta

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

BIBLIOGRAFÍA

- http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%202/TEMA_2_pyme.pdf. (21 de octubre de 2010). Recuperado el 19 de octubre de 2014, de http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%202/TEMA_2_pyme.pdf: http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00169/Temario/pdf%20leccion%202/TEMA_2_pyme.pdf
- Adame, C. J. (2005). *Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía*. México.
- Alejandro, J. G. (2001). *Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Madrid.
- Argandoña, A. (2008). *Ethical Foundations of corporate social responsibility*. SanGiorgio: Genova S.A.
- Arias, F. (2004). *Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- Arias, F. G. (2012). *Metodología Investigativa*. México: Paraninfo S.A.
- Bach Juan, I. (2007). *Balance General*. México: McGraw-Hill.
- Barquero, A. V. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona.
- Barreto, N. (2007). *Diccionario de Contabilidad Financiera*. Barcelona-España: McGraw-Hill.
- Benjamín, E. F. (2009). *Indicadores Empresariales para la toma de decisiones*. Barcelona-España: Varrezueto S.A.

- Bonome, M. G. (2009). *La Racionalidad en la toma de decisiones: Analisis de la Teoría de la Decisión*. España: Netbiblo.
- Camino, R. d. (1999). *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. México.
- Celis, D. H. (2011). *La gestión financiera y la toma de Decisiones*. Perú.
- Companys, P. R. (1998). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. España: Marcombo.
- Cotanda, F. L. (1998). *Manual de administración y gestión*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cotanda, F. L. (1998). *Manual de administración y gestión*. Madrid: Diaz de Santos.
- Coulter, R. (2008). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Domínguez, P. R. (2003). *Manual de Análisis Financiero*. México: Prentice Hall.
- Eaker, G. (1998). *La Toma de Decisiones*. Costa Rica.
- Emery, D. R. (1999). *Fundamentos de administración financiera*. Madrid.
- Enguádanos, A. M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, Volumen 3*. Madrid: Ecobook.
- Federal, G. (2012). *Adaptación al cambio: elementos y criterios para la toma de decisiones*. México.
- Ferraz, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Prentice Hall.
- Franklin, Enrique Benjamín y Krieger, Mario. (2010). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México.

- Godoy, G. A. (2007). *El personal y la empresa en la organización*. Bogota: Sabanilla S.A.
- González, L. M. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Greco, A. (2007). *Ventas empresariales*. Bogota: Sabanilla S.A.
- Guajardo, C. G. (2008). *Contabilidad Financiera* . México: Parlamento.
- Hernández, Fernández y Batista . (2012). *Metodología de la Investigación-Método Descriptivo*. México-Puebla: McGraw-Hill.
- Hernández, Roberto et al. (2008). *Investigación asociación de variables correlacional*. México: McGraw-Hill Interamericano.
- Herrera Luis, N. G. (2008). *Tutoría de la investigación científica*:. Quito-Ecuador: Corona S.A.
- http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101450307/-1/Tres_cl%C3%ADnicas_veterinarias__atienden_en_Tungurahua_.html#.U9WzJLH5eug, L. H. (s.f.).
- Investigación asociación de variables (correlacional) . (s.f.).
- Juarez, R. (2010). *ADMINISTRACION*. MEXICO: CAPUZ.
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educacion.
- Laundon, K. C. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. México: Prentice Hall.
- Lawrence, G. (2008). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- López Galindo, L. (2008). *Los Estados Finasncieros y la Toma de Decisiones*. Chile: Savala S.A.

- Lucero, V. M. (2010). *La Gestión Financiera y su impacto en la Toma de Decisiones de la empresa MIXERVICES Cía. Ltda.* Ambato-Ecuador.
- Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la Contabilidad.* México: Umbral.
- Machoptra, N. K. (2009). *"Investigación Social sobre la población"*. Los Ángeles: Villalobos Cía. Ltda.
- Merino, J. & Naranjo, G, Herrera, L. (2008). *Metodología es el conjunto de estrategias y técnicas de investigación.* Quito-Ecuador: Corona S.A.
- Miranda, W. V. (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado.* Bogotá: Quebecor Impreandes.
- Morris, D. y., & Reingeniería, E. (2007). *Reingeniería Financiera Empresarial.* Bogota: McGraw-Hill Interamericano.
- Muñiz, L. (2004). *ERP: guía práctica para la selección e implantación.* España: Gestión 2000.
- Navarro, C. A. (2008). *Análisis práctico y guía de implantación del nuevo PGC.* España: CISS.
- OCDE. (2010). *La estrategia de innovación.* México.
- Ochoa Setzer, G. (2010). *Administración Financiera.* México: Paraninfo S.A.
- Ortega castro, A. (2008). *Introducción a las Finanzas.* México: MCGraw-Hill.
- Parra, E. d. (2003). *Estrategias de negociación y ventas.* México: Panorama.
- Paulo, N. (2008, www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinancie). *Gestión Financiera.* Portugal.
- Pellegrino, F. A. (2001). *Introducción a la Contabilidad General.* Caracas: UCAB.

- Perdomo Moreno, A. (2009). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill-Paraninfo.
- Públicas, M. d. (2012). *Diccionario terminológico de la IGAE*. Panamá.
- Pueyo, J. M. (2007). *Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales*. Madrid: La ley.
- Ramos, T. C. (2003). *Administración de empresas*. Madrid: MAD.
- Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez Morales, L. (2009). *Análisis e interpretación de la información financiera*. México: Diplomado en toma de decisiones Financieras Administrativas y Fiscales.
- Rodríguez, C. M. (2008). *Contabilidad Financiera un enfoque actual*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez, C. M. (2008). *Contabilidad Financiera. Un enfoque actual*. Madrid: Paraninfo.
- Salvador, V. S. (2005). *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. Salvador: Gestión 2000.
- Sánchez, E. R. (2012). *Contabilidad Financiera*. Estados Unidos.
- Sandhusen Richard L. (2008). *Sistema de encuestas*. México: Navarro S.A.
- SRI. (2013). *PYMES SOBRESALEN EN ECUADOR*. Quito.
- Stanton, E. W. (2007). *Investigación Científica*. México: Parlamento S.A.
- Trespacios Vázquez & Bello, T. (2009). *Investigación Científica Administrativa*. Zaragoza-España: Rivieria S.A.
- Van Horne, J. (2007). *Administración Financiera*. México: McGrae-Hill.

Vásquez, A. G. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Vásquez, A. G. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Wueston, F. F. (2008). *Fundamentos de Administración y Gestión Financiera*.

México: McGraw-Hill Interamericana.

Zapata, P. (2005). *Indicadores de gestión*. México: McGraw-Hill.

Zapata, P. (2006). *Estados Financieros*. México: McGraw-Hill Interamericano.

Zapata, P. (2008). *Gestión Contable*. México: Parlamento S.A.

Zubiria, M. (2010). *Administración del Recurso Humano*. Bogota: Salamero S.A.


A N E X O S

ANEXOS N°1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE
EMPRESA "CENTRO VET"

95

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**


...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1709466070001

APELLIDOS Y NOMBRES: VALENCIA TAPIA LILIA ELISAVETH

NOMBRE COMERCIAL: CENTRO VET

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO:	18/06/1955	FEC. ACTUALIZACION:	31/12/2011
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	28/03/2001	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCION:	28/03/2001	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	19/01/2007

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:


Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Período: HUACHI LORETO Calle: CARLOTA JARAMILLO Número: S/N
Referencia: CIUDADELA LA JOYA, BARRIO LA UNION, JUNTO AL ESTADIO, CASA DE TRES PISOS, COLORES CAFE Y
BEIGE Teléfono: 032405009


DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA


# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	1 REGIONAL CENTRO R TUNGURAHUA	CERRADOS:	0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ICEVALLOS Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550 Fecha y hora: 31/10/2011 12:01:49

Página 1 de 2


SRI.gob.ec

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1709466070001

APELLIDOS Y NOMBRES: VALENCIA TAPIA LILIA ELISAVETH

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 29/03/2001
NOMBRE COMERCIAL: CENTRO VET			FEC. CIERRE: 30/09/2005
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO: 19/01/2007

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: LA JOYA Barrio: LA UNION Calle: CARLOTA JARAMILLO Número: S/N Referencia: JUNTO AL ESTADIO, CASA DE TRES PISOS, COLORES CAFE Y BEIGE Celular: 084483320 Telefono Domicilio: 032405098

Lilia Valencia

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ICEVALLOS

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550

Fecha y hora: 31/10/2011 12:01:49

ANEXO N° 2
FICHA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	ALTERNATIVAS				
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	OBSERVACION
a) Análisis Financiero Básico en la Toma de decisiones manejadas por el personal operativo de la Empresa "CENTRO VET".					
b) Capacitación al personal financiero operativo sobre la toma de decisiones en la gestión financiera					
c) Análisis financiero de la gestión contable					
d) Conocimiento de gestión financiera en relación a la toma de decisiones					
e) Coordinación para el trabajo en equipo y la información directa sobre distribución eficiente del producto veterinario					
f) Existe una buena comunicación entre el personal de cada área					

Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ANEXO N°3

CONSECUENCIAS DE UNA INADECUADA GESTIÓN FINANCIERA

ESPECIFICACIONES	
<p>Al existir una mala gestión financiera en una empresa, se presentan diversos contratiempos de relevancia que desestabilizan la estabilidad financiera de la misma, dichas malas gestiones, no se arreglan con un crédito específicamente, puesto que al contrario de solucionar el problema lo engrandece más.</p> <p>Desde un punto de vista económico financiero, una empresa puede tener dos tipos de problemas que pueden abocarla al cierre. Y son:</p>	
<p>Falta de Viabilidad</p> <p>La falta de viabilidad se produce cuando los gastos superan los ingresos de manera permanente.</p> <p>Esto quiere decir que la empresa tiene pérdidas, lo que provoca una situación difícil y precaria de mantener a medio plazo.</p>	<p>Falta de Liquidez</p> <p>La falta de liquidez se produce cuando los pagos superan los cobros en un tiempo determinado, resultando insuficiente la financiación inyectada en la empresa y siendo necesario acudir a nueva financiación para responder a las obligaciones pendientes.</p>

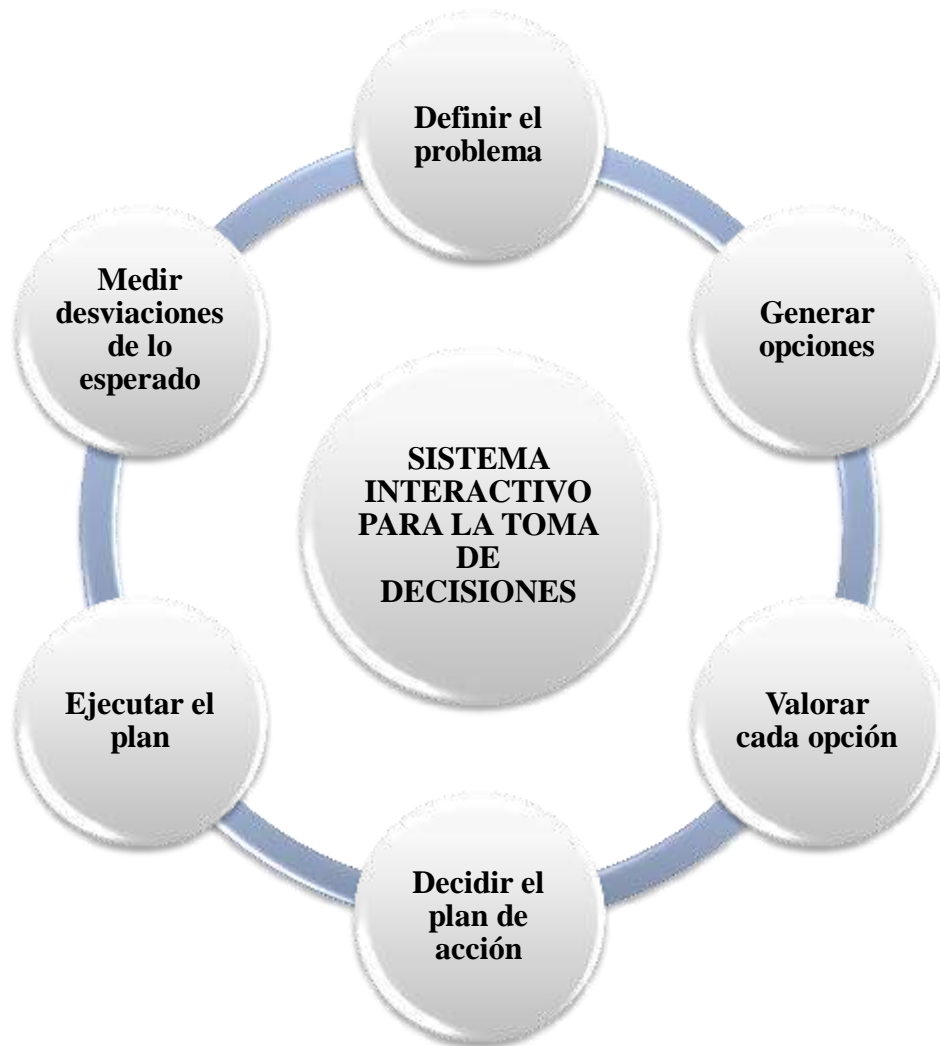
Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ANEXO N°4

PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

EMPRESA CENTRO “VET”



Fuente: Empresa “CENTRO VET”
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ANEXO N° 5

**AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
AGRO**

**FORMULARIO OFICIAL PARA EL CONTROL DE VENTA DE
PRODUCTOS VETERINARIOS**

PERÍODO.....

RAZÓN SOCIAL.....

RUC.....

PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL.....

DIRECCIÓN.....PROVINCIA/CANTÓN.....

PARROQUIA/LOCALIDAD.....

FECHA	PRODUCTO	REGISTRO	FACTURA	PRES ENT.	#	MÉDICO VETERINARIO	CÉDULA	SENECYT	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FIRMA

Fuente: AGROCALIDAD (2013)

FIRMA PROPIETARIO / REPPRESENTANTE LEGAL

**ORIGINAL AGROCALIDAD/COPIA 1 INTERESADO/COPIA 2 AUTORIDAD PRESENTE/ COPIA 3
PROPIETARIO DEL REGISTRO.**

ANEXO N° 6

**AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
AGRO**

FORMULARIO OFICIAL PARA EL CONTROL DE SALDOS

FECHA:		RUC:				
RAZÓN SOCIAL:				PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL		
DIRECCIÓN:						
PROVINCIA:		CANTÓN:		LOCALIDAD:		
REGISTRO DE SALDO						
SALDO REAL MES ANTERIOR	SALDO REAL MES EN CURSO	PRODUCTO	REGISTRO N°.	N°. DE ENVASES	N° DE DOSIS	OBSERVACIONES

Fuente: AGROCALIDAD (2013)

FIRMA PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL

**ORIGINAL AGROCALIDAD/COPIA 1 INTERESADO/COPIA 2 AUTORIDAD PRESENTE/ COPIA 3
PROPIETARIO DEL REGISTRO.**

ANEXO N° 7

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA “CENTRO VET” AÑO 2013

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
ACTIVO		
CORRIENTE		
		\$ 121.526,46
Caja General	\$ 6.391,80	
Bancos	\$ 4.856,78	
Clientes	\$ 76.204,22	
menos: Prov. Cuentas Incobrables	\$ -1.524,88	
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ 3.174,16	
Crédito Tributario por Ret. Imp. Renta Años Ant.	\$ 1.399,82	
Crédito Tributario por Ret. Imp. Renta Años Actual	\$ 1.817,46	
Mercaderías	\$ 29.207,10	
FIJO		\$ 59.983,47
Equipo de Oficina	\$ 872,61	
Menos: Depreciac. Acum. Equip. Oficina	\$ -872,61	
Muebles y Enseres	\$ 2.935,53	
Menos: Depreciac. Acum. Muebles y Enseres	\$ -1.970,61	
Equipo de Aseo y Limpieza	\$ 101,07	
Menos: Depreciac. Acum. Equipo Aseo y Limpieza	\$ -101,07	
Equipo de Cómputo	\$ 3.495,54	
Menos: Depreciac. Acum. Equipo de Cómputo	\$ -3.160,96	
Software de cómputo	\$ 772,80	
Menos: Depreciac. Software de Cómputo	\$ -772,80	
Vehículo	\$ 63.240,95	
Menos: Depreciac. Acum. Vehículo	\$ -4.556,98	
Total de Activos		\$ 181.509,93
Aprobado por:	Elaborado por:	
Firma:	Firma:	

Fuente: Empresa “CENTRO VET”

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013		
PASIVO		
CORRIENTE		\$ -123.219,88
Proveedores	\$ -103.764,62	
Cuentas por pagar	\$ -2.856,87	
Anticipo Clientes	\$ -1.049,60	
Gastos por Pagar	\$ -2.359,75	
Préstamo CFC	\$ -5.621,42	
15% Participación Trabajadores	\$ -1.084,01	
Impuesto Renta por Pagar	\$ -1.363,71	
Impuesto Renta Empleados	\$ -42,93	
Impuesto Renta Retenido	\$ -345,12	
IVA retenido por pagar	\$ -56,80	
IESS por Pagar	\$ -2.371,23	
Dividendos por Pagar	\$ -2.303,82	
LARGO PLAZO		\$ -54.662,51
Reserva Provisión Jubilación Patronal	\$ -35.432,00	
Reserva Provisión Bonificación Desahucio	\$ -10.898,00	
Préstamo CFC LP	\$ -8.332,51	
<i>TOTAL PASIVO</i>		\$ -177.882,39
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ -20.000,00	
Reserva Legal	\$ -1.952,53	
Aporte socios futuras capitalizaciones	\$ -1.392,66	
Resultado Acum. Por Aplicación 1ra vez NIIF	\$ 9.181,36	
Otros resultados integrales ORI	\$ 15.315,29	
Utilidad del Ejercicio	\$ -4.779,00	
TOTAL PATRIMONIO		\$ -3.627,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ -181.509,93
Aprobado por:	Elaborado por:	
Firma:	Firma:	

Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013				
INGRESOS GRAVADOS				
Ventas Brutas		\$ -498.307,94		
Menos: Devolución en Ventas		\$ 6.225,54		
Menos: Descuento en Ventas		\$ 4.777,65		
VENTAS NETAS			\$ -487.304,75	
MAS: OTROS INGRESOS		\$ -8.138,01		
Otros Ingresos		\$ -8.138,01		
TOTAL INGRESOS				\$ -495.442,76
COSTOS Y GASTOS				
COSTO DE VENTAS				
Inventario Inicial		\$ 29.647,47		
Más: Compras Brutas	\$ 388.508,49			
Menos: Devolución en compras	\$ -6.337,92			
Menos: Descuento en compras	\$ -4.137,73			
COMPRAS NETAS		\$ 378.032,84		
Menos : Inventario Final		\$ -29.207,10	\$ 378.473,21	
GASTOS OPERACIONALES				
Gasto de Ventas		\$ 70.261,80		
Gastos de Administración		\$ 36.864,70		
Gastos Financieros		\$ 2.560,37		
Gastos no Deducibles		\$ 55,96	\$ 109.742,83	
TOTAL COSTOS Y GASTOS				\$ 488.216,04
UTILIDAD CONTABLE				\$ -7.226,72
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES				
				\$ 1.084,01
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA				
				\$ 1.363,71
UTILIDAD DEL EJERCICIO				\$ -4.779,00
Aprobado por:		Elaborado por:		
Firma:		Firma:		

Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ANEXO N° 8

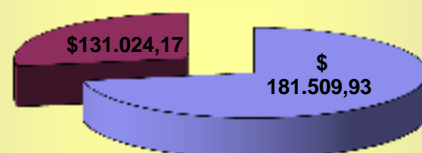
CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS

CENTRO VET
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

	2012	PORCENTAJE %	2013	PORCENTAJE %
ACTIVOS				
CORRIENTE				
Caja	\$ 2.865,39	1,56%	\$ 6.391,80	3,52%
Bancos	\$ 4.233,64	2,30%	\$ 4.856,78	2,68%
EXIGIBLE	\$ 86.735,07		\$ 74.679,34	
Clientes	\$ 87.659,65	47,62%	\$ 76.204,22	41,98%
Provision Ctas. Incobrables	\$ -924,58	-0,50%	\$ -1.524,88	-0,84%
Credito Tributario a favor del Cont.	\$ 2.764,43	1,50%	\$ 3.217,28	1,77%
Anticipo Impuestos	\$ 1.243,87	0,68%	\$ 3.174,16	1,75%
REALIZABLE	\$ 24.465,23		\$ 29.207,10	
Mercaderias	\$ 24.465,23	13,29%	\$ 29.207,10	16,09%
TOTAL CORRIENTE	\$ 122.307,63	66,44%	\$ 121.526,46	66,95%
FIJO				
Equipo de Oficina	\$ 959,87	0,52%	\$ 872,61	0,48%
Muebles y Enseres	\$ 3.229,08	1,75%	\$ 2.935,53	1,62%
Equipo de Aseo Limpieza	\$ 111,18	0,06%	\$ 101,07	0,06%
Equipo de Computo	\$ 4.649,07	2,53%	\$ 3.495,54	1,93%
Software	\$ 1.027,82	0,56%	\$ 772,80	0,43%
vehiculo	\$ 63.240,95	34,35%	\$ 63.240,95	34,84%
Deprec. Acumulada Activo Fijo	\$ -11.435,03	-6,21%	\$ -11.435,03	-6,30%
TOTAL FIJO	\$ 61.782,94	33,56%	\$ 59.983,47	33,05%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 184.090,57	100,00%	\$ 181.509,93	100,00%
PASIVO				
CORTO PLAZO	\$ 88.660,98		\$ 80.472,31	
Proveedores	\$ 65.468,65	35,56%	\$ 63.464,62	34,96%
Cuentas por Pagar	\$ 1.547,79	0,84%	\$ 2.856,87	1,57%
Anticipo Clientes	\$ 745,67	0,41%	\$ 1.049,75	0,58%
Gastos por Pagar	\$ 9.327,00	5,07%	\$ 2.359,75	1,30%
Prestamos CFC	\$ 6.543,87	3,55%	\$ 5.621,42	3,10%
Impuesto a la Renta Empleados	\$ 52,65	0,03%	\$ 42,93	0,02%
Impuesto a la Renta Retenidos	\$ 243,50	0,13%	\$ 345,12	0,19%
IVA Retenido por pagar	\$ 56,80	0,03%	\$ 56,80	0,03%
IESS por Pagar	\$ 2.371,23		\$ 2.371,23	1,31%
Dividendos por Pagar	\$ 2.303,82		\$ 2.303,82	1,27%
LARGO PLAZO	\$ 62.437,35		\$ 50.551,86	
Reserva Provision Juvilacion	\$ 15.432,00	8,38%	\$ 15.432,00	8,50%
Reserva Provision Juvilacion	\$ 10.823,00	5,88%	\$ 10.823,00	5,96%
Prestamos CFC LP	\$ 12.633,00	6,86%	\$ 8.332,51	4,59%
Obligaciones Bancarias (Bco. Pichincha)	\$ 23.549,35	12,79%	\$ 15.964,35	8,80%
TOTAL PASIVO	\$ 151.098,33	82,08%	\$ 131.024,17	72,19%
Capital Social	\$ 20.000,00		\$ 20.000,00	
Reserva Legal	\$ 1.952,53	1,06%	\$ 1.952,53	1,08%
Aportes Socios	\$ 1.392,66	0,76%	\$ 1.392,66	0,77%
Resultados	\$ 9.181,36	4,99%	\$ 9.181,36	5,06%
Otros resultados			\$ 9.315,29	5,13%
Utilidad del Ejercicio	\$ 465,69		\$ 8.643,92	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.992,24	17,92%	\$ 50.485,76	27,81%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 184.090,57	100,00%	\$ 181.509,93	100,00%

Fuente: Empresa "CENTRO VET"
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

COMPOSICION DEL ACTIVO Y PASIVO 2013



Fuente: Empresa “CENTRO VET”
Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

Dentro del Activo también vale resaltar que un porcentaje importante lo tiene Clientes con un 41,98% por lo que tiene muy alto el valor por cobrar a los clientes. Esto puede quitar la liquidez en la empresa.

En el pasivo el rubro más importante es proveedores con un 34,96%, con lo que se ve que son altas las deudas y podría presentar una iliquidez en la empresa “CENTRO VET”, de la ciudad de Ambato.

CENTRO VET
ANALISIS VERTICAL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

	2012	PORCENTAJE	2013	PORCENTAJE %
INGRESOS GRABADOS				
Ventas Netas	\$ 420.522,14	100,00%	\$ 496.860,05	100,00%
<i>Ventas netas gravadas</i>	\$ 425.851,14	101,27%	\$ 498.307,94	100,29%
<i>Devolucion en Ventas</i>	\$ 8.765,67	2,08%	\$ 6.225,54	1,25%
<i>Descuento en Ventas</i>	\$ 3.436,67	0,82%	\$ 4.777,65	0,96%
- Costo de Ventas	\$ 327.003,13	77,76%	\$ 378.473,21	76,17%
<i>Inventario inicial</i>	\$ 29.647,47	7,05%	\$ 29.647,47	5,97%
Compras Netas	\$ 330.923,53	78,69%	\$ 378.032,84	76,08%
<i>Compras con tarifa</i>	\$ 343.578,87	81,70%	\$ 388.508,49	78,19%
<i>Devolucion en Compras</i>	\$ 9.087,67	2,16%	\$ 6.337,92	1,28%
<i>Descuento en Compras</i>	\$ 3.567,67	0,85%	\$ 4.137,73	0,83%
<i>(-)Inventario Final</i>	\$ 33.567,87	7,98%	\$ 29.207,10	5,88%
= Utilidad Bruta en Ventas	\$ 93.519,01	22,24%	\$ 118.386,84	23,83%
- GASTOS OPERACIONALES	\$ 93.053,32	22,13%	\$ 109.742,92	22,09%
Administrativos	\$ 34.578,89	8,22%	\$ 36.864,79	7,42%
Ventas	\$ 55.497,67	13,20%	\$ 70.261,80	14,14%
Financieros	\$ 2.908,78	0,69%	\$ 2.560,37	0,52%
Otros Gastos Financieros	\$ 67,98	0,02%	\$ 55,96	0,01%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 465,69	0,11%	\$ 8.643,92	1,74%

Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)

ANEXO 9
CENTRO VET
Información Índices de Gestión
2014

Acciones	#
Pedidos realizados, de acuerdo stock de inventarios	45
Total pedidos según el sistema	70
Proveedores nuevos	3
Total proveedores	17
Actividades ejecutadas	90
Actividades delegadas	140
Numero facturas archivadas	125
Total facturas emitidas de acuerdo al sistema	150
Numero Informes reportados	44
Total de Informes solicitados a todos los departamentos	55
Número de quejas reportadas por los clientes	14
Total de clientes registrados en el sistema	265

Fuente: Empresa "CENTRO VET"

Realizado por: VILLA, Gabriela (2014)