



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

**"LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIMAR DURANTE
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2012"**

Autora: Ana Lucia Martínez Barreno

Tutora: Dra. Ana Molina

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACION DE TUTOR

Yo, Dra. Ana Molina, con C.I. # 060190108-5, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIMAR DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2012" desarrollado por ANA LUCIA MARTÍNEZ BARRENO, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA) , considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente.

Por lo tanto, autorizó la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo de Pregrado - UTA.

Ambato, 28 de Febrero 2014



.....

Dra. Ana Molina
EL TUTORA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Ana Lucia Martínez Barreno con C.I 180458784-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIMAR DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2012.”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizó a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 28 de Febrero 2014.

AUTOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ana Lucia', is written over a horizontal dotted line.

Sra. Ana Lucia Martínez Barreno

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el trabajo de graduación sobre el tema: "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DIMAR DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2012.", de la egresada ANA LUCIA MARTÍNEZ BARRENO, de la Carrera de Contabilidad Y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 28 de Febrero del 2014

Para constancia firma



.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Eco. Diego Proaño



.....
PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Guido Tobar Vasco



.....
PROFESOR CALIFICADOR

Eco. Nelson Lascano A.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por darme la virtud de la vida, a mi esposo por convertirse en pilar fundamental para el logro de mis metas, a mis padres por el apoyo constante y el inmenso cariño que me han brindado por enseñarme que la mejor forma para salir adelante y forjar un presente es en base al sacrificio y honestidad, como resultado de todo su esfuerzo aquí está el fruto de lo que ustedes me brindaron.

Ana Martínez

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por transformar mis sueños en sabios conocimientos.

A la Dra. Ana Molina, por su inmensurable apoyo y transmisión de conocimientos en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

También mi sensible agradecimiento a la empresa DISTRIBUIDORA DIMAR, por la apertura al desarrollo de la presente investigación.

INDICE GENERAL

PRELIMINARES	Pág.
Tema.....	I
Aprobación del tutor.....	II
Autoría del trabajo de graduación.....	III
Aprobación del tribunal de grado.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice general.....	VII
Índice de cuadros y tablas.....	X
Resumen ejecutivo	XII
 Introducción.....	 1

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.1.1. Contexto macro	2
1.2.1.2. Contexto meso	4
1.2.1.3. Contexto micro	6
1.2.2. Análisis crítico.....	8
1.2.2.1. Árbol de problemas	8
1.2.2.2. Relación causa-efecto	9
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del problema	10
1.2.5. Preguntas directrices	10
1.2.6. Delimitación	11
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Objetivos específicos.....	12

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

Pág.

2.1. Antecedentes investigativos.....	13
2.2. Fundamentaciones	14
2.2.1. Fundamentación filosófica	14
2.2.2. Fundamentación legal.....	15
2.3. Categorías fundamentales	17
2.3.1. Superordinaciòn conceptual.....	17
2.4. Hipotesis	48
2.4.1. Señalamiento variables de la hipótesis	48

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	49
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	49
3.2.1. Investigación de campo	49
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	50
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	51
3.3.1. Investigación exploratoria	51
3.3.2. Investigación descriptiva	51
3.4. Población y muestra	52
3.4.1. Población	52
3.4.2. Muestra.....	53
3.5. Operacionalización de las variables.....	56
3.6. Plan de recolección de información	59
3.7. Plan de procesamiento y análisis.....	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.....	63
4.2. Interpretaciòn de datos	63
4.3 Verificación de hipótesis	76
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	76
4.3.2 Tabla de contingencia	77

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pág.
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	81

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos	82
6. 2 Antecedentes	84
6.3. Justificación	85
6.4. Objetivos	86
6.4.1. Objetivo general	86
6.4.2 Objetivos específicos	87
6.5. Analisis de factibilidad.....	87
6.6. Fundamentacion	89
6.6.1. Indicadores de control de gestión	89
6.7. Metodología: modelo operativo	92
6.7.1. FASE I.....	92
6.7.2. FASE II.....	109
6.7.4 FASE III: Informe de resultados	129
6.7.4.1 Informe de resultados de la aplicación de subindicadores de control de gestion.....	129
6.7.4.2 Conclusiones y recomendaciones	140
6.7.4.2.1 Conclusiones	140
6.7.4.2.2 Recomendaciones	143
6.8. Administración de la propuesta	144
6.9 Evaluación	144
Bibliografía	145
Webgrafia	147
Anexos	148

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Pág.

GRAFICOS

Grafico N°1.....	3
Grafico N°2.....	4
Grafico N°3.....	5
Grafico N°4.....	8
Grafico N°5.....	17
Grafico N°6.....	18
Grafico N°7.....	19
Grafico N°8.....	61
Grafico N°9.....	65
Grafico N° 10.....	66
Grafico N° 11.....	67
Grafico N° 12.....	68
Grafico N° 13.....	69
Grafico N° 14.....	70
Grafico N° 15.....	71
Grafico N° 16.....	72
Grafico N° 17.....	73
Grafico N° 18.....	74
Grafico N° 19.....	75
Grafico N° 20.....	79
Grafico N° 21.....	94
Grafico N° 22.....	95

TABLAS

TABLA N° 1.....	52
TABLA N° 2.....	56
TABLA N° 3.....	57
TABLA N° 4.....	58
TABLA N° 5.....	59
TABLA N° 6.....	61
TABLA N° 7.....	64
TABLA N° 8.....	65
TABLA N° 9.....	66
TABLA N° 10.....	67

	Pág.
TABLA N° 11.....	68
TABLA N° 12.....	69
TABLA N° 13.....	70
TABLA N° 14.....	71
TABLA N° 15.....	72
TABLA N° 16.....	73
TABLA N° 17.....	74
TABLA N° 18.....	75
TABLA N° 19.....	77
TABLA N° 20.....	77
TABLA N° 21.....	78
TABLA N° 22.....	83
TABLA N° 23.....	92
TABLA N° 24.....	105
TABLA N° 25.....	105
TABLA N° 26.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

Los procedimientos del control y las políticas permiten a la administración tomar decisiones oportunas sobre la gestión administrativa. La Distribuidora Dimar por su crecimiento de sus actividades, ha surgido problemas específicos, especialmente en el control de los recursos, ocasionando efectos en la liquidez de la empresa. El presente trabajo de investigación está orientado a solucionar el problema principal identificado en la empresa, dedicada a la distribución de materiales de calzado.

Para el efecto se consideró toda la bibliografía relacionada con la gestión Administrativa Financiera y la liquidez, al fin de comprobar la hipótesis planteada se procedió a realizar las encuestas a quienes nos ayudaron con información objetiva y veraz para la obtención de los resultados, comprobándose la hipótesis alternativa utilizando la distribución estadística del chi-cuadrado.

Se definen procedimientos de control, como son los indicadores de gestión para mejorar el control de la apertura de créditos en la empresa Distribuidora Dimar y de esa manera incrementar la liquidez de la entidad..

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación está encaminado a analizar los diferentes aspectos de la Gestión Administrativa y su incidencia en la liquidez de la empresa Distribuidora Dimar de la ciudad de Ambato.

En el primer capítulo contiene los aspectos relacionados con el problema objeto de investigación, la contextualización a nivel macro meso y micro, también voy a realizar un análisis sobre las causas y consecuencias del problema, justificación y objetivos tanto general como específico.

En el segundo capítulo se desarrollara el marco teórico a través de los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustentan el tema de investigación y lograr revelar todos los aspectos relacionados con el problema y tema planteado.

El tercer capítulo me va a permitir describir la modalidad y el tipo de enfoque de la investigación, además aplicando la fórmula matemática voy a verificar la muestra para realizar las respectivas encuestas.

En el cuarto se efectuara el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas con la muestra seleccionada en el anterior capítulo, además se verificara la verificación de la hipótesis.

En el quinto capítulo se emitirá conclusiones y recomendaciones las mismas que guardan relación con las encuestas aplicadas en el capítulo anterior.

Se define y se ejecuta la propuesta de la investigación, en base a los objetivos planteados, y a las variables de estudio que han sido analizadas en los capítulos anteriores, cabe resaltar que la propuesta está sujeta a modificaciones y queda a potestad de los directivos de la empresa el mejorarla o modificarla

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La gestión administrativa, y su incidencia en la liquidez en la Distribuidora DIMAR, de la ciudad de Ambato para el segundo semestre del 2012”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Ecuador es un país con un crecimiento del sector calzado muy importante, pero lamentablemente en el país es muy escasa la materia prima para la elaboración del calzado, motivo por el cual existen varias distribuidoras que importan productos afines a esta, los cuales mantienen procedimientos internos poco eficientes, para proveer efectivamente al sector.

Según la **Revista Líderes** con su reportaje sobre: “**La producción de calzado pisa fuerte en el país**” (2013), indica que la industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009, datos obtenidos de la Cámara de Calzado de Tungurahua “CALTU”, señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 86.7% según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)(en línea)

Una de las principales razones para este repunte es la aplicación del arancel mixto, que entró en vigencia el 1 de junio del 2010. Con estos aranceles, que impone un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado, se trata de proteger al calzado nacional; principalmente ante los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia y Perú.

Según el **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (2012)** muestran que, en el 2008, la venta interna de zapatos nacionales representó USD 165, 7 millones, y en el año 2011 la cifra escaló a 318 millones.

Cabe recalcar que el tipo de calzado que se produce en el país está segmentado de acuerdo al tipo de material que se utiliza para su elaboración, distribuido de la siguiente manera:

Gráfico Nº 1 Tipo de Calzado



Fuente: Caltu (2012)

El impacto socio económico de este sector en la economía nacional es representativo, puesto que significan ingresos anuales por impuestos al Estado. **(en línea)**

Sin embargo, en nuestra mano está el conseguir minimizar estos factores, efectuando una gestión administrativa adecuada de acuerdo a nuestra actividad y nuestras necesidades.

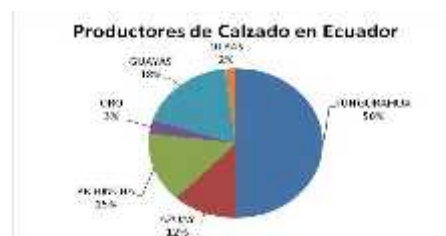
Con todo esto es importante mencionar que es necesario en las empresas dedicadas a la comercialización de productos de calzado efectuar políticas apropiadas en la calificación de créditos, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros, ya que en nuestro país el gobierno busca hacer más competitivas a las pequeñas empresas en todos las áreas funcionales de estas, es por esto que las inapropiadas políticas en la calificación de créditos impiden el crecimiento económico de estas empresas comerciales.

1.2.1.2. Contexto meso

Según la Cámara de calzado de Tungurahua “CALTU”, representada por la Dra. Lilia Villavicencio, presidenta de Caltu, indica que en el 2008, en el país existían alrededor de 600 empresas productoras de calzado que representan toda la producción nacional del Sector, las mismas que están distribuidas, el 50% localizado en Tungurahua, 18% en Guayas, el 15% en Pichincha, el 12% en Azuay, el 3% en El Oro, y el resto representa aproximadamente el 2% de la producción nacional.

Grafico 2.

Producción Nacional



Fuente: Caltu (2012)

Grafico N°3

Ambato como mayor productor nacional de calzado



Fuente: Censo Económico 2010

Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos, de los cuales el 46% está ubicado en la ciudad de Ambato, y la diferencia distribuido en Quito 16% y Guayaquil 13%, y todos los demás representan el 25% nacional.

Lo que significa que según Caltu, hasta este año están registrados 4.500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua. Con zapatos nacionales a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras.

Todo esto conlleva a mencionar que el sector del calzado en Tungurahua ha tomado un impulso fuerte en los últimos tiempos, pero lamentablemente en el país es muy escasa la materia prima para la elaboración del calzado, motivo por el cual existen varias distribuidoras la Distribuidora Dimar, dedica a la distribución de insumos para calzado y marroquinería, cuenta con varios locales a nivel nacional en donde se

distribuyen productos importados y nacionales como: sintéticos, pegantes, suelas, tacones, plantillas, etc.

Esta empresa distribuidora presente inconvenientes administrativos y económicos, provocados por la inadecuada gestión administrativa, y sus repercusiones en la liquidez de la misma.

1.2.1.3. Contexto micro

La Distribuidora DIMAR, es una empresa domiciliada en la ciudad de Ambato, fue fundada en 1993, y se inscribió el 01 de Junio de 1999, dedicada a la distribución de insumos para calzado y marroquinería, cuenta con varios locales a nivel nacional en donde se distribuyen productos importados y nacionales como: sintéticos, pegantes, suelas, tacones, plantillas.

Durante años, la Distribuidora DIMAR, ha venido ofertando productos de calidad sirviendo al sector calzadista y generando fuentes de trabajo; pero en los últimos tiempos la situación económica se ha ido perjudicando debido a varios factores: uno de ellos es que la empresa empezó a crecer empíricamente y esto trajo como consecuencia graves problemas en cuanto a su gestión administrativa, y los procesos internos que se manejan inadecuadamente, causando la disminución de la liquidez.

Cabe mencionar que el problema mencionado acarrea otros inconvenientes, como el incumplimiento en pagos a proveedores y por ende el incumplimiento a sus clientes generando consecuencias como es la disminución en ventas, todas estas circunstancias no han permitido avanzar a la par con el crecimiento de esta empresa, a pesar que sus directivos han buscado alternativas, las cuales, no han dado resultados.

Es por estas razones que se trata de buscar una solución viable y aplicable que logre solucionar el problema y se pueda llegar a cumplir la visión de Dimar que es llegar a convertirse en una de las más reconocidas, y mejores empresas distribuidoras de insumos para calzado, marroquinería

Suele mencionarse la falta de una planificación financiera efectiva como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso. La gestión administrativa permite utilizar la información a través de toda la organización en áreas claves como: Compras, Ventas, control de inventarios, Ventas y Marketing,

Existen tres razones fundamentales por las cuales una empresa se interesa en implantar una adecuada gestión administrativa como es:

- Aumentar su liquidez,
- Controlar mejor sus operaciones
- Integrar su información.

Con todo lo expuesto anteriormente es imprescindible realizar la presente investigación para solucionar el problema de la entidad que son los deficientes procesos internos.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

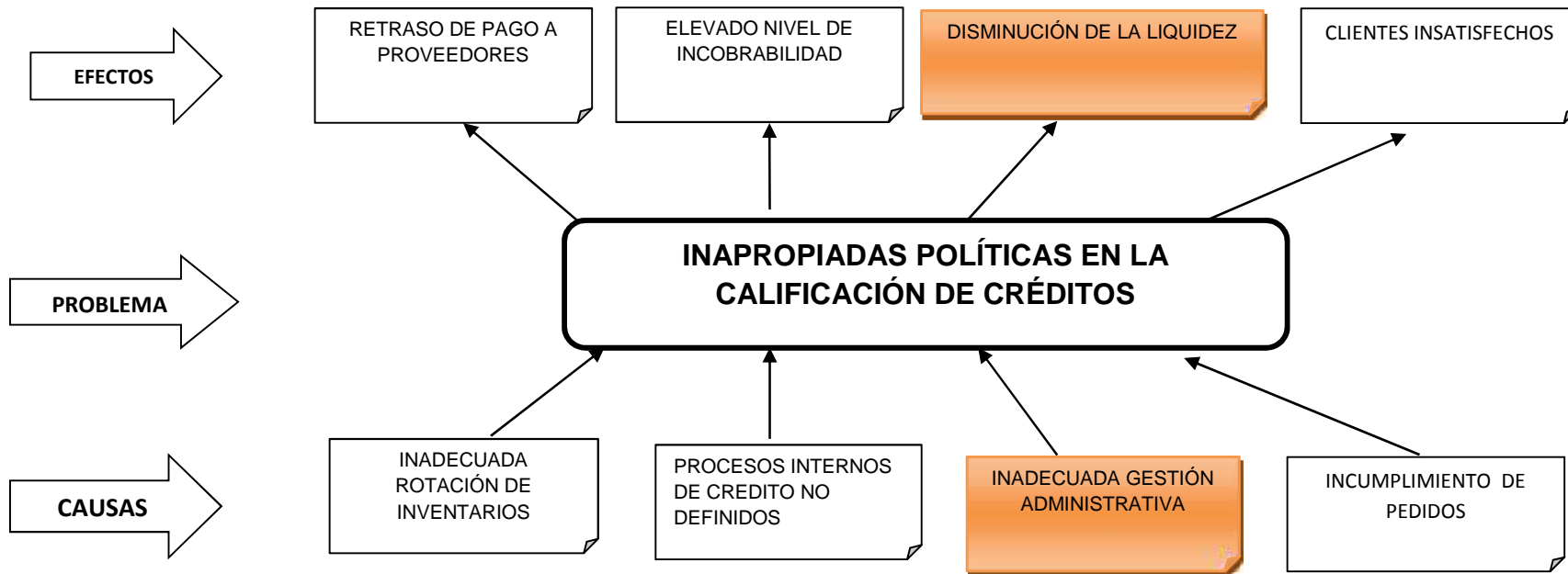


GRÁFICO #4 : Árbol de problemas

Elaborado por: Ana Martínez

1.2.2.2. Relación causa-efecto

Una vez analizado el problema, se identificaron cuatro causas y cuatro efectos, mismas que están reflejadas de la siguiente manera: la causa principal es la inadecuada gestión administrativa, y el efecto principal es la disminución de la liquidez en la Distribuidora DIMAR de la ciudad de Ambato.

Además la rotación de inventarios no es la más idónea lo que conlleva al retraso en los pagos a proveedores.

Considerando que los procesos internos de crédito no definidos, conllevan al incremento en la cartera vencida

Finalmente el incumplimiento de pedidos a los clientes, ocasiona que los clientes se sientan insatisfechos con los productos que ofrece la Distribuidora DIMAR.

1.2.3. Prognosis

Al no existir una adecuada gestión administrativa en la Distribuidora DIMAR, se corre el riesgo de que su liquidez disminuya; por ello es importante la aplicación y ejecución del presente tema investigado como un aporte al mejoramiento en las políticas de recaudación, compras y ventas, y en la reorganización administrativa - financiera de la entidad.

Con lo descrito anteriormente se deduce que la Distribuidora DIMAR, se vería afectada seriamente en la parte interna y económica, puesto que al no efectuar una gestión administrativa eficiente, provocaría pérdidas económicas, reducción de personal, debiendo indicar que este hecho perjudicará a sus propietarios, empleados y clientes.

Siendo esta evidentemente una decisión de repercusión negativa en la entidad, por el que ha venido trabajando arduamente, ya que sus clientes no contarían con un distribuidor directo de materia prima para elaborar sus productos, los mismos se verán afectados y como consecuencia de esto estarán obligados incrementar los precios al consumidor, trayendo consecuencias al sector calzadista.

Es por esto que se debe encontrar y aplicar de manera inmediata la solución para las mencionadas falencias, utilizando los mecanismos correctos y necesarios para contrarrestar esta decisión.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es la inadecuada gestión administrativa, provocada por inapropiadas políticas en la calificación de créditos, conlleva a la disminución de la liquidez, en la Distribuidora DIMAR en el período 2012?

Variable independiente : Gestión Administrativa

Variable dependiente : Liquidez

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿En la empresa se ha realizado una evaluación a la gestión administrativa?
- ¿Cree usted que deficiente gestión administrativa influye en la liquidez de la entidad?
- ¿Se ha establecido políticas adecuadas para el manejo de recursos monetarios en la distribuidora DIMAR?
- ¿La entidad realiza una evaluación financiera a través de indicadores?

- ¿La evaluación de la gestión administrativa de la entidad se la realiza a través de indicadores?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Administración
- **Área:** Administración Financiera
- **Aspecto:** Gestión Administrativa
- **Temporal:** La presente investigación se realizará para el periodo 2012.
- **Espacial:** Distribuidora DIMAR tiene su domicilio legal en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, en la parroquia la Matriz, calle Darquea 08-91 y Tomas Sevilla.
- **Línea de Investigación:** Abarca los mecanismos y formas de control organizacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es realizada con el propósito de conocer la situación actual de la Distribuidora DIMAR, para proponer resultado favorables que busquen solucionar el principal problema como son las inapropiadas políticas en la calificación de créditos, la gestión administrativa eficiente permitirá a la entidad y sus similares la optimización de sus recursos administrativos, para su desarrollo socio-económico en el sector comercial.

El normal desenvolvimiento de esta institución y sus futuros ingresos financieros, se deberán a un apropiada gestión administrativa, para ello es de gran importancia la implementación de un modelo de gestión administrativa eficiente que permita el fiel cumplimiento de sus operaciones y actividades para alcanzar el objetivo de la entidad.

Se considera que es factible realizar la presente investigación porque existe el conocimiento necesario de la investigadora para desarrollarla.

De igual manera se tiene a disposición bibliografía especializada; además, se cuenta con recursos humanos, tecnológicos y económicos para llevar a cabo la presente investigación.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la gestión administrativa, aplicada en la entidad, para determinar su incidencia en la liquidez de Distribuidora DIMAR.

1.4.2. Objetivos específicos

- Estudiar la gestión administrativa, para la verificación de la efectividad de los procesos de la entidad.
- Analizar los indicadores de liquidez, para la revisión de la posición económico-financiera de la entidad.
- Proponer la aplicación de indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos que conduzcan a incrementar la liquidez en la Distribuidora DIMAR.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar la información en la biblioteca de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, hemos decidido guiarnos en trabajos similares al tema de investigación.

En el trabajo de **MUÑIZ L.**, en su obra acerca de: **Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición (2012)** define “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros y el incremento de la liquidez”.**(en línea)**

Según **ARIAS OCHOA L., (2006)**, en su trabajo de investigación **“Mejoramiento del modelo de gestión administrativo-contable en la empresa CODISUR de la Ciudad de Quito”**, dice que: CODISUR requiere de una gestión administrativa oportuna, puesto que la que actualmente posee es deficiente, debido a que se apoya en medios parcialmente automatizados, esta situación es negativa ya que al no poseer información precisa y completa se limita al uso de la misma para la toma de decisiones. Si bien es cierto que utilizan sus datos estadísticos, estos no son completos, es decir no reflejan la realidad de la empresa y como consecuencia no constituyen una base sólida para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar de “parcialmente automatizados” se refiere a que en los locales no existe el soporte tecnológico y aún se llevan manualmente las operaciones de ventas, cobros, transferencias y devoluciones, lo cual implica por una parte pérdida de tiempo que podría ser utilizado en otras actividades dentro del local y por otra no se camina acorde avanza la tecnología, esto trae consigo una pérdida de competitividad ya que son medios que ayudan en gran proporción para la eficiencia de cualquier negocio. Por lo que es importante la implementación de una adecuada gestión administrativa en la entidad. **pág. 146**

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma positivista ya que a través de la misma; se puede obtener información confiable y oportuna.

Según el **Dr. ZAYAS AGÜERO P. (2012)**, En su obra “**El Rombo de las Investigaciones en las Ciencias Sociales**” indica que entre las principales características se encuentran la orientación homotética de la investigación, la formulación de hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, la sobrevaloración del experimento, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, así como niega o trata de eliminar el papel de la subjetividad del investigador.

La investigación cualitativa se define de forma poco precisa como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos.

Para el paradigma positivista la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente. De acuerdo con la concepción dialéctica del conocimiento existen múltiples realidades construidas por cada persona, por lo tanto, el estudio de una parte está influido por el estudio de las otras partes de esa realidad.

Para el paradigma positivista el sujeto y el objeto son independientes. En la concepción dialéctica del conocimiento el sujeto y el objeto interactúan de manera dialéctica, es decir, se modifican mutuamente y por tanto, son inseparables. **pág. 6**

La presente investigación se realizará dentro del paradigma crítico propositivo que se refiere a proponer nuevas soluciones a los problemas o defectos que se expongan en la institución que me permitirá conocer el problema planteado tanto en el aspecto teórico como práctico, permitiendo cuantificar las causas y efectos del problema.

2.2.2. Fundamentación legal

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, es así que el trabajo investigativo propuesto se desarrolle tomando como base la normativa que se detalla a continuación:

- Ley de Régimen Tributario
- Ley del IESS
- Código del Trabajo
- Secretaría nacional de planificación y Desarrollo SENPLADES y su Plan Nacional de Desarrollo Productivo

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES- Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo 2007 – 2015,

El mismo que representa los principales objetivos del desarrollo sectorial en el país, estableciendo ejes temáticos dentro de los cuales está:

1. **La Transformación Económico – Productiva:** Cuyo objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos/as, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Para ello se requiere ubicar las ramas altamente generadoras de empleo y de valor agregado; entre las cuales está el sector de calzado; una vez realizado el diagnóstico, se definirá la política macroeconómica orientada a consagrar el derecho al desarrollo, especificando las siguientes políticas de apoyo:

- a) Fomento de la inversión y su financiamiento, en especial la expansión de canales de micro crédito para el desarrollo de la economía popular.
- b) Fomento de la productividad;
- c) Fomento del empleo;
- d) Mecanismos de comercialización;
- e) Gestión de activos y servicios ambientales;
- f) Estructura institucional.

2. **Transformación Social y Desarrollo Humano:** Cuyo objetivo básico es garantizar el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales, con metas a nivel cantonal.

3. **Soberanía, Seguridad e Integración:** El objetivo es definir una política integral de seguridad y una política exterior soberana que promueva un proceso de integración latinoamericana, así como una incorporación favorable e inteligente al mercado mundial.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Superordinación conceptual

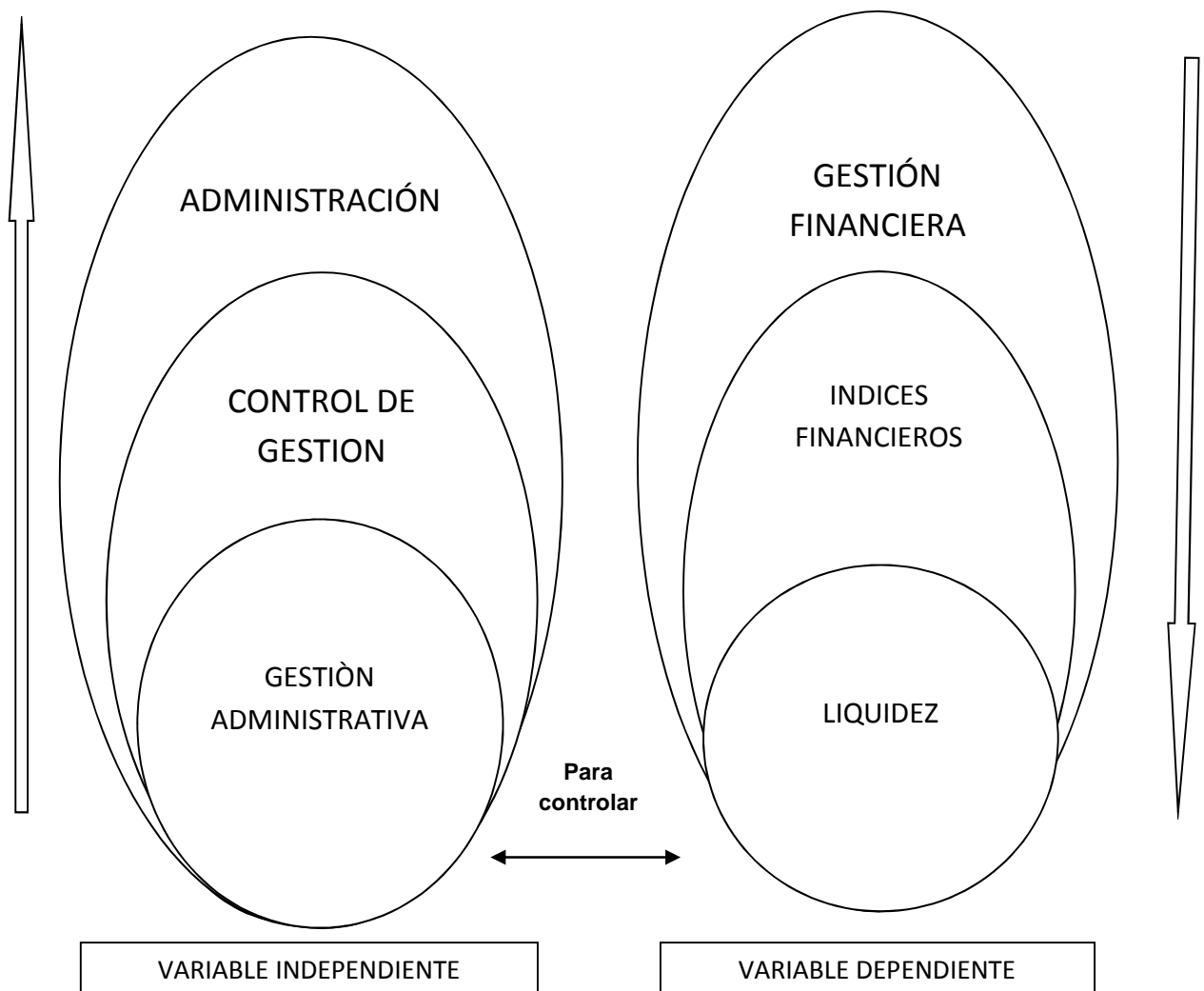
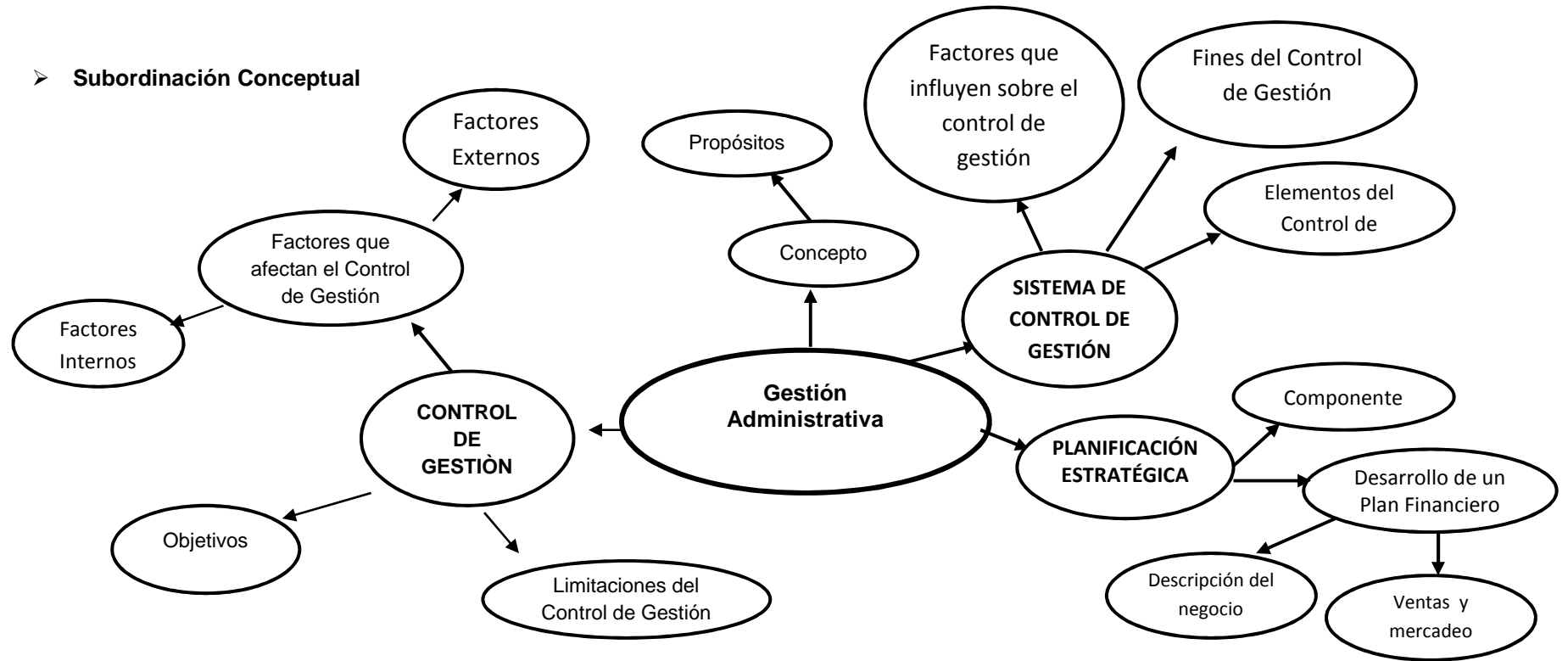


Gráfico #.5 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Ana Martínez

➤ **Subordinación Conceptual**



VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfico #.6 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Ana Martínez

➤ **Subordinación Conceptual**

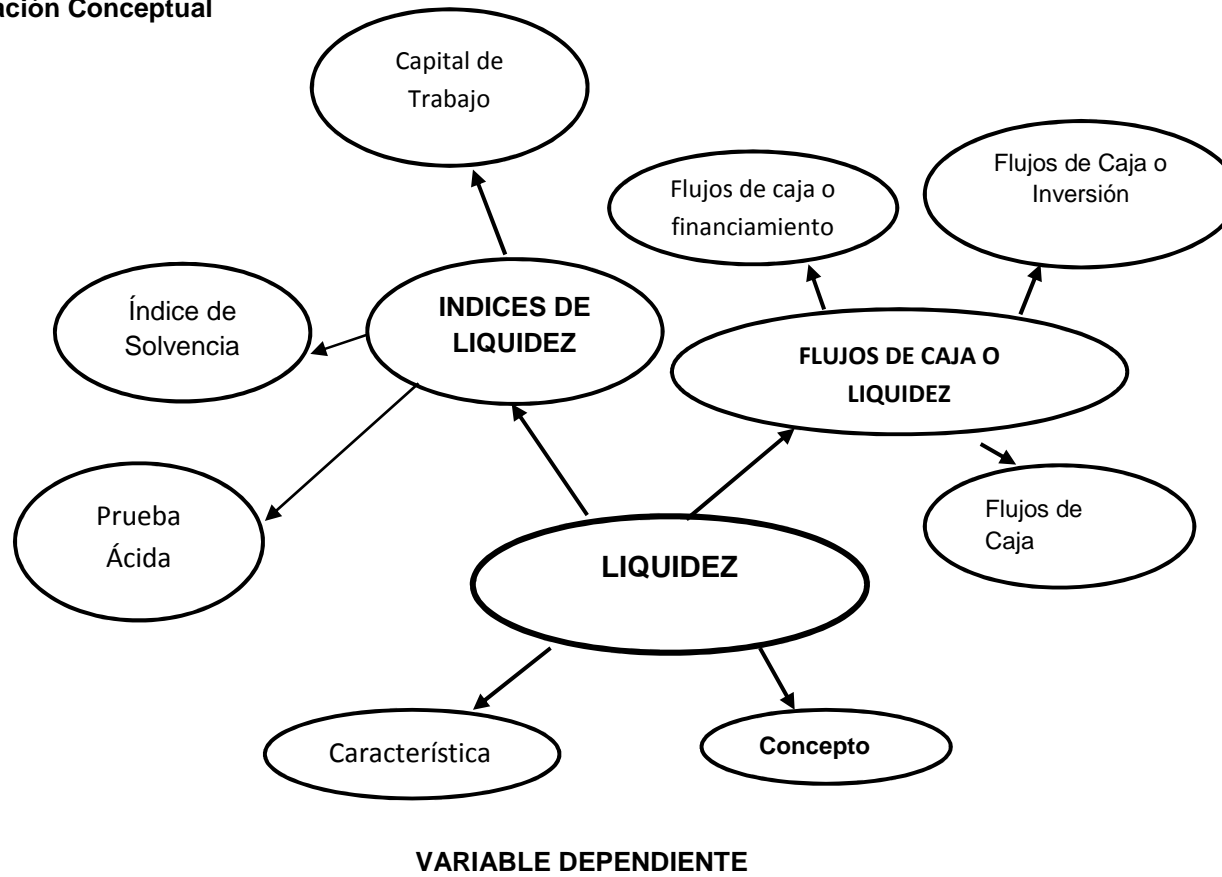


Gráfico #.7 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Ana Martínez

2.3.1.1. Marco conceptual variable Independiente: Gestión Administrativa

ADMINISTRACIÓN

Según **ROBBINS & STEPHEN P. & COULTER M. (2005)** “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. La administración requiere la culminación de eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización”.**pág.8**

Según **ORTIZ, J. (2009)** “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de los demás, sin embargo esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización”.**pág.8**

Según **ROBBINS, S. & DECENZO, D. (2006)** La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.**pág.45**

Características de la administración

Para **Zacarías Torres Hernández (2007)** define las características de la administración como: “un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendiéndose estas últimas como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.**pág.496**

Importancia de la administración

Para **Lourdes Munch (2007)** la administración es importante por lo siguiente: Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, optimiza recursos y contribuye al bienestar de la comunidad. **pág. 292**

CONTROL DE GESTION

Según la web: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n **(2013)**, el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla **(en línea)**.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El criterio de **MORENO, M. (2007)**, nos dice que la “Gestión administrativa, es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.**pág.25**

CASTELLANO, M.(2005) Por lo que se a conceptualizado a la Gestión Administrativa, como la aplicación del planeamiento, la organización, la

dirección y el control y todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

En base a esta definición se cree importante contextualizar que la gestión administrativa permite optimizar los recursos existentes en la empresa, procurando que todo el sistema funcione muy bien, ayudando al buen desarrollo de la organización y cumpliendo con las metas propuestas, para lo cual se debe reestructurar la organización y verificar los sectores en los que se esté fallando, aplicar nuevos sistemas de gestión Administrativos que vayan acorde con la organización.**pág.84**

CONTROL DE GESTIÓN

Definición.

Según **Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición (2012)** indica que: “El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.**(en línea)**

FACTORES QUE AFECTAN EL CONTROL DE GESTIÓN.

Según **Luis Muñiz**, en su obra **Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica (2012)**, indica que:

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

FACTORES INTERNOS.

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.

- El sistema de información que maneje la organización.

FACTORES EXTERNOS.

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

LIMITACIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.
- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado.**(en línea)**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Jaime Viera (2006) menciona que la planificación o planeación estratégica involucra un proceso por escrito de la determinación de la visión, misión y objetivos de la empresa a largo plazo, la proposición de estrategias y políticas con que se propone cumplir con los objetivos, la evaluación de las estrategias y la correspondiente toma de decisiones, sin dejar de lado el proceso sistemático necesario para controlar los resultados.

Para **John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Philip Crosby (2008)** la Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elabora un plan de cartera.

Elementos de la Planificación Estratégica

Salvador Mercado (1998) detalla cuatro elementos básicos de la planificación estratégica:

1.- Estudiar la empresa.- El punto inicial para la planeación debe ser el analizar en donde se encuentra la empresa en este momento, y que rumbo trae consigo. Es indispensable también conocer con qué recursos se cuenta para poder medir nuestro potencial, este estudio de la empresa debe terminar con un análisis de los puntos débiles y fuertes de la misma, conociendo perfectamente bien sus factores de éxito y riesgos fuertes.

2.- Evaluar el medio ambiente.- Es necesario conocer la competencia y sus políticas, es necesario conocer los números concisos del problema económico del país, es indispensable también evaluar la actitud del gobierno y su política tanto económica como social. Por eso es importante prever los cambios del entorno que puedan presentarse en el futuro.

3.- Fijar objetivos.- Es necesario fijar objetivos para saber lo que se desea alcanzar, antes de fijar los objetivos, es necesario señalar los supuestos básicos que se van a considerar, es decir, aquellos elementos que están fuera del control de la empresa pero que se confía en que sucedan para poder cumplir con el propósito.

4.- Determinar las estrategias a seguir.- Las estrategias deben ser completas, lógicas e integradas. Puede haber estrategias para defender lo que se tiene o estrategias agresivas, puede haber estrategias buscando desarrollar productos o estrategias de crecimiento por compras de empresa. Puede incluso haber estrategias para cambiar de orientación a la organización.

John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner y Philip Crosby (2008) citan cinco elementos de la planificación estratégica los mismos que se detallan a continuación:

1.- El medio de la planificación estratégica.- Se inicia con una evaluación de la situación de la compañía, un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a estos puntos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

Las cualidades de una compañía consiste en sus recursos financieros, humanos y otros.

El medio ambiente comercial de la compañía presenta tanto oportunidades como amenazas.

Entre los elementos clave del medio ambiente de una organización se incluyen el entorno sociocultural, los desarrollos tecnológicos y el clima político.

2.- Establecimiento de una finalidad.- la finalidad de una organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que está destinada a servir. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la finalidad de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia. La exposición de la finalidad proporciona a los empleados orientación y comprensión del sentido de su actividad.

3.- Fijar las metas estratégicas.- las metas de la organización son los puntos finales o blancos que se derivan de la finalidad de la organización. Las metas eficaces pueden convertirse en acciones concretas y en objetivos a corto plazo. Las metas definidas con claridad indican al empleado hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, sin dar lugar a dudas acerca las intenciones de la empresa. Las metas facilitan el control que han de efectuar los gestores y sirven de puntos de referencia respecto a los cuales podrán medirse los resultados de la empresa.

4.- Estrategias operativas.- es un plan general de acción destinado a procurar y conseguir las metas fijadas por la empresa y dar cumplimiento a su finalidad.

5.- El plan de cartera de la organización.- la fase final del proceso de la planificación estratégica es la formulación del plan de cartera de la organización. En realidad, muchas organizaciones son, en un período de tiempo determinado, una cartera de negocios. **pág. 400**

COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.

Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Definición.

Según la página web: modelosadministrativos.files.wordpress.com/ (2012) indica que: El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL CONTROL DE GESTIÓN.

Entorno: Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa: Condicionan el sistema de control de gestión, según la rentabilidad, de crecimiento, social y medioambiental, etc.

La estructura de la organización: Según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

Tamaño de la empresa: Está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Cultura de la empresa: En el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los fines del control de gestión.

Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos.**(en línea)**

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Según **Anthony Rober M. en su obra “Sistema de Control de Gestión”. 2da Edición, (2012)** indica que: Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación: Consiste en adelantarse al futuro eliminando el nivel de riesgos e incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa, los planes se materializan en programas.

El presupuesto: Está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar directamente con los responsables a fin de conseguir una mayor implicación del personal en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden, las causas principales pueden ser:

Errores de método: Debido a la poca descentralización y falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios–fines: Consiste en el incorrecto uso de los medios, etc., estas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Podemos citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO.

El plan administrativo y financiero de una compañía sirve para la operación exitosa de una organización.

Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

Los pasos básicos para desarrollar un plan financiero consisten en:

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

Para describir el negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente:

"¿Qué negocio quiero administrar?"

DESCRIBIR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADO.

La descripción del negocio debe identificar en forma clara las metas y objetivos, describiendo los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Los empresarios que tienen éxito entienden las necesidades y expectativas de los clientes, tomando en consideración que

entender al cliente es lo más importante para ganarse la aceptación de los mismos y para obtener ganancias.

VENTAS Y MERCADEO:

Una de las claves para obtener altos niveles de venta es conocer a sus clientes, sus necesidades y expectativas, una vez identificados estos factores se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

Planificar la estrategia de precios.

Establece una política, ya sea con precios más caros o más baratos que su competencia, para después poder controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

Requisitos de Pre operación.

Explica la forma en cómo se maneja la empresa día a día establecer políticas de contratación y de personal, acuerdos de arrendamiento, requisitos legales y operativos que se deben cumplir para hacer funcionar la empresa. **(en línea)**

2.3.1.2. Conceptualización Variable Dependiente: Liquidez

GESTION FINANCIERA

Según **Fainstein H (1994)**, opinan la Gestión Financiera hace referencia de forma genérica al “dinero” en sus diversas modalidades. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión, al

menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa. Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Las principales funciones de la gestión financiera son:

- 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 la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficios a: teniendo en cuenta los costos, 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 a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones **Pág. 94**

ÍNDICES FINANCIEROS

Según indica la página web: **www.gestiopolis.com (2012)** Los índices financieros para que sean de verdadera utilidad al momento de realizar análisis, deben compararse con los índices del sector industrial al cual

pertenece la empresa y con los índices de estados financieros de períodos anteriores.

“Un índice financiero es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado fuentes y aplicación de recursos) o de cualquier otro informe interno (presupuesto, gestión de la calidad, etc.), con el cual el usuario de la información busca tener una medición de los resultados internos de un negocio o de un sector específico de la economía, aspecto que confronta con parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los índices de períodos anteriores, los objetivos de la organización y los índices de sus principales competidores”.

Un índice financiero consiste en una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. **(en línea)**

Índices de Liquidez

SEGÚN: **GUILLERMO L DUMRAU F (2003)** Mide la capacidad de una empresa de convertir sus objetivos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Es decir mide la solvencia de una empresa en el corto plazo.

Índice de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de

efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones. **pág. 59**

*** Liquidez Corriente**

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

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

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

*** Prueba Ácida**

Según la página web: **www.gestiopolis.com (2012)** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más

riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

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

Muestra el monto de los activos corrientes que quedaría en el caso de que la empresa tuviera que pagar el total de los pasivos corrientes, utilizando para ello recursos de corto plazo. **(en línea)**

Indicadores de Endeudamiento o Solvencia

SEGÚN: **GUILLERMO L DUMRAU F (2003)** Indica el monto del dinero de terceros que utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Mide el porcentaje de los activos de la empresa fin ansiado por los acreedores. **pág. 61**

FORMULA:

$$\text{Endeudamiento sobre patrimonio neto} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Endeudamiento sobre activo total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

* Endeudamiento del Activo Fijo

Según la página web: www.gestiopolis.com (2012) El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$RE = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo Neto}}$$

Para elaborar este índice se utiliza el valor del activo fijo neto tangible (no se toma en cuenta el intangible), debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

* Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$RE = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte

apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

* Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades.

De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que lo conforman:

$$RE = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}}$$

En la relación, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo.

De esta forma, el apalancamiento financiero depende y refleja a la vez, la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta. Generalmente, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables

contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría.

Cuando el índice es inferior a 1 indica lo contrario, mientras que cuando es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente desde el punto de vista económico.**(en línea)**

Índices Financieros

Según **Zacarías Fernández Torres (2009: Internet)** indica que las razones se usan en gran parte de la vida diaria para juzgar el desempeño comparativo de las acciones. Los índices tienen un propósito similar.

Los índices financieros se usan para medir y evaluar el desempeño operativo de una empresa el propósito de las mismas es la comparación para la toma de decisiones.

Los Índices financieros resume la única estrategia práctica para presentar temas complejos como la gestión financiera, resumiendo en distintas aéreas: el presupuesto de capital, políticas de dividendos, financiación con capital propio y la política de endeudamiento.

Indicadores Financieros

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar análisis financieros de empresas son las conocidas RAZONES o RATIOS FINANCIEROS. Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Son indicadores capaces de examinar en un instante las cuentas de una empresa y descubrir los secretos de las empresas. Son una manera útil para resumir grandes cantidades de datos financieros, y de comparar el

comportamiento de las empresas. Los índices financieros nos ayudan a plantear las preguntas apropiadas. Dividiéndolas en cuatro grupos de índices financieros para el análisis siendo estos los siguientes:

Las índices financieros pueden ser:

- **Índices de liquidez:** (capital de trabajo, solvencia, prueba del ácido, rotación de inventario, plazo promedio de inventario, rotación de cuentas por cobrar, plazo promedio de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar y plazo promedio de cuentas por pagar).
- **Índices de endeudamiento** (razón de endeudamiento, razón pasivo-capital y razón pasivo a capitalización total).
- **Índices de rentabilidad** (margen bruto de utilidades, margen de utilidades operacionales, margen neto de utilidades, rotación de activo total, rendimiento de la inversión, rendimiento del capital común, utilidades por acción y dividendos por acción).
- **Índices de cobertura** (veces que se ha ganado el interés, cobertura total del pasivo y razón de cobertura total)

Índice de Endeudamiento

Cuando un banco está por conceder un crédito a un posible cliente, una de las cosas que primero se pregunta es que otras deudas posee la empresa. Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno en relación al capital propio o al activo total.

Por lo general, el apalancamiento se mide por el ratio de la deuda a largo plazo sobre el capital total a largo plazo. Aquí la expresión deuda a largo plazo no solo abarca las obligaciones u otros préstamos, sino también el valor de los arrendamientos a largo plazo. El capital total a largo plazo,

que a veces se denominan capitalización total, es la suma de la deuda a largo plazo y el capital propio de los accionistas.

$$\text{Endeudamiento sobre activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

a) Ratio de cobertura de interés

El índice de cobertura más conocida es el de cobertura de intereses, que relaciona el resultado operativo con los intereses que genera la deuda, y nos indica la cantidad de veces que la empresa gana o cubre los intereses de la deuda.

Otra medida del apalancamiento es la medida en que los intereses se cubren con beneficios. Los bancos prefieren prestar a empresas cuyos beneficios superen con mucho los pagos de intereses. En consecuencia, los analistas suelen calcular el ratio de beneficios totales antes de impuestos (BAII) sobre pagos de intereses.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Resultado operativo (EBIT)}}{\text{Intereses}}$$

b) Índices de cobertura de Liquidez

Hemos señalado que cuando se calculan los beneficios de las empresas, se deduce la amortización, aunque no haya salida de caja. Así, en vez de preguntar si los beneficios son suficientes para cubrir los pagos de intereses,

$$\text{Ratio de cobertura de liquidez} = \frac{\text{BAII} + \text{amortizaciones}}{\text{pagos de intereses}}$$

Índices de liquidez

La atención principal se desplaza hacia la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo a medida que se vuelven pagaderas. Capacidad de un activo de convertirse en dinero en efectivo con rapidez y a bajo coste.

$$\text{Fondo de maniobra sobre activos} = \frac{\text{fondo de maniobra}}{\text{activos totales}}$$

Índices de Actividad

Los índices de actividad procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos.

$$\text{Rotación de créditos} = \frac{\text{Ventas netas de impuestos}}{\text{Cuentas a cobrar}}$$

$$\text{Días de cobranza} = \frac{\text{Cuentas a cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo mercaderías vendidas}}{\text{Inventarios}}$$

Índices de Rentabilidad

Existe una gran cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los estados financieros una de las características en común de los índices de rentabilidad contable es que en el numerador tenemos siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo, el resultado neto.

El margen de utilidad sobre ventas

Este indicador nos indica que porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El retorno sobre los activos (ROA)

El ROA mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total. Si bien el ROA es un índice utilizado con frecuencia, lo extraño es que relaciona el resultado de los accionistas con el capital total de la firma, cuando sería más apropiado relacionar el resultado de los accionistas con el patrimonio neto, que es el capital por estos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activa Total}}$$

El retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)

Una medida más coherente es relacionar el resultado operativo con el activo que los produce.

$$ROIC = \frac{\text{Resultado operativo neto de impuestos}}{\text{Capital invertido}}$$

LIQUIDEZ

Concepto:

Según **Wild, Subramanyam, Halsey Robert F. (2005)** En su libro de Análisis Estados Financieros, profundiza que la liquidez es la capacidad de obtener efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

La importancia de la liquidez se aprecia mejor si se piensa en las repercusiones que conllevan la incapacidad de una empresa de cumplir con las obligaciones a corto plazo. Los problemas de liquidez más extremos reflejan la incapacidad de una compañía de cubrir las obligaciones provocando la venta forzada de inversiones y otros activos a precios reducidos y, en su forma más grave, la insolvencia y la quiebra.

En la actualidad avanzan los estudios de la Superintendencia de Sociedades, la Asociación Nacional de Industriales, que consolidan por sectores las actividades comerciales, industriales y de servicios para brindar información y mejorar el campo de las decisiones.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Mide el resultado de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo. Es decir muestra la disponibilidad financiera corriente de la empresa por cada sol de deuda.

La liquidez de una organización es estimada por la capacidad para pagar las obligaciones a corto plazo a medida que estas se van adquiriendo y venciendo. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, si no a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Capital de trabajo

Es un indicador de corto de corto plazo que permite conocer la capacidad financiera de la empresa, es una forma de apreciar de manera cuantitativa si las empresa están en capacidad de continuar con sus operaciones, con la certeza de que su activo Corriente podrá cubrir sus pasivos Corrientes, es decir, el capital de trabajo es la diferencia entre el Activo Corriente menos el pasivo Corriente.

Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Índice de Solvencia

Este índice se considera la verdadera Magnitud, la capacidad Potencial de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es susceptible de comparación con diferentes entidades de la misma actividad. Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones de corto plazo mediante la disponibilidad y recursos corrientes.

Índice de Solvencia = Activo Corriente/Pasivo Corriente

Índice Acido

Es una prueba rigurosa de liquidez. Es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo mediante su disponibilidad inmediata.

Índice Acido = Caja Bancos + Cuentas. Por Cobrar + Inversiones. Temporales/ Pasivo Corriente > 1

Interpretación: Por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, la empresa debe tener N unidades de activos corrientes de fácil realización

sin tener que recurrir a venta de inventario. Esta razón debe ser mayor que uno. **pág. 500,501**

Flujo de caja o liquidez

Según **Beatriz Chávez Soto (2006)** "El flujo de caja es la herramienta que se utiliza para conocer la liquidez de la empresa. Indica con qué dinero se cuenta realmente para operar en un determinado lapso de tiempo".

El flujo de caja logramos visualizar cuándo y cuánto dinero habrá para la operación empresarial, en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez, el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.

2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro.

3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Se ha considerado como parte fundamental para evaluar la liquidez de la empresa el flujo que tiene los recursos líquidos de la misma, el cual nos permite visualizar la disponibilidad o no de fondos.**(en línea)**

Flujo de efectivo

Según **Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott (2000)** en su obra “**Contabilidad Financiera**”, indica que el flujo de efectivo es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado (semana, ms, trimestre, año)

Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma sencilla de planear y controlar a corto, mediano plazo las necesidades de recursos consiste en calcular el flujo de efectivo de un negocio.

El flujo de efectivo permite anticipar:

- Cuando habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.
- Cuando habrá un faltante de efectivo, y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites

necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

- Cuando y en qué se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuando efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los trabajadores (como aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etc..)
- De cuanto efectivo se puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.**(en línea)**

2.4. HIPOTESIS

La inadecuada gestión administrativa, es lo que ocasiona la disminución de la liquidez en la distribuidora DIMAR, en el período 2012

2.4.1. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- ❖ **Variable independiente:** Gestión Administrativa
- ❖ **Variable dependiente:** Liquidez
- ❖ **Unidad de observación:** Distribuidora DIMAR
- ❖ **Términos de relación:** La, conlleva a la, en la,

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se basa dentro del enfoque cuantitativo que de acuerdo a **Carlos A. Sandoval Casilimas (2011)** en su ensayo sobre **“Investigación con enfoque cualitativo ”**Indica que: Desde la perspectiva que aquí adoptamos, asumir una óptica de tipo cualitativo comporta, en definitiva, no solo un esfuerzo de comprensión, entendido como la captación, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras, sus silencios, sus acciones y sus inmovilidades a través de la interpretación y el diálogo, si no también, la posibilidad de construir generalizaciones, que permitan entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia.(pág. 32)

Este enfoque nos va a ser de utilidad para poder verificar y comparar el nivel adecuado en la gestión administrativa de la Distribuidora DIMAR, a través de un estudio minucioso de sus recursos y procesos internos, que beneficie a la liquidez de la entidad.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto las modalidades de la investigación utilizadas son las siguientes:

3.2.1. Investigación de campo

Según información presentada por **Herrera L, et. Al, “Tutoría de la investigación Científica”(2004)**, Dice que: es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. **(pág. 95)**

Como conclusión dice que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponden al medio donde se encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde ocurre los hechos o fenómenos investigados, en este caso la Distribuidora DIMAR.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Según información presentada por **Herrera L.et. al, “Tutoría de la investigación Científica” (2004)**, indican que este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).**(pág. 103-104)**

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

Se deduce que esta modalidad permite realizar un buen proceso de investigación; conocer, analizar y evaluar diferentes teorías, enfoques y conceptualizaciones de distintos autores referentes al objeto de estudio, tal es el caso de la presente investigación en los que se apoyan en: textos, folletos, libros y documentos de Internet, datos históricos de la Distribuidora DIMAR, documentos contables y todos aquellos que contengan información relevante para el mejor desarrollo de la investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación exploratoria

Según **Publicación de Llopis R. (2004)**, acerca de la investigación exploratoria, dice que es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriormente investigaciones u obtener hipótesis. Ejemplo de este tipo de aplicación son las investigaciones en las que se pretende conocer el lenguaje de un determinado público para elaborar un cuestionario con el que se realiza una encuesta. **(pág.41)**

También se puede citar investigaciones en las que se persigue recabar información con la que se formulan hipótesis generales.

3.3.2. Investigación descriptiva

Se considera que la investigación es descriptiva puesto que su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúan en primer nivel del conocimiento científico, usa la observación, estudios correlacionados y de desarrollo encuesta y entrevista.

Según **La Publicación de Herrera L. (2004)**, dice que el nivel descriptivo se caracteriza por lo siguiente:

- Permite realizar predicciones
- Es de medición precisa
- Requiere de un conocimiento sólido y suficiente

Objetivos que persigue el método descriptivo:

- Realizar comparaciones con dos o más situaciones o estructuras similares.
- Clasificar elementos de acuerdo a un criterio definido
- Distribuir datos, variables de manera independiente.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según **Martínez C. (1978)** Se entiende a la población como un conjunto de unidades o elementos, puede entenderse como un grupo de personas, familias, establecimientos, barrios, objetos, etc..., pero en realidad es un conjunto de medidas obtenidas con las características estudiadas. La población son todos los elementos involucrados para una investigación determinada. **(Pág. 703)**

En la presente investigación se aplica la técnica de la encuesta dirigida a los clientes y empleados de la Distribuidora DIMAR

TABLA 1. Nómina de personal de la Distribuidora DIMAR

	NOMBRES Y APELLIDOS	OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	ELSI MISNAZA	Gerente	Directorio
2	ORLANDO GARZON	Subgerente	Directorio
3	MONICA MAYORGA	Contador	Dpto. Administrativo
4	ALEXANDRA MORALES	Facturación	Dpto. Administrativo
5	PAULINA BAYAS	Facturación	Dpto. Administrativo
6	MARCO CRUZ	Jefe de Ventas	Dpto. Ventas

7	EDUARDO GARZÓN	Vendedor Interno	Dpto. Ventas
8	LEONARDO OÑATE	Vendedor Externo	Dpto. Ventas
9	MARLON GUILCAPI	Bodeguero	Dpto. Ventas
10	VALVERDE HUGO	Auxiliar Compras	Dpto. Compras e Importaciones
12	ORTIZ ANGEL	Bodeguero	Dpto. Compras e Importaciones
13	ORTIZ GEOVANNA	Jefe Financiero	Dpto. Financiero
14	ROCÍO SUAREZ	Auxiliar de Cobranza	Dpto. Financiero

Fuente: Distribuidora DIMAR (2012)

Elaborado por: Ana Martínez (2012)

3.4.2. Muestra

Para **Martínez C. (1978)**, la muestra se define como un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población.

También es una parte de la población o subconjuntos de los elementos que resultan de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de estos elementos.

La muestra debe ser:

- Representativa
- Tamaño proporcional al universo
- Error muestral en los límites permitidos **(Pág.707)**

Para nuestra investigación se realizara la encuesta a toda la población, únicamente por ser la población demasiado pequeña y para efectos de comprobación de hipótesis.

Por otro lado para el análisis de liquidez se requiere de investigar a la cartera de clientes de la Distribuidora DIMAR, para proceder a extraer la muestra y proceder a realizar el respectivo levantamiento de información

Formula

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Simbología

n=Tamaño de la muestra

NC= Nivel de confiabilidad 95%

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q= Probabilidad de no ocurrencia 1- 0.5 = 0.5

N= Población

E= Error de muestreo 0.1 (10%)

Datos:

- N= 300
- p = 0,5
- q = 1-p → 1 - 0,5 = 0,5
- Z = 95% = 1.65
- E = 5% = 0,5

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1,65)^2(300) * (0,5) * (0,5)}{(300 - 1) * (0,5)^2 + (1,65)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{204,1875}{(1,9136) + (14,65) * (0,25)}$$

$$n = \frac{204,1875}{2,3261}$$

$$n = 87,7810498$$

$$n = 88$$

Conclusión: La muestra que se utilizará para la recolección de la información está representada por 88 personas y 14 encuestados perteneciente a la empresa.

Se distribuyeron de forma estratificada por conglomerado de la muestra.

Fórmula:

$$\frac{n}{N}$$

Simbología:

n =Muestra 88

N = Población 300

Cálculo

$$88/300=0.293$$

**TABLA 2. Estratificación por conglomerado de la muestra
DITRIBUIDORA DIMAR**

DETALLE	N	FRACCION PORCENTUAL	ESTRATIFICACION MUESTRAL
Cientes potenciales	50	0,293	15
Cientes Recurrentes	100	0,293	29
Cientes Eventuales	150	0,293	44
Total	300		51

Fuente: Distribuidora DIMAR (2013)

Elaborado por: Ana Martínez (2013)

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Metodológicamente para **Achig. L. (2001)**, La Operacionalización de una variable es un proceso por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítem para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducciones lógicas.

Una variable es operacionalizada con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso investigativo, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así **LA VALIDEZ** (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual).**pág. 173-174**

Para la Operacionalización de las variables se sugiere aplicar el siguiente procedimiento:

3.5.1. Variable dependiente: Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo planear, organizar, dirigir, y controlar.	<p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p>	<p>Elaboración de planes</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Liderazgo y motivación</p> <p>Control Administrativo</p>	<p>¿Cree usted que una planificación estratégica ayudara al cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Cree usted que la entidad cuenta con un talento humano eficaz y eficiente?</p> <p>¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente?</p> <p>¿En la entidad se ha implementado medidas de control para minimizar riesgos administrativos?</p>	<p>Encuesta – a todo el personal de la Distribuidora DIMAR – Formato de Encuesta</p>

Fuente: Distribuidora DIMAR (Junio: 2013)
 Elaborado por: Ana Martínez
 Tabla N° 3 Operacionalización de Variables

3.5.2. Variable Independiente: Liquidez.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Son los recursos disponibles de una empresa para satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo.	Razones de liquidez	Capital de trabajo	¿Cuenta la entidad con un capital de trabajo?	Encuesta – a todo el personal de la Distribuidora DIMAR – Formato de Encuesta
		Liquidez	¿Las obligaciones a los proveedores son canceladas oportunamente?	
	Solvencia	¿La empresa ofrece descuentos a sus clientes? ¿La empresa concede créditos periódicamente?		
	Rotación de cuentas por cobrar	¿Existen retrasos en las obligaciones de los clientes?		
	Razones de deuda			

Fuente: Distribuidora DIMAR (Junio: 2013)
 Elaborado por: Ana Martínez
 Tabla N°4 Operacionalización de Variables

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Estos datos o información que van a recolectarse son el medio a través de cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

La información será recolectada por medio de encuestas que serán utilizadas para recabar información exacta, referente a la realidad de la: Gerencia, Personal Administrativo, personal Financiero, y operarios ayudando a conocer la veracidad de la información presentada en el archivo de presupuestos de la entidad.

TABLA 5. Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para Qué?	Para alcanzar los Objetivos de la investigación.
2. ¿De qué Personas u Objetos?	De la empresa Distribuidora 'Dimar' de la ciudad de Ambato.
3. ¿Sobre qué Aspectos?	Gestión Administrativa y su incidencia en la Liquidez
4. ¿Cuánto?	Segundo semestre del 2012
5. ¿Dónde?	En la empresa Distribuidora DIMAR

6. ¿Cuántas Veces?	14 encuestas a todo el personal y 88 encuestas a la cartera de clientes
7. ¿Qué técnicas de Recolección?	Observación, y encuesta
8. ¿Con qué?	Cuestionario estructurado para Encuesta
9. ¿En qué Situación?	En la recolección de la información para solucionar el problema las inapropiadas políticas en la calificación de créditos en la Distribuidora 'Dimar'.

Fuente: DIMAR

Elaborado por: Ana Martínez

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Procesamiento de información

Para, **Bernal Cesar Augusto, en el libro Metodología de la Investigación, (2006)**; Este proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto del estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará un análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación.

La información obtenida será procesada mediante un estudio estadístico para la presentación de los resultados, para el análisis se tomará en cuenta la muestra que será elemento de estudio.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procederá a la tabulación de datos los cuales se representa gráficamente en términos de porcentajes a fin de facilitar la interpretación.

Con el análisis de la información se realizará la estructuración de conclusiones y recomendaciones que organizadas en una propuesta lógica y factible, permiten participar proactivamente en la solución o minimización de la problemática planteada.

La información se recogerá de una fuente primaria en el lugar mismo donde se dan los hechos. La fuente de investigación serán la compañía, documentos, personal administrativo y operarios.

El análisis e interpretación de los datos de la investigación será tabulada mediante tablas, gráficos, etc. diseñados con la ayuda del programa Microsoft Office Excel. **pág. 181-183**

- Representaciones gráficas

TABLA N°6

CATEGORIAS	FFRECUENCIAS	%
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%

- Para la interpretación de los datos se utilizará el gráfico estadístico de barras.

• GRAFICO N°8



3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.**

Para la elaboración de este presente trabajo se utilizara la prueba del Chi cuadrado (**x2**).

- Según **Wikipedia (2010-Internet)** El Chi cuadrado (**x2**) es considerada como una prueba no para métrica que mide la discrepancia entre una frecuencia observada y otra frecuencia esperada, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se desea comprobar.
- **Comprobación de hipótesis.** Según **CAMBELL, DT & STANDLEY. Metodología de Investigación. 1ra. Edición, Editorial Amarrow. Buenos Aires.** Indica que se va a plantear una hipótesis que se puede analizar con el método hipotético deductivo posteriormente comprobar experimentalmente, es decir que se busca que la parte teórica no pierda su sentido, por ello la teoría se relaciona posteriormente con la realidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Una vez aplicados los diferentes instrumentos para recolectar la información, se procedió al debido análisis de los mismos. Con la finalidad de obtener y conocer de manera profunda las principales falencias que la organización presenta, así también las causas y efectos que estas acarrearán y de igual manera determinar la viabilidad que tiene el proyecto de investigación a ser realizado.

Para un mejor análisis de los datos se primero presenta un cuadro, el cual consta con la información recolectada y en las columnas siguientes la frecuencia porcentual de las mismas, lo cual nos permitirá realizar un gráfico estadístico que ayudara a la comprensión de la información.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, se ingresó la información en el programa Microsoft Office Excel XP, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda de los gráficos de barras, para comprensión de los resultados.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior será la muestra de 102 personas a encuestar, una vez aplicadas los instrumentos de investigación se procede a la tabulación de datos, la representación gráfica el análisis respectivo y la interpretación de los resultados.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las encuestas realizadas están conformadas por 13 preguntas cada una, dirigidas a una muestra de 102 personas, distribuidas entre empleados y personal administrativo. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Distribuidora Dimar, para su mejor comprensión e interpretación se detallan a continuación en tablas, gráficos y análisis de cada pregunta.

4.2.1 ENCUESTA

TABLA N° 07.

ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS DE LA ENTIDAD					
ITEMS	RESPUESTA				OBSERVACIONES
	SI	Nº	NO	Nº	
Área comercial.		2			
a) ¿Se ha detectado errores frecuentes en la entidad?	*				Se presentan muchos errores en facturación, control de existencia y contabilidad, todo esto ha reflejado datos erróneos que no coinciden entre ellos.
b) ¿Los cuadros de caja que se realizan son adecuados?			*	2	Para realizar el respectivo cuadro de caja se lo hace manualmente porque no existe en la entidad un software contable que permite reducir tiempos en procesos.
c) ¿En la entidad se controla los archivos de clientes proveedores inventarios?			*	2	No posee un control de archivo toda la documentación está en áreas no destinadas para esta como: bodega, servicio al cliente.
d) ¿Se manejan garantías de ventas superiores?			*	2	No se maneja una garantía por compras superiores a \$1.000.00 de materiales de alto costo.
e) ¿Existe un control de las devoluciones por concepto de ventas a contado?			*	2	No se controla las devoluciones por concepto de ventas al contado.
f) ¿La entidad cuenta con una lista de precios actualizada?			*	2	No se tiene un listado de precios exactos, cuando sus ventas superiores a \$1.500.00, se solicita del Gerente de forma verbal, el precio final de la adquisición.
g) ¿Se han realizado capacitaciones permanentes sobre la temática de servicio al cliente de forma eficiente?			*	2	No existe capacitación permanente referente al servicio al cliente.
h) ¿Se ha realizado instructivos de control administrativo y contable en la Distribuidora Dimar?			*	2	No hay un instructivo sobre como cerrar una cuenta devolución en ventas, ventas a crédito, ventas ha contado, ingreso y egreso de mercadería, reporte diario o cuadro de caja, proceso para otorgar crédito a un cliente.
Área financiera.					
i) ¿La entidad para realizar sus transacciones contables y registros de financiero y de RRHH cuenta con un sistema acorde a sus necesidades					No posee sistema contable por los costos muy elevados para su adquisición.

4.2.1 ENCUESTA

1. ¿Cuenta la entidad con un capital de trabajo?

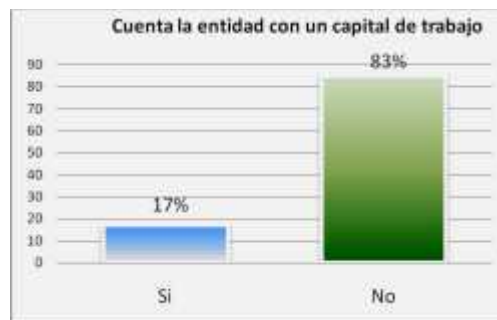
TABLA N° 08. CAPITAL DE TRABAJO

Cuenta la entidad con un capital de trabajo		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	17	17%
No	85	83%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 09. CAPITAL DE TRABAJO



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 83% de la población contestó que la entidad no cuenta con un capital de trabajo mientras que el 17% restante respondió que sí cuentan con un capital de trabajo.

INTERPRETACION

Se determina que en la entidad no se realizan provisiones, ni se ha determinado ningún porcentaje para capital de trabajo, por lo que es necesario realizar la aplicación de indicadores de gestión para determinar la eficiencia de los procesos internos.

2. ¿Las obligaciones a los proveedores son canceladas oportunamente?

TABLA N° 09. OBLIGACIONES A PROVEEDORES

Las obligaciones a los proveedores son canceladas oportunamente		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	65	64%
No	37	36%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 10. OBLIGACIONES A PROVEEDORES



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 64% de la población respondió que la entidad Si cumple oportunamente con las obligaciones a proveedores mientras que el 36% manifestó que no cumple oportunamente con el pago a proveedores

INTERPRETACION

Con lo anteriormente analizado se concluye que es necesario efectuar un análisis de los proveedores que está incumpliendo con sus obligaciones.

3. ¿La empresa ofrece descuentos a sus clientes?

TABLA N° 10. DESCUENTOS A CLIENTES

La empresa ofrece descuentos a sus clientes		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	94	92%
No	8	8%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 11. DESCUENTOS A CLIENTES



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 92% de la población respondió que ofrece descuento la empresa a sus clientes, mientras que un 8% respondió que no ofrece descuento a clientes.

INTERPRETACION

Se concluye que la mayoría de encuestados afirman que la entidad ofrece descuento a sus clientes en su mayoría, por lo que se debe analizar si esos descuentos están afectando la liquidez de la entidad, los mismos que deben ser aplicados en función de los montos de crédito y los pagos puntuales de los clientes.

4. ¿La empresa concede créditos periódicamente?

TABLA N° 11. CREDITOS

La empresa concede créditos periódicamente		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	84	82%
No	18	18%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 12. CREDITOS



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 82% de la población afirma que la empresa concede créditos periódicamente a sus clientes recurrentes, mientras que el 18% afirma que no lo hace.

INTERPRETACION

La mayoría de encuestados afirmó que la entidad otorga de manera periódica crédito a sus clientes, por lo que es necesario, revisar las políticas de cada cliente, para minimizar la cartera por cobrar.

5. ¿Existen retrasos en las obligaciones de los clientes?

TABLA N° 12. OBLIGACIONES DE CLIENTES

Existen retrasos en las obligaciones de los clientes		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	37	36%
No	65	64%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 13. OBLIGACIONES DE LOS CLIENTES



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 64% de la población afirma que en la entidad no existen retrasos en las obligaciones de los clientes mientras que el 36% manifestó que si existen retrasos.

INTERPRETACION

Se recomienda revisar las cuentas de los clientes que mantienen mora, para efectuar una oportuna recuperación de efectivo y de esta manera incrementar la liquidez de la entidad.

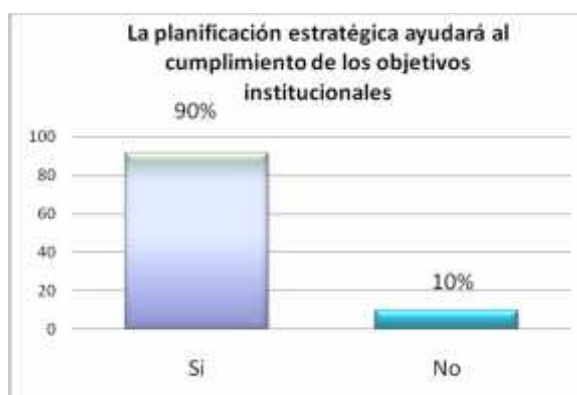
6. ¿Cree usted que una planificación estratégica ayudara al cumplimiento de los objetivos institucionales?

TABLA N° 13. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica ayudará al cumplimiento de los objetivos institucionales		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	92	90%
No	10	10%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

Gráfico N° 14. OBLIGACIONES DE LOS CLIENTES



Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

Aproximadamente el 90% de la población contestó que una planificación estratégica ayudara de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 10% opinó que no ayudará en lo absoluto.

INTERPRETACION

Se determina que una correcta planificación estratégica basada en la aplicación de indicadores de gestión, permitirá mediar de forma eficiente a la entidad.

7. ¿Cree usted que la entidad cuenta con un talento humano eficaz y eficiente?

TABLA N° 14. TALENTO HUMANO

Talento humano eficaz y eficiente		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	39	38%
No	63	62%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 15. TALENTO HUMANO



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada aproximadamente el 62% de la población contesto que la entidad no cuenta con talento humano eficaz y eficiente mientras que el 38% afirmó que sí, posee.

INTERPRETACION

Se determina que es necesario invertir en capacitación al personal para motivar y así mejorar sus aptitudes y destrezas, de esta manera brindar un buen servicio de calidad a los clientes.

8. ¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente?

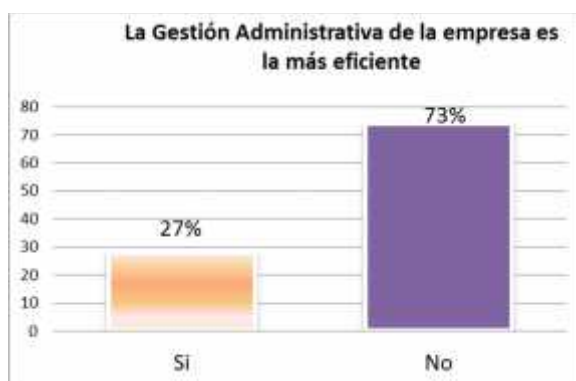
TABLA N° 15. GESTION ADMINISTRATIVA

La Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	28	27%
No	74	73%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Gráfico N° 16. GESTION ADMINISTRATIVA



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 73% de la población respondió que la gestión administrativa de la empresa no es eficiente, mientras que el 27% afirmó lo contrario.

INTERPRETACION

Con lo anteriormente analizado se determina que la gestión administrativa de la entidad no es eficiente, por lo que se sugiere la aplicación de indicadores de gestión.

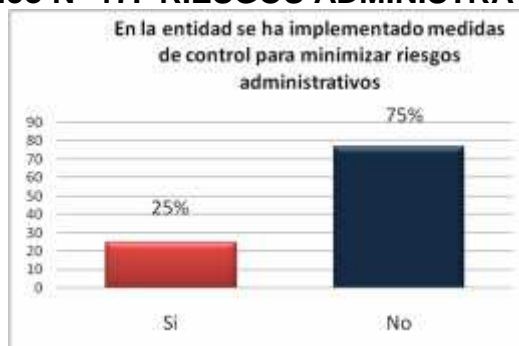
9. ¿En la entidad se ha implementado medidas de control para minimizar riesgos administrativos?

TABLA N° 16. RIESGOS ADMINISTRATIVOS

En la entidad se ha implementado medidas de control para minimizar riesgos administrativos		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	25	25%
No	77	75%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 17. RIESGOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

En la investigación de campo realizada se determinó que el 75% de la población respondió que la entidad no cuenta con medidas de control para minimizar riesgos administrativos, mientras que el 25% afirma que se han implementado estas medidas

INTERPRETACION

Se determina que es necesario implementar en la entidad medidas de control que permitan minimizar riesgos administrativos para obtener resultados positivos.

10. ¿Se aplica indicadores de Gestión que le permitan a la entidad medir la eficiencia, eficacia y calidad?

TABLA N° 17. INDICADORES DE GESTION

Se efectúa indicadores de Gestión que le permitan a la entidad medir la eficiencia, eficacia y calidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	31	30%
No	71	70%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 18. INDICADORES DE GESTION



Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

Según los datos aproximadamente el 70% de los encuestados afirman que en la entidad no se efectúan indicadores de Gestión que le permitan a la entidad medir la eficiencia, eficacia y calidad, mientras que el 30% afirma lo contrario.

INTERPRETACION

Se determinó que es necesaria para la entidad la aplicación de indicadores de Gestión para medir la eficiencia, eficacia y calidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales

11. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por la administración, permiten el incremento de liquidez en Distribuidora Dimar?

TABLA N° 18. NIVELES DE LIQUIDEZ

las decisiones tomadas por la administración, permitirán el incremento de la liquidez en Distribuidora Dimar		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	63	62%
No	39	38%
TOTAL	102	100%

Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

Grafico N° 19. INDICADORES DE GESTION



Fuente: Investigación de Campo (2013)
Elaborado: Ana Martínez (2013)

ANALISIS

Según los datos obtenidos aproximadamente el 62% de la población respondió que las decisiones tomadas por la administración si permiten el incremento de la liquidez en Distribuidora DIMAR, mientras que el 38% afirmó lo contrario.

INTERPRETACION

Las decisiones tomadas por la administración no están afectando directamente a los niveles de liquidez en la entidad, pero es necesario, realizar un diagnóstico de las decisiones a priori y a posteriori en base a análisis financieros para determinar la liquidez real de la entidad.

4.3 Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se ha establecido el método Chi-cuadrado, que se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondiente de valores de frecuencias de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar. Una vez establecido el problema e identificando la variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente:

“La inadecuada gestión administrativa, es lo que ocasiona la disminución de la liquidez en la distribuidora DIMAR, en el período 2012 “

Las variables que intervienen en la hipótesis son las siguientes

- **Variable independiente:** Gestión Administrativa
- **Variable dependiente:** Liquidez

4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

H_0 = Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H_a = Hipótesis alternativa o de investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptara si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se designa por H_a .

Para el presente estudio:

H₀: La inadecuada gestión administrativa, **NO** ocasiona la disminución de la liquidez en la distribuidora DIMAR, en el período 2012

H_a: La inadecuada gestión administrativa, **SI** ocasiona la disminución de la liquidez en la distribuidora DIMAR, en el período 2012

4.3.2 Tabla de contingencia

Las tablas de contingencia se refieren al análisis de la variable, donde se encuentran las frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

TABLA 19. Frecuencias Observadas

N°	Preguntas	SI	NO	Total
8	¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente?	28	74	102
11	¿Cree usted que las decisiones tomadas por la administración, permitirán el incremento de liquidez en Distribuidora Dimar?	63	39	102
TOTAL		91	113	204

Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado por: Ana Martínez

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(\text{Total Fila}) (\text{Total Columna})}{\text{Gran T}}$$

TABLA 20. Frecuencia Esperada

N°	Preguntas	Si	No	Total
8	¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente?	45.50	56.50	102
11	¿Cree usted que las decisiones de la administración, afectan los niveles óptimos de liquidez en Distribuidora Dimar?	45.50	56.50	102
TOTAL		91	113	204

Fuente: Encuesta (2013)

Elaborado por: Ana Martínez

TABLA 21. Cálculo Chi Cuadrado

		FRECUENCIAS ESPERADAS				
N° Pregunta	Respuesta	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
8	SI	28	45,5	-18	306,25	6,73
11	SI	63	45,5	18	306,25	6,73
8	NO	74	56,5	18	306,25	5,42
11	NO	39	56,5	-18	306,25	5,42
			TOTAL		1225,00	24,30

4.3.3 Error significativo

$$= 0.05$$

4.3.4 Grados de libertad

Los grados de libertad para la prueba son:

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

Dónde:

gl = Grados de libertad

f = Número de filas = 2

c = Número de columnas = 2

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

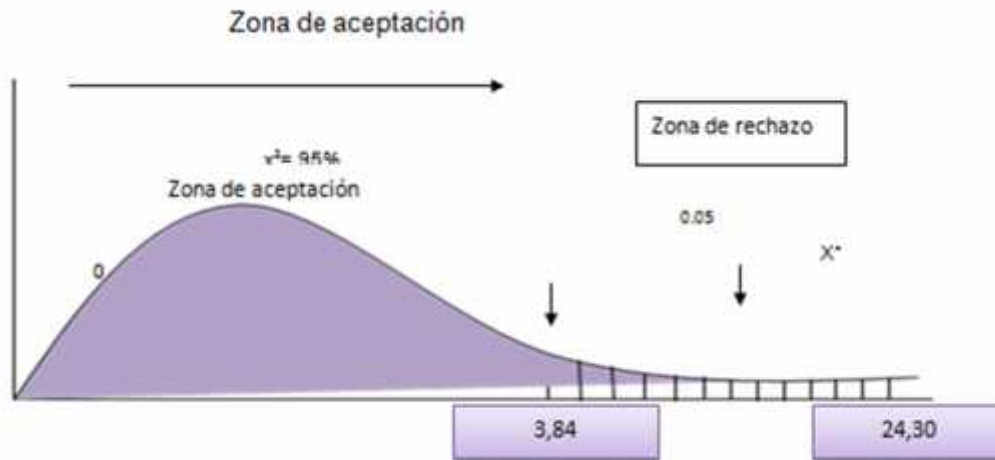
4.3.5 Valor critico

$$X^2_{(0,05; 1)} = 3,84$$

$$X^2_{(Tabla)} = 24.30$$

4.3.6 Decisión final

Gráfico 20. Comprobación de la Hipótesis



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ana Martínez

Con 1 grado de libertad y 95% de confiabilidad aplicando la prueba X^2 (Chi-Cuadrada) se tiene que el valor crítico es igual a 3.84; de acuerdo a los resultados obtenidos con los datos tomados de la encuesta se ha calculado el valor de X^2 que alcanza a 24.30 lo que implica que se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna que dice:

La inadecuada gestión administrativa, **SI** ocasiona la disminución de la liquidez en la distribuidora DIMAR, en el período 2012.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La inadecuada gestión administrativa afecta en gran medida al desarrollo de actividades de la empresa, pues después de analizar los resultados de las preguntas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Después del estudio y análisis realizado a toda la información obtenida a todo el personal, se concluye que en la empresa Distribuidora Dimar no se aplican indicadores de gestión, para mejorar su liquidez.
- Se ha determinado que no existe un adecuado análisis de los indicadores de liquidez, los cuales permitirán a la entidad mejorar su posición económica.
- Se concluye que en la entidad no se realiza provisiones para capital de trabajo, influyendo en la eficiencia de los procesos internos.
- Cabe mencionar que se debe realizar una revisión periódica de las cuentas de los clientes en mora, para una oportuna recuperación de efectivo.
- Es importante remarcar que la entidad debe invertir en capacitación para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

5.2 Recomendaciones

- Es importante realizar un análisis de toda la información obtenida para aplicar indicadores de gestión, los mismos que permitirán realizar una evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos los cuales conducirán al incremento de la liquidez en la Distribuidora DIMAR.
- Se recomienda el análisis de los indicadores de liquidez, los cuales permitirán a la entidad mejorar su posición económica.
- Es importante realizar provisión para el capital de trabajo, el mismo que conducirá a la eficiencia de los procesos internos.
- Se debe revisar de forma periódica las cuentas de los clientes en mora, para una inmediata recuperación de las mismas.
- Es necesario invertir en capacitación para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema: Proponer la aplicación de indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos que conduzcan a incrementar la liquidez en la Distribuidora DIMAR.

- **Empresa Ejecutora:** Distribuidora DIMAR.
- **Departamento:** Departamento de Contabilidad

Beneficiarios: Las personas que se benefician a través de la realización de esta investigación son:

- Personal Administrativo y Financiero
- Empleados
- Investigadora

Ubicación Geográfica: Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: AMBATO, Parroquia: LA MATRIZ, Calle Principal: Darquea08-91 y Maldonado

Teléfonos :032826485

Talento Humano: Las personas que participan en la ejecución de la propuesta son: Gerente, Contadora, Auxiliar Contable y demás personal de la entidad.

Horario de Trabajo: De Lunes a Viernes de 08h30 a 18h30.

Tiempo de Ejecución: La fecha de inicio será en el mes de Octubre 2012 y la fecha de finalización será en el mes de Febrero del año 2014.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

- **Gerente:** Sr. Elsi Misnaza
- **Contadora:** Ing. Mónica Mayorga
- **Investigadora:** Sra. Ana Martínez

Costo: El costo para implementar la propuesta es financiado por la investigadora cuyo valor asciende a \$2117,98

TABLA 22. Recursos materiales

Rubro	Cantidad	Valor Unitario \$	Total \$
Tesis Grado	1	1200,00	1000,00
Fotocopias	280	\$ 0,03 / copia	8,40
Suministros y materiales de oficina	-	-	55,00
Transporte	-	-	58,00
Alimentación	-	-	85,00

Impresiones	420	\$ 0.12/impresión	50,04
Anillados	6	1.50	9,00
Laptop	320	-	320,00
Empastado	1	35,00	35,00
Alquiler de Equipo	-	-	65,00
Contratación de Internet	12 meses	20,00	240,00
Subtotal \$			\$1925,44
10% Imprevisto			\$ 192,54
Total \$			\$ 2117,98

Fuente: *Investigación de Campo*

Elaborado: Ana Martínez

En el presente capítulo se detalla una propuesta para mejorar la Gestión Administrativa y contable en DIMAR

6. 2 ANTECEDENTES

La Distribuidora DIMAR, considera indispensable la aplicación de indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos que conduzcan a incrementar la liquidez, con el objetivo de poseer información financiera periódica, completa y oportuna que permita alcanzar la eficiencia, eficacia y economía; se pretende además identificar y minimizar las debilidades, convirtiendo las oportunidades de desarrollo económico sustentable con una visión estratégica a corto y largo plazo.

La empresa no posee personal apropiado que se encargue permanentemente de los saldos de los clientes y esto retrasa los diferentes procesos en los que se encuentra inmiscuida la misma, como por ejemplo:

pagos a proveedores, los despachos de mercadería por parte de los proveedores y por ende el cumplimiento a sus clientes.

Distribuidora Dimar es una empresa dedicada a la distribución de insumos para calzado, tales como: sintéticos, pegantes, pinturas para terminado del calzado, telas y forros, plantillas, tacones y accesorios para la industria del calzado.

En el año 2003 sus fundadores el señor Diego Mejía y Orlando Garzón, vieron la necesidad de abrir un local comercial dedicado a distribuir material de calzado de calidad y sobre todo productos innovadores con el fin de servir al sector del calzado con variedad de insumos, igualmente surtido en marcas para que el productor de calzado al momento de fabricar su producto tenga alternativas que le permitan competir con los productos locales y de otros países.

Los fundadores iniciaron sus labores con capital propio y un inventario de 2.000.000 de sucres; con el tiempo la empresa ha logrado expandirse y tuvo necesidad de realizar créditos bancarios con los cuales se han montado varios puntos de venta; en Guayaquil, Cuenca, Gualaceo y tres locales en Ambato con los que se trata de cumplir con las expectativas de sus clientes y buscar nuevos nichos de mercado que le permitan posicionarse a nivel nacional.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica de acuerdo a las observaciones realizadas, donde es evidente la necesidad de aplicar indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos que conduzcan a incrementar la liquidez, en la Distribuidora DIMAR, para la evaluación de políticas y procedimientos contables y de esta manera determinar sus objetivos institucionales.

Al aplicar esta propuesta se proyecta en el futuro tener un conocimiento amplio del funcionamiento de la entidad, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa. A fin de garantizar una toma de decisiones acertada y que generen beneficios a la organización como es la liquidez y la rentabilidad, estas deben explotar el conocimiento en cualquier área de la organización. Esto es primordial hoy en día en este mundo tan globalizado, donde las empresas deben competir ofreciendo productos de calidad, con una mejor eficiencia en su administración, ya que en la actualidad los clientes son cada vez más exigentes, lo que obliga a mejorar continuamente los procesos y estrategias de la entidad, todo esto para explotar las ventajas competitivas.

Los resultados que se espera obtener al aplicar esta propuesta a través de los indicadores de gestión es la obtención de información cuantitativa y cualitativa para conocer el desempeño de la empresa; lo cual nos permitirá ver cómo estamos haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores nos acercan a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

Al realizar la presente propuesta se tendrá un impacto favorable porque se determinará factores críticos de éxito y se podrá gestionarlo para beneficio de la entidad, todo esto conllevará al incremento de la liquidez.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

- Aplicar indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos que permitan incrementar la liquidez en la Distribuidora DIMAR.

6.4.2 Objetivos específicos

- Realizar procedimientos y políticas internas, para mejorar la recaudación de tiempos en la elaboración de dichos procesos internos para incrementar el desarrollo de la entidad.
- Aplicar indicadores de gestión, que permite la utilización de estos como herramientas útiles en la toma de decisiones de Distribuidora DIMAR para incrementar su liquidez.
- Emplear indicadores de liquidez, para conocer el capital y determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.
- Realizar el informe de resultados de la aplicación de indicadores para conocer los efectos de la aplicación y los resultados finales.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Se cuenta con elevada factibilidad para el desarrollo de la presente propuesta, principalmente en los aspectos tecnológicos, organizacionales, económicos-financieros y legales, sobre todo por la apertura y decisión de los socios que buscan el desarrollo de la institución en todos sus ámbitos, y por el aporte de todos los colaboradores de la misma, en los cuales se refleja la actitud de cambio que se quiere llevar adelante y en donde todos se sienten involucrados con este proceso.

Factibilidad social

La propuesta pretende mejorar la gestión al personal de la Distribuidora DIMAR, puesto que al contar con la oportuna aplicación de indicadores de gestión puesto que los mismos que servirán para una correcta toma de

decisiones y consecuentemente contribuirá a incrementar la liquidez, encaminada a la consecución de objetivos de la entidad.

Factibilidad Económica - Financiera

Es preciso indicar que la entidad cuente con recursos económicos para poder conseguir un mayor beneficio en el uso oportuno de los recursos, con visión hacia el futuro lo cual implantará nuevas políticas para obtener razonabilidad en la información financiera de la entidad.

Factibilidad legal

En lo que se refiere al ámbito legal, la presente propuesta es factible, ya que no atenta contra la integridad de la empresa, por lo que la misma está bajo el control de las distintas leyes gubernamentales.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES- Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo 2007 – 2015,

El mismo que representa los principales objetivos del desarrollo sectorial en el país, estableciendo ejes temáticos dentro de los cuales está:

4. **La Transformación Económico – Productiva:** Cuyo objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos/as, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Para ello se requiere ubicar las ramas altamente generadoras de empleo y de valor agregado; entre las cuales está el sector de calzado; una vez realizado el diagnóstico, se definirá la política macroeconómica orientada a consagrar el derecho al desarrollo, especificando las siguientes políticas de apoyo:

- Fomento de la inversión y su financiamiento, en especial la expansión de canales de micro crédito para el desarrollo de la economía popular.
- Mecanismos de comercialización

6.6 FUNDAMENTACION

6.6.1 Indicadores de Control de Gestión

Para Restrepo Stella et. Al (2007) en su publicación titulada **“Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos”**, indica que uno de los puntos clave para el buen funcionamiento de una empresa es el ámbito de los procesos. Todas las empresas pueden tener oportunidades de aumentar sus ingresos y también de reducir gastos. Pero estas dos acciones están muy limitadas por el mercado y por las necesidades de funcionamiento. Por ello, el aumento o sostenimiento de la rentabilidad de una empresa pasa por mejorar constantemente sus procesos.

La mejora de procesos implica su conocimiento exhaustivo, su medición constante y el control de su evolución. Para realizar todo esto se utilizan sistemas de indicadores clave llamados KPI's (Key performance indicators). Un indicador es un valor numérico que se obtiene comparando datos relacionados con una actividad o proceso durante un periodo de tiempo determinado.**(En línea)**

- **Características básicas de los KPI's**

Estas son las características que tiene que tener los kpis para que sean útiles:

- Representan una actividad o proceso crítico
- Están directamente vinculados con dicho proceso
- Son cuantificables, valorables y clasificables (un recuento, un porcentaje, un ratio, etc....)
- Se ajustan al principio de coste / beneficio
- Son comparables en el tiempo, permiten marcar y definir tendencias
- Son fiables
- Son aceptados
- Son fáciles de definir y usar
- Tienen usuarios y clientes identificados

Utilidad de los KPI's

Los KPIs tienen varias utilidades que se complementan y superponen:

1. En primer lugar sirven para medir: miden el proceso y su rendimiento, tanto en el tiempo como comparado con idénticos procesos realizados por equipos / personas diferentes.
2. En segundo lugar, y fruto de esta comparación o de su puro análisis, permiten detectar deterioros en el proceso y oportunidades de mejora. Con ello, si el proceso se cambia en alguna de sus facetas, podremos también, a través de los kpi's correspondientes si el cambio ha producido mejoras o no.

3. Por último, los kpi's se pueden utilizar para fijar objetivos y recompensas a sus "dueños".

Tipos de KPI's

Existe una innumerable variedad de indicadores clave en las empresas. Cada una define los que considera "clave" de forma adaptada a su cultura y necesidades. Podemos clasificar los kpis en diferentes categorías:

- **De eficacia:** miden los resultados del proceso y se comparan con datos presupuestarios y/o históricos.
- **De productividad:** miden niveles de productividad del proceso y de los recursos utilizados en él.
- **De eficiencia:** miden las eficiencias en coste y/o uso de recursos por parte del proceso.
- **De calidad:** miden los niveles de calidad del proceso permitiendo identificar problemas de producto, servicio, etc.
- **De satisfacción del cliente:** miden la calidad percibida por el cliente con relación a ese proceso.
- **De satisfacción del empleado:** menos habituales, miden también el clima de los empleados en relación con esa actividad o proceso.
- **De dimensionamiento:** miden los posibles problemas de sobre o infra dimensionamiento de un proceso.

6.7 METODOLOGIA: MODELO OPERATIVO

TABLA N° 23

<p>FASE I</p> <p>Políticas y procedimientos internos</p>	<p>FASE II</p> <p>Aplicación de indicadores de gestión y liquidez</p>	<p>FASE IV</p> <p>Informe de resultados</p>
<p>Políticas y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trámites de reclamo por garantía ✓ Uso de tecnología • Área Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de control de gestión. • Metodología de aplicación de Indicadores. • Aplicación Práctica • Indicadores de Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados. • Conclusiones y recomendaciones • Anexo del Informe

Fuente: Distribuidora DIMAR (2012)

Elaborado por: Martínez Ana

6.7.1. FASE I

Aunque DIMAR en su trayectoria como empresa comercializadora ha ido mejorando su aspecto administrativo hasta llegar al punto donde hoy se encuentra, considero que existen falencias que deben ser llenadas para mejorar la gestión, las mismas que abarcarán diferentes áreas que se detallan a continuación.

6.7.1.1 ÁREA COMERCIAL

6.7.1.1.1 Uso de tecnología

Esto ayudará a:

- Reducir el riesgo de fraude o de error ya que al hacer manualmente hay el temor de que malos elementos alteren los documentos o se equivoquen y no reflejen datos correctos.
- Ahorrar tiempo para los vendedores sobre todo el destinado a la elaboración del reporte diario en el que actualmente se demora hasta una hora en días de mayor movimiento. Esto se reduciría simplemente a hacer un clic y a cuadrar con el respectivo dinero.
- Ahorrar tiempo para los encargados de recoger los reportes de local en local
- Evitar la acumulación de papeles.
- Contratar planes corporativos en empresas de telefonía celular para cada local y para ciertos colaboradores que por la naturaleza de su trabajo lo requieran (por ejemplo vendedores); ya que hoy en día la mayor parte de clientes poseen celular y se podrán comunicar con ellos.

Esto ayudará a:

- Mantener un contacto con los clientes.
- Verificar rápidamente datos en la central de riesgo para otorgar créditos en los recorridos.
- Economizar el gasto de telefonía convencional.

- En el caso de los choferes, para notificar ciertas eventualidades, por ejemplo el daño del vehículo, etc.

6.7.1.1.2 Mejorar el trámite de Reclamos por Garantía

Los reclamos por garantía, muchas veces son vistos como problemas de nunca acabar, sin embargo se debe dar la importancia que merece en vista de que cuando un cliente compra un producto es el portavoz de información que puede ser buena o perjudicial para una empresa; es decir comenta con amigos, familiares, vecinos, etc., la atención que recibió; el producto que compró, la calidad, el precio y la garantía.

Siendo las garantías uno de los temas que abaliza o desprestigia un local es necesario mejorarlo hasta llegar a la eficacia; por ello se propone tanto formatos como procedimientos respecto de éste tema.

Propuesta de formato para las garantías en los productos.

GRAFICO N° 21 HOJA DE SERVICIO TECNICO



HOJA DE SERVICIO TECNICO N° 001

Sucursal: _____ Fecha de recepción: _____
 Nombre del cliente: _____
 Fecha de compra: _____ N° Factura: _____
 Producto: _____
 Modelo: _____ Serie: _____
 Daño: _____
 Observación: _____

Elaborado por: Ana Martínez

Este diseño simple de hoja de servicio técnico ayudara a informar el daño que tiene el producto y todos los datos informativos, que por lo general piden en los centros de garantía para poder ingresar los artículos, de esta manera se ahorrará tiempo tanto en conocer el daño y en la búsqueda de documentos.

6.7.1.1.3 Mejorar el trámite de Devolución de Depósitos

Las devoluciones de depósitos o sea de efectivo, hasta la actualidad se las realiza sin un comprobante que abalice que DIMAR devolvió dicho dinero al cliente. Con el afán de proteger los activos de la empresa y evitar algún tipo de fraude es necesario proveer un documento, donde tanto quien da y quien recibe el dinero, tengan un respaldo para evitar problemas y respaldar la transacción que se hace. Se propone el siguiente formato para mejorar el trámite de devolución de depósitos.

Gráfico 22. Formato Devolución de Depósitos



DEVOLUCIÓN DE DEPÓSITOS Nº 001	
Cuenta: _____	Código: _____ \$ _____
Fecha: _____	
Nombre: _____	
Recibo la cantidad de: _____	
Detalle de depósitos: _____	
Por Codisar: _____	Cliente: _____

Elaborado por: Ana Martínez

6.7.1.1.4. Mejorar listas de precios

Para ayudar a facilitar la comercialización de los distintos productos se recomienda incluir en la lista de precios, una descripción básica de los

mismos, con la finalidad de que el vendedor se ayude y pueda transmitir todas las características de tipo general.

6.7.1.1.5. Instructivo para los locales

Es una propuesta para que en cada local tengan presentes las normas y reglas que se deben cumplir ya que es en ellos en donde se tiene el contacto con el cliente y se brinda una imagen de la empresa en general. Además constituye una ayuda para dar capacitación.

Los instructivos son los siguientes:

- Apertura y presentación del local
- Cómo recibir a los clientes
- Instructivo de cobros
- Instructivo de ventas
- Instructivo de devolución en ventas
- Instructivo de devolución de depósitos
- Instructivo de Ingreso/Egreso de Mercadería
- Instructivo para realizar el Reporte Diario
- Instructivo de reclamos por garantía
- Música en el local
- Imagen personal
- Uso del teléfono
- Instructivo para choferes

6.7.1.1.5.1. Apertura y presentación del local

- Abrir puntual y regularmente según sea el caso de cada local.
- Reportarse a la oficina vía telefónica para indicar la hora de apertura, la misma que será verificada por el identificador.
- Limpieza diaria del local que comprende piso, polvos y sus áreas aledañas como patios y veredas.
- Limpieza de ventanales una vez por semana.
- Exhibición adecuada de la mercadería utilizando el merchandasing.

6.7.1.1.5.2 Cómo recibir a los clientes

- Salir al encuentro del cliente.
- Saludar uno primero y dando la mano, estrechando suavemente a las damas y con un estrechón moderado a los caballeros.
- Utilizar la frase “en que le podemos servir.
- Explicación de las bondades del producto.
- Se responde a preguntas de carácter técnico
- Se pone en conocimiento cómo funciona la garantía para dicho producto.
- Facturar el producto, llenando todos los datos de la factura incluyendo el código del producto.
- Registrar las firmas tanto del cliente como vendedor de DIMAR
- Recibir el dinero y entregar el producto.

6.7.1.1.5.3 Instructivo de Ventas

Ventas de Contado

- Explicación de las bondades del producto.
- Se responde a preguntas de carácter técnico
- Se pone en conocimiento cómo funciona la garantía para dicho producto.
- Facturar el producto, llenando todos los datos de la factura incluyendo el código del producto.
- Registrar las firmas tanto del cliente como vendedor de DIMAR
- Recibir el dinero
- Entregar el producto

Ventas a Crédito

- Explicación de las bondades del producto
- Se responde a preguntas de carácter técnico
- Se pone en conocimiento cómo funciona la garantía para dicho producto
- Se invita a tomar asiento para llenar los datos de la solicitud de crédito(el hecho de tomar asiento es un momento para entrar en negociación y llegar a un cierre de la venta)
- Pedir amablemente la cédula de identidad
- Llamar a oficina para verificar datos a través de la central de riesgo

- Si es aprobado se procede a la facturación del mismo, llenando todos los datos de la factura, incluyendo el código del producto
- Registrar las firmas tanto del cliente como vendedor de DIMAR y se verifica con el de la cédula de identidad.
- Recibir el valor de la entrada si hubiere
- Entregar del producto

6.7.1.1.5.4. Instructivo de Devolución en ventas

- Se escucha el motivo por el que quiere devolver el cliente el producto
- Se podrá aceptar devoluciones cuando hayan transcurrido hasta 3 semanas de comprado el producto, verificando dicho dato en la tarjeta del cliente. Caso contrario se pedirá autorización en oficina para receptor el producto.
- Se verifica que el producto esté en las condiciones de uno nuevo.
- Se llena el formato de devolución en ventas, especificando todos los datos
- Se registra la devolución en la tarjeta personal del cliente
- Se recibe el producto.

6.7.1.1.5.5. Instructivo de devolución de depósitos

- Ubicar la tarjeta del cliente
- Solicitar la identificación para verificar que se trata de la misma persona.

- Pedir recibo entregado por DIMAR, donde conste la cantidad abonada
- Se registra la devolución en la tarjeta
- Se llena el comprobante de devolución, detallando el o los depósitos realizados. (este comprobante no existe y se propondrá luego un modelo para su uso)
- Se entrega el dinero al cliente

6.7.1.1.5.6. Instructivo de Ingreso/egreso de Mercadería

Ingreso de Mercadería

- Recibir la mercadería en perfectas condiciones
- Verificar que la cantidad de productos sea igual a la del documento pertinente.
- Registrar el ingreso en el kardex de mercadería.

Egreso de Mercadería

- Revisar que no se vayan objetos o productos extras dentro del producto que sale, por ejemplo: una suela dentro de un cartón de tacos, etc.
- Enviar la mercadería en perfectas condiciones
- Registrar la salida en el kardex de mercadería
- Se lo realizará todos los días aun cuando no haya existido ventas ni recaudaciones. En los días no laborados por feriados o cualquier otra situación también se llenara el reporte con la especificación del caso, por ejemplo: “No se laboró por feriado de semana santa”.

- Escribir la identificación de la sucursal, día de la semana y fecha completa.
- Detallar las recaudaciones del día indicado: código, cuenta, nombre, número del documento, valor del cobro y saldo. Estas recaudaciones deberán mantener la secuencia numérica y en el caso de un recibo mal elaborado debe incluirse original y copia
- Totalizar las recaudaciones
- Detallar las devoluciones de depósitos especificando los mismos requisitos que en las recaudaciones, con la diferencia de que en el valor se antepondrá el signo menos.
- Detallar las ventas que se incluye. Código, cuenta, nombre, numero del documento, valor de la entrada, crédito y total. En la siguiente línea especificar el producto que llevo el cliente.
- Totalizar las ventas (en este caso el valor de las entradas o ventas de contado, es decir lo que ingresó a caja por concepto de ventas)
- Detallar las devoluciones en ventas si hubieren
- Totalizar caja (total cobros – devoluciones de depósitos + total de ventas – devoluciones en ventas)
- Detallar los gastos que hubieren en el día
- Hacer el cuadro donde la sumatoria del efectivo más gastos debe ser igual a la suma total
- Grapar los documentos de soporte: facturas, recibos, comprobante de devolución de depósitos, devolución en ventas y comprobantes de los gastos en forma ordenada.

6.7.1.1.5.7 Instructivo para realizar el Reporte Diario

- Se lo realizará todos los días aun cuando no haya existido ventas ni recaudaciones. En los días no laborados por feriados o cualquier otra situación también se llenara el reporte con la especificación del caso, por ejemplo: “No se laboró por feriado de semana santa”.
- Escribir la identificación de la sucursal, día de la semana y fecha completa.
- Detallar las recaudaciones del día indicado: código, cuenta, nombre, número del documento, valor del cobro y saldo. Estas recaudaciones deberán mantener la secuencia numérica y en el caso de un recibo mal elaborado debe incluirse original y copia
- Totalizar las recaudaciones
- Detallar las devoluciones de depósitos especificando los mismos requisitos que en las recaudaciones, con la diferencia de que en el valor se antepondrá el signo menos.
- Detallar las ventas que se incluye. Código, cuenta, nombre, numero del documento, valor de la entrada, crédito y total. En la siguiente línea especificar el producto que llevo el cliente.
- Totalizar las ventas (en este caso el valor de las entradas o ventas de contado, es decir lo que ingresó a caja por concepto de ventas)
- Detallar las devoluciones en ventas si hubieren
- Totalizar caja (total cobros – devoluciones de depósitos + total de ventas – devoluciones en ventas)
- Detallar los gastos que hubieren en el día

- Hacer el cuadro donde la sumatoria del efectivo más gastos debe ser igual a la suma total
- Grapar los documentos de soporte: facturas, recibos, comprobante de devolución de depósitos, devolución en ventas y comprobantes de los gastos en forma ordenada.

6.7.1.1.5.8. Instructivo de Reclamos por Garantía

- Comprobar que el producto esté dentro de garantía, caso contrario se dialoga con el cliente para que pague el valor de la reparación
- Receptar o retira el producto del domicilio del cliente
- Enviar el producto a la oficina central para la gestión de reparación
- En oficina se envía el producto al servicio técnico o taller
- En oficina se gestiona para que salga reparado lo antes posible
- Se retira del servicio técnico y se envía al local
- En el local se entrega el producto reparado y comprobando su funcionalidad

6.7.1.1.5.9. Música en el local

- La música ira acorde con el medio donde funciona el local; es decir que en el campo no será permitido música rock o metal porque no es una música que brinda acogida a los cliente
- Se permite cumbias, merengues, pasacalles, pasillos, salsa, baladas, regués. Programas de radio, etc.

- Se puede subir el volumen hacia exteriores siempre y cuando no se irrespete a los vecinos. En cambio dentro del local el volumen será moderado.

6.7.1.1.5.10 Imagen personal

- Vestir el uniforme del almacén limpio y ordenado, de acuerdo a los días asignados
- Cuidar del aseo personal
- Estar bien peinados y arreglados. No es imprescindible en el caso de las mujeres que estén maquilladas, eso depende del gusto de cada una
- No se permite uso de percing y peinados extravagantes

6.7.1.1.5.11 Uso del teléfono

- El uso del teléfono es exclusivo para la actividad comercial
- Se puede recibir llamadas de familiares o amigos pero el tiempo de dialogo no puede exceder de tres minutos

6.7.1.1.5.12 Instructivo para choferes

Se ha diseñado dos hojas de mantenimiento para que los choferes cumplan las actividades en los vehículos a su cargo.

La primera hoja como se muestra en la tabla N° 23 es para chequear diariamente niveles de agua, de líquidos, estado de llanta de emergencia y la limpieza del vehículo.

Estas actividades son sencillas y no por ellos pueden ser descuidadas, ya que pueden repercutir en el momento menos indicado.

Tabla N° 24 Hoja de Mantenimiento Diaria

HOJA DE MANTENIMIENTO DIARIA		 DISTRIBUIDORA DINAR SERVICIO Y CALIDAD Darques 08-95 y Tomás Sevilla AMBATO - ECUADOR																										
Vehículo: _____																												
Marca: _____																												
Modelo: _____																												
Color: _____																												
Responsable: _____		Mes: _____																										
ACTIVIDADES	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Nivel de agua radiador																												
Nivel de agua batería																												
Nivel de agua de plumas																												
Nivel de líquido frenos																												
Nivel líquido embrague																												
Niv. hidráulico dirección																												
Estado llanta emergenc.																												
Limpieza exterior/interior																												

Elaborado por: Ana Martínez

La segunda hoja de mantenimiento que se propone utilizar para la protección de los vehículos es la que se detalla a continuación; y es por kilometraje, de tal forma que el encargado del vehículo tenga presente los cambios, chequeos o revisiones que deba hacerle al auto.

Tabla N° 25 Hoja de Mantenimiento por Kilometraje

HOJA DE MANTENIMIENTO POR KILOMETRAJE		 DISTRIBUIDORA DINAR SERVICIO Y CALIDAD Darques 08-95 y Tomás Sevilla AMBATO - ECUADOR						
Vehículo: _____								
Marca: _____								
Modelo: _____								
Color: _____								
Responsable: _____								
ACTIVIDADES	1500	3000	4500	6000	7500	9000	10000	11500
Cambio de aceite motor								
Cambio filtro motor								
Cambio bujías								
Cambio platinos y condensores								
Cambio filtro de aire								
Revisión de zapatas								
Revisión de pastillas								
Lavada y engrasada								
Otros								

Elaborado por: Ana Martínez

6.7.1.1.5.13 Propuesta de un cuadro de faltas leves y graves

FALTAS LEVES:

Se considera faltas leves cuando el error fuere cometido muy de vez en cuando, de manera involuntaria o que se salga de las manos por causas externas y no atente contra los intereses de la empresa

FALTAS GRAVES:

Sea consideran faltas graves cuando señala indicios de robo o estafa que atentan contra los intereses de la empresa

Tanto las faltas leves como graves tendrá una sanción

- Llamado de atención: por falta leve
- Cobro de un x valor por cada error
- Cargo al empleado
- Memorándum-. Cuando incurren en faltas graves
- Despido: para aquellos que hayan cometido faltas graves y se haya comprobado un perjuicio a la empresa.

Tabla N° 26 Faltas leves y graves

FALTA	TIPO DE FALTA	SANCIÓN				
		Llamar atención	Cobrar \$	Con cargo empleado	Memo	Despido
Abrir almacén con retraso	Grave	X				
Abrir el almacén sin reportar a oficina la apertura	Leve	X				
No mantener limpio el local y sus áreas aledañas	Leve		X			
No limpiar ventanales	Leve		X			
No exhibir mercadería	Leve	X				
No atender amablemente a los clientes	Grave				X	
No registrar el valor que cancela el cliente en tarjeta	Leve		X			
No registrar en un recibo: código, cuenta, valor en números, valor en letras, fecha, firma legible.	Leve		X			
Recibir billete falso	Leve			X		
No recibir el dinero de un cobro o venta	Leve			X		
No facturar un producto que se haya entregado	Grave		X		X	
No registrar en una factura: código, cuenta, nombres completos, código del producto, el nombre del producto, precio y firmas	Leve					
No desglosar correctamente el IVA	Leve					
No realizar solicitud de crédito ni hacer firmar letra de cambio	Grave				X	
No verificar datos central riesgo	Grave			X		
No verificar un producto para receptor como devolución	Leve			X		
No llenar el formato de devolución en Ventas	Leve		X			
No registrar devolución en ventas en la tarjeta del cliente	Leve		X			
No registrar la devolución de depósitos en la tarjeta del cliente	Leve	X	X			

Elaborado por: Ana Martínez

6.7.1.1.5.14 Apoyo a la comunidad

Mantener la política de solidaridad y compromiso con la colectividad ya que todo somos actores de un proceso de desarrollo y no podemos ser aislados de la realidad de la comunidad; es por ello que se seguirá aportando para las actividades que se promueva.

6.7.1.2 ÁREA COMERCIAL

6.7.1.2.1 Talleres del buen vivir

Se propone organizar con un experto en la materia un taller con los cónyuges de los empleados; ya que ellos son actores indirectos y es importante que conozcan de cerca la empresa y sean conscientes del rol que juegan ellos. Al ser ellos quienes perciben estímulos, dan consejos, aprueban o desaprueban ciertas situaciones del trabajo de sus parejas. Por ellos se debe establecer una armonía para que los colaboradores puedan trabajar mejor al sentir que su pareja es tomada en cuenta

6.7.1.2.2. Capacitación

La capacitación es uno de los factores importantes en una empresa ya que cada colaborador deber ser familiarizado con la organización, el ares de trabajo, sus compañeros, políticas, etc. Lo ideal es que exista un compromiso inmediato del individuo hacia la empresa y aclare cualquier duda o incertidumbre

6.7.1.3 ÁREA FINANCIERA

Hemos expuesto que DIMAR lleva un control parcial y que ello hace perder el valor de la información resultante.

Si no hay contabilidad, no hay información, y si no hay información no se puede tomar las decisiones adecuadas.

Para comprender la situación de un negocio, conocer si es rentable, saber si está creciendo y si se está usando adecuadamente el dinero, es necesario entender el movimiento de éste recurso en las transacciones de la empresa. Todo ello nos lleva a deducir que la contabilidad es indispensable.

Para muchos la contabilidad es un enigma y por ello encargan a “alguien que la lleve”. Pero esto estaría funcionando mal ya que se requiere saber hacerlo bien y que esta información valiosa, fruto del esfuerzo, no se la utilice para tomar decisiones.

La información contable no sólo sirve para mantener bajo control los bienes, incluido el dinero las deudas, también sirve para mejorar las decisiones analizando los resultados y las causas.

La información genera valor agregado interno al mantener registros verificables, al proveer datos que puedan ser comparados en distintos momentos en el tiempo o en el mismo momento con otras secciones internas o empresas similares externas.

Todo lo anterior no se puede lograr si no hay una verdadera y adecuada contabilidad y si quienes están frente de una organización no comprenden los estados financieros o no realizan el minucioso análisis del mismo, lo cual ocurre con frecuencia. Los beneficios obtenidos de éste recurso informativo superan con creces al costo de elaborarla, particularmente con el uso de los actuales sistemas informáticos.

Tomando en cuenta que es necesaria una información financiera de calidad para una adecuada gestión y toma de decisiones se propone:

- Automatizar la contabilidad de la entidad a través de un sistema contable propio para el registro de las transacciones que realiza la empresa.

Esto ayudará a:

- ✓ Llevar la contabilidad para disponer la información de calidad
- ✓ Planificar y decidir oportunamente a través del análisis de la información contable.
- ✓ Disponer y usar la información contable para tomar decisiones y controlar riesgos.

6.7.2. FASE II

6.7.2.1 Indicadores de control de gestión

6.7.2.1.1 Metodología de aplicación de indicadores de gestión

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
CRECIMIENTO EN VENTAS $\left(\frac{\text{Ventas del año actual}}{\text{Ventas del año anterior}} \right) - 1 \times 100$	1. LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	$\frac{\text{Ingreso por nuevos productos}}{\text{Ingresos Totales de Productos Nuevos}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar investigación de mercado 2. Efectuar sondeo de precios de la competencia 3. Determinar el tiempo y desarrollo del producto.
	2. PARTICIPACION DEL PRODUCTO ACTUAL	$\frac{\text{Ingreso por productos actuales}}{\text{Ingresos Totales de Productos actuales}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el nivel de ventas del producto actual 2. Establecer las fortalezas del producto (promociones, publicidad, etc.) 3. Determinar los niveles de inventario

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
CRECIMIENTO EN VENTAS	1. Tendencia de Costos	$\frac{\text{Costo del Año Actual}}{\text{Costo del Año Anterior}} - 1 \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar medidas de control en la generación de gastos 2. Evaluar el impacto de la fluctuación de los costos para la obtención de utilidades.
	2. Potencial de crecimiento (PC=A*B*C)	<p>a) Rentabilidad de los activos</p> $\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total del activo}}$ <p>b) Tasa de retención de utilidad</p> $\frac{\text{Dividendos}}{\text{Utilidad}}$ <p>c) Proporción entre pasivo y patrimonio</p> $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar nuevos nichos para la inversión. 2. Establecer vías alternas para el rendimiento en los activos 3. Buscar fuentes que permitan obtener reducción en los pactos de las deudas.

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR $\frac{\text{Ventas netas al crédito}}{\text{Cuentas netas por cobrar promedio}}$	1. Cartera eficiente de clientes	$\left(\frac{\text{Cartera con más de un día de mora}}{\text{Cartera Total}} \right) \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar clasificación de la cartera, que permita tener de forma inmediata la categoría del cliente. 2. Determinar la estimación para cuentas irrecuperables. 3. Determinar el nivel de recuperación de la cartera.
	2. Gestión de recuperación $(A \times B) / 100$	$\frac{\text{Gestión de cobros a clientes}}{\text{Clientes totales}} \times 100$ $\frac{\text{Clientes que pagan}}{\text{Gestión de cobro a clientes}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la efectividad de recuperación por el número de visitas personales a clientes. 2. Medir la gestión de recuperación sea a través de los cobradores o por la utilización de otros medios. 3. Establecer las políticas de crédito que determinen las condiciones deba cumplir el sujeto de crédito

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
ROTACION DE INVENTARIO EN EMPRESAS COMERCIALES	1. Días de inventario promedio disponible	$\frac{\text{Inventario final}}{(\text{Costo de la mercaderia vendida})/365}$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una programación de abastecimiento considerando la rotación del producto 2. Analizar la obsolescencia del producto para futuras compras. 3. Establecer medidas que impidan convertir productos a inventarios ociosos
	2. Crecimiento de las ventas	$\frac{\text{Ventas actuales}}{\text{Ventas del periodo anterior}}$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el costo de la estrategia de comercialización 2. Establecer una evaluación del incremento o disminución en los precios. 3. Analizar el impacto de las promociones comerciales en el costo del producto.
$\frac{\text{Costo del producto vendido}}{\text{Inventario promedio}}$			

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS $\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \right) \times 100$	1. Incremento de precios	$\frac{\text{Precio del periodo actual}}{\text{Precios de periodo anterior}} - 1 \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la demanda del producto. 2. Comparación de precios con los de la competencia 3. Evaluar la oferta del producto existente en el mercado.
	2. Disminución de costos	$\frac{\text{Costos del año actual}}{\text{Costos del año anterior}} - 1 \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar mejores precios de negociación 2. Efectuar compras en grandes volúmenes para obtener costos bajos 3. Control de la obsolescencia de las existencias en inventario.

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA $\frac{\text{Gtos. De adm o de venta}}{\text{Activos totales}} \times 100$	1. Participación de gastos administrativos	$\frac{\text{Gastos de administracion}}{\text{Activos totales}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar si los puestos existentes son los que la empresa requiere. 2. Analizar los salarios para determinar carga laboral 3. Nuevos requerimientos legales.
	2. Participación de gastos de venta	$\frac{\text{Gastos de venta}}{\text{Activos totales}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el incremento en venta por la inversión en la publicidad. 2. Establecer límite para la generación de gastos de representación 3. Analizar el porcentaje de pago por comisiones a los vendedores.

INDICADORES DE PARTIDA (Indicadores de Gestión Financiera)	INDICADORES DE LLEGADA (Subindicadores)	FORMULA PARA EL CALCULO DEL INDICADOR DE LLEGADA	ESTRATEGIAS Las estrategias que se detallan a continuación serán de aplicación en todo momento para establecer la mejora y/o corrección de los resultados obtenidos en los indicadores relacionados.
ENDEUDAMIENTO TOTAL	1. Autonomía	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la capacidad de autofinanciamiento a través de la liquidez 2. Efectuar previamente el análisis del costo por el endeudamiento 3. Aporte de socios y capitalización de utilidades
	2. Costo financiero del endeudamiento	$\frac{\text{Interes de Deuda (bancaria)}}{\text{Monto de la deuda (bancaria)}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar fuentes apropiadas de financiamiento 2. Establecer de condiciones favorables al momento de pactarse la deuda 3. Negociar las condiciones pactadas fe financiamiento en las deudas ya existentes.

6.7.2.1.2 Guía de aplicación de Indicadores de control de gestión

El conjunto de indicadores contenidos en este documento tienen el propósito de medir, en forma transparente y uniforme la sostenibilidad de DISTRIBUIDORA DIMAR, a través de sus niveles de crecimiento en ventas, la calidad de sus cuentas por cobrar, su rentabilidad, LIQUIDEZ y eficiencia operativa, de tal modo que puedan ser fácilmente comparables de un periodo a otro, permitiendo a la vez crear diferentes escenarios financieros.

Estos indicadores están diseñados para permitir a la gerente, y otros interesados hacer comparaciones precisas y pertinentes. Naturalmente, el uso de estos indicadores no exime la utilización de otros indicadores adicionales para el uso interno que la entidad estime conveniente.

Los indicadores están basados en las cuentas de mayor que aparecen en el balance general y estado de resultados. Cabe resaltar que, para asegurar la comparabilidad de estos indicadores, es importante que la empresa sujeta al estudio adopte como disciplina la implementación de las mejoras prácticas del sector comercio.

La gestión empresarial de este tipo de DISTRIBUIDORA DIMAR se evaluará, entre otros, con base en los siguientes indicadores:

1. Indicadores de desempeño

- a. Crecimiento en ventas
- b. crecimiento en utilidades

2. Indicadores de efectividad o actividad

- a. Rotación de cuentas por cobrar
- b. Rotación de inventarios

3. Indicadores de eficacia o rentabilidad

- a. Margen de Utilidad
- b. Rentabilidad sobre las ventas

4. Indicadores de productividad

- a. Eficiencia administrativa

5. Indicadores de endeudamiento

- a. Endeudamiento total

Para que esta herramienta de control de gestión sea de gran utilidad, deberá constituirse en una disciplina de auto evaluación que realice periódicamente la alta gerencia de la entidad, para que combinado con otros elementos de juicio, se tomen los correctivos necesarios sobre la fijación de políticas de crédito, movilización de recurso y de administración en general.

La eficiente administración financiera va de la mano con el control de gestión, ya que es un requisito indispensable para mantener la viabilidad de largo plazo de la empresa DIMAR, sobre todo al considerar que estamos inmersos en un mundo dinámico y de vertiginosos cambios cuyo accionar demanda la implementación y desarrollo de factores como calidad, competitividad y productividad. A medida que la demanda incesante de estos productos crece, cada organización debe ofrecer alternativas y opciones diversas, con alto grado de eficiencia y oportunidad que a la vez respondan a las demandas de sus clientes.

El caso que se presenta no debe ser considerado como un caso real, más bien el desarrollo de éste, ilustra el proceso que proponemos que cualquier empresa del sector analizado puede seguir para analizar los resultados financieros de su gestión permite además proyectar diferentes escenarios económicos que según las estrategias de cada administración pueden seguir.

En este sentido, los valores presentados se explican de la siguiente manera:

1. Para el caso presentado, los valores se toman de los resultados obtenidos en los últimos dos años (2012 – 2011).
2. Para definir si la mediación sería en **porcentajes (%) o valores absolutos** se considera si el resultado de cada indicador se deriva de una división de dos valores, o si lo que se mide son números de veces que rota o se mueve algunos conceptos de los estados financieros.

Por ejemplo, en el crecimiento en ventas, lo que se mide es la participación porcentual de los productos actuales con relación a nuevos productos, para el caso del crecimiento en ventas del año 2012, hubo un incremento del 6.78% con relación al año anterior, para efectos comparativos, el 100% lo representa 6.78% que está representado por 20% de productos nuevos(crecimiento) y 15% de productos anuales

3. Para efectos de un análisis visual, se ha utilizado la técnica de **colorimetría o semaforización**; bajo este enfoque, el **color verde** indica que el resultado ha superado las expectativas de la administración; el **amarillo** se interpreta que aun cuando no se alcanzó la meta, tampoco el resultado estuvo debajo de la línea base planteada; por último, y al que hay que ponerlo especial atención, son aquellos indicadores cuyo resultado arroja **un color rojo** esto quiere decir, que no se alcanzó ni siquiera la línea base.
4. La **línea base** indicado en el caso, representa el resultado del año actual o el año de partida que la administración considere el más apropiado para su análisis; nosotros partimos, como año base, los resultados del año 2012, por ejemplo, la línea base del crecimiento en ventas fue de **6.78%**, que corresponde al año 2012.
5. Por otra parte, también se ha considerado el **promedio del sector**, el cual no debe considerarse como datos reales, debido a que no fue posible obtener datos financieros de las empresas sujetas al estudio; no obstante, este dato es de vital importancia cuando las empresas quieren comparar su gestión con sus competidores, desafortunadamente, en nuestro país no se tiene la cultura de divulgación de información financiera.

6. Asimismo, el análisis financiero a través de indicadores, establece como requisito principal, tener una **meta**, ya que esta es la única forma en que cada administración puede medir si su gestión ha sido positiva. La meta dependerá de las exigencias o resultados financieros que cada entidad quiera obtener, en este sentido pueda variar entre empresas. El caso que se presenta, específicamente con el crecimiento de ventas, la empresa estableció como meta crecer **20%**.

7. Es necesario aclarar también, que no siempre un incremento o decremento con relación a la meta será bueno o malo (positivo o negativo), ya que su interpretación y análisis dependerá del tipo de indicador. Por ejemplo, si queremos medir el comportamiento de los costos o el porcentaje de mora de las cuentas por cobrar, en este caso una disminución indica algo positivo para la empresa, puesto que representa tan solo el **0,2%**, ubicando como resultado positivo. Lo contrario sucede si analizamos, por ejemplo, las utilidades, han disminuido, reflejando un resultado negativo aproximadamente de **0,063%**.

8. La base de lo anterior se sustenta en qué es lo que la empresa desea. Es decir, si quiere maximizar o minimizar un resultado particular.

9. El sistema será aplicable siempre y cuando los resultados del ejercicio no sean los esperados, ya que permitirá determinar las áreas críticas que incidieron para los objetivos establecidos no hayan sido alcanzados.

6.7.2.1.3 Aplicación Práctica Indicadores de Control de Gestión

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	LINEA DE BASE	PROMEDIO DEL AÑO 2012	2011	RESULTADO	SEMAFORIZACION DE RESULTADOS		
							ALTO	MEDIO	BAJO
DESEMPEÑO	CRECIMIENTO EN VENTAS	Ventas de año actual	%	2012	4786621,76	4482561,9	6,78		
		$\frac{\text{Ventas del año anterior}}{-1 \times 100}$							
	Lanzamiento de nuevos productos	Ingreso por nuevos productos	%	2012	478662,176	2393310,88	20		
		$\frac{\text{Ingresos totales de productos nuevos}}{\times 100}$							
	Participación de producto actual	Ingreso por productos actuales	%	2012	71799,3264	478662,176	15		
		$\frac{\text{Ingresos totales de productos nuevos}}{\times 100}$							
	CRECIMIENTO EN UTILIDAD	Utilidad del año actual	%	2012	5246,26	60039,21	-91,00		
		$\frac{\text{utilidad del año anterior}}{-1 \times 100}$							
	Tendencia en Costos	Costos del año actual	%	2012	4392316,84	4021820,64	9,21		
		$\frac{\text{costos del año anterior}}{-1 \times 100}$							
Potencial de crecimiento (PC)	PC = A x B x C		X	2012	0,0049	114,707462	0,56		
	A	Utilidad del Ejercicio	X	2012	5246,26	1392095,98	0,004		
		Total del Activo							
	B	Dividendos o Capital Social	X	2012	601785,17	5246,26	114,71		
Utilidad									

EFICIENCIA O ACTIVIDAD		Pasivo			2012	785064,55	607031,46	1,29				
	C	Patrimonio		X								
		ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas a Credito		X	2012	733966,81	667242,55	1,1			
			Cuentas netas x Cobrar promedio		X							
		Cartera Eficiente de Clientes	Cartera con más de un día de mora	x 100	%	2012	133448,51	667242,55	0,2			
			Cartera local									
		Gestión de recuperación	ER =(A Xb)/100			2012	22,24	30,2	6,71			
		A	Gestión de cobro a clientes		%	2012	6672,42	300	22,24			
			Clientes locales									
		B	Clientes que pagan	x 100	%	2012	50	6672,42	30,2			
			Gestión de cobro a clientes									
		ROTACION DE INVENTARIO EN LA EMPRESA	Costo del producto vendido		X	2012	4392316,84	255032,75	17,22			
			Inventario Promedio		X							
		Días de inventario promedio disponible	Inventario Final		X	2012	400727,42	12033,7448	33,30			
		(Costo de ventas)/365		X								
	Crecimiento de las ventas	Ventas Actuales	- 1 x 100	%	2012	4687621,76	4482560,9	4,6				
		Ventas del periodo anterior		%								
	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad Bruta		X	2012	295304,92	4687621,76	0,063				
		Ventas netas	x 100	%								
	Margen de	Costo de ventas	x 100		2012	295304,92	5250136,37	5,62				

	contribución	Precio de ventas										
	Punto de equilibrio	Costos fijos		2012	158250,56	4555813,66	0,03					
		Margen de Contribución (ventas-Costo Variable)										
PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Gtos. De Adm. O de Ventas		2012	290058,66	1392095,98	20,84					
		Activos Totales	x 100	%								
	Participación de gastos administrativos	Gastos de administración		2012	290058,66	158250,56	183,29					
		Activos Totales	x 100	%								
Participación de gastos de ventas	Gastos de ventas		2012	131808,1	158250,56	83,29						
	Activos totales	x 100	%									
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO TOTAL	Total pasivos con terceros		2012	285835,17	158250,56	180,62					
		Activos Totales	x 100	%								
	Autonomía	Pasivo total		2012	785064,55	607031,43	129,33					
		Patrimonio	x 100	%								
Costos Financieros del Endeudamiento	Intereses de la deuda (bancaria)		2012	48591,9789	285835,17	0,17						
	monto de la deuda (bancaria)	x 100	%									

Elaborado por: Ana Martínez

6.7.2.2 INDICADORES DE LIQUIDÉZ

Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación enunciamos los más importantes:

A. RAZÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{AÑO 2012} = \frac{667.242,5}{499.229,38} = 1,34$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{796.860,2}{551.937,25} = 1,41$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,34 y \$1,44 de respaldo en el activo corriente, para los años 2012 y 2011 respectivamente.

Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes. Es una de las razones más usadas en el análisis de los Estados Financieros en cuanto a liquidez se refiere.

La verdadera importancia de la relación corriente sólo puede determinarse analizando en detalle las características del activo y el pasivo corriente. El resultado por sí solo no nos permite obtener una conclusión sobre la real situación de liquidez, pues para que ésta sea adecuada, o no, es necesario relacionarla con el ciclo operacional y calificar la capacidad de pago a corto plazo.

Por lo anterior, en el estudio de la relación corriente, se deben considerar los siguientes factores:

- La composición de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente.
- La tendencia del activo y pasivo corrientes
- Los plazos obtenidos de los acreedores y los concedidos a los clientes
- La probabilidad de los cambios en los valores del activo circulante
- El factor estacional, si lo hay, especialmente cuando las razones del circulante son comparadas en diferentes fechas.
- Los cambios en los inventarios en relación con las ventas actuales y sus perspectivas.
- La necesidad de un mayor o menor volumen de capital de trabajo
- El importe del efectivo y valores negociables con que se cuenta
- La utilización y disponibilidad, del crédito bancario por la entidad
- La proporción de las cuentas por cobrar en relación al volumen de ventas

Generalmente se tiene la creencia que una relación corriente igual o mayor a 1 es sinónimo de buena liquidez, en nuestro caso de la Distribuidora DIMAR es mayor a 1 esto significa que la entidad se ágil en convertir su cartera e inventarios a efectivo y al obtener el total generado compararlo con los pasivos corrientes.

B. CAPITAL DE TRABAJO: Se obtiene de restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

PERIODO	=	ACTIVOS CORRIENTES	-	PASIVOS CORRIENTES	=	CAPITAL DE TRABAJO
AÑO 2012	=	667.242,55	-	499.299,38	=	167.943,17
AÑO 2011	=	796.860,22	-	551.937,25	=	244.922, 97

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes en este caso para el año 2012 la empresa cuenta con \$167.943,17 USD, que le servirán para atender las necesidades de la operación normal de la empresa en marcha, mientras que para el año 2011 no refleja ningún excedente superior de \$76.979,80 USD lo que representa que la empresa decreció con respecto año anterior puesto que sus activos representan \$129.617,67 y de pasivos una disminución de 52.637,87 lo que significa que la entidad disminuyo sus obligaciones e incremento sus cuentas y adquisiciones de activos, sin embargo el capital ha disminuido con respecto al año anterior.

Como veremos más adelante, la idoneidad del capital de trabajo, depende del ciclo operacional, una vez calificada la capacidad de pago a corto plazo.

C. PRUEBA ACIDA: Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

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

$$\text{AÑO 2012} = \frac{667.242,55 - 400.727,42}{499.229,38} = 0,53$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{796.860,22 - 19.338,08}{551.937,25} = 1,41$$

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba ácida de \$ 0.53 y \$1.41 para el año 2012 y 2011 respectivamente, lo que a su vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ \$0.53 y \$1.41 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Este indicador al igual que los anteriores, no nos permite por si solo concluir que la liquidez de la empresa es buena, pues es muy importante relacionarlos con el ciclo de conversión de los activos operacionales, que es la única forma de obtener la generación de efectivo y así poder sacar conclusiones más precisas.

D. NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS: Es el porcentaje mínimo del valor de los inventarios registrado en libros, que deberá ser convertido a efectivo, después de liquidar la caja, bancos, las cuentas comerciales por cobrar y los valores realizables, para cubrir los pasivos a corto plazo que aún quedan pendientes de cancelar.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Nivel de dependencia de Inventarios} = \frac{\text{Pasivos Ctes. - (caja+bancos+cartera+valores realizables)}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{AÑO 2012} = \frac{449.299,38 - (128.435,78 + 667.242,55)}{499.229,38} \frac{988.106,15}{499.229,38} = 1,98$$

$$\text{AÑO 2011} = \frac{558.440,67 - (47.178,94 + 509.733,26 + 3699,39)}{551.937,25} \frac{2.170,72}{551.937,25} = 0,03$$

Con estos resultados interpretamos que por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa debe realizar, vender o convertir a efectivo, \$1.98 para el año 2012 y \$0.03 para el año 2011, de sus inventarios, para así terminar de pagar sus pasivos corrientes.

Las limitantes de este indicador son:

- Es estático por naturaleza, ya que muestra la liquidez en un momento determinado.
- Asume la recolección total de las cuentas por cobrar y la venta de los valores, a precio en libros.

6.7.3 FASE III: INFORME DE RESULTADOS

6.7.3.1 INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE SUBINDICADORES DE CONTROL DE GESTION

Hemos realizado la evaluación de los resultados obtenidos en el presente ejercicio mediante la aplicación de indicadores y Subindicadores que muestran la evidencia que los resultados obtenidos por la empresa observando una variación según lo esperado de 6,78% de crecimiento de la misma, por consiguiente a fin de informar en detalle dichos resultados para lo cual se consideró el análisis siguiente:

INDICADORES DE DESEMPEÑO:

Crecimiento en Ventas: Por las variaciones medias mostradas en el resultado de este indicador comparando los años 2012-2011 respectivamente, se sugiere considerar analizar la incidencia que han tenido en las ventas la **participación de los productos nuevos**, dando un 20% de incremento en las ventas anuales.

Crecimiento en Utilidades: Se sugiere analizar el potencial de crecimiento del presente ejercicio por los resultados negativos obtenidos en este indicador

INDICADORES DE EFICIENCIA:

Rotación de Cuentas por Cobrar: La variante en los resultados actuales con los anteriores muestran que si se alcanzó la meta previamente establecida por lo que esto conlleva a continuar con la Gestión de recuperación llevada a cabo, por el área de cobranzas.

Rotación de Inventarios: El resultado obtenido comparado con los anteriores logró el 17,22% de los resultados esperados, lo que nos lleva a considerar el resultado que muestre el análisis al Indicador de Crecimiento en las ventas por ser este positivo.

INDICADORES DE EFICACIA:

Margen Bruto de Utilidad: la variación en este indicador muestra que a pesar de haber alcanzado la meta esperada se debe considerar analizar todas aquellas variables que determinan obtener el **Margen de Contribución** óptimo ya que el análisis de este refleja que su resultado no fue un 100% efectivo, puesto que logró aproximadamente un 0,063% de Utilidad con respecto a años anteriores.

Rentabilidad sobre las ventas: el resultado obtenido negativamente en este indicador nos dice que debe realizarse un análisis al incremento que

tuvieron los precios por ser estos los que han impactado con su resultado negativo, puesto que obtuvo un porcentaje del 0,03% aproximadamente.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

Eficiencia Administrativa: El resultado mostrado de este indicador dice que sí se logró la meta establecida por lo que están debidamente justificados los Gastos de Venta y Administración

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Costo Financiero del Endeudamiento: El análisis de este indicador muestra que se obtuvieron resultados esperados debido a que la empresa no cuenta con la Autonomía Suficiente para poder enfrentar sus responsabilidades.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Razón corriente o de liquidez

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo C corriente, la empresa cuenta con \$1,34 y \$1,44 de respaldo en el activo corriente, para los años 2012 y 2011 respectivamente.

Capital De Trabajo

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes en este caso para el año 2012 la empresa cuenta con \$167.943,17 USD, que le servirán para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha, mientras que para el año 2011 no refleja ningún excedente, más bien refleja el endeudamiento de la entidad.

Prueba Acida

El resultado anterior nos dice que la empresa registra una prueba ácida de \$ 0.53 y \$1.41 para el año 2012 y 2011 respectivamente, lo que a su

vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ \$0.53 y \$1.41 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Nivel De Dependencia De Inventarios

Con estos resultados interpretamos que por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa debe realizar, vender o convertir a efectivo, \$1.98 para el año 2012 y \$0.03 para el año 2011, de sus inventarios, para así terminar de pagar sus pasivos corrientes

6.7.3.2 ANEXOS DEL INFORME

6.7.3.2.1 INDICADOR DE DESEMPEÑO / CRECIMIENTO EN VENTAS

Objetivos:

1. Mejorar el rendimiento financiero de la empresa
2. Ampliar la diversidad de los ingresos
3. Desarrollar las competencias necesarias para apoyar el proceso de ventas

Subindicador:

Lanzamiento de Nuevos productos

Formula del Subindicador:

$$\frac{\text{Ingreso por nuevos productos}}{\text{Ingresos Totales de Productos Nuevos}} \times 100$$

Análisis de la aplicación de Subindicador:

Con la aplicación del Subindicador de lanzamiento de nuevos productos ayudará a que se tenga un panorama más amplio sobre los beneficios que se tienen al hacer un plan estratégico para dicha actividad, así como un adecuado estudio de posicionamiento y distribución en el mercado comercial. Para un buen desarrollo de este subindicador se puede mencionar que los aspectos a considerar **para la toma de decisiones** y mejorar y corregir el resultado obtenido se sugiere:

1. Realizar investigación de mercado
2. Efectuar sondeo de precios de la competencia
3. Determinar el tiempo y desarrollo del producto

6.7.3.2.2 INDICADOR DE DESEMPEÑO / CRECIMIENTO EN UTILIDAD**Objetivos:**

1. Satisfacer las expectativas de la gerente propietaria
2. Mejorar la actuación de los directivos
3. Conseguir un rendimiento rentable
4. Reducir el riesgo de los propietarios

Subindicador: Tendencia de Costos**Fórmula del Subindicador:**

$$\frac{\text{Costo del Año Actual}}{\text{Costo del Año Anterior}} - 1 \times 100$$

Análisis de la aplicación del Subindicador:

Una vez se han seleccionado factores claves para determinar el crecimiento en utilidades que debe ser suficiente y necesario, se debe incluir dentro de ellos factores que tengan incidencia en el resultado obtenido para el caso que cuyo objetivo principal es de lograr un mayor rendimiento de las operaciones realizadas minimizando el uso de los recursos.

Para la toma de decisiones se sugiere considerar:

1. Implementar medidas de control en la generación de gastos
2. Evaluar el impacto de la fluctuación de los costos para la obtención de utilidades

6.7.3.2.3 INDICADOR DE EFICIENCIA / ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Objetivos:

1. Determinar el número de veces en que las cuentas por cobrar han rotado
2. Determinar la eficiencia del resultado en base a los niveles y metas establecidas
3. Determinar factores que incidieron en el resultado negativo obtenido.

Subindicador:

Cartera Eficiente de Clientes

Fórmula de Subindicador:

$$\frac{\text{Cartera con más de un día de mora}}{\text{Cartera Total}} \times 100$$

Análisis de la aplicación del Subindicador:

La ejecución adecuada de una eficaz política de créditos e fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar clientes y mantener una clientela recurrente, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer créditos. Las condiciones de crédito pueden variar según las diferentes operaciones de las empresas del mismo sector; ya que en estos generalmente ofrecen condiciones de créditos similares.

La ejecución inadecuada de una oportuna política de crédito o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito proviene de dos factores principalmente:

1. En las variaciones respecto a las ventas
2. Respecto a los cobros

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y de cobros operan simultáneamente para producir costos altos del manejo de las cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Para la toma de decisiones se sugiere considerar para mejorar y corregir el resultado obtenido los aspectos siguientes:

1. Efectuar clasificación de la cartera, que permita tener de forma inmediata la categoría del cliente, ya sea cliente potencial, recurrente o eventual.
2. Determinar la estimación para cuentas incobrables.
3. Determinar el nivel de recuperación de la cartera.

6.7.3.2.4 INDICADOR DE EFICIENCIA / ROTACION DE INVENTARIOS

Objetivos:

1. Mantener un nivel óptimo de promedio de rotación de inventarios
2. Definir los principales aspectos que ayudan a mantener un abastecimiento oportuno del inventario.
3. Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.

Subindicador:

Días de Inventario Promedio Disponible

Fórmula de Subindicador:

$$\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Costo de mercaderia Vendida / 365días}}$$

Análisis de la aplicación del Subindicador:

Con la aplicación del subindicador de días de inventario promedio disponible contribuirá a que se considere la necesidad de la aplicación de un sistema efectivo para mantener los niveles de inventario indispensable para que la empresa logre hacerle frente a los compromisos de venta, de igual forma a obtener una disminución de los excesos de inventarios en las bodegas de la empresa que conlleva a obtener inversión ociosa.

Para la toma de decisiones se pueden considerar los aspectos siguientes:

Establecer una programación de abastecimiento considerado la rotación del producto.

Analizar la obsolescencia de existencias para futuras compras

Establecer medidas que impidan convertir productos en inventarios ociosos.

6.7.3.2.5 INDICADOR DE EFICIENCIA / MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

Objetivos:

1. Determinar el porcentaje de las ventas constituye la utilidad bruta de la empresa
2. Determinar la capacidad de la empresa para obtener utilidades
3. Determinar la relación entre resultados de operación y los recursos disponibles de la empresa.

Subindicador:

Margen de Contribución

Fórmula de Subindicador:

$$1 - \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

Análisis de la aplicación del subindicador:

Con la aplicación del subindicador de Margen de Contribución nos ayudará a tener bien definido una serie de supuestos que deben ser claramente comprendidos. A saber:

1. Que el concepto de variabilidad de los costos es válido, por lo tanto, los costos puede clasificarse y medirse en forma realista como fijos y variables
2. Que las políticas básicas de administración relativas a las operaciones no cambiaran sensiblemente en el corto plazo.

Para la toma de decisiones al aplicar este subindicador se sugiere considerar:

- a) Establecer políticas de precios que delimiten hasta donde se pueden realizar rebajas en ventas
- b) Determinación del nivel de rebaja en los costos
- c) De los puntos anteriores considerar que la variación del precio de ventas sea siempre superior al costo del producto.

6.7.3.2.6 INDICADOR DE EFICACIA / RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Objetivos:

Determinar la relación existente de las utilidades después de ingresos operacionales y gastos no operacionales e impuestos, que puede contribuir o quitar la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas

Subindicador: Disminución de Costos

Formula de Subindicador:

$$\frac{\text{Costo del Año Actual}}{\text{Costo del Año Anterior}} - 1 \times 100$$

Análisis de la aplicación del Subindicador:

Reducción de compras debido a la eliminación de intermediarios. Este es un factor a tener en cuenta ya que consigue una reducción de costos importantes aunque siempre hay que tener en cuenta los posibles conflictos internos

.

No hay que dejar pasar desapercibido que los precios varían de una empresa a otra aunque sea del mismo factor debido a que los costos operativos son diferentes para ambas empresas.

Para la toma de decisiones se puede considerar aplicar aspectos como los siguientes:

1. Buscar mejores precios de negociación en las compras a proveedores
2. Efectuar compras en grandes volúmenes para obtener costos bajos
3. Control de la obsolescencia en las existencias del inventario

6.7.3.2.7 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD / EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Objetivos:

1. Analizar y mejorar los procesos del negocio
2. Aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y nuevas ventajas competitivas
3. Determinar la tasa mínima aceptada de la eficiencia Administrativa.

Subindicador:

Participación de Gastos Administrativos

Formula de Subindicador:

$$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Análisis de la aplicación del Subindicador:

Tiene por objeto lograr una adecuada combinación de los gastos administrativos en relación a los activos totales de la empresa a fin de precisar un diagnóstico sobre la relación existente entre ambos factores.

Para la toma de decisiones y mejorar y/o corregir se sugiere:

1. Evaluar si los puestos existentes son los que la empresa requiere
2. Analizar los salarios para determinar la carga laboral
3. Nuevos requerimientos legales

6.7.3.2.8 INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO / INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

Objetivos:

Determinar la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa.

Subindicador:

Costo Financiero del Endeudamiento

Formula de Subindicador:	$\frac{\text{Interes de Deuda (bancaria)}}{\text{Monto de la deuda (bancaria)}} \times 100$
---------------------------------	---

Análisis de la aplicación del Subindicador:

Cuando la empresa está financiando sus operaciones e inversiones con terceros estos exigen unos costos financieros debe determinarse la cobertura de intereses, para lograr medir la capacidad de la empresa para generar los costos de los intereses.

Para la toma de decisiones como un aporte significativo al aplicar este subindicador se pueden mencionar los siguientes beneficios de mejoras y/o correcciones a aplicar;

1. Buscar fuentes apropiadas de financiamiento
2. Establecimiento de condiciones favorables al momento de pactarse la deuda
3. Negociar las condiciones pactadas de financiamiento en las deudas ya existentes.

6.7.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.7.4.1 CONCLUSIONES

DISTRIBUIDORA DIMAR lleva hasta el momento una gestión administrativa poco eficiente apoyada en medios parcialmente automatizados, dicha situación es negativa ya que al no poseer información precisa y completa se limita el uso de la misma para la toma de decisiones. Si bien es cierto que utilizan datos estadísticos, estos no son completos, es decir no reflejan la realidad de la empresa y como consecuencia no constituyen una base sólida para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar de “parcialmente automatizados” se refiere a que en los locales no existe el soporte tecnológico y aún se llevan manualmente las

operaciones de venta, cobros, transferencias y devoluciones, lo cual implica disminución de liquidez y por una parte pérdida de tiempo que podría ser utilizado en otras actividades dentro del local, esto trae consigo una disminución de liquidez ya que son medios que ayudan en gran proporción para la eficiencia de cualquier negocio

- Los procesos de inducción y capacitación del personal tienen ciertas falencias que inciden en las actividades de venta y cobranzas; esto se debe a la ausencia de un instructivo que aclare todas las dudas al momento de ingresar a trabajar en la empresa, ya que al no tener el personal bien instruido, respecto de las políticas que tiene DISTRIBUIDORA DIMAR, el resultado será pérdida de tiempo incluso y la imagen misma del almacén.
- Debido a dicho inconveniente se elaboró una “propuesta de instructivo para los locales” donde se especifica desde las actividades básicas que se deben realizar, como por ejemplo, la apertura y presentación del local hasta las actividades más complejas, como el otorgar un crédito preciso a los clientes; de manera que sirva de ayuda para capacitar a nuevos colaboradores que ya trabajan. Esto evitará constantes reclamos por parte de la gerencia y también errores por parte de los trabajadores.
- En vista de que DISTRIBUIDORA DIMAR ha llevado un control más no contabilidad y que aún no utilizaban ningún software contable esto provocaba serios problemas técnicos y por ende pérdida de tiempo, se desarrolló, en el presente trabajo, una mejora en la Gestión Contable, los cuales proporcionarán una información financiera de calidad.
- La información contable no solo sirve para mantener bajo control los bienes de la empresa; conocer si hay liquidez, sino que ayuda para mejorar la toma de decisiones y controlar riesgos analizando resultados y causas.

- El sistema de inventarios a utilizar será el periódico para aplicar la fórmula cada fin de mes mediante la realización del conteo físico. Es el método apropiado para este tipo de empresas por el ahorro de tiempo y por ende recursos económicos que implica el aplicar el otro método.
- El sistema de control interno que lleva DIMAR mejoró gracias a implementación de esta investigación.
- No existe capacitación continua a los colaboradores sobre todo de las bondades de los productos, lo cual es básico para poder mejorar la atención al cliente y por ende las ventas.
- No existen formatos para ciertas actividades de la empresa como “hoja de servicio técnico” (para las garantías de los productos). “Devolución de depósitos” (para la devolución de efectivo) y “Hoja de Mantenimiento de vehículo” (para prevenir daños en los vehículos de trabajo). La ausencia de formatos adecuados en las actividades mencionadas limita el rendimiento, además existe riesgo en la protección de activos como vehículos ya que los choferes pueden decir que no se les ha explicado o no han sabido ciertas cosas respecto a su mantenimiento y en cambio el dinero de las devoluciones de los depósitos no están documentadas y es una puerta abierta para fraudes al no existir papeles que comprueben dicha transacción.
- La publicidad es escasa en los locales y la poca que hay no genera un impacto visual mayor. Se está desaprovechando la oportunidad de promover a cada almacén por sí mismo a través de una correcta y agradable publicidad.
- DISTRIBUIDRA DIMAR comercializa, entre otras cosas, productos y accesorios para calzado y no existe seguro contra incendios para que sean protegidos en caso de algún accidente.

6.7.4.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario trabajar con mecanismos automáticos ya que ayuda significativamente en la generación de información precisa, con menor probabilidad de error o fraude.
- Analizar la información financiera para que todo el esfuerzo de llevar una contabilidad tenga sentido, ya que en enfoque principal es que sea una herramienta útil a la gerencia para cumplir los objetivos de DIMAR.
- Realizar una auditoría interna al menos una vez al año, para conocer la razonabilidad de los estados financieros y con ello el sistema de control interno de DIMAR.
- Poner a consideración de los colaboradores el instructivo para los locales que se propone en el presente trabajo, para que sean ellos quienes lo perfeccionen y conozcan que se están realizando mejoras para evitar errores y riesgos en las actividades que ellos realizan.
- Aplicar las sanciones respectivas a los trabajadores de acuerdo a la falta que hayan cometido, según el cuadro de faltas que se propone en el presente trabajo y de esta forma garantizar el apego a las normas de DIMAR
- Proteger el activo fijo, en el caso específico de los vehículos a través de hojas de mantenimiento para promover en los choferes el cuidado y conservación de los mismos y evitar problemas posteriores ya que se trata de una herramienta necesaria para la actividad de DIMAR y un activo de alta inversión.
- Mejorar el tratamiento que se le da a los reclamos por garantía, que se ha propuesto en el instructivo donde sea la prontitud y la calidad del servicio hacia los clientes, los factores que movieran a realizarlo de

una forma más adecuada, de tal forma que el cliente sea un portavoz de la calidad de producto y servicio que recibe.

- Contratar un experto en publicidad para que mejore la fachada exterior de los locales puede ser a través de rótulos luminosos que impacten sean atractivos y motiven a los clientes a ingresar en el almacén, aunque sea por curiosidad, al haber visto la publicidad.
- Contratar un seguro contra incendios para los locales y así garantizar la seguridad del inventario en caso que exista cualquier accidente.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta en mención estará a cargo de la gerente y de la DISTRIBUIDORA DIMAR, quienes la máxima autoridad dentro de la estructura de la empresa.

6.9 EVALUACIÓN

La propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo, con el propósito de que el personal de la entidad conozcan y apliquen el instructivo detallado anteriormente, de esta manera contribuir a que se pueda ejecutar sus actividades de una mejor manera.

Es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, sustitución o eliminación total o parcial siempre buscando el adelanto de DISTRIBUIDORA DIMAR.

BIBLIOGRAFÍA

- ROBBINS & STEPHEN, P. & COULTER, M. (2005). Administración, 8ba edición. México. Pearson Educación.
- ORTIZ, J. (2009). Historia de la administración. Argentina. El Cid Editor
- STEPHEN P. & ROBBINS D. & DECENZO. (2009). Fundamento de la Organización, 3ra edición. México, Pearson Educación.
- MORENO, M. (2006). Gestión de la calidad y Diseño de las Organizaciones. España. Editorial Prentice Hall.
- CASTELLANO, J. (2005). Introducción a la organización y gestión de empresas. España. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia
- ARIAS OCHOA L.(2006),“Mejoramiento del modelo de gestión administrativo-contable en la empresa CODISUR de la Ciudad de Quito”
- Dr. ZAYAS AGÜERO P. (2012), “El Rombo de las Investigaciones en las Ciencias Sociales”
- BESLEY, Scott & BRIGHAM, Eugene(2001); “Fundamentos de la administración financiera”; 12° edición; pág. 4, 120-122
- VIERA Jaime, (2006), Fundamentos de la Administración, pp. 242
- IVANCEVICH John, LORENZI Peter, SKINNER Steven y CROSBY Philip, (2008), Gestión, calidad y competitividad, Primera Edición, Colombia, pp. 400
- MERCADO Salvador, (1998), Administración Aplicada teoría y práctica, primera edición, México, Limusa Noriega Editores, pp. 543

- TORRES HERNÁNDEZ Zacarías, (2007), Teoría General de la Administración, Primera Edición, México, grupo editorial Patria, pp. 496
- MUNCH Lourdes, (2007), Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera Edición, México, pp. 292
- Fainstein Héctor (1994) Gestión Polimoda Pág. 94

WEB GRAFÍA

- Revista Líderes “La producción de calzado pisa fuerte en el país” (2013) en internet,
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (2012)
- MUÑIZ L. (2012:) Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo 2007 – 2015,
- Anthony Rober M.(2012) Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.
- modelosadministrativos.files.wordpress.com/(2012)

ANEXOS

ANEXO 1



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1803140969001
APELLIDOS Y NOMBRES: MISNAZA CAMPANA ELSI GUADALUPE
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA DIMAR
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTEBANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 01/06/1971 FEC. ACTUALIZACION: 18/10/2012
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/06/1999 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCION: 01/06/1998 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: DARQUEA Número: 08-81 Intersección: TOMAS SEVILLA Referencia: A MEDIA CUADRA DEL RESTAURANTE POLLO FINO Teléfono: 032821240

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004 ABIERTOS: 3
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA CERRADOS: 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Ustarlo: SECA058307

Lugar de emisión: AMBATO REGIONAL CENTRO Fecha y hora: 18/10/2012 11:45:32

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1803140969001
APELLIDOS Y NOMBRES: MISNAZA CAMPANA ELSI GUADALUPE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 24/09/2003
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA DIMAR **FEC. CIERRE:** 02/05/2006
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:** 17/11/2011
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: DARQUEA Número: 821 Intersección: FERNANDEZ Y MALDONADO Referencia: JUNTO AL ALMACEN FRANCO DECORACIONES, CASA DE DOS PISOS, ENLUCIDO Telefono Trabajo: 032826517 Celular: 0998240555

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 01/09/2006
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA DIMAR Z **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: DARQUEA Número: 08-85 Intersección: TOMAS SEVILLA Referencia: A MEDIA CUADRA DEL RESTAURANTE POLLO FINO Telefono Domicilio: 032821240

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 21/11/2008
NOMBRE COMERCIAL: VIDATEX **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: GUALACEO Parroquia: GUALACEO CNE: 9 DE OCTUBRE Número: 9-61 Intersección: MANUEL ANTONIO REYES Referencia: A TRES CUADRAS DEL PARQUE Telefono Trabajo: 072259101



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SECA050907 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 16/10/2012 11:45:32

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1803140969001
APELLIDOS Y NOMBRES: MISNAZA CAMPANA ELSI GUADALUPE

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** CERRADO LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/05/1999
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA DIMAR **FEC. CIERRE:** 16/10/2012
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: ESPEJO Número: 05-12 Intersección: SUCRE Referencia: A
MEDIA CUADRA DE LA CLINICA SAN FRANCISCO Telefono Trabajo: 032427295



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ucuarlo: SECA050307 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 16/10/2012 11:45:32



ANEXO 2
ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

TESIS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU
INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ

DIRIGIDO A: Todo el personal y clientes de la Distribuidora DIMAR

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras a incrementar la rentabilidad en la institución objeto de la investigación.

INSTRUCCIONES: Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuenta la entidad con un capital de trabajo?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

2. ¿Las obligaciones a los proveedores son canceladas oportunamente?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

3. ¿La empresa ofrece descuentos a sus clientes?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

4. ¿La empresa concede créditos periódicamente?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

5. ¿Existen retrasos en las obligaciones de los clientes?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

6. ¿Cree usted que una planificación estratégica ayudara al cumplimiento de los objetivos institucionales?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

7. ¿Cree usted que la entidad cuenta con un talento humano eficaz y eficiente?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

8. ¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la empresa es la más eficiente?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

9. ¿En la entidad se ha implementado medidas de control para minimizar riesgos administrativos?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

10. ¿Se aplica indicadores de Gestión que le permitan a la entidad medir la eficiencia, eficacia y calidad?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

11. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por la administración, permiten el incremento de liquidez en Distribuidora Dimar?

CATEGORIAS	RESPUESTA
SI	
NO	

ANEXO 3

AMBATO

UBICACIÓN DE DISTRIBUIDORA DIMAR

